

**TRENTESIMO RAPPORTO ANNUALE**  
**SULLE**  
**FONDAZIONI**  
**DI ORIGINE BANCARIA**  
**ANNO 2024**

**Roma, luglio 2025**

## INDICE

PREFAZIONE	3
INTRODUZIONE	5
Acri e le Fondazioni di origine bancaria	5
La <i>governance</i>	7
Il quadro istituzionale e normativo	10
ELEMENTI DI SINTESI	13
Il perseguimento della missione	13
Il patrimonio e la gestione economica	14
L'organizzazione	16
CAP. 1 - IL PERSEGUIMENTO DELLA MISSIONE	17
Premessa metodologica	17
1.1 Quadro sintetico	18
1.2 Settori di intervento	20
1.2.1 Arte, Attività e Beni culturali	29
1.2.2 Volontariato, Filantropia e Beneficenza	41
1.2.3 Ricerca e Sviluppo	54
1.2.4 Educazione, Istruzione e Formazione	65
1.2.5 Sviluppo locale	77
1.2.6 Assistenza sociale	89
1.2.7 Salute pubblica	99
1.2.8 Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile	108
1.2.9 Fondo per la Repubblica Digitale	113
1.2.10 Partnership di sistema	115
1.3.1 CARATTERISTICHE DEI PROGETTI	139
1.3.1 Beneficiari delle iniziative	139
1.3.2 Tipo di intervento	141
1.3.3 Altre caratteristiche dei progetti	143
1.3.4 Localizzazione delle iniziative	147
1.4 Gli investimenti correlati alla missione	150
1.4.1 Un breve inquadramento teorico	150
1.4.2 La situazione attuale	156
1.4.3 Indagine sulle politiche di investimento sostenibile e responsabile delle Fondazioni: elementi di sintesi	172
Tabelle relative all'attività istituzionale	174
CAP. 2 IL PATRIMONIO E LA GESTIONE ECONOMICA	205
2.1 Il patrimonio	205
2.2 Gli impieghi del patrimonio	208
2.3 Gli assetti partecipativi nelle banche	210
2.4 Il bilancio e l'analisi dei risultati della gestione di investimento del patrimonio e dell'Attività istituzionale	211
2.4.1 Alcune note informative sul bilancio delle Fondazioni	211
2.4.2 L'investimento del patrimonio: la redditività	213
2.4.3 Le risorse destinate all'Attività istituzionale	219
2.5 L' <i>asset allocation</i> delle Fondazioni di origine bancaria a cura di Mondo Institutional	230

2.5.1	La composizione del portafoglio finanziario	230
2.5.2	Le partecipazioni	235
2.5.2.1	Le partecipazioni nella conferitaria	235
2.5.2.2	Le altre partecipazioni	237
2.5.3	L'investimento in fondi	238
2.5.3.1	I fondi dedicati	240
2.5.3.2	I fondi alternativi	242
2.5.3.3	Gli Etf e gli Etc	243
2.5.4	Le gestioni patrimoniali	244
2.5.5	Gli investimenti diretti in azioni e obbligazioni	246
2.5.6	Conclusioni	249
	Tabelle relative ai dati economico-patrimoniali	250
CAP. 3	L'ORGANIZZAZIONE	274
3.1	L'evoluzione organizzativa delle Fondazioni	274
3.2	Le risorse umane	277
	Tabelle relative all'organizzazione	287
	FOCUS	
	Amministrazione condivisa e Fondazioni di origine bancaria, a cura di Luca Gori e Giammaria Gotti	293
	NOTA METODOLOGICA	323

## PREFAZIONE

Il XXX Rapporto annuale delle Fondazioni di origine bancaria presenta i dati di bilancio relativi all'esercizio 2024, offrendo una fotografia aggregata dell'impegno che le Fondazioni hanno messo in campo nel corso dell'anno per sostenere lo sviluppo dei territori e rafforzare la coesione sociale.

Da quasi 35 anni, le Fondazioni di origine bancaria sono un attore importante per il nostro Paese. E anche nell'anno oggetto del presente Rapporto hanno sostenuto oltre 22mila progetti in tutta Italia, confermandosi al fianco del Terzo settore e delle Istituzioni per promuovere una società più coesa e generare nuove opportunità per le comunità.

L'attenta politica di diversificazione e di gestione del patrimonio, consolidata nel tempo, consente alle Fondazioni di cogliere le condizioni favorevoli offerte dai mercati, così da alimentare l'attività erogativa corrente e conservare una discreta capienza dei fondi per le attività future. Questo approccio ha permesso, anche nel 2024, di superare la soglia del miliardo di euro di erogazioni – il miglior risultato degli ultimi 14 anni – e di accrescere la consistenza dei fondi di stabilizzazione, oggi pari a circa 2,5 volte l'erogato annuale, così da garantire flussi erogativi futuri, anche in eventuali situazioni sfavorevoli dei mercati. Una condizione che consente di progettare sul lungo periodo e di sperimentare soluzioni innovative. È così che le Fondazioni interpretano e realizzano la propria missione.

Il Rapporto offre anche elementi utili a leggere le trasformazioni in corso nel modo di operare delle Fondazioni. Tre in particolare: la crescente diffusione di forme di cofinanziamento dei progetti, l'evoluzione nella modalità di assegnazione delle risorse e la trasformazione del profilo dei *partner* progettuali.

Oggi, circa la metà delle iniziative sostenute dalle Fondazioni prevedono forme di cofinanziamento con altri soggetti, che vanno ad aggiungersi alle risorse messe a disposizione dalle Fondazioni, rafforzando il proprio ruolo di catalizzatori di risorse e promotori di *partnership* capaci di generare un effetto leva nei territori.

Parallelamente, si registra un significativo cambiamento nell'approccio all'attività erogativa: oltre i due terzi delle risorse sono oggi assegnate su iniziativa diretta delle Fondazioni, tramite bandi o progetti propri, mentre solo un terzo è destinato a proposte presentate da terzi. Dieci anni fa, questa proporzione era rovesciata. Un dato che testimonia una crescente capacità di definire strategie d'intervento e di selezionare, di volta in volta, lo strumento più adeguato.

Anche la natura dei *partner* progettuali: più dell'80% delle risorse viene oggi destinato a soggetti privati non *profit*, mentre solo il restante 20% è diretto a soggetti pubblici. Un decennio fa il rapporto era 60 a 40. Il Terzo settore si conferma, dunque, come il principale interlocutore delle Fondazioni.

Il XXX Rapporto annuale documenta in modo puntuale e analitico tutto questo e molto altro, confermandosi uno strumento prezioso per comprendere da vicino l'attività e l'evoluzione delle Fondazioni.

Desidero ringraziare gli autori del Rapporto e, in particolare, le Fondazioni associate che, con grande disponibilità, hanno contribuito alla raccolta e alla condivisione dei dati, rendendo possibile anche quest'anno la realizzazione del volume.

*Giovanni Azzone*  
*Presidente di Acri*

## INTRODUZIONE

### ACRI E LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

Le Fondazioni di origine bancaria sono soggetti privati e autonomi ai quali, per legge, sono stati affidati due principali scopi: l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico del territorio<sup>1</sup>. Ogni Fondazione, in funzione del proprio indirizzo strategico, declina i due obiettivi indirizzando la propria attività in alcuni dei diciannove settori ammessi<sup>2</sup>.

Nonostante la loro natura privata e autonoma<sup>3</sup>, le Fondazioni perseguono scopi di interesse generale, individuando e rispondendo ai bisogni delle comunità attraverso un costante lavoro di rete con gli enti, pubblici e privati, già attivi sui territori.

Uno dei principi che guida l'azione delle Fondazioni è, infatti, il principio di sussidiarietà orizzontale, sancito dall'art. 118 della Costituzione, che si esprime nel sostegno alle iniziative della cittadinanza e dei corpi intermedi, in quanto enti la cui attività si considera complementare a quella statale nella risposta ai bisogni delle comunità.

Nonostante le Fondazioni abbiano superato ormai i trent'anni di attività e il loro operato risulti presente nel dibattito pubblico, la loro natura e il loro ruolo vengono ancora confusi, ricondotti spesso agli istituti bancari o all'alveo del settore pubblico. L'autonomia e la finalità *non profit* sono invece definite chiaramente nello statuto di ciascuna Fondazione, così come nella cornice legislativa, che ne fissa gli indirizzi generali di missione, i settori in cui operare, la struttura di *governance* e organizzativa, gli obblighi di trasparenza e pubblicità dell'operato, oltre a stabilire un sistema di vigilanza da parte del Ministero dell'Economia e delle finanze<sup>4</sup>.

Inoltre, le Fondazioni hanno volontariamente rafforzato i presidi di garanzia previsti per legge, attraverso un sistema di autoregolamentazione avviato nel 2012 con la Carta delle Fondazioni: un codice che ha delineato con maggior vigore i principi che sottendono le iniziative e le scelte di indirizzo delle Fondazioni. Successivamente, la Carta delle Fondazioni ha trovato piena espressione

---

<sup>1</sup> L'art. 2 del d.lgs. n. 153 del 17 maggio 1999 indica la natura e gli scopi delle Fondazioni.

<sup>2</sup> D.lgs. 17/5/1999, n. 153, art. 1, comma 1, lettera c-bis), e d.lgs. 12/4/2006, n. 163, artt. 153, comma 2, e 172, comma 6. Si segnala che l'art. 226 del d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, a far data dal 1° luglio 2023, ha disposto l'abrogazione del d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 che, all'art. 183, comma 17, prevedeva l'inclusione fra i settori ammessi di cui all'articolo 1, comma 1, lett. c-bis), del decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153 anche "La realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità". Inoltre, la citata abrogazione ha interessato anche l'art. 193 dello stesso d.lgs. 50/2016, rubricato "Società pubblica di progetto", che stabiliva, al comma 3, che "Alla società pubblica di progetto possono partecipare le camere di commercio, industria e artigianato e le fondazioni bancarie" e, al successivo comma 7, che "La realizzazione di infrastrutture costituisce settore ammesso, verso il quale le fondazioni bancarie possono destinare il reddito, nei modi e nelle forme previste dalle norme in vigore". Pertanto, a seguito dell'intervenuta abrogazione del d.lgs. n. 50 citato, "la realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità" e "la realizzazione di infrastrutture" non sono più espressamente ricompresi fra i settori ammessi.

<sup>3</sup> Le controversie del passato sulla natura giuridica delle Fondazioni sono state definitivamente risolte dalla Corte Costituzionale con le sentenze n. 300 e n. 301 del 2003, che hanno confermato, in modo netto, la loro natura privata e senza fine di lucro e la piena responsabilità nell'individuazione di forme e strumenti per il raggiungimento delle finalità di interesse generale loro affidate.

<sup>4</sup> D.lgs. 17/5/1999, n. 153, art. 10, comma 1

con il Protocollo d'Intesa Acri/Mef, firmato nel 2015, nel quale vengono declinati operativamente i contenuti del d.lgs 153/99 relativi alla gestione del patrimonio, alla *governance* e all'Attività istituzionale.

L'attività delle Fondazioni è dunque normata per legge e vigilata da un'autorità pubblica, ma la loro azione è autonoma e complementare a quella del pubblico nel fronteggiare i bisogni dei territori. Nel farlo, tramite il sostegno agli enti pubblici e privati senza scopo di lucro, le Fondazioni stimolano la coesione sociale e la creazione di reti che si prendono cura delle comunità e con loro sperimentano modelli di *welfare* innovativi, che possano poi proseguire e rafforzarsi autonomamente o che diventino ispirazioni per *policy* pubbliche future.

Due sono le modalità attraverso le quali le Fondazioni perseguono queste finalità: la modalità "erogativa", basata sulla concessione di contributi a fondo perduto, e la modalità "operativa", cioè la promozione e la realizzazione di interventi propri. Questa distinzione risulta oggi particolarmente rigida per descrivere efficacemente le attività delle Fondazioni, che combinano sempre più i due approcci, delineando così una più innovativa modalità di intervento, che si adegua al contesto sociale ed economico odierno.

Rispetto al passato, infatti, le Fondazioni promuovono sempre di più progetti propri e nuove forme contributive e, soprattutto, si qualificano ormai come enti con cui collaborare condividendo una visione di Paese e di società, per attivare competenze e strumenti innovativi e creare reti sempre più ampie e solide che lavorino in sinergia su specifiche tematiche sociali.

Tale qualifica scaturisce da alcune delle caratteristiche che distinguono l'operato delle Fondazioni, soprattutto in comparazione con il soggetto pubblico: una maggiore snellezza dei processi decisionali e rapidità nell'avvio delle iniziative, nonché la possibilità di realizzare progetti sperimentali e, soprattutto, di lungo periodo, perché non gravate da logiche di consenso a breve termine che spesso plasmano l'azione del decisore politico.

L'identità e il ruolo delle Fondazioni odierne sono stati determinati da un'evoluzione con specifiche caratteristiche: un legame sempre più forte con la comunità di riferimento, grazie alla loro prossimità e alla capacità di ascolto dei territori; la composizione sempre più eterogenea degli organi di governo e del personale, che ha apportato nuove competenze ed esperienze professionali; la costruzione e l'implementazione di una rete sempre più ampia di enti, istituzioni e altri soggetti del Terzo settore con i quali realizzare i progetti.

Una delle iniziative più significative e di ampio respiro è il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile (a cui è dedicato un approfondimento nel paragrafo 1.2.8), programma nazionale nato dall'alleanza tra Fondazioni di origine bancaria, Terzo settore e Governo, per un'azione congiunta di contrasto al fenomeno della povertà educativa minorile, attraverso il sostegno

di interventi sperimentali finalizzati a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte di bambini e ragazzi. Si tratta di una delle iniziative in cui le Fondazioni agiscono insieme, su scala nazionale e in un orizzonte pluriennale.

Ispirato alla positiva esperienza del Fondo per il contrasto delle povertà educativa minorile, le Fondazioni, in *partnership* con il Governo, hanno dato vita, nel 2022, al Fondo per la Repubblica Digitale (si rimanda al paragrafo 1.2.9), nell'ambito degli obiettivi di digitalizzazione previsti dal PNRR e dal FNC. Il Fondo per la Repubblica Digitale, infatti, sostiene percorsi formativi che mirano ad accrescere le competenze digitali delle persone, per offrire loro migliori opportunità e condizioni di inserimento e permanenza nel mondo del lavoro.

All'Attività istituzionale, che verrà approfondita nel seguente capitolo, si associa l'impiego del patrimonio con i cosiddetti "*Mission Related Investment*", investimenti in ambiti coerenti con i settori d'intervento che producono contemporaneamente una remunerazione all'investimento e una ricaduta positiva sulle comunità di riferimento. Questo approccio all'investimento nella gestione del patrimonio ha come finalità la piena valorizzazione della missione istituzionale, nel rispetto delle previsioni di adeguata redditività e di tutela del patrimonio previsti dalla legge<sup>5</sup> (il paragrafo 1.4 approfondisce il tema).

## **LA GOVERNANCE**

L'attuale fisionomia delle Fondazioni di origine bancaria deriva dalla loro legge fondativa, il d.lgs. n. 153 del 1999, tappa di arrivo del lungo percorso normativo di ristrutturazione e privatizzazione del sistema bancario nazionale che affonda le proprie radici nell'ultima decade del '900.

Le Fondazioni, persone giuridiche private non lucrative, autonome dal punto di vista statutario e gestionale, incarnano un modello istituzionale unico nel panorama del diritto italiano, giacché esse, pur condividendo con le fondazioni disciplinate dal codice civile parte della propria natura giuridica, hanno assunto, in forza della citata Legge costitutiva, un'identità organizzativa e di missione del tutto peculiare e distintiva.

L'organizzazione delle Fondazioni, di fatti, testimonia un laborioso tentativo del legislatore di mettere a punto un modello che, pur prendendo l'abbrivio dal sistema di regole "patrimonio per

---

<sup>5</sup> D.lgs. 17/5/1999, n. 153, art. 5, comma 1.

uno scopo” tipico delle fondazioni di diritto comune, potesse garantire al contempo l’efficienza propria dei processi gestionali e operativi di enti più complessi quali, ad esempio, quelli societari.

Il risultato ha così portato alla creazione di un sistema diversificato e coeso di enti innovativi, congegnati in modo coerente al perseguimento della propria missione istituzionale, con un attento recupero delle originarie finalità sociali nonché del forte radicamento territoriale delle originarie Casse di Risparmio e caratterizzati secondo il preminente principio - e valore - della collegialità.

In ogni Fondazione di origine bancaria, infatti, sussistono - *rectius* devono sussistere- almeno tre distinti Organi collegiali, l’Organo di Indirizzo, quello di Amministrazione nonché quello di Controllo interno: la presenza di questa sola tripartizione connota le Fondazioni a carattere “istituzionale”; la presenza, invece, solo eventuale, di un ulteriore Organo, l’Assemblea, identifica le Fondazioni a carattere “associativo”. Nell’individuazione di queste due tipologie si rintraccia il lascito dell’originaria struttura dell’ente di cui le Fondazioni costituiscono la definitiva trasformazione, che poteva per l’appunto recare o meno la presenza di una struttura di tipo assembleare.

Invero, la peculiarità dell’organizzazione delle Fondazioni, istituzionali e associative, risiede, dal punto di vista strutturale, nell’innesto, in un ente senza fini di lucro, di Organi mutuati da altri modelli di enti giuridici nonché nella presenza, come accennato, di un organo *sui generis*, quello di Indirizzo, che concretizza il rapporto simbiotico fra le singole Fondazioni e le relative Comunità di appartenenza.

L’Organo di Indirizzo<sup>6</sup> programma e pianifica l’attività di ciascuna Fondazione configurandosi quale organo di alta amministrazione con funzioni strategiche, composto da membri nominati tramite apposite designazioni provenienti da soggetti esterni pubblici e privati, scelti negli Statuti, i cd. *enti designanti*, circa i quali le Fondazioni sono tenute a effettuare periodiche verifiche di rappresentatività.

La specifica composizione individuata per tale organo rileva sotto un duplice aspetto, giacché, per un verso, essa riflette la volontà del legislatore di rendere le Fondazioni un aggiornato osservatorio dei bisogni e delle aspettative delle Comunità di riferimento, tramite la presenza di persone che, per rappresentatività, e non rappresentanza, siano in grado di esprimere gli interessi generali e collettivi delle Comunità medesime; per altro verso, essa testimonia l’essenziale funzione interlocutoria delle Fondazioni, capaci di porre le proprie competenze e risorse, non solo economiche ma anche umane, al servizio delle organizzazioni delle società civile e delle Pubbliche Amministrazioni, in un rapporto che trascende la verticalità del tradizionale rapporto di erogazione per sviluppare meccanismi di più

---

<sup>6</sup> L’Organo di Indirizzo può essere individuato a livello statutario mediante diverse denominazioni, fra le più comuni si rammentano “Organo di Indirizzo”, “Consiglio di Indirizzo”, “Comitato di Indirizzo”, “Consiglio Generale”, “Deputazione generale”, “Comitato Generale” ecc.

eclettica multilateralità, orientati al dialogo, alla costruzione di competenze e alla co-programmazione.

Fra l'Organo di Indirizzo e quello di Amministrazione sussiste un principio di netta separazione di compiti e poteri, che si rivela necessaria in quanto i due Organi sebbene funzionalmente distinti, operano nelle medesime aree di attività: mentre, ad esempio, in tema di attività istituzionale, è l'Organo di Indirizzo a definire obiettivi e priorità dei programmi della Fondazione, è poi l'Organo di Amministrazione a dover compiere gli atti gestori necessari per darvi seguito e, ancora, in tema di investimenti, mentre è il primo a definire le linee generali di gestione del patrimonio, l'attuazione di quegli indirizzi, e dunque l'adozione delle specifiche linee di investimento, compete al secondo.

All'interno dell'Organo di Indirizzo ovvero di quello di Amministrazione è nominato il Presidente della Fondazione, *trait d'union* fra i due Organi, con funzione, fra l'altro, di rappresentanza legale.

L'Organo di Controllo<sup>7</sup> costituisce il fulcro del sistema dei controlli interni, svolgendo le funzioni di vigilanza che si esplicano nella verifica della legalità, rispetto dello statuto, corretta amministrazione, adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Fondazione; peraltro, accanto all'operato tradizionale dell'Organo di controllo, nelle Fondazioni si evidenzia l'esistenza di un'ulteriore e atipica forma di verifica, a carattere sostanziale, quella esercitata dall'Organo di Indirizzo sull'operato dell'Organo di Amministrazione in relazione ai risultati conseguiti dalla Fondazione nell'attuazione dei programmi e nel perseguimento degli obiettivi strategici stabiliti.

Quanto all'Assemblea che, come sopra accennato, costituisce un organo solo eventuale la cui presenza non altera il generale sistema di organizzazione basato sui tre "organi necessari", essa rappresenta un'ulteriore peculiarità nell'assetto della *governance* delle Fondazioni, giacché non gode dei poteri e delle prerogative tradizionalmente attribuiti in ambito associativo o societario, ma costituisce la memoria storica delle Fondazioni associative, fra le cui prerogative vi è la possibilità di attribuire, a livello statutario, la nomina di una quota non maggioritaria dell'organo di Indirizzo, a conferma del significativo legame territoriale e storico connesso alla genesi di tale organo.

Il sistema di *governance* delle Fondazioni si presenta, dunque, come un ecosistema ben definito, nel quale ciascun Organo è chiamato ad un'accurata comprensione del proprio ruolo affinché si generi, nella piena autonomia decisionale e di funzione, una virtuosa interdipendenza che, in coerenza con la missione istituzionale di ciascuna Fondazione, sia capace di garantirne il razionale e

---

<sup>7</sup> L'Organo di Controllo può essere individuato a livello statutario mediante diverse denominazioni, fra le più comuni si rammentano "Collegio dei Revisori" ovvero "Collegio Sindacale".

corretto operato secondo un'ottica di lungo periodo, a tutela degli interessi delle Comunità di riferimento sia presenti sia future.

## **IL QUADRO ISTITUZIONALE E NORMATIVO**

In un contesto internazionale di forte crisi e di inenarrabili violazioni dei diritti umani, le Associate hanno proseguito la propria attività di propulsione alla solidarietà sociale e allo sviluppo economico sia in ambito nazionale sia estero, supportate dall'azione dell'Associazione che le ha sostenute svolgendo con proficuo impegno il proprio ruolo di rappresentanza e di impulso.

Nel corso del 2024 Acri, anche grazie al diretto coinvolgimento delle proprie Associate, ha difatti intrapreso percorsi che hanno consentito, da un lato, di favorire ulteriormente la coesione e il funzionamento della compagine associativa, dall'altro, di perseguire importanti obiettivi di natura strategica volti a tutelare gli interessi collettivi rappresentati, nonché a rafforzare e ricercare specifiche relazioni istituzionali.

Quanto al primo profilo, di tipo interno, l'azione svolta nel 2024 ha impegnato l'associazione e le proprie Associate in un dialogo e in una collaborazione assai generativi, che hanno consentito di porre in essere attività di revisione dello Statuto e dei regolamenti interni, nonché di intraprendere un percorso di ascolto e confronto volto alla valorizzazione delle peculiarità delle diverse realtà di sistema rappresentate.

In relazione al secondo profilo, di tipo esterno, l'associazione ha condotto un'intensa attività di *advocacy*, proseguendo, tra l'altro, la propria interlocuzione con l'Agenzia delle entrate, al fine di conseguire una maggiore omogeneità applicativa della previsione normativa relativa all'Ires ridotta al 50% (ex articolo 6 del d.P.R. 29 settembre 1973, n. 601). Tale annosa questione ha subito un'ulteriore complicazione a seguito della pubblicazione da parte della stessa Agenzia della Circolare n. 35/E del 28 dicembre 2023, che ha introdotto profili interpretativi ancor più restrittivi per le Fondazioni. La medesima circolare, inoltre, ha altresì fornito chiarimenti in materia di detassazione degli utili ex legge n. 178 del 2020 introducendo, anche su tale punto, profili interpretativi più restrittivi per le Fondazioni, ai fini dell'accesso all'agevolazione. Nell'obiettivo di superare le criticità derivanti dai contenuti della circolare citata, l'Associazione si è prontamente attivata per una rinnovata interlocuzione con il Viceministro dell'Economia e delle finanze, on. Maurizio Leo, che ha delegato il suo Gabinetto a favorire un confronto con l'Agenzia delle entrate, con la partecipazione del Dipartimento Finanze. Ad esito di tale ulteriore confronto, per quanto concerne l'art. 6 citato non si è addivenuti ad una sintesi delle contrapposte posizioni, aprendo, quindi, alla via giudiziale per la soluzione della questione. Per quanto riguarda, invece, la detassazione degli utili ex lege n. 178 del

2020, sul finire dell'anno, l'Associazione ha avviato l'elaborazione di una istanza di consulenza giuridica da sottoporre all'Agenzia delle Entrate per cercare di neutralizzare gli effetti negativi della legge n. 178/2020.

Con riferimento al Protocollo Acri-Mef, l'Associazione ha esaminato alcuni possibili spazi di miglioramento della disciplina recata da alcune previsioni dell'accordo da sottoporre all'attenzione dell'Autorità di vigilanza, che ha dichiarato, sul finire dell'anno, la propria disponibilità e apertura al dialogo, tutt'ora in corso.

Riguardo alla Legge di bilancio per l'anno 2025, l'Associazione ha poi svolto un'intesa attività di monitoraggio del relativo *iter* di emanazione della legge, che ha consentito di avviare tempestive interlocuzioni con i referenti delle forze politiche coinvolti nei lavori parlamentari, al fine di neutralizzare gli effetti potenzialmente sfavorevoli di alcune previsioni, anche attraverso la formulazione e trasmissione di specifiche proposte emendative. Nonostante tali previsioni siano successivamente confluite nel testo finale approvato dal Parlamento, l'azione svolta ha contribuito a mitigarne i possibili impatti. In ogni caso, a seguito della pubblicazione della Legge di bilancio (Legge 30 dicembre 2024, n. 207, GU n. 305 del 31/12/2024), l'Associazione ha avviato ulteriori interlocuzioni con i referenti del Ministero dell'economia e delle finanze e della Ragioneria generale dello Stato al fine di tutelare gli interessi delle Associate in vista della futura emanazione dei provvedimenti attuativi dei commi citati, che ne definiranno puntualmente l'ambito di applicazione.

In relazione al tema delle fusioni fra Fondazioni, nell'anno 2024 è poi proseguita l'azione dell'Associazione a supporto delle Associate interessate nell'identificazione e implementazione di processi aggregativi cui sono ricollegati i benefici fiscali (credito d'imposta) previsti della legge 29 dicembre 2022, n. 197 "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale 2023 – 2025*" (GU n. 303 del 29/12/2022), nonché l'impegno di Acri di farsi carico di una quota pari al 25% delle erogazioni che la Fondazione incorporante s'impegna a effettuare sul territorio della Fondazione incorporata. Anche grazie a queste misure e all'assistenza degli uffici dell'Associazione, sul finire dell'anno è stata completata un'ulteriore operazione di fusione per incorporazione fra due Associate, mentre un'altra ne è stata avviata e se ne prevede la conclusione nel corso del 2025.

Quanto alle iniziative di sistema in essere, nel 2024 Acri ha continuato la supervisione e l'amministrazione del *Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile*, giunto alla sua nona annualità, dopo il secondo rinnovo del sostegno triennale. Per l'annualità 2024, Acri ha raccolto adesioni da parte di 67 Fondazioni, che hanno versato al Fondo 33,3 milioni di euro, con un credito di imposta pari alla totalità dei 25 milioni di euro disponibili. Le risorse versate dalle Fondazioni al

Fondo, sin dal suo avvio, hanno così raggiunto la cifra di circa 795 milioni di euro, di cui circa 556 milioni di euro recuperati mediante credito d'imposta.

L'Associazione ha poi proseguito l'attività di gestione amministrativa delle risorse del *Fondo per la Repubblica Digitale*, nonché la gestione operativa, affidata all'omonima Impresa sociale a socio unico Acri. Dal suo avvio, il 18 maggio 2022, l'Impresa sociale ha pubblicato sette bandi a valere sulle risorse del Fondo, valutato oltre 900 progetti, dei quali ne ha finanziati 108, con risorse complessive pari a oltre 54 milioni di euro per formare, su materie digitali, circa 44.000 beneficiari. Nel 2024, hanno aderito al Fondo 71 Fondazioni per un totale di risorse versate di 92,5 milioni di euro, con un credito d'imposta pari a circa 69,4 milioni di euro sui 70 disponibili. Il Fondo, considerando anche le prime due annualità, ha così raccolto, dalle Fondazioni, 191,4 milioni di euro, di cui 133,7 milioni di euro recuperati mediante credito d'imposta, con un conseguente effetto moltiplicativo pari circa a 3,3. Purtroppo, sul finire dell'anno, in connessione con l'iter di approvazione della legge di Bilancio 2025, le risorse stanziare per il credito d'imposta per le annualità 2025 e 2026, pari rispettivamente a 70 e 45 milioni di euro, a causa dei tagli di spesa al Fondo Nazionale Complementare al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, sono state ridotte a 10 milioni di euro per ciascuno dei due anni.

In ultimo, relativamente all'articolato relativo alla riforma del sistema dei Centri di servizio per il volontariato (artt. 61-66) contenuto nel d.lgs. n. 117/2017 (Codice del Terzo settore), nel 2024 è proseguita l'attività della Fondazione ONC (Organismo Nazionale di Controllo) nella quale le Fondazioni esprimono 7 dei 13 componenti, tra cui il Presidente. Nel corso dell'anno, la Fondazione ha intensamente operato per il completamento della fase di strutturazione del nuovo sistema previsto dalla riforma. Gli uffici Acri hanno assistito la Fondazione nel processo di rinnovo del Consiglio di amministrazione, nonché provveduto alla complessa gestione delle sostituzioni e dei rinnovi degli Organismi Territoriali di Controllo (OTC), per i componenti di spettanza delle Fondazioni medesime.

A questo link ([www.acri.it/rapportofondazioni2024](http://www.acri.it/rapportofondazioni2024)) è possibile accedere ai seguenti documenti relativi alla normativa:

1. Decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153
2. Provvedimento 19 aprile 2001 – Atto di indirizzo del Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica
3. Protocollo d'intesa Acri-MEF 22 aprile 2015

## ELEMENTI DI SINTESI

### Il perseguimento della missione

Nel 2024, le erogazioni complessive sono state pari a 1.092,7 milioni di euro, in aumento dell'4,3% rispetto al 2023, per 22.299 interventi.

Sul totale delle erogazioni, gli interventi annuali si riconfermano come tipo di erogazione prevalente, pari all'90,8%, in lieve aumento rispetto al 2023; le erogazioni pluriennali rappresentano invece il 9,2%. Relativamente all'importo unitario, le erogazioni di importo superiore a 500mila euro si riconfermano al primo posto con il 45,8%. Sul fronte opposto, quello delle erogazioni fino a 5 mila euro, va rilevata la bassa incidenza in valore assoluto degli importi rispetto al totale erogato (2,3%, in linea con l'anno precedente).

Riguardo la distribuzione delle erogazioni, i sette settori prioritari, in ordine di grandezza di importo erogato sono: Arte, Attività e Beni culturali; Volontariato, Filantropia e Beneficienza; Ricerca e Sviluppo, che sale al terzo posto con un aumento sulle erogazioni del 29,5%; scende dunque al quarto posto Educazione, Istruzione e Formazione, seguito da Sviluppo locale, Assistenza sociale e Salute pubblica. I sette settori prioritari hanno ottenuto, insieme, l'82,8% sul totale delle erogazioni, il 94,3% se si considerano anche il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile e il Fondo per la Repubblica Digitale.

Esaminando più dettagliatamente gli importi deliberati e gli interventi realizzati in ciascun settore, "Arte, Attività e Beni culturali" risulta assorbire la quota più alta delle risorse, con 256,5 milioni di euro (il 23,5% delle erogazioni totali), per 8.072 interventi (il 36,2% sul totale). Seguono, con una distanza importante, "Volontariato, Filantropia e Beneficienza" a cui sono stati destinati 177,8 milioni di euro (il 16,3% sul totale), realizzando 2.971 interventi (pari al 13,3% del numero totale di iniziative) e "Ricerca e Sviluppo" con un importo di 131,2 milioni di euro (12% sul totale erogazioni) e 877 (pari al 3,9% del numero totale). Scende al quarto posto il settore "Educazione, Istruzione e Formazione" (123,6 milioni di euro e 4.108 interventi) seguito da "Sviluppo locale" (90,2 milioni di euro e 1.915 iniziative) e "Assistenza sociale" (72,2 milioni di euro e 1.497 interventi), rispettivamente in quinta e sesta posizione. Completa i sette settori prioritari "Salute pubblica" con 53,6 milioni di euro (rappresentando il 4,9% sul totale) e 908 interventi (pari al 4,1% del numero complessivo). Tra i restanti settori, che insieme rappresentano il 5,7% sul totale delle erogazioni, si segnala "Protezione e Qualità ambientale" che, pur rappresentando il 3,8% delle erogazioni totali (con 41,8 milioni di euro) e il 3,1% del totale interventi (con 696 iniziative), risulta in crescita rispetto nell'ultimo triennio, in probabile risposta all'aumentata sensibilità per

l'emergenza ambientale e climatica. Degni di essere segnalati anche i settori "Famiglia e valori connessi" (9,8 milioni, lo 0,9% sul totale) che sale in classifica rispetto al settore "Sport e ricreazione" che, pur rappresentando lo 0,9% sul totale, può essere considerata una voce consistente se si guarda alla quantità di interventi, pari a 920, numero maggiore rispetto ai tre settori che lo precedono in classifica, e in aumento rispetto al 2023.

Meritano una riflessione differenziata il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, che pesa il 3% (33,3 milioni di euro) sul totale delle erogazioni (non considerato nella precedente graduatoria perché linea di intervento "intersettoriale", che incide nei diversi settori esaminati come Educazione, Istruzione e Formazione, Assistenza sociale, Volontariato, Filantropia e Beneficenza e Famiglia e Valori connessi) e il Fondo per la Repubblica Digitale, che, con 92,5 milioni di euro erogati, rappresenta l'8,5% del totale.

## **Il patrimonio e la gestione economica**

Al 31 dicembre 2024, le Fondazioni di origine bancaria vantano un patrimonio contabile di 42.519 milioni di euro, pari all'83,6% del passivo di bilancio.

L'attivo delle Fondazioni al 31 dicembre 2024 ammonta a poco più di 50,8, miliardi di euro, in crescita (+4,7%) rispetto alla consistenza rilevata a fine 2023 (era pari a 48,5 miliardi). La struttura generale delle attività è analoga a quella degli anni precedenti: le attività materiali incidono per il 4,4%, mentre le attività finanziarie, i crediti finanziari e le disponibilità liquide assommano al 95,6% sul totale attivo, dati che ricalcano quelli del 2023. Il totale delle attività finanziarie cresce per circa 1.771,4 milioni di euro, e le stesse ammontano, fra immobilizzate e non immobilizzate, a 46,4 miliardi di euro (erano 44,6 miliardi nel 2023).

Gli investimenti correlati alla missione (MRI, i cui importi sono desunti, a differenza di tutti gli altri dati, dai bilanci 2023) si attestano complessivamente a 4.783 milioni di euro e rappresentano circa il 9,8% del totale attivo e circa il 11,6% del patrimonio (incidenze che restano pressoché invariate rispetto al 2022). Rispetto alla rilevazione del precedente anno (4.645 milioni di euro), gli MRI confermano il *trend* di crescita iniziato nel 2018. Essi, infatti, nel 2023 crescono del 2,86 % (crescevano dello 0,12% nel 2022 e dell'1,52% nel 2021). La crescita di 138 milioni di euro è frutto della variazione netta della riduzione di -7 milioni degli investimenti in partecipazioni e dell'aumento di 144 milioni delle altre forme d'investimento. Tale tendenza è in linea con quanto già accaduto nel 2022, quando gli investimenti in partecipazione diminuivano (anche se in maniera più evidente) di circa 145milioni mentre le altre forme di investimento crescevano di 151 milioni. I fattori che più incidono sulla variazione degli MRI sono la contrazione del comparto dello Sviluppo Locale (-54

milioni), e la crescita del settore della Protezione e Qualità ambientale (+171 milioni) e dell'Assistenza Sociale (+ 24 milioni).

Il 2024 è stato un anno molto positivo per gli investimenti del patrimonio delle Fondazioni. Nel 2024, il totale dei proventi conseguiti dall'insieme delle Fondazioni sale rispetto al 2023 del 44,7% e si attesta a 2.909,6 milioni di euro (erano 2.010,3 nel 2023). Nell'anno in commento, si registra una crescita quasi generalizzata dei proventi e si rileva che i dividendi sono pari a 2.163,4 milioni di euro (crescono, rispetto al 2023, del 42,1%, rappresentando per le Fondazioni una fondamentale fonte di reddito), di cui 1.403,2 sono da partecipazioni bancarie. Questi rappresentano la forma di provento più importante, con un'incidenza del 48,2% sul totale dei proventi (incidenza in lievissima crescita rispetto all'anno precedente, quando era del 47%). I dividendi da partecipazioni non bancarie sono 760,2 milioni di euro (in crescita rispetto al 2023, di 182,6 milioni di euro), con una incidenza del 26,1% sul totale dei proventi, in decrescita rispetto a quella del 2023, quando la predetta incidenza era del 28,7%.

La redditività lorda del patrimonio delle Fondazioni per il 2024 è in crescita rispetto al 2023 e si attesta al 6,8 % (era 4,9% nel 2023).

Gli oneri di gestione decrescono per 45 milioni: sono 270, 7 milioni di euro nel 2024 contro i 316 milioni di euro del 2023. Tale decremento è dovuto prevalentemente (circa per il 57%) non a spese operative, bensì al ridursi degli accantonamenti prudenziali relativi a contenziosi di carattere fiscale che lo scorso anno avevano interessato diverse Fondazioni.

L'Avanzo di esercizio relativo all'anno 2024 è pari a 2.098,8 milioni di euro, corrispondente al 5,0% del patrimonio medio di periodo; il dato segna una crescita di 784,9 milioni (+59,7%) rispetto all'Avanzo di 1.313,9 milioni del 2023; la sua incidenza sul totale dei proventi sale a 72,1% (era 65,3%, nel 2023).

Per l'insieme delle Fondazioni, il dato complessivo di accantonamento alle riserve patrimoniali (incluso anche gli accantonamenti per la copertura di disavanzi pregressi per 44,5 milioni di euro) è pari a circa 658,9 milioni. Il loro valore è in crescita rispetto all'esercizio 2023, dove erano pari a 437,8 milioni di euro. Complessivamente, l'accantonamento a patrimonio è pari al 31,4% dell'Avanzo.

Il 68,6% dell'Avanzo è stato destinato all'Attività istituzionale (circa 1.439,6 milioni di euro rispetto ai 896,1 milioni di euro dell'esercizio precedente), comprendendo anche gli stanziamenti ai fondi per l'attività futura.

## L'organizzazione

Gli occupati, nel 2023, risultano essere 1.063, con un aumento del 2,6% rispetto all'anno precedente, e con una spesa complessiva di 84 milioni di euro (+ 8%).

Continua a rimanere prevalente e in crescita il personale impiegato in organico proprio della Fondazione (il 94%), mentre rimane esiguo il numero di collaborazioni (5%) e di organico distaccato dalla banca conferitaria (1%), confermando il pressoché totale affievolimento del legame organizzativo delle Fondazioni con le originarie banche conferitarie. Impiegato prevalentemente a tempo pieno (l'81%), il personale è assunto in larga maggioranza con il Contratto Nazionale Terziario, Distribuzione e Servizi (729 addetti, il 68% sul totale), in lieve aumento rispetto al 2023, mentre il Contratto del Credito, in precedenza maggioritario, subisce una lieve diminuzione rappresentando il 16% sul totale. Alcune Fondazioni ricorrono anche al Contratto individuale (112 unità, l'11% sul totale), solitamente collegato a un regolamento interno e, in rari casi, alle Collaborazioni professionali (28 addetti, il 3% sul totale).

Relativamente alla composizione di genere, nonostante si riconfermi la superiorità numerica delle donne occupate nelle Fondazioni (61% del personale), la componente femminile resta sottorappresentata nei ruoli apicali (27% nell'area Direzione, contro il 73% di uomini).

Anche nel 2024, l'alto grado di scolarizzazione del personale viene confermato: il 74% degli occupati è laureato, il 23% diplomato e solo il 3% ha terminato gli studi con la scuola secondaria di I grado.

Riguardo la distribuzione del personale nelle diverse aree funzionali, rimane la prevalenza di occupati nell'area Erogazioni e Progetti Propri (il 38%), per la natura e gli obiettivi delle Fondazioni che rendono centrale l'attività erogativa. Segue l'area Segreteria e Amministrazione (il 28%), con funzionali trasversali, lo *Staff* e le Funzioni ausiliare (che insieme rappresentano il 21%) con funzione di supporto tecnico-specialistico, l'area Direttiva (8%) e il personale addetto alla gestione del patrimonio (5%).

## CAPITOLO 1

### IL PERSEGUIMENTO DELLA MISSIONE

#### **Premessa metodologica**

L'Attività istituzionale delle Fondazioni verrà analizzata attraverso i risultati emersi dell'indagine annuale curata da Acri, in collaborazione con le proprie Associate, e finalizzata alla rilevazione delle erogazioni deliberate<sup>8</sup> nel corso dell'esercizio 2024. Nell'indagine sono state prese in esame tutte le erogazioni, sia quelle a valere su risorse prodotte nel corso dell'anno, sia quelle finanziate con fondi costituiti negli esercizi precedenti.

Per i progetti pluriennali, ossia gli interventi di durata superiore a un anno, con conseguente distribuzione delle risorse su più anni, sarà censita la spesa imputata alla competenza economica dell'esercizio 2024.

Per le erogazioni annuali, come di consueto, è prevista una rilevazione semplificata degli interventi di importo non superiore a 5.000 euro: essi infatti non sono censiti singolarmente, ma per gruppi. Per ogni gruppo individuato, formato dall'insieme degli interventi destinati allo stesso settore e provincia di destinazione, viene rilevato l'importo complessivo erogato e il numero totale delle iniziative. Il minor dettaglio informativo disponibile per le iniziative di questo tipo, rispetto a quello acquisito per le altre erogazioni (le annuali di importo superiore a 5.000 euro e le pluriennali), comporta che esse non siano prese in considerazione in alcune delle analisi proposte nel Rapporto<sup>9</sup>.

Ogni intervento erogativo viene censito, a parte le eccezioni appena richiamate, con riferimento alle seguenti variabili:

- settore beneficiario, ovvero il macro-ambito tematico in cui si inserisce l'intervento sostenuto con il contributo della Fondazione. La classificazione dei settori utilizzata nel Rapporto annuale non coincide, per motivi che saranno indicati nel successivo paragrafo 1.2, con l'elenco dei "settori ammessi" contemplati dalla normativa vigente (d.lgs. 153/1999). Essa è stata tuttavia definita in modo tale da consentire un allineamento con essi;
- soggetto beneficiario, cioè il tipo di ente destinatario del contributo, individuato in funzione della natura giuridica o dell'attività realizzata. Si tratta di enti e organismi senza scopo di lucro di varia natura, pubblici e privati. Tali organizzazioni rappresentano gli attori con i quali le Fondazioni

---

<sup>8</sup> Per "erogazioni deliberate" si intendono le formali assunzioni di impegni di spesa degli organi delle Fondazioni nei confronti di beneficiari individuati e per importi determinati; in questo capitolo, pertanto, con l'espressione "erogare" si intende "deliberare una erogazione".

<sup>9</sup> Analoga esclusione si verifica per gli interventi, in realtà molto limitati, per i quali le Fondazioni non abbiano fornito tutti gli elementi informativi richiesti.

perseguono la propria missione istituzionale;

- tipo di intervento, ossia la modalità operativa specifica dell'erogazione, deducibile in linea generale dalla natura dei beni e/o servizi acquistati con il contributo erogato dalla Fondazione;
- valenza territoriale, che indica l'ampiezza del perimetro in cui si producono gli effetti dell'intervento realizzato con il contributo della Fondazione;
- origine del progetto, cioè la fonte o la modalità generativa dell'iniziativa sostenuta, riconducibile ad un impulso interno alla Fondazione o all'attivazione di soggetti esterni;
- gestione del progetto, che descrive la forma e il conseguente modello organizzativo attraverso cui il contributo della Fondazione giunge a determinare la realizzazione degli obiettivi prefissati. Sono individuate, al riguardo, tre principali alternative: la realizzazione diretta a cura della Fondazione, il supporto alle iniziative realizzate da terzi e il finanziamento di imprese strumentali;
- collaborazioni con altri soggetti (erogazioni in *partnership*), che rileva la partecipazione di altri enti alle fasi di ideazione, progettazione o gestione dell'intervento erogativo;
- cofinanziamento, che rileva la partecipazione di altri enti al solo sostegno finanziario del progetto.

L'analisi dei dati raccolti attraverso l'indagine Acri è suddivisa, come di consueto, in due distinte sezioni: la prima dedicata all'intero aggregato delle Fondazioni<sup>10</sup> e la seconda focalizzata sull'andamento di raggruppamenti dimensionali e geografici delle stesse<sup>11</sup>. Tra gli approfondimenti proposti nell'analisi dei dati aggregati, un paragrafo è inoltre dedicato alle principali iniziative “di sistema”, cioè condotte dalle Fondazioni in *partnership* tra loro e ai cosiddetti “*Mission Related Investment*”.

## 1.1 Quadro sintetico

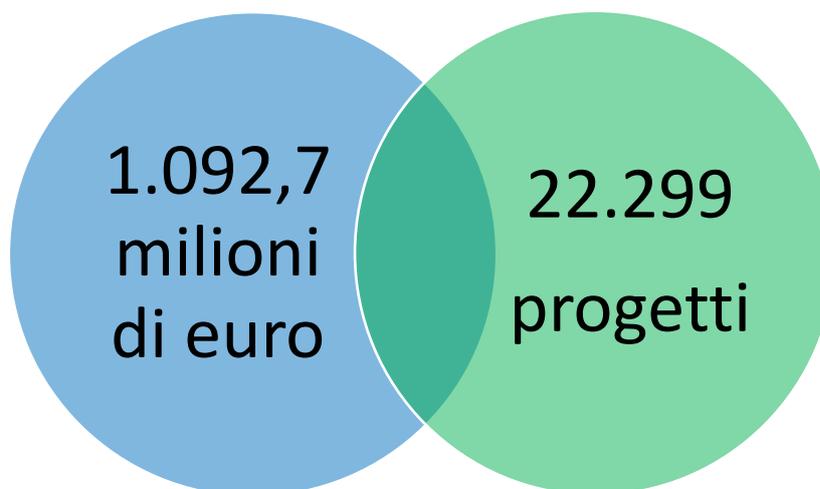
Nel 2024, le erogazioni complessive sono state pari a 1.092,7 milioni di euro, in aumento dell'4,3% rispetto al 2023, per 22.299 interventi, con un importo medio per intervento di circa 49 mila euro.

---

<sup>10</sup> Si precisa che, relativamente ad una delle due Fondazioni non associate ad Acri nel 2024 (Fondazione Pisa), non è stato possibile acquisire i dati con il medesimo dettaglio del resto del sistema; pertanto alcune elaborazioni del Rapporto non includono i relativi dati.

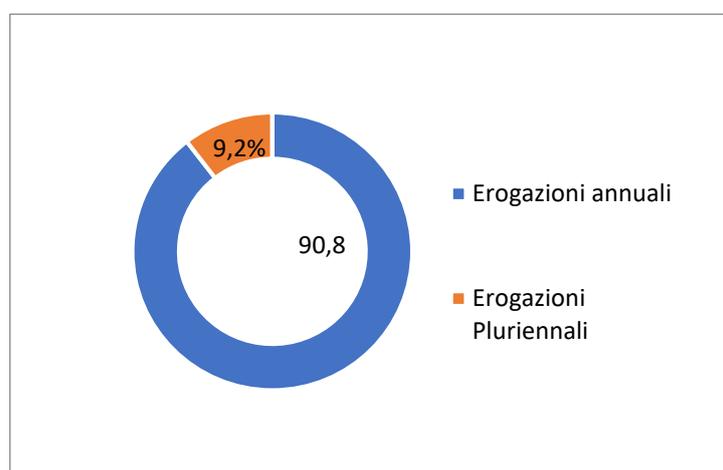
<sup>11</sup> Per i criteri di composizione dei gruppi si veda la Nota Metodologica posta dopo il Capitolo 5.

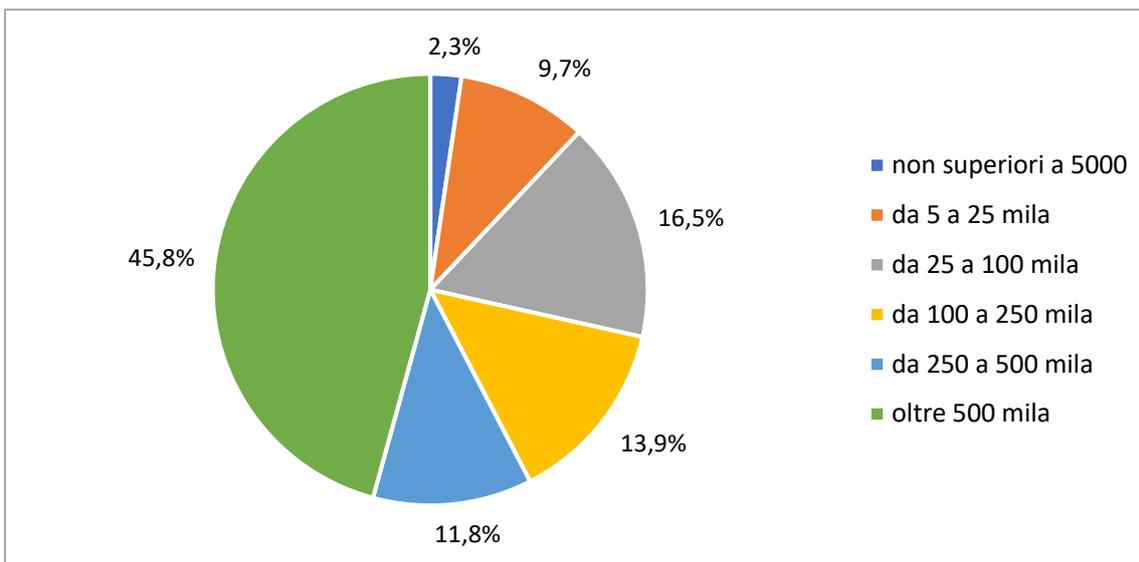
**Figura 1.1 Attività erogativa delle Fondazioni nel 2024**



Sul totale delle erogazioni, gli interventi annuali si riconfermano come tipo di erogazione prevalente, pari all'90,8% (Fig. 1.2), in lieve aumento rispetto al 2023; le erogazioni pluriennali rappresentano invece il 9,2%. Relativamente all'importo unitario, le erogazioni di importo superiore a 500mila euro si riconfermano al primo posto, anche se in diminuzione di un punto percentuale rispetto al 2023, dal 46,8% al 45,8% (Tab. 1.1 a fine capitolo). Sul fronte opposto, quello delle erogazioni fino a 5 mila euro, va rilevata la bassa incidenza in valore assoluto degli importi rispetto al totale erogato (2,3%, in linea con l'anno precedente). Questo dato, da una parte sfata il mito delle cosiddette "erogazioni a pioggia" spesso attribuito alle Fondazioni, dall'altra evidenzia la loro attenzione anche alle piccole iniziative e realtà di Terzo settore, che sono comunque in grado di concorrere in modo non trascurabile al benessere delle comunità di riferimento.

**Figura 1.2 - Distribuzione delle Erogazioni 2024 per tipologia e importo unitario (% sul totale importi erogati)**





## 1.2 Settori di intervento

Come anticipato precedentemente, la normativa vigente indica in modo specifico gli ambiti di intervento nei quali le Fondazioni hanno facoltà di operare, individuando a tal fine 19 “settori ammessi”<sup>12</sup>:

- famiglia e valori connessi
- crescita e formazione giovanile
- educazione, istruzione e formazione, incluso l’acquisto di prodotti editoriali per la scuola
- volontariato, filantropia e beneficenza
- religione e sviluppo spirituale
- prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica
- sicurezza alimentare e agricoltura di qualità
- sviluppo locale ed edilizia popolare locale
- protezione dei consumatori
- protezione civile
- salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa
- attività sportiva

<sup>12</sup> D.lgs. 17/5/1999, n. 153, art. 1, comma 1, lettera c-bis), e d.lgs. 12/4/2006, n. 163, artt. 153, comma 2, e 172, comma 6. Si segnala inoltre che l’art. 226 del d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, a far data dal 1° luglio 2023, ha disposto l’abrogazione del d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 che, all’art. 183, comma 17, prevedeva l’inclusione fra i settori ammessi di cui all’articolo 1, comma 1, lett. c-bis), del decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153 anche “la realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità”. Inoltre, la citata abrogazione ha interessato anche l’art. 193 dello stesso d.lgs. 50/2016, rubricato “Società pubblica di progetto”, che stabiliva, al comma 3, che “Alla società pubblica di progetto possono partecipare le camere di commercio, industria e artigianato e le fondazioni bancarie” e, al successivo comma 7, che “La realizzazione di infrastrutture costituisce settore ammesso, verso il quale le fondazioni bancarie possono destinare il reddito, nei modi e nelle forme previste dalle norme in vigore”. Pertanto, a seguito dell’intervenuta abrogazione del d.lgs. n. 50 citato, “la realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità” e “la realizzazione di infrastrutture” non sono più espressamente ricompresi fra i settori ammessi.

- prevenzione e recupero delle tossicodipendenze
- patologie e disturbi psichici e mentali
- ricerca scientifica e tecnologica
- protezione e qualità ambientale
- arte, attività e beni culturali
- assistenza agli anziani
- diritti civili.

Essendo un ampio insieme di tematiche e attività a essere correlate, ogni Fondazione sceglie i settori nei quali operare secondo la propria missione. Tuttavia, l'elenco non risulta congeniale come griglia di classificazione, perché presenta al suo interno evidenti disomogeneità, sovrapposizioni e abbinamenti. A titolo esemplificativo, il settore “Salute pubblica, Medicina preventiva e riabilitativa” richiama, al contempo, un ambito generale (la salute pubblica) e un comparto specifico e circoscritto dello stesso ambito (la medicina preventiva e riabilitativa).

Per questi motivi, nell'indagine finalizzata al Rapporto annuale è stata costruita una diversa griglia dei settori, definita da Acri in coerenza con accreditati *standard* internazionali di classificazione<sup>13</sup>. Tradizionalmente, l'elenco si compone di 13 settori di intervento, ai quali, anche quest'anno, si aggiunge una voce riservata al Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile che, pur non corrispondendo a uno specifico settore, ha un rilievo quantitativo e qualitativo tale da poter rappresentare un aggregato statistico distinto rispetto agli altri. Si segnala inoltre il Fondo per la Repubblica digitale, che rappresenta una voce altrettanto significativa per l'analisi dell'Attività istituzionale delle Fondazioni.

Prima di procedere all'analisi dei dati, secondo la griglia realizzata da Acri per tale indagine, si presenta, per opportuno raccordo con la classificazione settoriale indicata dalla legge, la distribuzione per “settore ammesso” delle erogazioni del 2024 (e del 2023 per comparazione).

---

<sup>13</sup> Si è fatto riferimento, in particolare, all'ICNPO (*International Classification of Nonprofit Organizations*) elaborata dalla John Hopkins University (US, Baltimora).

	2024				2023			
	Importo Deliberato	%	Numero Interventi	%	Importo Deliberato	%	Numero Interventi	%
Volontariato, filantropia e beneficenza	261,9	24,0	3.929	17,6	273,7	26,1	3.663	16,7
Arte, attività e beni culturali	256,5	23,5	8.072	36,2	251,2	24,0	8.088	36,8
Educazione, istruzione e formazione	197,3	18,1	3.334	15,0	181,0	17,3	3.158	14,4
Ricerca scientifica e tecnologica	131,2	12,0	877	3,9	101,3	9,7	906	4,1
Sviluppo locale ed edilizia popolare locale	90,2	8,3	1.915	8,6	83,1	7,9	1.846	8,4
Salute pubblica medicina preventiva e riabilitativa	53,2	4,9	869	3,9	48,4	4,6	824	3,7
Protezione e qualità ambientale	39,2	3,6	657	2,9	29,1	2,8	655	3,0
Crescita e formazione giovanile	31,2	2,9	1.128	5,1	32,6	3,1	1.246	5,7
Famiglia e valori connessi	9,8	0,9	171	0,8	5,2	0,5	157	0,7
Attività sportiva	9,8	0,9	920	4,1	6,9	0,7	874	4,0
Assistenza agli anziani	5,0	0,5	168	0,8	14,4	1,4	161	0,7
Protezione civile	4,0	0,4	155	0,7	3,9	0,4	117	0,5
Sicurezza alimentare e agricoltura di qualità	2,6	0,2	39	0,2	2,5	0,2	34	0,2
Patologie e disturbi psichici e mentali	0,3	0,0	39	0,2	5,8	0,6	46	0,2
Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica	0,3	0,0	14	0,1	0,6	0,1	26	0,1
Diritti civili	0,1	0,0	8	0,0	0,2	0,0	14	0,1
Prevenzione e recupero delle tossicodipendenze	0,0	0,0	1	0,0	0,1	0,0	2	0,0
Protezione dei consumatori	0,0	0,0	1	0,0	-	-	-	-
Religione e sviluppo spirituale	0,0	0,0	2	0,0	0,0	0,0	7	0,0
Realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità	-	-	-	-	7,5	0,7	157	0,7
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.092,7</b>	<b>100,0</b>	<b>22.299</b>	<b>100,0</b>	<b>1.047,5</b>	<b>100,0</b>	<b>21.981</b>	<b>100,0</b>

*\*Importi in milioni di euro.*

Nota: I dati di questa tabella non sono confrontabili con quelli delle successive, basati sul sistema di

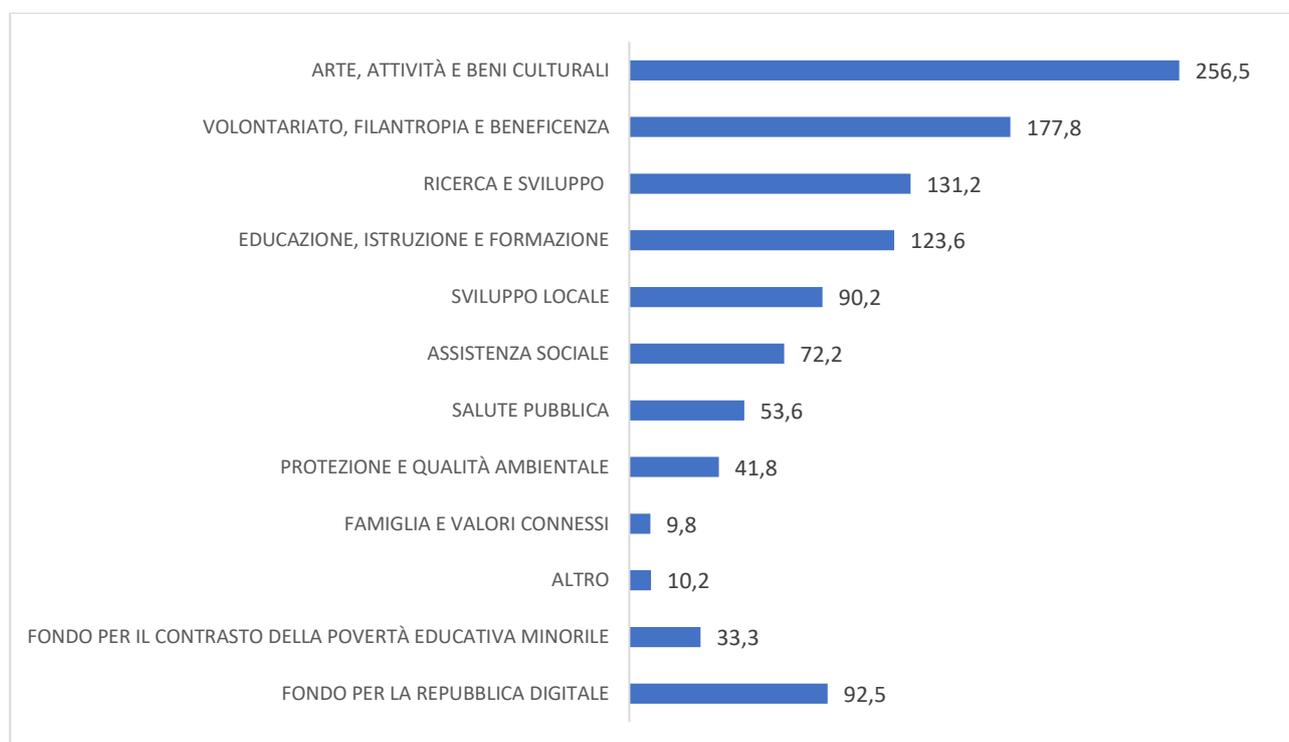
classificazione per settore utilizzato da Acri, anche per voci di classificazione denominate in modo identico, poiché i criteri di aggregazione dei dati relativi ai singoli interventi sono differenti.

Da qui in avanti, l'analisi proseguirà prendendo come riferimento lo schema di classificazione dei settori di intervento definito da Acri, al quale si riferiscono tutte le tabelle di fine capitolo cui si rimanderà nel corso dell'analisi (dalla Tab. 1.2 alla Tab. 1.19).

Per introdurre l'analisi quali-quantitativa dei sette principali ambiti di intervento, si propone di seguito una breve rassegna generale di tutti i settori, basata esclusivamente su dati quantitativi.

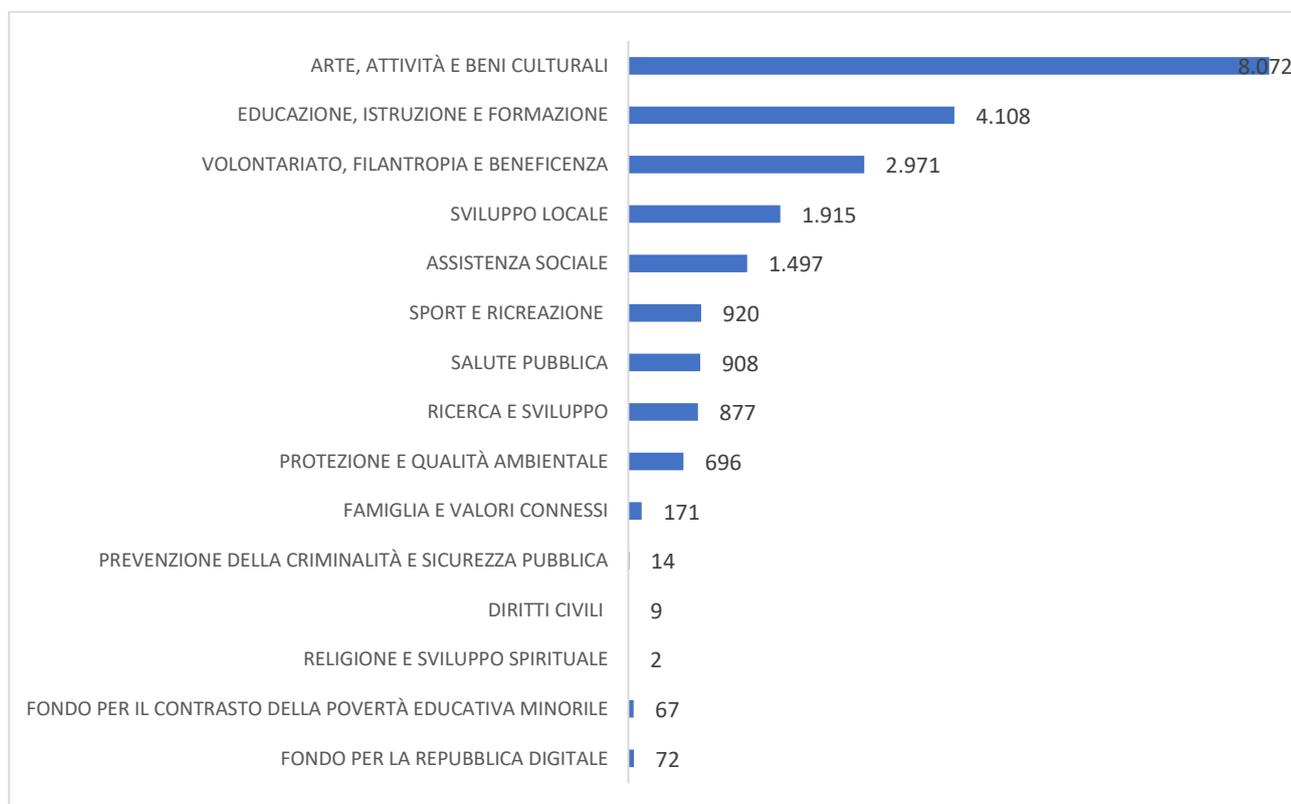
Nelle Figure 1.3 e 1.4 viene illustrata la distribuzione generale tra i settori di intervento di tutte le erogazioni, in termini di importo e di numero di iniziative.

**Figura 1.3 - Distribuzione degli importi erogati nel 2024 per settore di intervento (milioni di euro)**



Nota: Nella categoria "Altro" sono compresi i settori minoritari: Sport e ricreazione, Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica, Diritti civili, Religione e sviluppo spirituale.

**Figura 1.4 - Numero interventi nei settori di erogazione 2024**



Nota: Il dato relativo al Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile e del Fondo per la Repubblica Digitale si riferisce al numero di Fondazioni che hanno aderito all’iniziativa nel 2024.

Nel 2024, i sette settori prioritari hanno ottenuto, insieme, l’82,8% sul totale delle erogazioni (il 94,3% se si considerano anche il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile e il Fondo per la Repubblica Digitale). Osservando dettagliatamente il volume degli importi erogati (Tab. 1.2 a fine capitolo), il settore “Arte, Attività e Beni” culturali rimane al primo posto con il 23,5%, in lieve diminuzione dall’anno precedente (24%) e mantenendo un certo distacco da “Volontariato, Filantropia e Beneficenza” (16,3%), che rimane al secondo posto con un aumento di quasi 2 punti percentuali. Sale al terzo posto il settore “Ricerca e Sviluppo” con il 12%, scende dunque al quarto “Educazione, Istruzione e Formazione” (11,3%) seguito dai settori “Sviluppo Locale” (8,3%), Assistenza sociale (6,6%), in diminuzione rispetto al 2023, e Salute Pubblica (con il 4,9%).

I restanti settori in graduatoria presentano incidenze decisamente inferiori, raccogliendo nel loro insieme il 5,7% delle erogazioni. È tuttavia da segnalare un aumento considerevole dell’importo erogato nel settore “Protezione e Qualità ambientale” (3,8%) negli ultimi tre anni, in evidente

conseguenza dell'aumento di sensibilità per l'emergenza climatica e ambientale e per la ricerca di nuove soluzioni che possano mitigarla. Il settore "Famiglia e valori connessi" sale in classifica rispetto al 2023 e degno di nota è anche il settore "Sport e ricreazione" che, pur rappresentando lo 0,9% sul totale, può essere considerata una voce consistente se si guarda al numero di interventi, 920, un numero maggiore rispetto ai tre settori che lo precedono in classifica, e in aumento rispetto al 2023.

Infine, gli altri quattro settori considerati si attestano su valori via via inferiori. In ordine di posizione: "Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica", "Diritti civili", "Religione e Sviluppo spirituale".

Anche se presenti nella Tab. 1.2, non sono stati considerati in questa graduatoria il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile (che rappresenta il 3,0% delle erogazioni complessive, in diminuzione di 3,3 punti percentuali) e il Fondo per la Repubblica Digitale (con l'8,5%) in quanto, seppur nella diversità del loro settore di attività, sono entrambi linee di intervento "intersettoriali", con caratteristiche speciali e difficilmente comparabili con gli altri ambiti di intervento esaminati.

L'analisi appena illustrata, della distribuzione degli importi erogati nei vari settori, non è uniforme in tutte le Fondazioni perché ciascuna convoglia le proprie erogazioni in un perimetro più circoscritto di settori. In linea con la normativa vigente, infatti, ogni Fondazioni seleziona non più di cinque settori "rilevanti" tra quelli ammessi, nei quali è obbligata a destinare almeno il 50% delle erogazioni disponibili, per garantire una maggiore incisività degli interventi, evitando così la "dispersione" in un numero eccessivo di settori.

Dall'analisi dei dati relativa al grado di specializzazione settoriale, svolta sulla base dell'analisi comparativa delle distribuzioni percentuali per settore degli importi erogati, viene confermata la propensione alla forte concentrazione degli interventi. L'indice utilizzato prevede tre possibili gradi di specializzazione:

- grado alto, quando l'ammontare assegnato a un solo settore risulta maggiore o uguale al 50% del totale erogato, oppure l'ammontare assegnato ai primi due settori raggiunge almeno il 60% del totale;
- grado medio, quando si registra almeno il 30% di erogazioni in un solo settore, oppure almeno il 40% nei primi due;
- grado basso, nei restanti casi.

L'applicazione dell'indice ai dati del 2024 evidenzia i seguenti risultati:

<b>Grado di specializzazione</b>	<b>N. Fondazioni (*)</b>	<b>%</b>
Alto	43	51
Medio	42	49
Basso	-	-
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Nel 51% delle Fondazioni si rileva un grado di specializzazione settoriale alto, la restante parte si attesta su un livello medio, mentre nessuna Fondazione risulta avere un basso grado di specializzazione.

Il numero medio di settori di intervento di ciascuna Fondazione si conferma, come per l'anno precedente, di 7,8. Quelli dove la maggior parte delle Fondazioni intervengono sono "Arte Attività e Beni culturali" (84 Fondazioni), "Volontariato, Filantropia e Beneficenza"<sup>14</sup> (85 Fondazioni) ed "Educazione, Istruzione e Formazione" (82 Fondazioni). Importante è anche il numero di Fondazioni attive nei settori "Salute pubblica" (60 Fondazioni), "Ricerca e Sviluppo" (49 Fondazioni), "Sviluppo locale" (45 Fondazioni) e "Assistenza sociale" (44 Fondazioni). Le Fondazioni che hanno aderito al Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile nel 2024 rimangono 67, mentre quelle che hanno aderito al Fondo per la Repubblica Digitale sono 72.

Sulla base del sopra riportato quadro sintetico sulle erogazioni destinate all'Attività istituzionale, l'analisi nei paragrafi successivi proseguirà con un approfondimento più dettagliato per ciascun settore individuato, andando ad analizzare il volume delle erogazioni, le tipologie di interventi e i principali soggetti beneficiari.

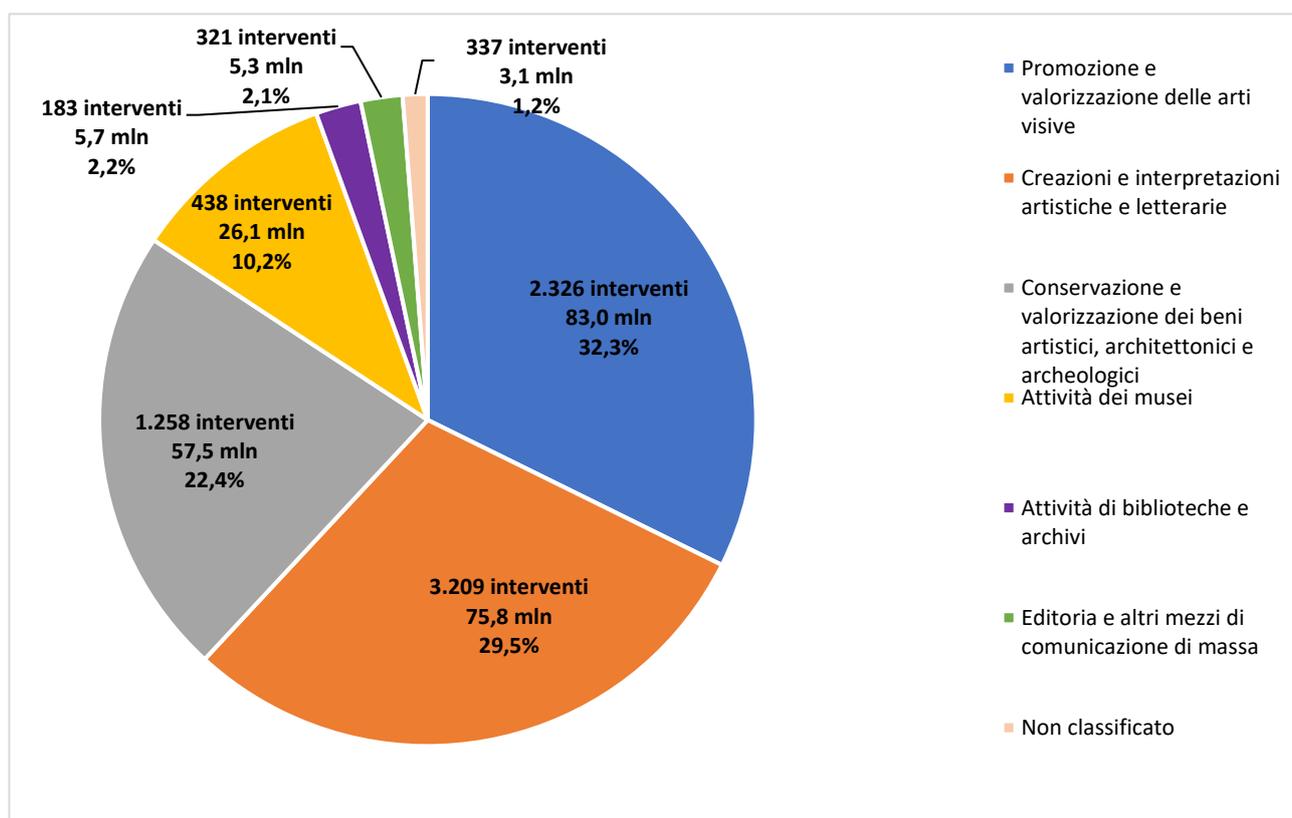
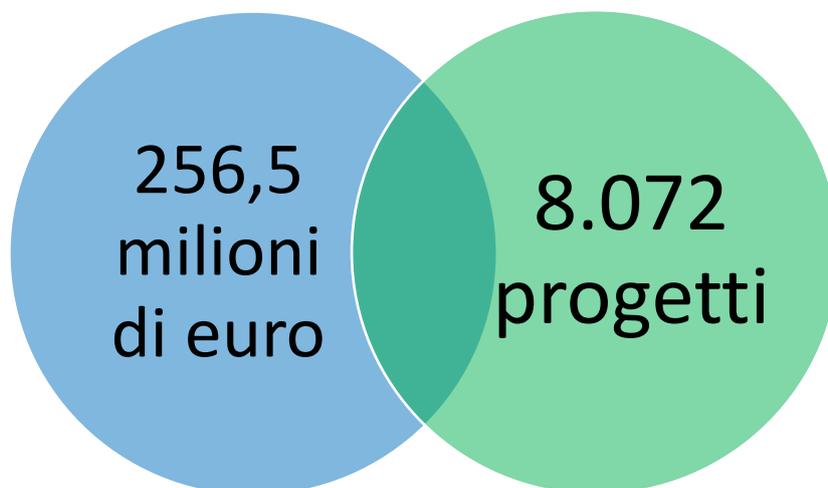
Per ogni settore saranno presentati 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2024. Sono selezionati in quanto esemplari e rappresentativi dell'eterogeneità degli interventi; non costituiscono, quindi, un campione statisticamente rappresentativo dell'attività delle Fondazioni, né una selezione completa dei progetti più importanti.

---

<sup>14</sup> In questo settore sono compresi gli accantonamenti al Fondo unico nazionale per il volontariato, a cui tutte le Fondazioni di origine bancaria sono tenute, a norma dell'art. 62 del d.lgs. n. 117/17, in relazione agli avanzi di esercizio conseguiti.

## **SETTORE ARTE, ATTIVITÀ E BENI CULTURALI**

## EROGAZIONI TOTALI E RIPARTIZIONI NEI SOTTO-SETTORI DI ARTE ATTIVITÀ E BENI CULTURALI- 2024



### 1.2.1 Arte, Attività e Beni culturali

Nella programmazione delle attività istituzionali le Fondazioni sviluppano linee di intervento che favoriscano il potenziamento del sistema culturale, sostenendo il rafforzamento delle organizzazioni culturali non *profit* e la sperimentazione di nuovi modelli di produzione e fruizione, con particolare riguardo allo sviluppo sostenibile dei territori e delle comunità. Supportare un'offerta culturale ricca, articolata e accessibile significa anche favorire il pluralismo e l'inclusività, migliorando la crescita culturale e la qualità della vita, promuovendo lo sviluppo economico della comunità, creando nuove opportunità di formazione e occupazione. Fondamento delle attività delle Fondazioni nel settore è promuovere la qualificazione, il rinnovamento e il rilancio dell'offerta culturale in termini di tutela, produzione, gestione e promozione, selezionando progetti che migliorino l'offerta culturale e magari prevedano anche il ricorso alle nuove tecnologie. In questo ambito, la dimensione digitale è affrontata dalle Fondazioni soprattutto nei processi di innovazione presso gli enti culturali, al fine di creare opportunità per il lavoro educativo e la partecipazione della comunità soprattutto delle giovani generazioni; puntare al miglioramento dell'offerta culturale potenziando la sfera digitale significa infatti coinvolgere pubblici che, per ragioni geografiche o economiche, sono a rischio esclusione.

L'intervento culturale deve trasformarsi in processo che coinvolge i cittadini e che sia capace di generare l'interesse e la partecipazione di pubblici sempre più vasti e inclusivi, con riflessi in termini di attività economicamente sostenibili capaci di produrre sviluppo e attrattività.

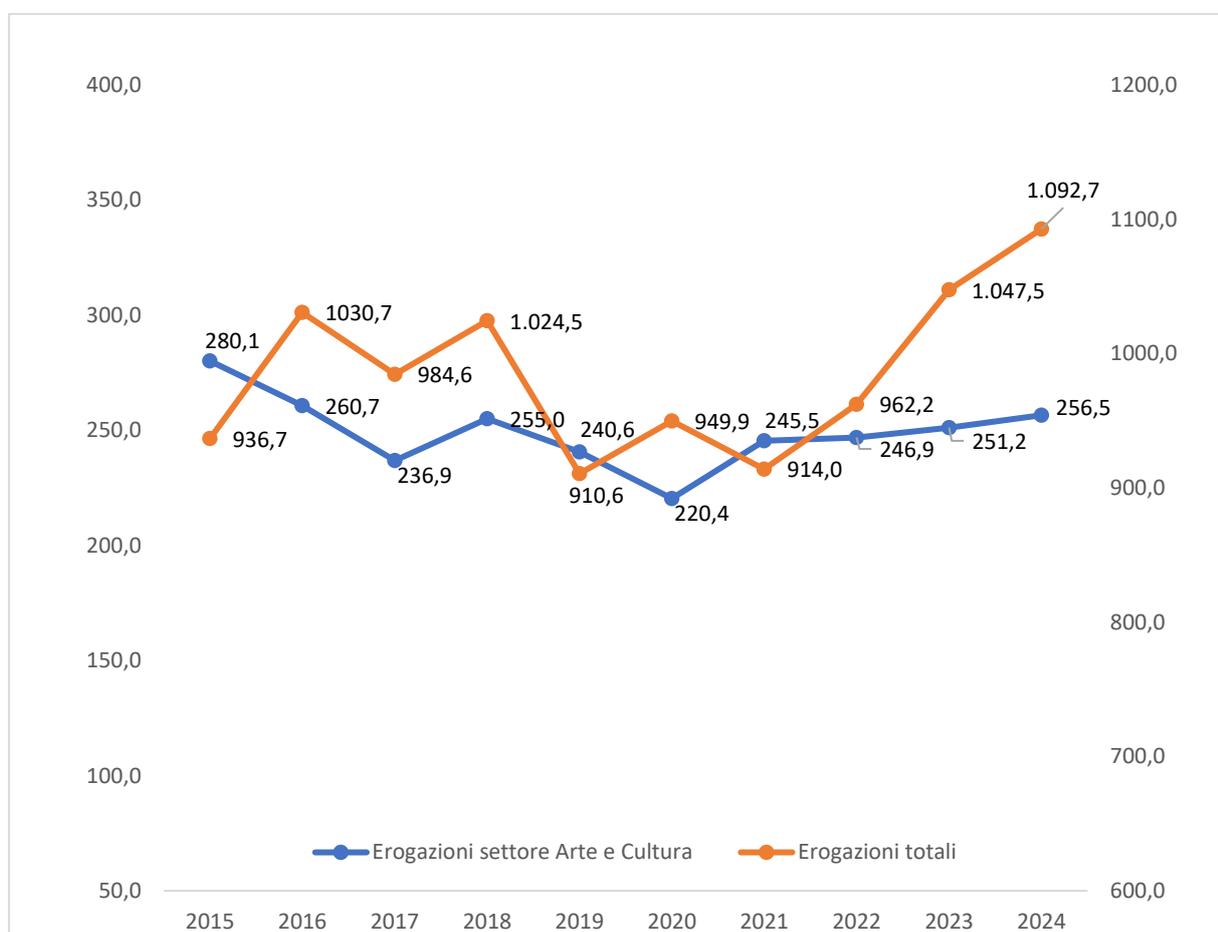
Nello svolgimento della loro operatività, le Fondazioni assumono un ruolo di innovatore, grazie anche alla loro natura privata e indipendente, più propenso a sperimentare e valutare nuovi modelli di intervento o anche a diffondere e rafforzare quei modelli che sono di comprovata utilità ed efficacia. Con l'obiettivo di cogliere nuove opportunità di sviluppo per la comunità di riferimento, le Fondazioni scelgono programmi orientati alla razionalizzazione degli interventi attraverso una chiara e moderna definizione della valorizzazione dei beni culturali, che possa essere anche produttiva e di accrescimento per tutta la comunità di riferimento. L'attenzione, quindi, punta alle iniziative che hanno come obiettivo primario l'incremento della soddisfazione della domanda e che magari creino ricadute professionali e di sviluppo economico anche in altri settori.

Alla base della strategia operativa delle Fondazioni, inoltre, vi è la costruzione di sistemi di reti, attraverso aggregazioni e collaborazioni tra le diverse imprese culturali locali, le istituzioni e le realtà economiche e sociali del territorio, puntando all'efficienza gestionale e alla sostenibilità economica, al fine di far convergere interessi e risorse su progetti articolati e di ampio respiro. D'altra parte, la propensione delle Fondazioni verso forme di collaborazione e cooperazione allargate, anche

a livello di sistema, è altresì emblematicamente rappresentata dai progetti promossi dalla Commissione Beni e Attività culturali di Acri, quali “R’Accolte. L’arte delle Fondazioni”, “Per Aspera ad Astra”, “Paesaggio che vai. Cammini per fare comunità” (sui quali si rimanda per ulteriori approfondimenti al paragrafo 1.2.10 di questo Capitolo, dedicato alle *partnership* di sistema).

Prima di presentare l’andamento dei dati di settore relativi alle principali variabili considerate in questa analisi, si propone un rapido sguardo al *trend* di lungo periodo relativo al decennio 2015-2024, in una rappresentazione grafica comparata al totale delle erogazioni.

**Fig.1.5 – Erogazioni totali e del settore Arte, Attività e Beni culturali nel periodo 2015-2024**  
(valori in milioni di euro)



Il confronto tra le due curve del grafico mostra una forte correlazione positiva dei due *trend*, con una coincidenza di segno e di intensità delle variazioni anno su anno in tutto il periodo tranne che nel 2016, quando si registra una flessione delle erogazioni nel settore (-6,9%) a fronte di un aumento della media generale del 10%. Seppure l’incidenza media del settore, sul totale erogazioni, sia andata nel corso degli anni gradualmente diminuendo (passando ad esempio da circa il 31% del 2011 al 23% del 2020), si conferma una stabilizzazione delle erogazioni dedicate al settore che, dopo l’incremento dell’11,4% del 2021, mostra negli anni la tenuta costante delle risorse fino ad arrivare, nell’anno preso

in esame, ad un aumento del 2,1%. Nell'intervallo di tempo considerato (2015-2024), la media annuale delle erogazioni è stata di 249,4 milioni di euro, con un'incidenza media sul totale erogazioni del 25,4%, e un totale erogato di circa 2,5 miliardi di euro.

Nel 2024 il settore Arte, Attività e Beni culturali si conferma ancora al primo posto della graduatoria e vede, rispetto all'anno precedente, un incremento nelle risorse dedicate, per un totale dell'importo deliberato pari a 256,5 milioni di euro e di numero di interventi di 8.072 (era di 251,2 milioni di euro con 8.008 interventi nell'anno precedente); il valore medio per intervento è di euro 31.780 con il 23,5% degli importi e il 36,2% del numero di interventi sul totale erogato (Tab. 1.2 di fine capitolo).

Le risorse destinate ai sotto-settori evidenziano, come nell'anno precedente, una più equilibrata distribuzione sia negli importi erogati che nel numero degli interventi: il comparto "Promozione e valorizzazione delle arti visive" quest'anno sale al primo posto con 83,0 milioni di euro, incidendo sul totale erogazioni con il 32,3% e con 2.326 nel numero di interventi (nel 2023 l'importo erogato era di 68,6 milioni di euro con il 27,3% sul totale erogazioni e con 2.156 interventi); segue il comparto "Creazioni e interpretazioni artistiche e letterarie" che vede risorse dedicate per 75,8 milioni di euro, incidendo con il 29,5% sul totale erogazioni, con 3.209 interventi (nel 2023 l'importo era di 78,4 milioni di euro, incidendo sul totale erogazioni per il 31,2% con 3.273 interventi). La scelta di convogliare più risorse in questi due comparti conferma la volontà delle Fondazioni di sostenere progettualità indirizzate al rafforzamento dell'imprenditorialità, soprattutto giovanile, in ambito culturale attraverso il supporto all'avvio di attività creative, artistiche e musicali, privilegiando progetti che migliorino la produzione, l'accessibilità e la fruibilità della cultura a tutta la comunità di riferimento. In tal senso, anche la dimensione digitale è affrontata con particolare riguardo nel sostegno agli interventi che puntano ai processi di innovazione, con particolare riguardo alla promozione di opportunità per il lavoro educativo e la partecipazione, attraverso il miglioramento dell'offerta e lavorando sulle potenzialità delle nuove tecnologie.

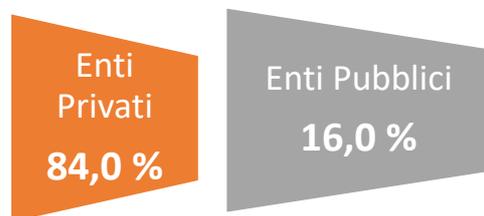
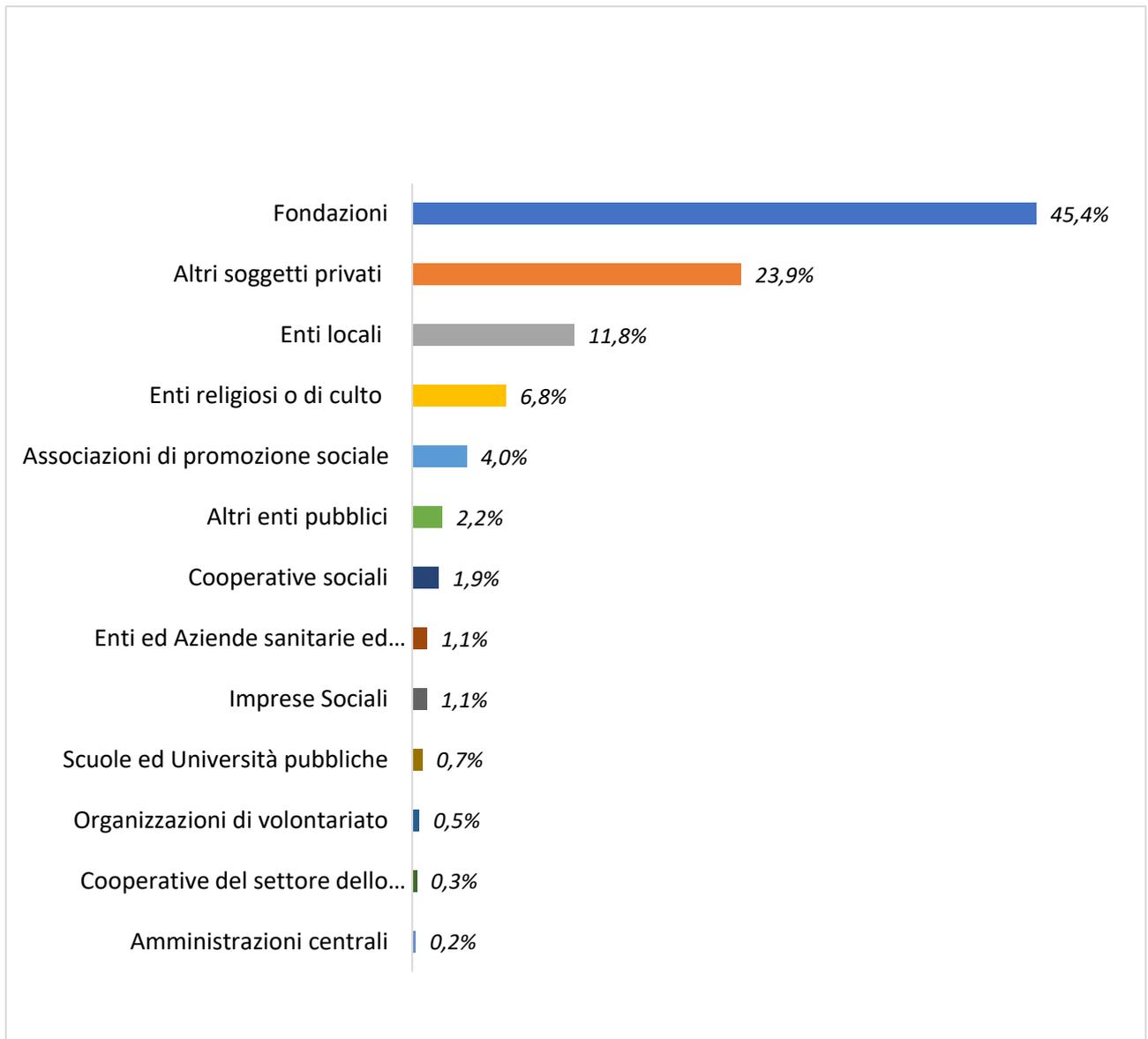
Il comparto "Conservazione e valorizzazione dei beni artistici, architettonici e archeologici" pur registrando nel 2024 una lieve contrazione delle risorse dedicate, con 57,5 milioni di euro, che incidono per il 22,4 % sul totale erogazioni e con 1.258 interventi (nel 2023 l'importo era di 62,8 milioni di euro, con il 25% di incidenza sul totale erogazioni, per 1.412 interventi), mantiene comunque il terzo posto tra i sotto settori e indica il costante impegno da parte delle Fondazioni di supportare programmi di recupero del patrimonio storico e architettonico, in cui sono selezionate progettualità che prevedano non solo interventi strutturali sugli edifici, ma anche piani di progetto di media e lunga durata, con prospettive di sostenibilità economica nel tempo, di attività e servizi finalizzati all'integrazione con la comunità di riferimento e alla riconversione del bene recuperato.

Alcune Fondazioni hanno ritenuto opportuno ridurre gli interventi puramente conservativi del bene culturale per avviare iniziative pilota e processi di valorizzazione delle varie attività culturali, nell'ambito delle quali possano essere previsti anche interventi di restauro: si tratta, in definitiva, di un sistema di linee di intervento integrato, a cui corrispondono azioni diversificate e specifiche quali la conservazione, la gestione, la valorizzazione, la comunicazione e la promozione del bene. In un tempo di scarsità di risorse, la collaborazione tra soggetti privati e istituzioni diventa un fattore fondamentale per sfruttare al massimo le risorse a disposizione e destinare i fondi ai progetti più meritevoli e dall'impatto più significativo.

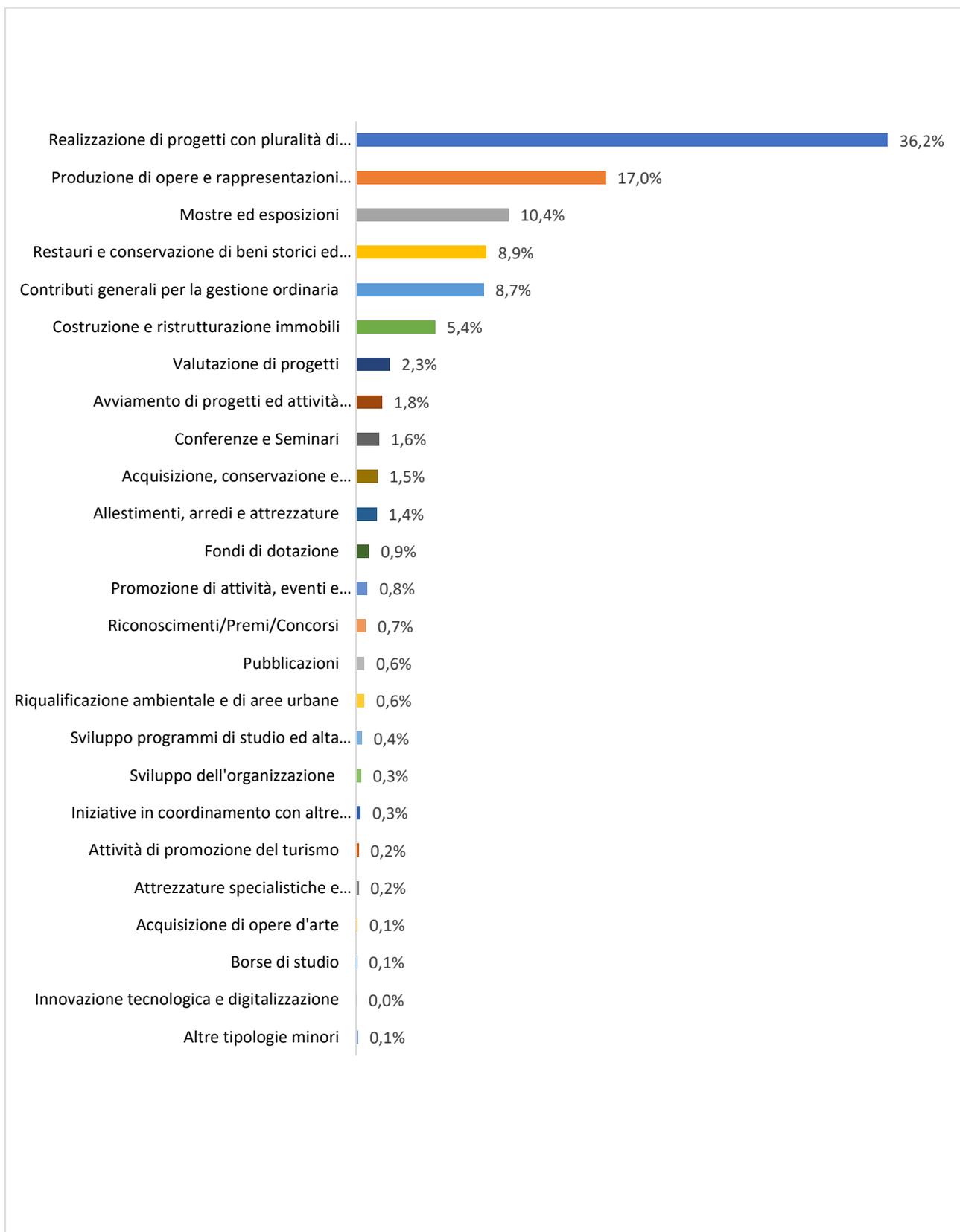
Il comparto dedicato all'“Attività dei Musei” continua ad avere un ruolo importante nelle strategie di intervento delle Fondazioni, rimanendo più o meno stabile nelle risorse dedicate con 26,1 milioni di euro e incidendo per il 10,2% sul totale erogazioni (nel 2023 le risorse erano di 26,9 milioni di euro, incidendo con il 10,2% sul totale erogazioni), e con un leggero aumento del numero degli interventi che nel 2024 salgono a 438 (l'anno precedente erano 388). Permane, dunque, la volontà delle Fondazioni di sostenere progettualità che favoriscano la partecipazione attiva dei cittadini, di diversi livelli di istruzione e fasce di età, a molteplici circuiti culturali, facilitando l'accesso ai luoghi della cultura e promuovendo la fruizione di eventi culturali presso le istituzioni museali della città, con particolare attenzione ai soggetti fragili e ai territori più periferici.

L'analisi prosegue con l'illustrazione dei principali Soggetti beneficiari delle erogazioni (Fig. 1.6), dei diversi Tipi di interventi (Fig.1.7) e con l'analisi delle Caratteristiche gestionali dei progetti (Fig.1.8).

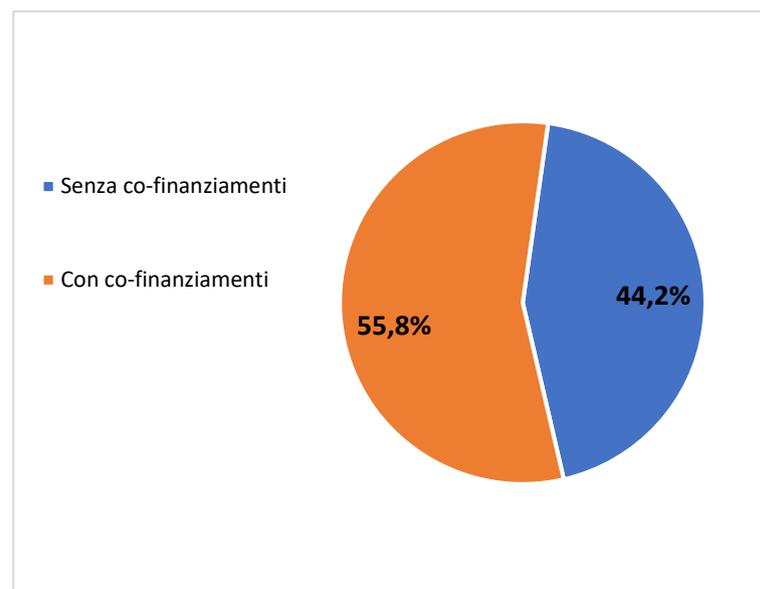
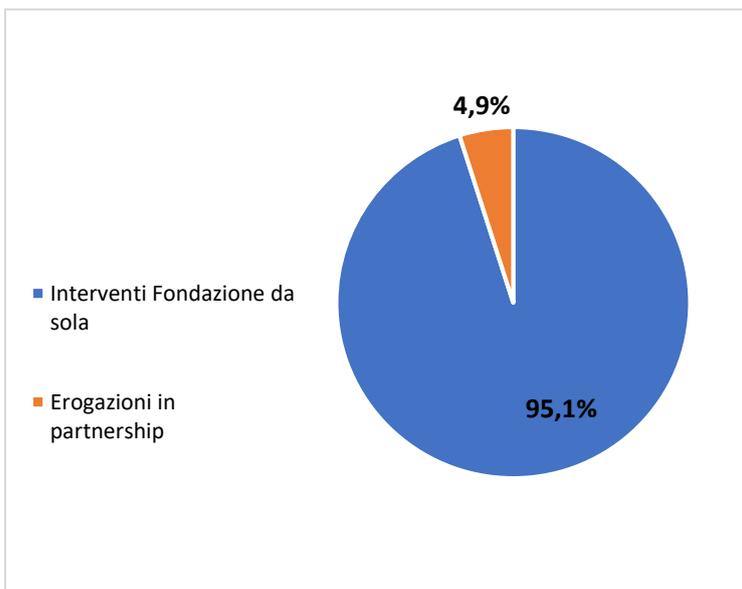
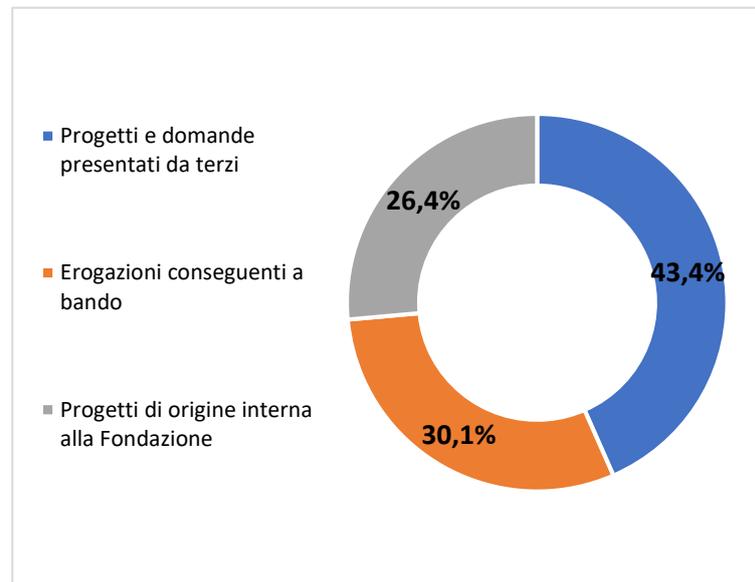
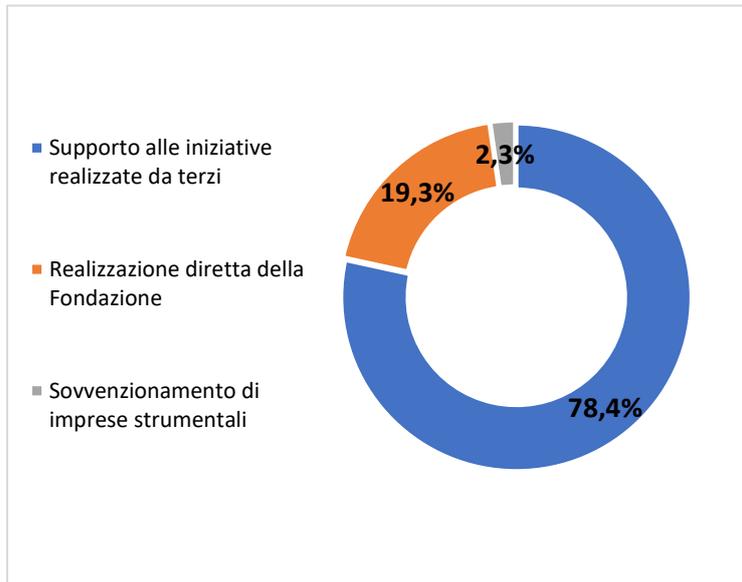
**Fig. 1.6- Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Arte, Attività e Beni culturali – 2024** (% sul totale erogazioni settore)



**Fig. 1.7-Tipo di intervento nel settore Arte, Attività e Beni culturali – 2024**  
(% su totale erogazione)



**Fig. 1.8 -Destinazione funzionale erogazioni nel settore Arte, Attività e Beni culturali – 2024**  
(% su totale erogazione)



L'analisi termina con la presentazione di 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2024 nel settore. Sono selezionati in quanto esemplari e rappresentativi dell'eterogeneità degli interventi; non costituiscono, quindi, un campione statisticamente rappresentativo dell'attività delle Fondazioni, né una selezione completa dei progetti più importanti.

## **Festival della Mente: creatività e condivisione di idee per il bene comune**

Ogni anno, a fine estate, Sarzana si trasforma in un laboratorio di idee. È qui che prende vita il Festival della Mente, il primo festival europeo dedicato alla creatività e alla nascita dei pensieri, giunto nel 2024 alla sua ventunesima edizione. Un appuntamento culturale d'eccellenza, capace di attrarre un pubblico ampio, curioso, intergenerazionale.

Promosso dalla Fondazione Carispezia e dal Comune di Sarzana, il Festival ha come obiettivo la crescita culturale e formativa della comunità, la coesione sociale e la valorizzazione del territorio, anche in chiave economica e turistica. A renderlo unico è l'approccio interdisciplinare e divulgativo: scrittori, filosofi, scienziati, storici e artisti condividono le loro visioni in dialogo con la cittadinanza.

Il tema scelto per l'edizione 2024 è stato la "gratitudine", esplorata attraverso oltre trenta eventi dal vivo tra lectio, spettacoli e incontri. Un concetto semplice, ma di grande profondità, che ha permesso riflessioni aperte sulla memoria, il dono, il rapporto tra individui e comunità. Il Festival è anche un luogo di formazione attiva: studenti delle scuole secondarie superiori e universitari provenienti da tutta Italia partecipano come volontari, contribuendo alla realizzazione dell'evento e vivendo un'esperienza immersiva.

Ampio spazio è stato riservato, come ogni anno, al pubblico più giovane: la sezione ragazzi ha proposto laboratori, workshop creativi e spettacoli pensati per stimolare immaginazione e pensiero critico. Il coinvolgimento delle nuove generazioni è parte integrante della missione del Festival, che guarda al futuro promuovendo la curiosità e la partecipazione.

Accanto al programma ufficiale, la rassegna "parallelaMente" ha dato visibilità a realtà artistiche e associative locali, confermando la vocazione inclusiva e comunitaria dell'iniziativa. Tra le novità del 2024, lo Spazio AUT AUT, con la partecipazione della Fondazione omonima, e l'installazione artistica "Aria", creata da minori coinvolti nel progetto Futuro Aperto promosso dall'Impresa Sociale Con i Bambini nell'ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile.

## **Cantieri Diffusi: la cura del patrimonio che rigenera territori e professioni**

Dal 2004 a oggi sono oltre 3.200 i beni storici, artistici e architettonici restaurati in Piemonte e Valle d'Aosta grazie a "Restauri - Cantieri Diffusi", il bando della Fondazione CRT che considera la valorizzazione culturale come leva di sviluppo, identità e bellezza. Con uno stanziamento complessivo di oltre 53 milioni di euro in vent'anni, l'iniziativa rappresenta un modello consolidato e virtuoso di filantropia culturale. Nell'edizione 2024, il bando ha destinato 2,5 milioni di euro a 116 interventi.

L'obiettivo è chiaro: sostenere il recupero di beni mobili e immobili sottoposti a tutela ai sensi del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, valorizzando luoghi spesso periferici, ma ricchi di storia, arte e significato.

Ma "Cantieri Diffusi" non si limita alla conservazione materiale: punta alla fruizione pubblica e alla riattivazione delle comunità, inserendo i beni restaurati in circuiti turistici e culturali locali, per attrarre nuovi segmenti di visitatori. È un investimento nella bellezza accessibile, che crea valore anche in termini di economia sociale e coesione territoriale.

Il bando è inoltre motore di occupazione qualificata: solo nel 2024 ha coinvolto oltre 250 addetti specializzati, tra restauratori, artigiani, progettisti e operatori culturali. In un'epoca in cui molte professionalità del settore rischiano l'estinzione, Fondazione CRT ha scelto di rafforzare la filiera del restauro, sostenendo competenze spesso rare.

Ogni intervento finanziato è una storia di recupero e rinascita: chiese, palazzi storici, giardini monumentali, architetture rurali e civili che, grazie al bando, tornano a nuova vita e diventano protagonisti di narrazioni collettive. In particolare, l'edizione 2024 ha privilegiato progetti già approvati dalle Soprintendenze e cantierabili entro un anno, per garantire tempestività ed efficacia nell'attuazione.

## **Il Cartastorie: un grande archivio del Sud diventa racconto multimediale**

Nel cuore antico di Napoli, tra le carte dell'Archivio Storico del Banco di Napoli, si conserva un patrimonio unico al mondo: oltre 17 milioni di nomi, centinaia di migliaia di pagamenti e oltre 80 chilometri di scaffalature raccontano la vita economica, sociale e culturale del Mezzogiorno dal 1573 a oggi. Per restituire voce e forma a questo tesoro, nel 2016 nasce la Fondazione ilCartastorie, ente strumentale della Fondazione Banco di Napoli, con la missione di valorizzare e rendere fruibile l'immenso archivio attraverso il linguaggio delle tecnologie, dell'arte e della narrazione.

Il progetto si è concretizzato nella creazione del Museo ilCartastorie, riconosciuto dalla Regione Campania come museo di interesse generale. Qui, la carta dialoga con il digitale: le scritture antiche diventano storie accessibili, emozionanti, anche grazie all'uso di audio-guide via smartphone e a un nuovo laboratorio multimediale che trasforma documenti storici in immagini generate con intelligenza artificiale. Un modo innovativo per far “vedere” ciò che nei secoli era solo scritto.

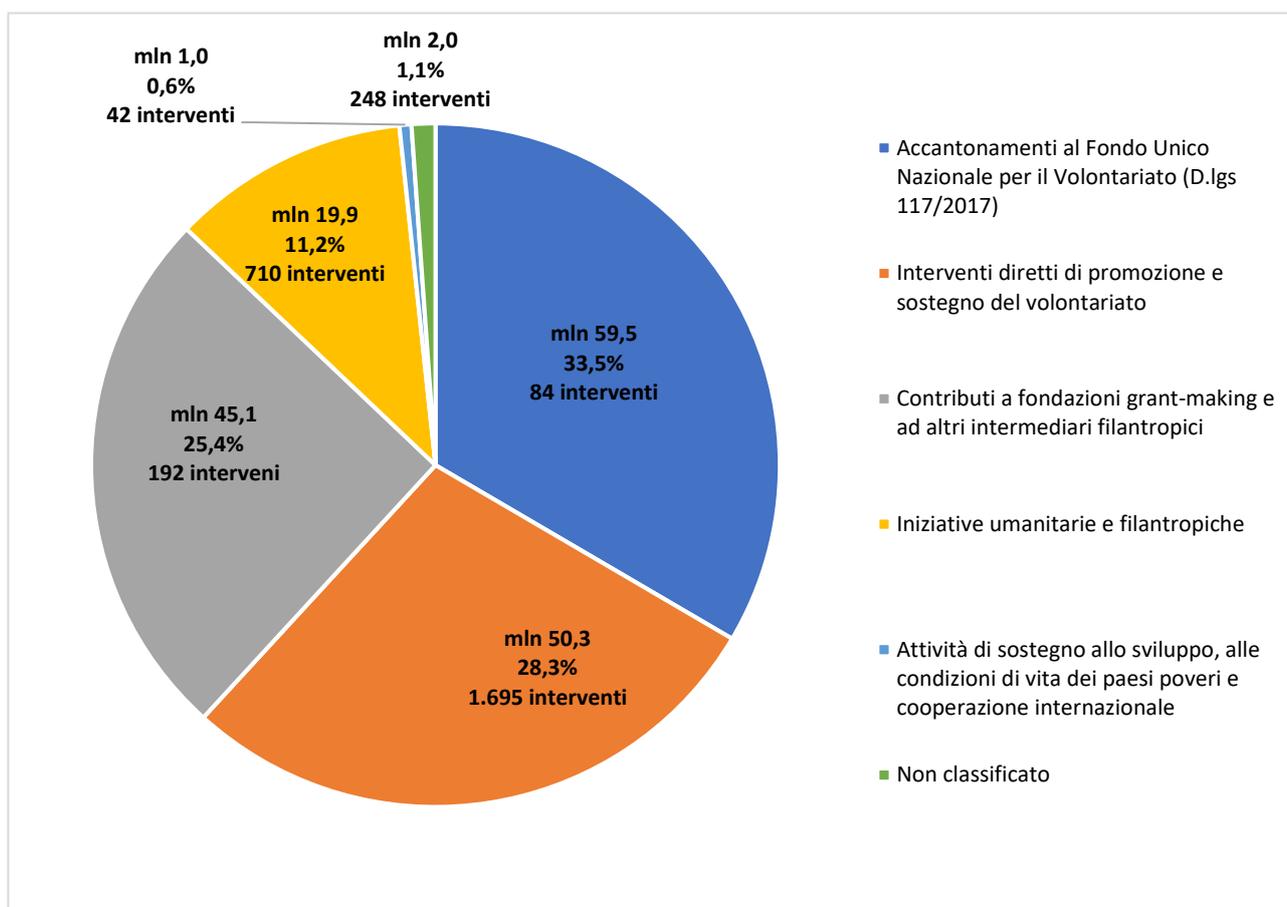
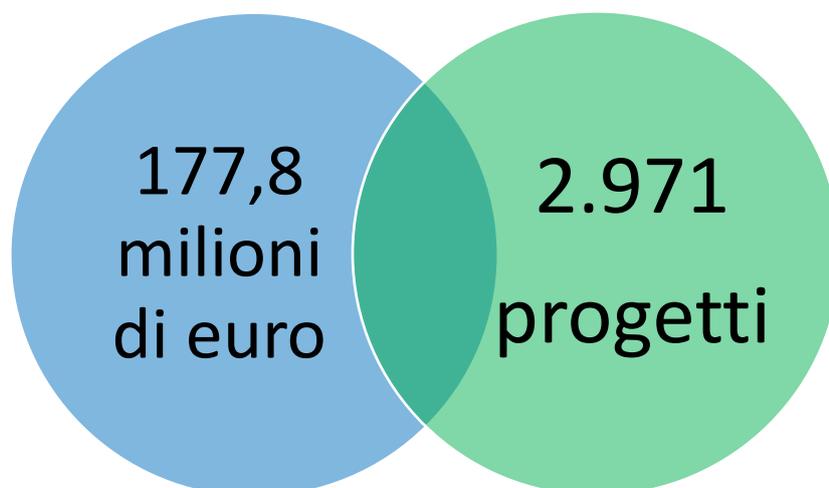
Il 2024 ha segnato un anno di crescita e sperimentazione. Con oltre 16.000 visitatori, il museo ha beneficiato dell'ampio afflusso generato dalla mostra “La presa di Cristo” di Caravaggio, che ha integrato il percorso museale. Accanto alla programmazione stabile, sono state avviate nuove iniziative come l'allestimento mobile – capace di portare l'archivio fuori dalle mura del museo – e il kit promozionale “l'archivio in valigia”, pensato per scuole e eventi.

La Fondazione ha inoltre partecipato a progetti espositivi di rilievo, come la mostra “Monte di Pietà” della Fondazione Prada a Venezia, portando in trasferta 300 registri originali. L'adesione a rassegne culturali come “Giro Giro Napoli” e il coinvolgimento nella formazione di operatori e volontari del servizio civile testimoniano un'attività viva, dinamica, capace di unire tutela, divulgazione e partecipazione.

ilCartastorie rappresenta oggi un modello di innovazione culturale: un luogo in cui la memoria diventa esperienza, le carte diventano immagini e le storie si trasformano in patrimonio condiviso.

## **SETTORE VOLONTARIATO, FILANTROPIA E BENEFICENZA**

**EROGAZIONI TOTALI E RIPARTIZIONI NEI SOTTO-SETTORI DI  
VOLONTARIATO, FILANTROPIA E BENEFICENZA – 2024**



### 1.2.2 Volontariato, Filantropia e Beneficenza

In questo paragrafo verrà presentata l'analisi dei dati relativi agli interventi delle Fondazioni a favore delle organizzazioni di volontariato e di altri tipi di enti filantropici, ma anche le iniziative proprie delle Fondazioni con finalità solidaristiche e sociali.

Il rapporto tra le Fondazioni e il mondo del volontariato ha origini storiche, risalenti alle originarie Casse di Risparmio e Banche del Monte che, prima di diventare le odierne Fondazioni, si configuravano come un ibrido tra banche ed enti filantropici, perché, unitamente alla loro funzione creditizia, realizzavano anche una funzione sociale, assegnata loro per legge.

Con la riforma bancaria del 1990 (e la correlata successiva legge sulle Fondazioni del 1998-99) le due "anime" di quegli enti furono separate e le Fondazioni si configurarono come continuatrici della funzione sociale, in uno più specifico e innovativo ruolo di sostegno alle comunità. Le Fondazioni sono dunque accomunate al mondo del volontariato dai valori che guidano il loro operato come la solidarietà, la coesione sociale e la promozione della cittadinanza attiva e, con esso, realizzano la propria funzione.

I valori e l'azione comuni si sono rafforzati nel tempo attraverso numerosi accordi e protocolli con le rappresentanze nazionali del Volontariato e del Terzo settore. Di rilevante importanza la collaborazione tra le Fondazioni, il Forum Nazionale del Terzo settore e i Centri di Servizio per il Volontariato (CSV) che, in occasione della riforma del Terzo settore, varata nel 2017, hanno elaborato una proposta condivisa, quasi totalmente recepita dal legislatore nel Codice del Terzo settore (d.lgs. n. 117/2017).

Le Fondazioni sostengono gli enti del volontariato attraverso due modalità: il sostegno economico a progetti o programmi e il finanziamento ai CSV, un obbligo specifico previsto nel Codice del Terzo settore (d.lgs. n. 117/2017)<sup>15</sup>, che ha confermato quanto già disposto nell'art. 15 della L. 266 del 1991, superato con l'entrata in vigore dello stesso Codice. Nella nuova disciplina, le Fondazioni rappresentano la maggioranza negli organi di indirizzo nell'ONC - l'Organismo Nazionale di Controllo, e nei i suoi uffici territoriali, gli OTC – Organismi Territoriali di Controllo<sup>16</sup>, esercitando un'influenza di governo commisurata all'impegno che la legge attribuisce loro nel

---

<sup>15</sup> L'art. 62, comma 3 del Codice del Terzo settore stabilisce che ogni Fondazione deve destinare al FUN (Fondo unico nazionale) "... una quota non inferiore al quindicesimo del risultato della differenza tra l'avanzo dell'esercizio meno l'accantonamento a copertura dei disavanzi pregressi, alla riserva obbligatoria e l'importo minimo da destinare ai settori rilevanti ...". Il Codice prevede un potenziale aggravio dell'onere delle Fondazioni, contemplando un obbligo di contribuzione integrativa quando il quindicesimo non sia sufficiente a finanziare il fabbisogno determinato dall'Organismo Nazionale di Controllo; per contro, in una sostanziale logica di compensazione, l'onere economico delle Fondazioni è alleviato dalla concessione di un credito d'imposta per un valore, a regime, di 10 milioni di euro all'anno.

<sup>16</sup> Nell'ONC le Fondazioni designano 7 componenti su un totale di 13; negli OTC composti da 7 membri (cioè quelli aventi competenza su un'unica regione) le designazioni delle Fondazioni sono 4, e negli OTC di 13 componenti (quelli con competenza su due regioni) la designazione delle Fondazioni riguarda 7 componenti.

sostegno finanziario. Tuttavia, le Fondazioni hanno sempre esercitato questo ruolo con spirito di ampia condivisione delle decisioni.

Parallelamente, ai Centri di Servizio è stato attribuito uno specifico ruolo, ridefinito dalla riforma: promuovere e rafforzare la presenza e il ruolo dei volontari in tutti gli Enti del Terzo settore, e non più solo nelle organizzazioni di volontariato, come prescriveva la precedente normativa. Oltre ad ampliare il bacino di beneficiari, il nuovo Codice contempla anche una vasta gamma di servizi: dalla formazione dei volontari alle attività di promozione del volontariato, dalla consulenza tecnica al sostegno nella progettualità, dai servizi di comunicazione e informazione alla ricerca e documentazione, ecc.

In Italia, a svolgere questo ruolo, sono oggi presenti 49 Centri di Servizio per il Volontariato operativi ai quali, dalla loro creazione (risalente al 1991) e successive evoluzioni le Fondazioni hanno complessivamente destinato 1,7 miliardi di euro, con una media annua di circa 50 milioni di euro<sup>17</sup>. Nel lungo rapporto con i CSV, le Fondazioni, oltre ad adempiere ai propri obblighi previsti per legge, hanno concorso all'individuazione comune di soluzioni per superare, o quantomeno attenuare, alcune distorsioni che la legge avrebbe potuto causare se non correttamente interpretata<sup>18</sup>. In particolare modo, si fa riferimento alla squilibrata ripartizione dei fondi tra le regioni, dovuta dall'ineguale distribuzione delle Fondazioni nel territorio nazionale (concentrate maggiormente al Nord e al Centro), e all'instabilità delle risorse annuali erogate, la cui assegnazione dipende dai risultati gestionali delle Fondazioni e non dall'effettivo fabbisogno dei Centri.

Le due questioni aprirono un proficuo confronto a partire dal 2005, che si è sintetizzato con molteplici accordi nazionali fino alla Riforma legislativa del 2017, che ha previsto una più omogenea distribuzione territoriale delle risorse e una maggiore stabilità nel flusso di contributi ai Centri. Tali accordi si sono dimostrati cruciali per la tenuta economica dei CSV, soprattutto nella difficile congiuntura del Paese innescata dalla crisi finanziaria mondiale del 2007-2008<sup>19</sup>.

Nelle Fig. 1.9 viene illustrato l'andamento delle assegnazioni di fondi ai Centri di servizio (e ai Comitati di gestione preposti al loro controllo precedentemente all'introduzione del Codice) dal 2007, anno in cui il meccanismo di finanziamento previsto dal primo accordo nazionale ha iniziato a

---

<sup>17</sup> Si giunge a questo importo totale sommando gli accantonamenti annuali di legge e i contributi aggiuntivi erogati dalle Fondazioni nel corso degli anni in base ad accordi sottoscritti in sede nazionale.

<sup>18</sup> Si fa riferimento all'art. 15 della Legge n. 266 del 1991 e al relativo Decreto ministeriale di attuazione, il D.M. 8.10.1997, abrogati nel 2017 con l'introduzione del nuovo Codice del Terzo settore (d.lgs. 117/2017).

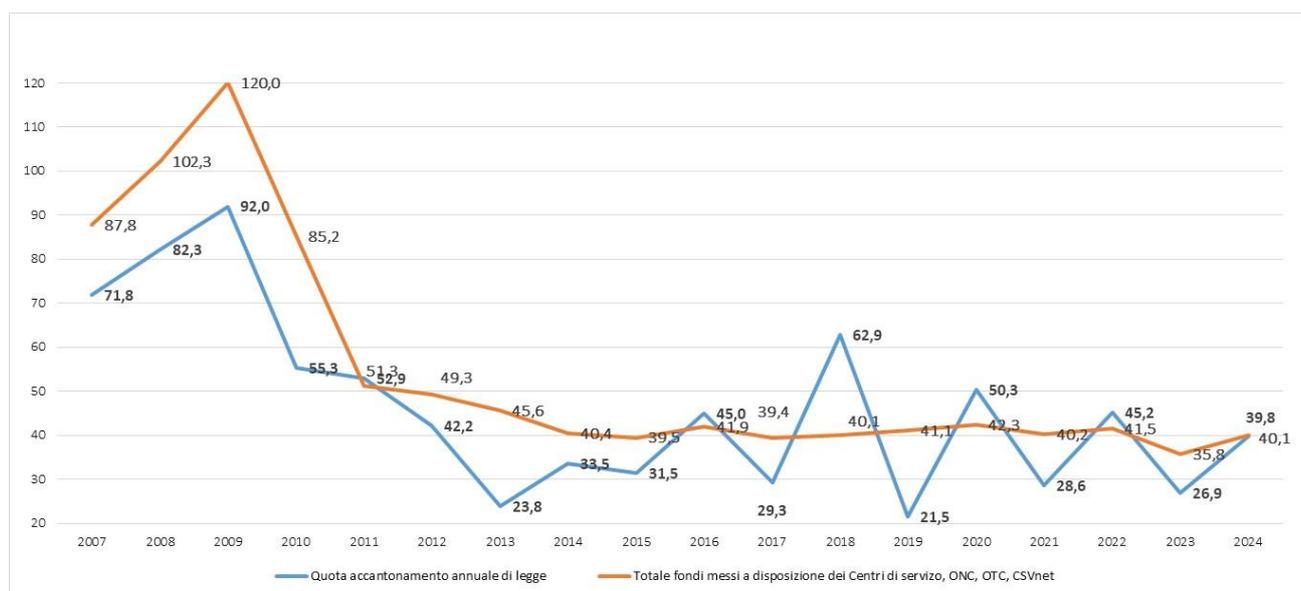
<sup>19</sup> Nel positivo bilancio economico di questa stagione di collaborazione (in totale 138,5 milioni di euro di contributi aggiuntivi ai Centri di servizio nei 12 anni di efficacia degli accordi nazionali) vanno ricompresi anche i contributi stanziati per finanziare bandi speciali rivolti alle organizzazioni di volontariato, emessi tra il 2007 e il 2009, per un *plafond* totale di 50 milioni di euro, e le ingenti risorse destinate alla Fondazione Con il Sud (v. in dettaglio paragrafo 1.2.10 di questo Capitolo).

produrre concretamente i propri effetti sui programmi di attività dei Centri<sup>20</sup>.

Dal grafico si può facilmente notare come, a partire dal 2017, anno di introduzione del Codice del Terzo settore, che ha reso operative le prassi individuate dagli accordi nazionali, il totale dei fondi messi a disposizione si sono stabilizzati e sono stati erogati tenendo conto del fabbisogno stimato dei Centri e in modo più omogeneo tra le regioni. Per questo, dal 2018 al 2024, il totale risulta stabilizzato.

È da precisare, inoltre, che con la nuova normativa è riconosciuto alle Fondazioni un credito d'imposta annuale di 10 milioni di euro sui fondi assegnati (15 milioni solo per il primo anno, il 2018), a compensazione del potenziale maggior onere a loro carico rispetto alla precedente modalità di calcolo del contributo obbligatorio.

**Fig. 1.9 - Fondi destinati al sistema dei Centri di servizio per il volontariato (2007-2024)**  
(valori in milioni di euro)<sup>21</sup>



NB: la “Quota di accantonamento di legge” per l’anno oggetto del presente Rapporto si riferisce ai dati di bilancio dell’annualità precedente, in quanto gli accantonamenti di legge vengono utilizzati per sostenere le attività dei Centri di Servizio per il Volontariato nell’anno successivo.

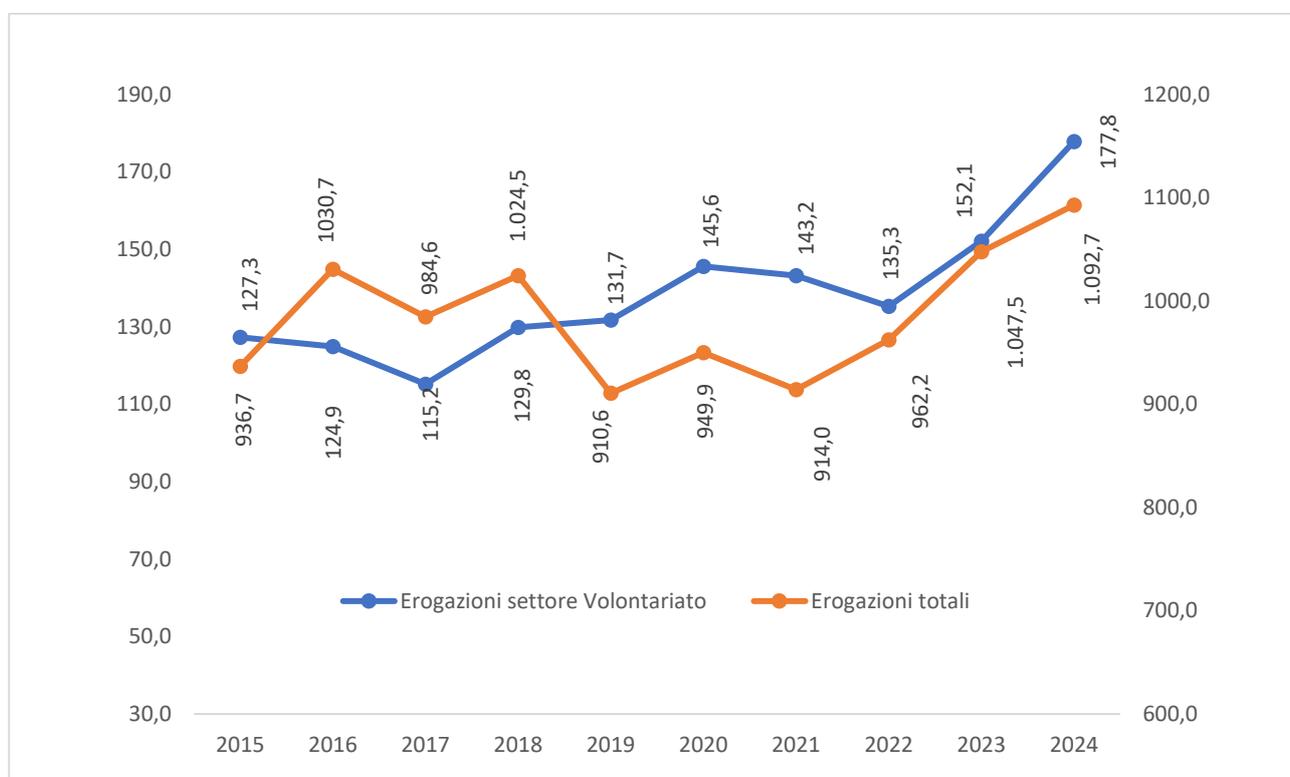
Passando all’esame dei dati riferiti all’intero settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza, come osservabile dalle figure introduttive al paragrafo, le risorse complessivamente erogate dalle

<sup>20</sup> Ci si riferisce al Protocollo d’intesa del 5 ottobre 2005 che, per la prima volta, stabilì una contribuzione integrativa volontaria delle Fondazioni. I primi fondi integrativi stanziati furono formalmente assegnati ai Centri nel 2006 e contribuirono al finanziamento delle loro attività a partire dal 2007.

Fondazioni nel 2024 ammontano a 177,8 (in aumento del 16% rispetto al 2023), per un totale di 2.971 iniziative, pari al 16,3% delle erogazioni totali (Tab. 1.2 a fine capitolo). Nella Tab. 1.4 di fine capitolo è possibile osservare la comparazione dei dati con il 2023.

Nell’arco temporale 2015-2024 (Fig. 1.10), il *trend* di erogazioni risulta crescente, nonostante la decorrelazione registrata nel 2019 e nel 2021 rispetto al totale delle erogazioni. Dai 127,3 milioni di euro erogati nel 2015, si è giunti ai 177,8 milioni nel 2024, con aumento del 40% circa. Complessivamente, nel decennio, il settore ha raccolto erogazioni per circa 1,4 miliardi di euro, con una media annua di 138 milioni di euro.

**Fig. 1.10 - Erogazioni totali e del settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza nel periodo 2015-2024 (valori in milioni di euro)**



Nel 2024, le risorse sono destinate prevalentemente agli “Accantonamenti al Fondo Unico Nazionale per il Volontariato”, in aumento considerevole rispetto all’anno precedente (da 39,9 milioni a 59,5 milioni di euro. Seguono gli “Interventi diretti di promozione e sostegno del volontariato”, che rimangono al secondo posto rappresentando il 28,3%; scende invece la voce relativa ai “Contributi a fondazioni *grant-making* e ad altri intermediari filantropici”, realtà che realizzano sui territori interventi mirati a sostenere le fasce sociali più fragili e le loro famiglie. Tra questi soggetti filantropici, le Fondazioni di comunità assumono una particolare importanza nella

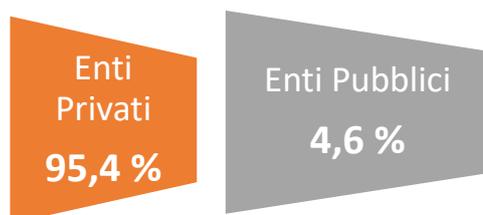
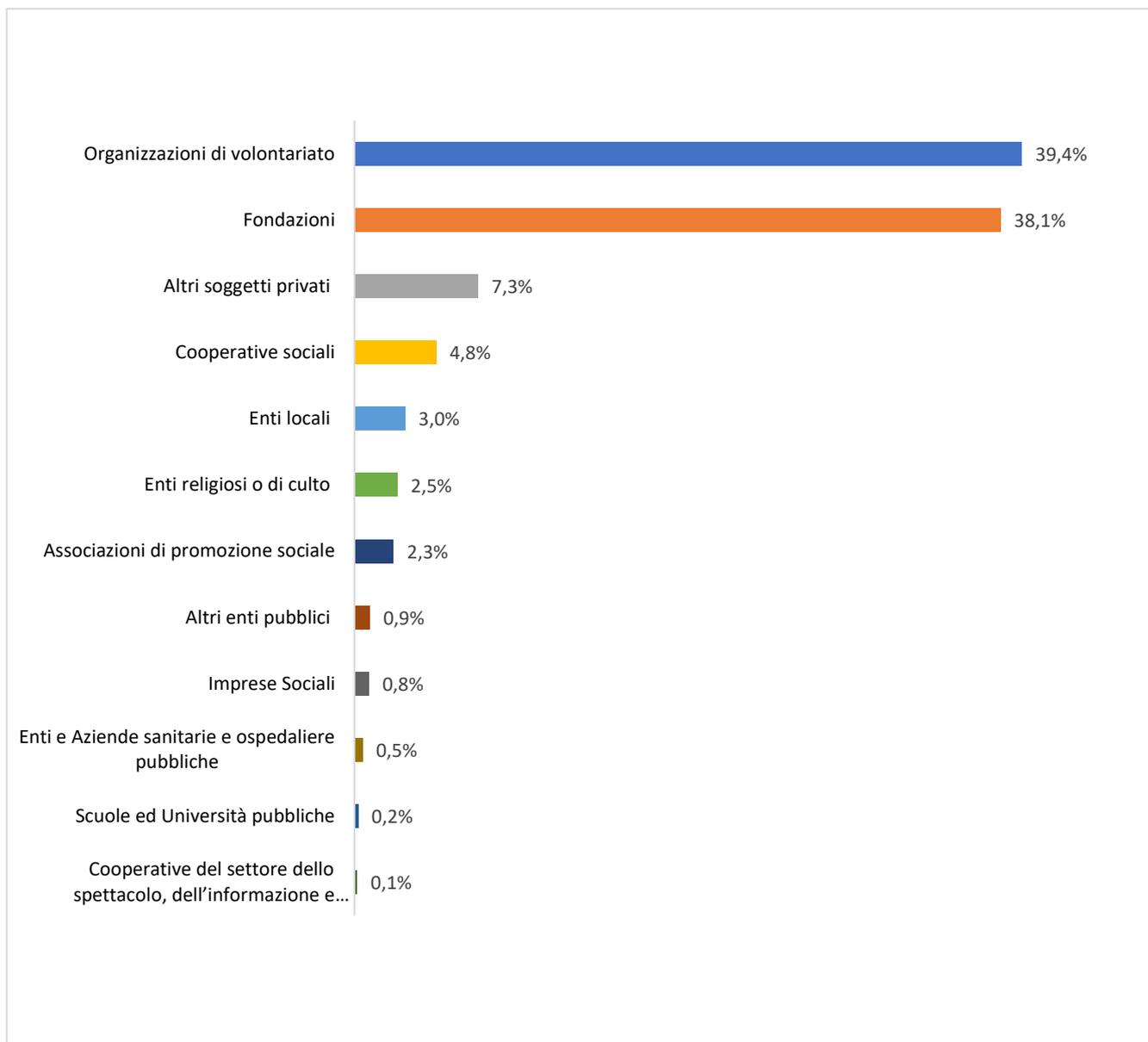
risposta ai bisogni comunitari locali, perché aggregano, alle risorse provenienti dalle Fondazioni di origine bancaria nei diversi territori, le donazioni di cittadini, imprese e istituzioni. Le Fondazioni di comunità nascono sul modello di esperienze realizzate negli Stati Uniti e si sono diffuse gradualmente sulla Penisola: in tutte le province della Lombardia, su impulso della Fondazione Cariplo; in Veneto, a opera della Fondazione di Venezia, sono state costituite due fondazioni di comunità; in Piemonte, dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, figurano altre cinque esperienze; su impulso della Fondazione Con il Sud, sono state avviate sette iniziative a Napoli, Salerno, Messina, Val di Noto, Agrigento e Trapani, Benevento.

Seguono le “Iniziative umanitarie e filantropiche”, con un’incidenza in diminuzione sul totale delle erogazioni, da 13,8% nel 2023 all’ 11,2% nel 2024.

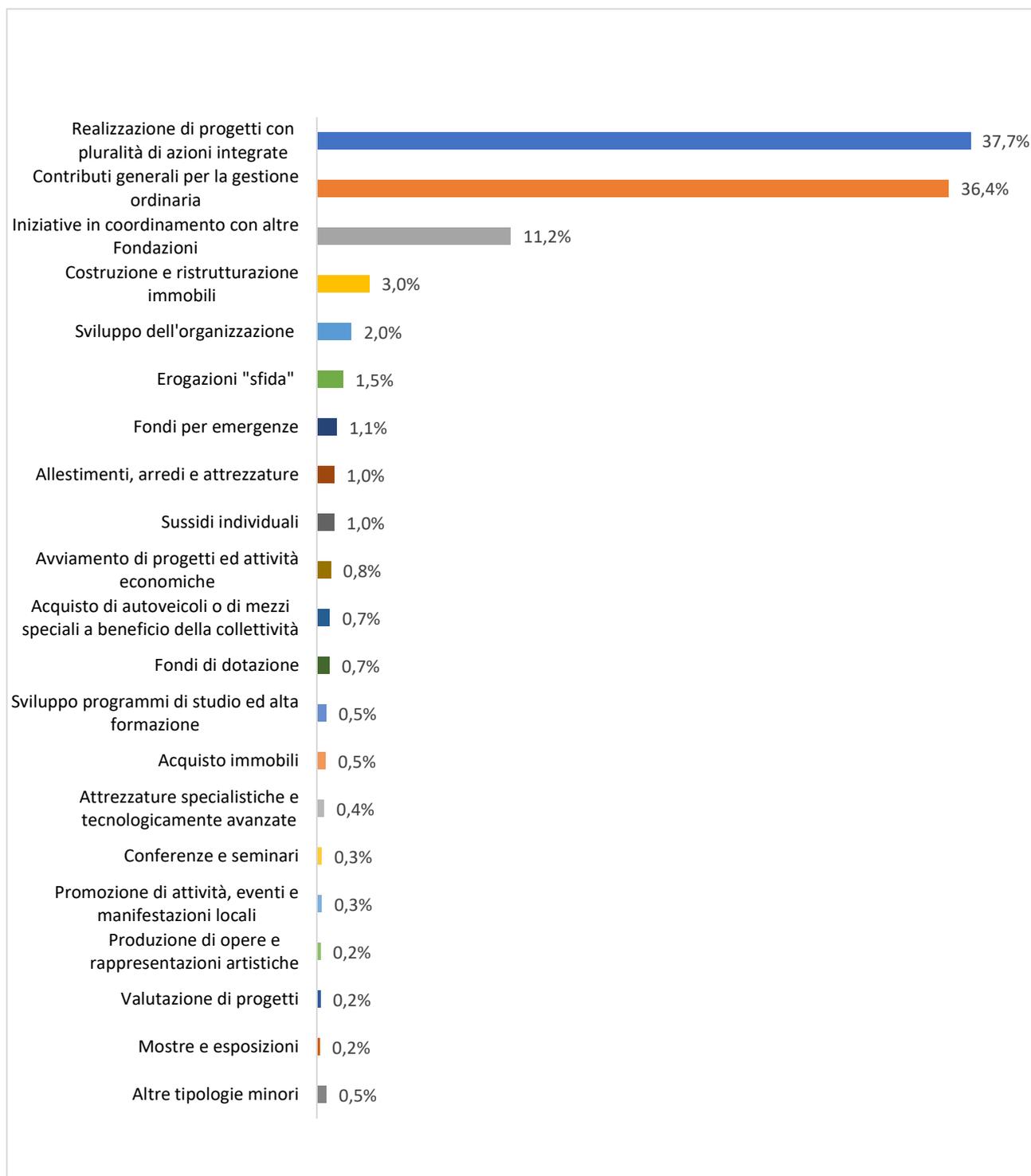
Infine, in questo ambito di intervento rientrano anche le iniziative all’estero, più limitate rispetto agli interventi locali, ma non per questo meno importanti: le “Attività di sostegno allo sviluppo ed alle condizioni di vita dei paesi poveri”, in diminuzione dal 2023, rappresentando lo 0,6% del totale erogato.

Nelle figure che seguono è descritto l’andamento delle erogazioni del settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza, con riferimento alle ulteriori variabili esplorate con la ricerca annuale Acri.

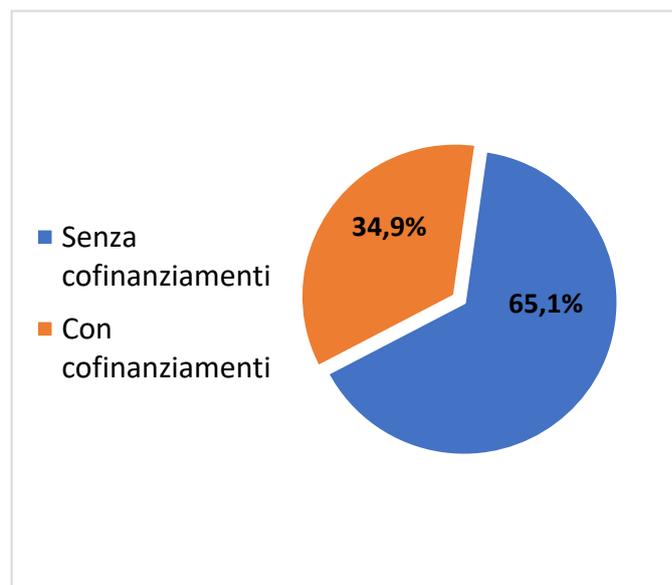
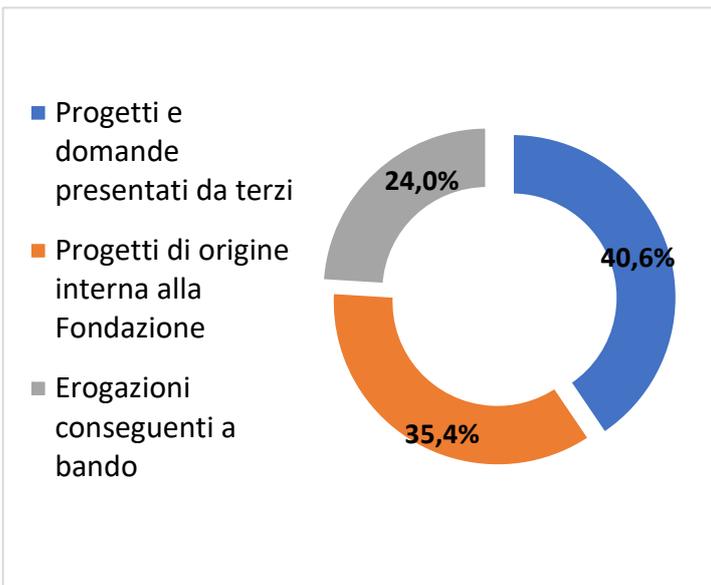
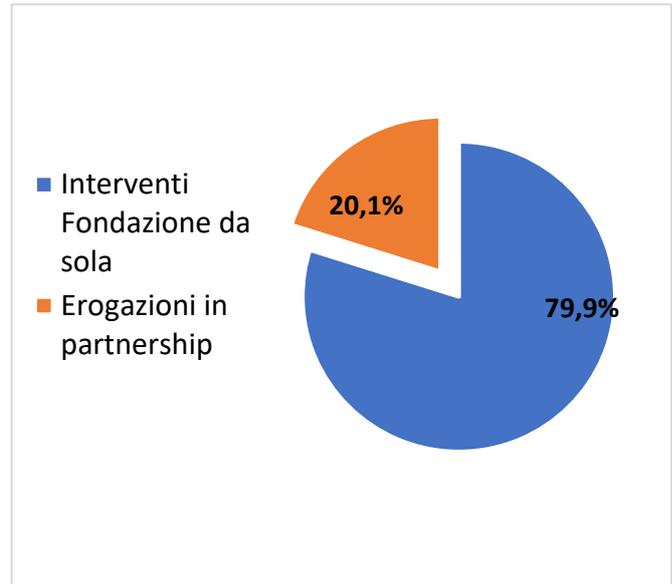
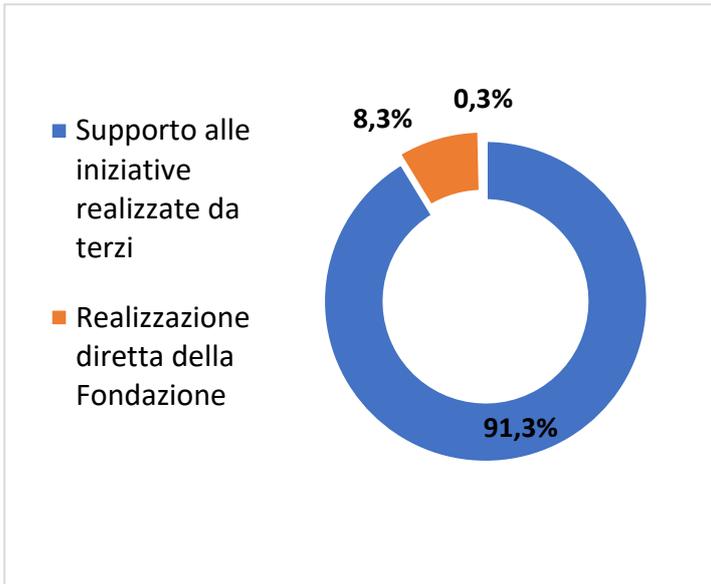
**Fig. 1.11 - Soggetti beneficiari nel settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza – 2024**  
(% sul totale erogazioni settore)



**Fig. 1.12 - Tipo di intervento nel settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza – 2024**  
(% su totale erogazioni settore)



**Fig. 1.13 - Caratteristiche gestionali degli interventi nel settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza - 2024**  
 (% su totale erogazioni settore)



## **Dal cinema alla Bottega: ad Ascoli uno spazio per la cittadinanza attiva**

Nel cuore di Ascoli Piceno, un edificio ricco di storia è rinato come laboratorio di cittadinanza e innovazione sociale. È la “Bottega del Terzo Settore”, ospitata nell’ex Cinema Olimpia realizzato nel 1915. Dopo decenni di abbandono, l’immobile è stato recuperato grazie a un importante intervento promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, che lo ha trasformato in uno spazio aperto alla comunità e al mondo del Terzo settore.

Il restauro, concluso nel 2017, ha conservato gli elementi storici dell’edificio, come le facciate originarie e l’impianto verticale, integrandoli con soluzioni architettoniche e tecnologiche innovative. Ampie pareti in vetro favoriscono la trasparenza e l’interazione tra gli spazi interni e la città, rendendo la Bottega un luogo accogliente e vivo, pensato per facilitare l’incontro, la collaborazione e la progettazione condivisa.

Dotata di tecnologie domotiche avanzate, la Bottega offre uffici, spazi coworking, laboratori e sale multimediali a organizzazioni, studenti, lavoratori e cittadini. Ma soprattutto, è uno spazio civico dove si costruisce innovazione sociale: qui ogni giorno vengono organizzati eventi culturali, corsi di formazione, mostre, presentazioni, incontri e persino un programma radiofonico.

La Fondazione Carisap, oltre ad aver ideato e finanziato l’intera operazione, continua a sostenerne la gestione quotidiana, coprendo i costi dell’immobile e del personale, e accompagnando la Bottega nei rapporti con istituzioni nazionali e internazionali. L’obiettivo è promuovere una cultura della partecipazione e rafforzare il tessuto civico del Piceno, mettendo a disposizione competenze, strumenti e luoghi per lo sviluppo locale.

Oggi la Bottega è la “casa della cittadinanza attiva” del territorio, un punto di riferimento per il Terzo settore marchigiano e un esempio concreto di come il riuso intelligente del patrimonio possa generare valore sociale duraturo.

## **Bando ambulanze: un sostegno al volontariato della Capitanata**

Nel 2024 la Fondazione dei Monti Uniti di Foggia ha rinnovato il proprio impegno nel sostenere il volontariato sanitario locale attraverso la dodicesima edizione del bando per l'acquisto di ambulanze, autofurgoni o attrezzature di supporto. Conclusasi con tre assegnazioni, l'iniziativa si conferma un punto di riferimento per numerose realtà non profit attive sul territorio provinciale.

Il bando, destinato a organizzazioni del Terzo settore attive da almeno tre anni nella provincia di Foggia, prevede uno stanziamento complessivo annuale di 60.000 euro. Le domande vengono valutate in base a criteri di urgenza, collocazione geografica, rapporto costo-efficacia e promozione di forme di cooperazione tra enti del Terzo settore. Anche quest'anno, la selezione si è svolta tenendo conto delle difficoltà che continuano a caratterizzare il settore sanitario e sociosanitario, specie in ambito locale.

I fondi saranno utilizzati per l'acquisto di autoveicoli o per dotare le associazioni di attrezzature necessarie allo svolgimento di attività di assistenza, trasporto o emergenza sanitaria, in favore di malati, anziani e persone in condizione di fragilità. Come nelle edizioni precedenti, l'obiettivo del bando è rafforzare la capacità operativa delle realtà del volontariato, garantendo mezzi adeguati alla loro missione sul territorio.

Dal 2001, attraverso questo bando, la Fondazione ha contribuito all'acquisto di oltre 20 tra ambulanze e furgoni attrezzati, destinando complessivamente oltre 600.000 euro a sostegno delle organizzazioni non profit della Capitanata. Queste risorse hanno permesso a numerose associazioni di migliorare l'efficienza dei propri servizi, rispondendo in modo più tempestivo e strutturato alle richieste delle comunità locali.

## **Digitale per il sociale: a Perugia l'innovazione diventa inclusione**

Con il bando “Welfare 2024 - Digitale per il sociale”, la Fondazione Perugia ha messo a disposizione 300.000 euro per finanziare progetti del Terzo settore che applicano strumenti digitali al servizio del benessere sociale, con un'attenzione particolare alle fasce più vulnerabili della popolazione.

In un tempo in cui il digitale è sempre più parte della vita quotidiana, anche il mondo del welfare è chiamato a rinnovarsi, cercando strumenti che non solo rendano i servizi più efficienti, ma che riescano anche a raggiungere meglio le persone, semplificare l'accesso e creare modelli replicabili. Proprio per questo, la Fondazione ha inteso il bando non solo come un'occasione di finanziamento, ma come un percorso formativo.

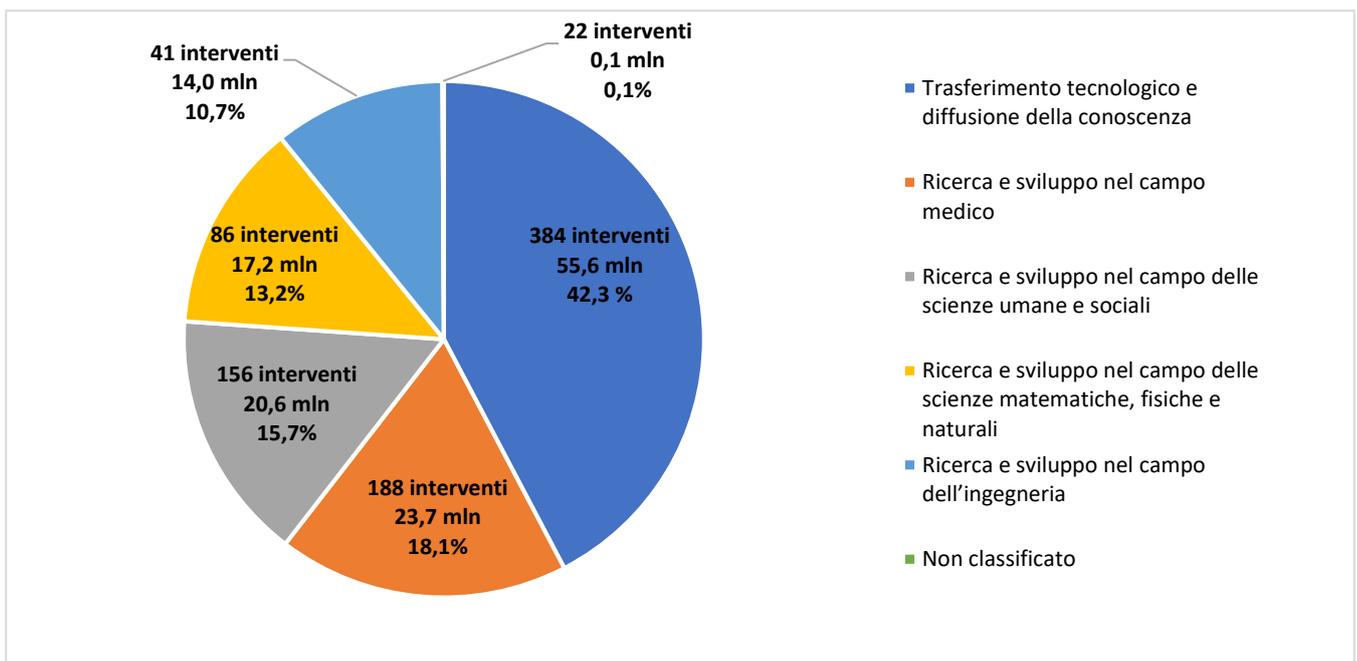
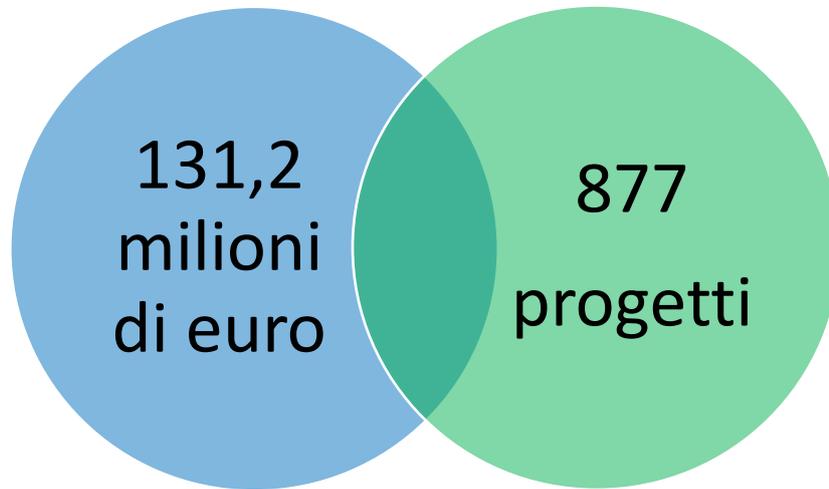
Tra aprile e maggio 2024, infatti, è stato organizzato un ciclo di seminari e workshop destinati agli enti partecipanti, con focus su trasformazione digitale, Customer Relationship Management (CRM), business intelligence, siti web, software gestionali e strumenti per l'erogazione di servizi sociali. L'obiettivo è stato quello di rafforzare le competenze digitali, offrendo anche alle realtà meno strutturate l'opportunità di evolvere e sperimentare soluzioni innovative.

Sono stati 17 i progetti candidati, di cui 9 selezionati per il finanziamento. In tutti i casi, si tratta di interventi concreti che puntano a migliorare la qualità della vita degli utenti, ma anche a rendere le organizzazioni più resilienti e pronte ad affrontare le sfide future. Che si tratti di piattaforme per la gestione dei servizi, di strumenti per facilitare la comunicazione con i beneficiari o di soluzioni digitali per l'inclusione, il comune denominatore è l'uso della tecnologia come leva di equità.

Il bando ha rappresentato anche una dichiarazione di intenti: la Fondazione Perugia non finanzia soltanto, ma accompagna, valorizza e incoraggia il cambiamento. In un'epoca in cui il rischio è quello di una crescente “povertà digitale”, il sostegno a percorsi di innovazione sociale consente di costruire un welfare più accessibile, partecipativo e umano.

## **SETTORE RICERCA E SVILUPPO**

## EROGAZIONI TOTALI E RIPARTIZIONI NEI SOTTO-SETTORI DI RICERCA E SVILUPPO- 2024



### *1.2.3 Ricerca e Sviluppo*

Gli investimenti in Ricerca e Sviluppo rappresentano un fattore strategico per favorire la crescita economica, sociale, culturale e sostenibile di un Paese. In questo ambito, le Fondazioni contribuiscono in modo significativo all'avanzamento della ricerca mediante il finanziamento di borse di studio e dottorati di ricerca, l'erogazione di fondi per l'acquisto o la fornitura di attrezzature e strumentazioni specialistiche, l'allestimento di laboratori, nonché il sostegno all'organizzazione di conferenze, convegni e seminari. Promuovono inoltre percorsi di alta formazione e programmi di studio avanzati. Sul piano degli strumenti operativi, le Fondazioni attivano reti e partenariati a livello nazionale, coinvolgendo soggetti pubblici e privati, partecipano a progetti internazionali e incentivano forme di cooperazione tra più Fondazioni. Queste collaborazioni hanno dato vita, nel tempo, a iniziative sistemiche che oggi costituiscono un punto di riferimento a livello nazionale.

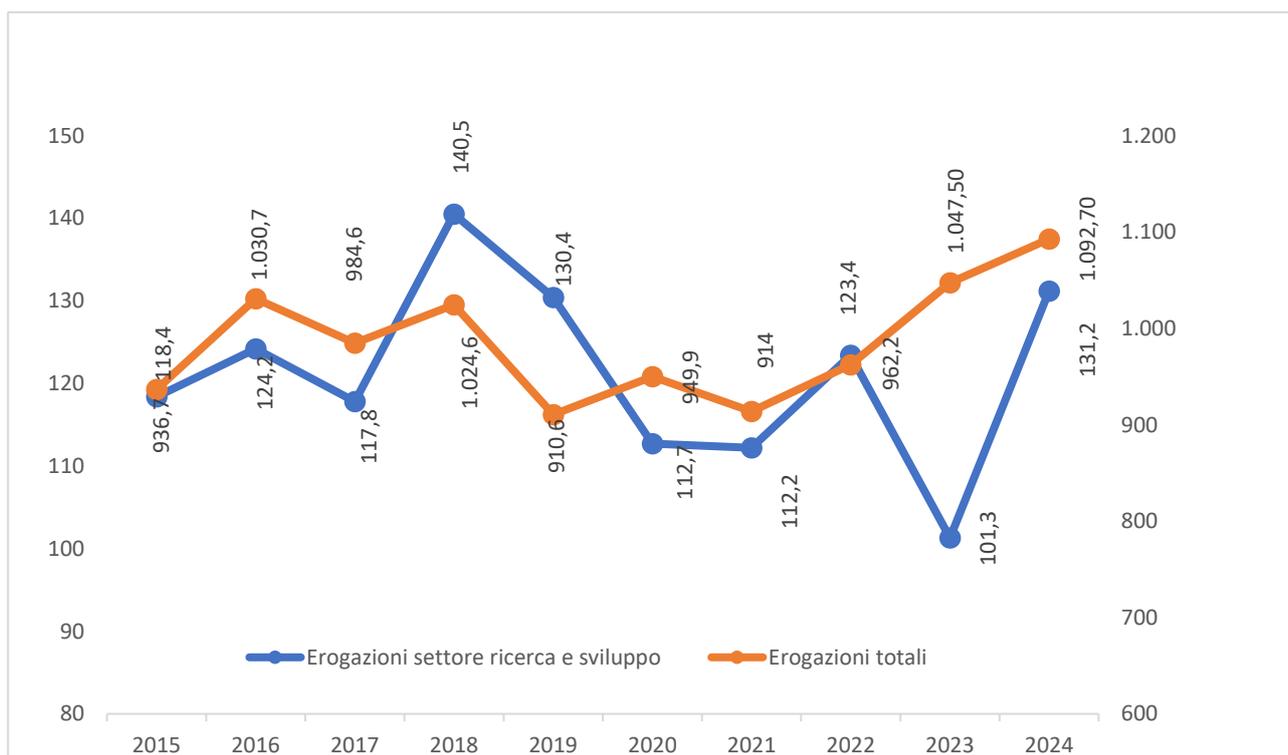
L'analisi dei dati riguardanti l'attività delle Fondazioni nel settore si apre con il totale delle erogazioni, pari a 131,2 milioni (12% sul totale erogazioni), con un considerevole aumento rispetto al 2023, del 29,5%. Gli interventi realizzati sono 877 interventi (pari al 3,9% del numero totale). Riguardo la distribuzione delle risorse, si evidenzia che, anche nel 2024, il primo sotto-settore per importo erogato è il "Trasferimento tecnologico e diffusione della conoscenza" con 55,6 milioni di euro, pari al 42,3% del totale delle risorse destinate al settore. Questo valore segna un incremento rispetto al 2023 che si attestava a 31 milioni pari al 30,6%. Seguono, per ammontare di risorse erogate, la "Ricerca e sviluppo nel campo medico" (con 23,7 milioni di euro, pari al 18,1% del totale delle risorse destinate al settore), "Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze umane e sociali" cui sono stati destinati 20,6 milioni di euro, pari al 15,7% del totale e "Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze matematiche, fisiche e naturali" con 17,2 milioni destinati, pari 13,1%. Anche nel 2024, così come nel 2023, chiude la rassegna la "Ricerca e sviluppo nel campo dell'ingegneria", che rappresenta il 10,7% sul totale.

Quanto al numero totale di interventi realizzati nel settore, si registra un leggero decremento rispetto al 2023, si passa infatti da 906 a 877 interventi. Nel dettaglio il settore "Trasferimento tecnologico e diffusione della conoscenza" totalizza 384 interventi, seguito da "Ricerca e sviluppo nel campo medico" con 188. Seguono "Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze umane e sociali" con 156 interventi, "Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze matematiche, fisiche e naturali" con 86 interventi e "Ricerca e sviluppo nel campo dell'ingegneria" con 41 interventi.

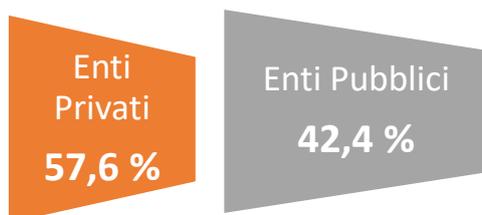
L'analisi prosegue con la lettura dell'andamento, nel periodo 2015-2024, dei contributi erogati in questo settore, confrontati con le erogazioni totali. Nel 2023 (Fig. 1.14), si era registrata una contrazione rilevante del peso percentuale delle erogazioni di settore sulle erogazioni totali (il

12,8% sul totale erogazioni nel 2022 lasciava posto a un 9,7% nel 2023, che segnava una riduzione del 18% nel settore Ricerca e sviluppo); nel 2024, invece, si registra un incremento del 29,5% nel settore Ricerca e sviluppo. Complessivamente, nel decennio considerato, al settore sono state destinate risorse pari a circa 1,212 miliardi di euro, con una incidenza media percentuale sul totale erogazioni del 12,3% circa.

**Fig. 1.14 – Erogazioni totali e del settore Ricerca e Sviluppo nel periodo 2015-2024**  
(valori in milioni di euro)

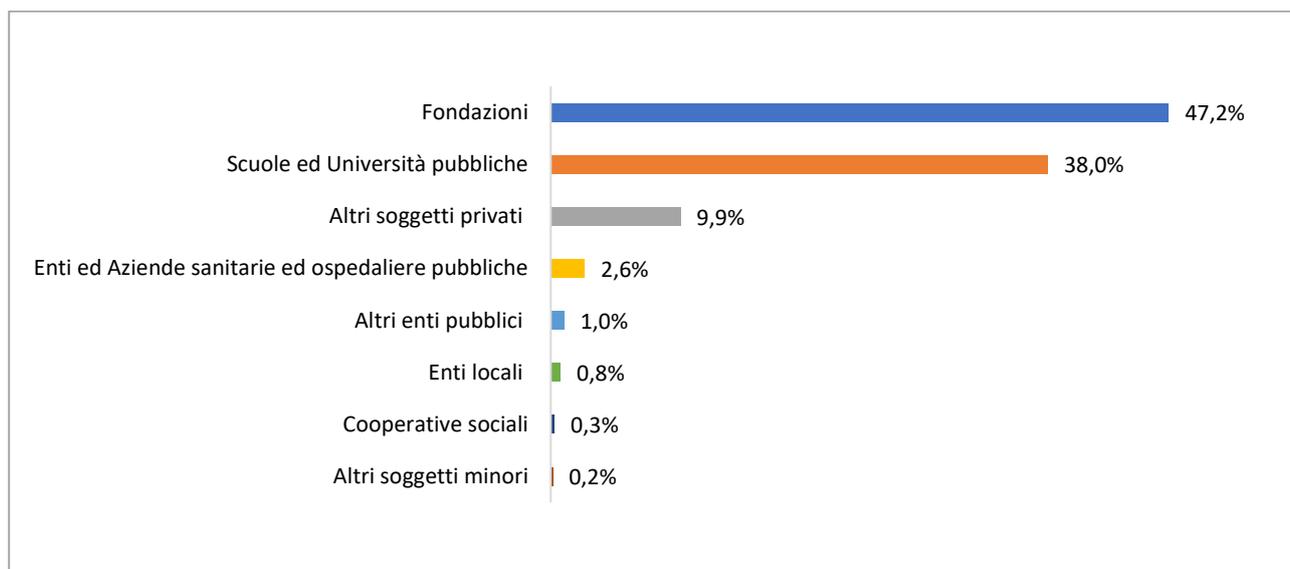


Con riferimento, invece, ai beneficiari delle erogazioni, il 57,6% delle risorse impegnate nel settore è stato destinato in favore di soggetti privati, mentre il 42,4% in favore di soggetti pubblici.



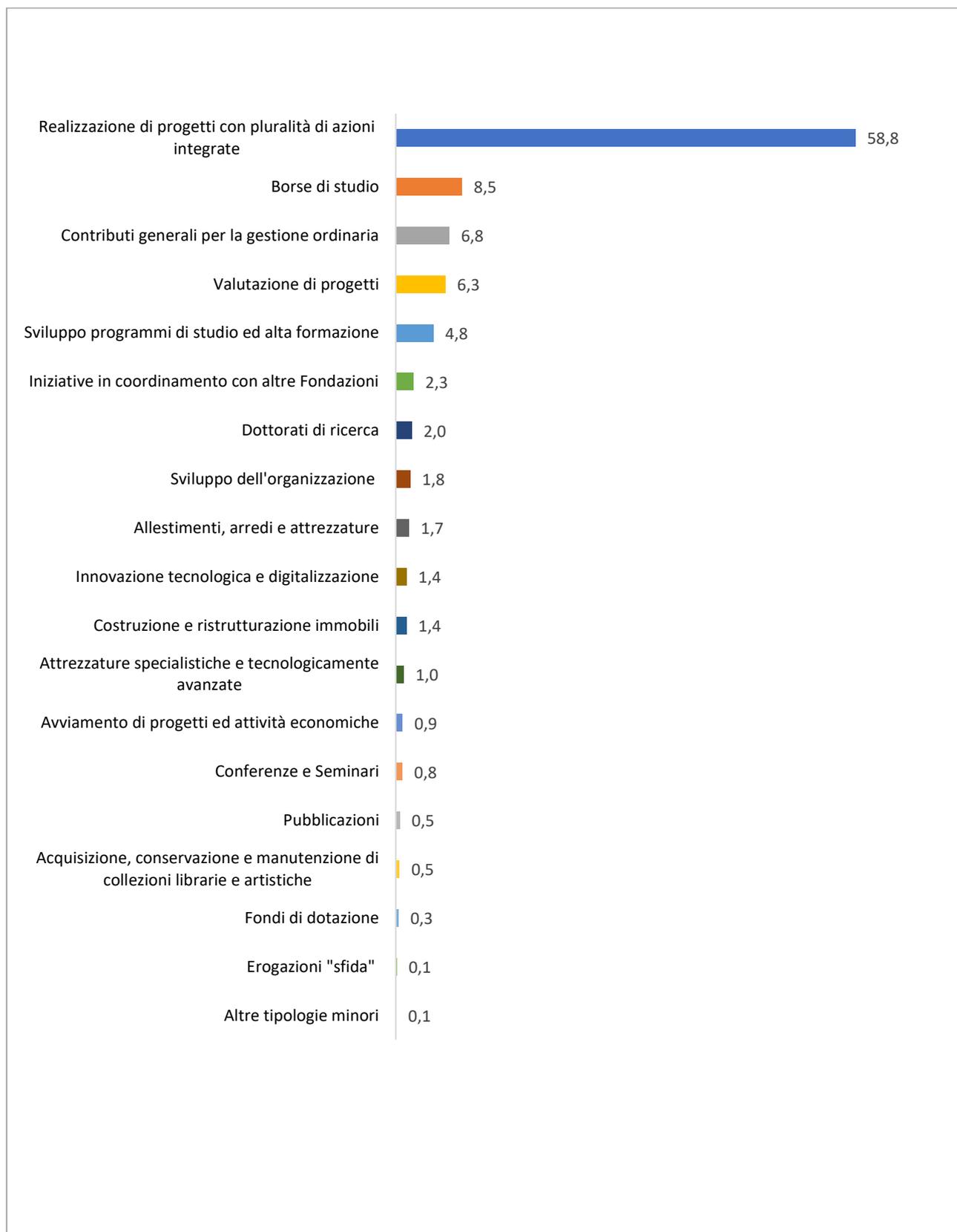
In particolare, tra i soggetti privati, i beneficiari del maggior numero di risorse risultano essere le Fondazioni con una percentuale pari al 47,2% (Fig. 1.15), mentre, tra i soggetti pubblici, il dato più rilevante riguarda le Scuole e le Università con il 38,0% del totale.

**Fig. 1.15 - Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Ricerca e Sviluppo – 2024**  
(% sul totale erogazioni settore)

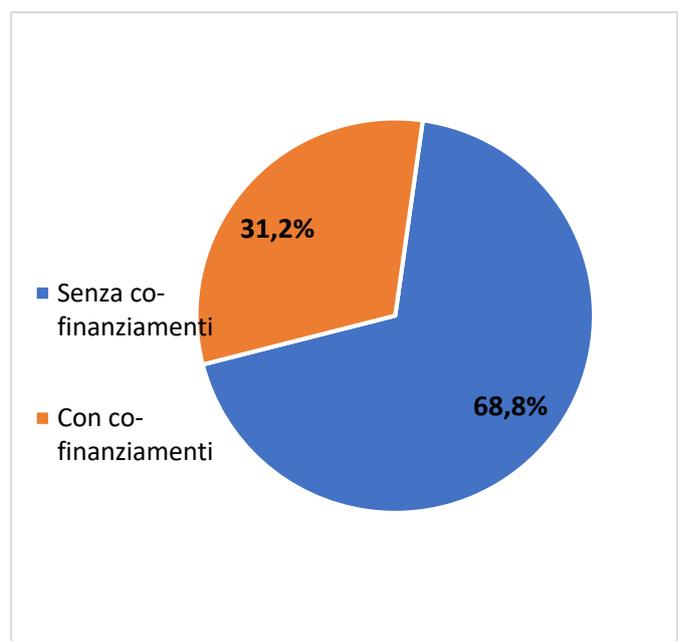
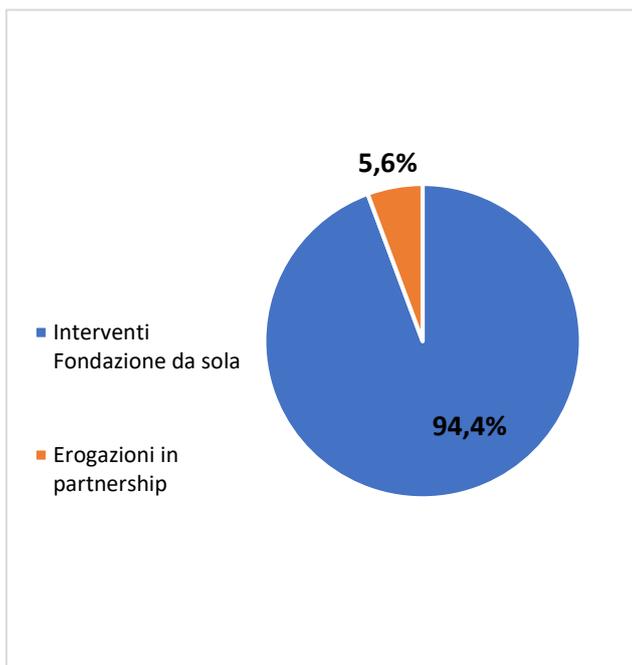
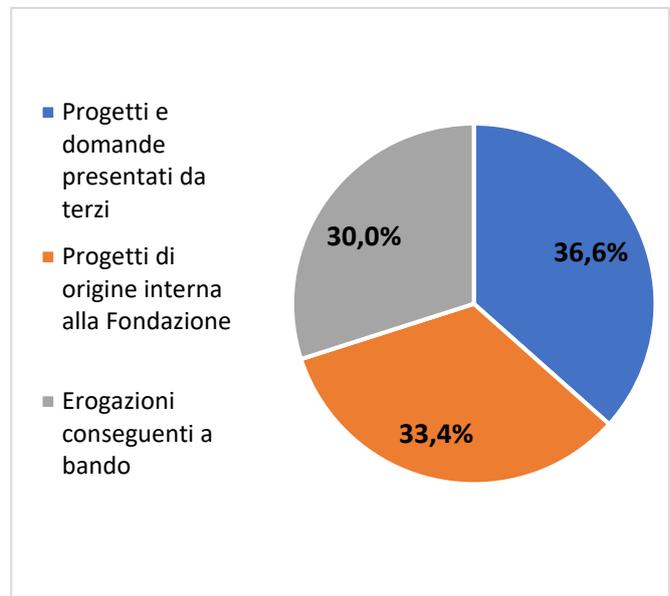
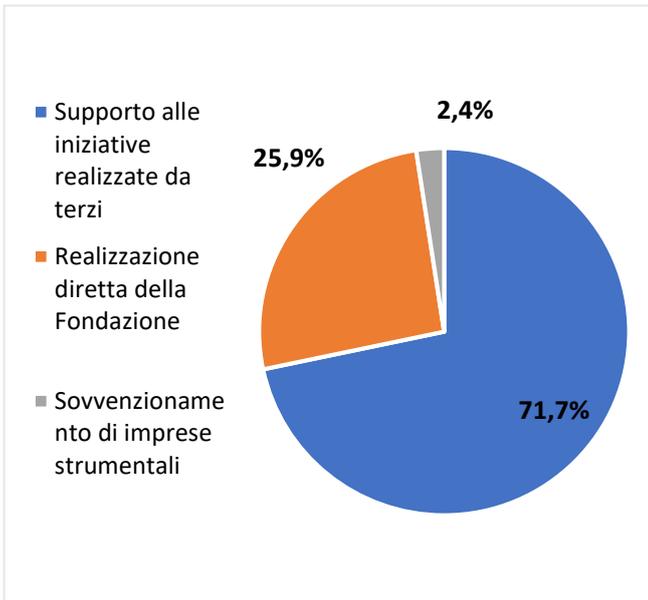


Nelle figure successive (Fig. 1.16 e Fig. 1.17) si presenta invece l'andamento delle erogazioni del settore con riferimento ai tipi di intervento e alla destinazione funzionale.

**Fig. 1.16- Tipo di intervento nel settore Ricerca e sviluppo – 2024**  
(% su totale erogazione)



**Fig. 1.17-Destinazione funzionale erogazioni nel settore Ricerca e Sviluppo – 2024**  
 (% su totale erogazione)



Come per gli altri, anche per il settore Ricerca e Sviluppo si presentano di seguito le schede di 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2024. Sono selezionati in quanto esemplari e rappresentativi dell'eterogeneità degli interventi; non costituiscono, quindi, un campione statisticamente rappresentativo dell'attività delle Fondazioni, né una selezione completa dei progetti più importanti.

## **Un bando per portare l'eccellenza della ricerca in Italia**

Con l'obiettivo di rafforzare la presenza della grande ricerca internazionale nel nostro Paese, Fondazione Cariplo ha rilanciato anche per il 2024 il bando "ERC Attrattività". L'iniziativa si rivolge agli enti di ricerca italiani – pubblici o privati non profit – intenzionati ad accogliere scienziate e scienziati titolari di un prestigioso finanziamento europeo ERC (European Research Council), attualmente attivi all'estero.

L'obiettivo è contrastare il fenomeno della "fuga dei cervelli" e incentivare il rientro o l'arrivo in Italia di ricercatori altamente qualificati, offrendo alle istituzioni locali gli strumenti per trattenerli. Il bando finanzia, infatti, i costi aggiuntivi connessi all'inserimento dei ricercatori all'interno di enti con sede operativa in Lombardia o nelle province di Novara e Verbano-Cusio-Ossola, rafforzando così il sistema territoriale della ricerca.

Con una dotazione complessiva di 900.000 euro, il bando prevede un contributo massimo di 300.000 euro per ciascun progetto, a copertura di spese specifiche legate all'attività scientifica e alla sua implementazione locale: attrezzature, personale dedicato, consulenze, formazione, comunicazione scientifica. I fondi sono concessi a fondo perduto e mirano a favorire non solo il trasferimento del progetto ERC, ma anche il suo radicamento duraturo nel contesto italiano.

Elemento distintivo dell'iniziativa è la richiesta di un piano di comunicazione basato sui principi della ricerca e innovazione responsabile (RRI), per favorire un dialogo costruttivo tra scienza e società. Il bando non ha una scadenza prefissata: prevede un primo invio di pre-progetto, a cui segue – in caso di valutazione positiva – la presentazione della proposta completa entro sei mesi.

Negli anni, l'iniziativa ha già dimostrato il suo potenziale. Sono, infatti, già più di 20 i ricercatori attratti in Italia grazie a questo strumento, per un valore complessivo di circa 25 milioni di euro in progetti ERC trasferiti. Tra questi, spiccano progetti di intelligenza artificiale, neuroscienze, ambiente, economia comportamentale.

## **Fusion Grant: ricerca e imprese insieme per l'innovazione altoatesina**

Favorire la collaborazione tra mondo della ricerca e sistema economico locale è l'obiettivo principale del bando "Fusion Grant", nato nel 2020 su iniziativa della Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano, in collaborazione con NOI Techpark, Südtiroler Wirtschaftsring e Rete Economia Alto Adige. Un'iniziativa che mira a sostenere giovani ricercatrici e ricercatori under 40 attivi in Alto Adige e interessati a collaborare con aziende del territorio nello sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative.

Con la terza edizione lanciata nel 2024, Fusion Grant ha permesso di finanziare altri dieci progetti che puntano al trasferimento concreto delle conoscenze scientifiche verso il tessuto imprenditoriale: imprese e centri di ricerca condividono competenze, obiettivi e risorse per trasformare le idee in applicazioni utili e sostenibili.

Tra i progetti selezionati figurano iniziative di alto profilo e rilevanza strategica per il territorio. Eurac Research e Alperia Trading, ad esempio, hanno collaborato allo sviluppo di uno strumento basato sull'intelligenza artificiale per integrare al meglio le energie rinnovabili nel mercato elettrico. Il Centro di Sperimentazione Laimburg, insieme a VOG Products, ha lavorato invece a una tecnologia per il rilevamento delle micotossine nelle mele, a beneficio della filiera agroalimentare. E ancora, la Libera Università di Bolzano ha avviato un progetto con Sensit Technologies Emea per individuare in modo più efficiente le perdite di gas naturale, con impatti positivi in termini ambientali e di sicurezza.

L'elemento distintivo di Fusion Grant sta nella volontà di promuovere un trasferimento di conoscenza che sia strutturato e non episodico, basato su proposte concrete, team multidisciplinari e un'attenzione particolare al radicamento territoriale. I progetti selezionati ricevono un contributo economico e, soprattutto, un'opportunità di crescita professionale e di contaminazione tra linguaggi e culture diverse.

### **Un nuovo istituto per rafforzare il legame tra ricerca e industria nei settori ad alta tecnologia**

Compagnia di San Paolo Institute for Advanced Study (CSP IAS) è un nuovo istituto di ricerca, con sede a Torino, che si propone di rafforzare il legame tra ricerca accademica e industria, con particolare attenzione ai settori dell'intelligenza artificiale, della robotica e dell'aerospazio. L'iniziativa nasce dall'accordo tra la Fondazione Compagnia di San Paolo e l'Istituto italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria (AI4I) e si inserisce nel quadro delle strategie di sviluppo tecnologico e scientifico del territorio.

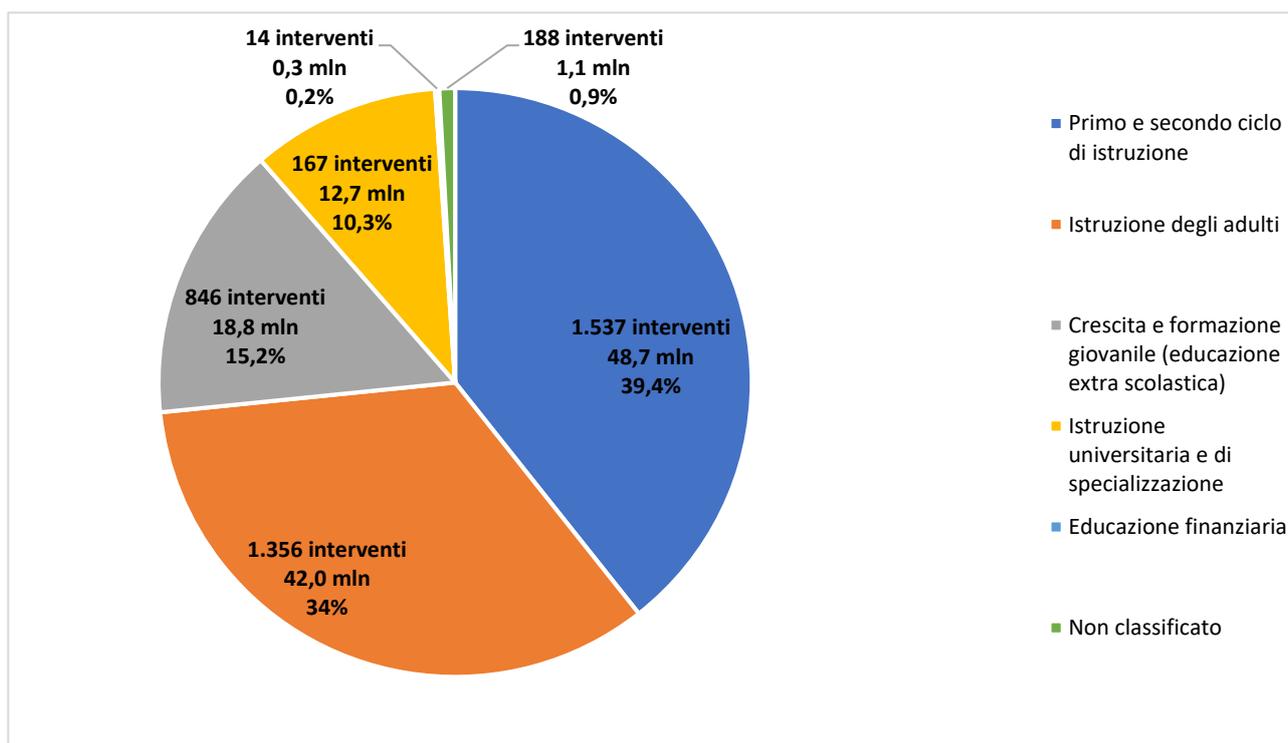
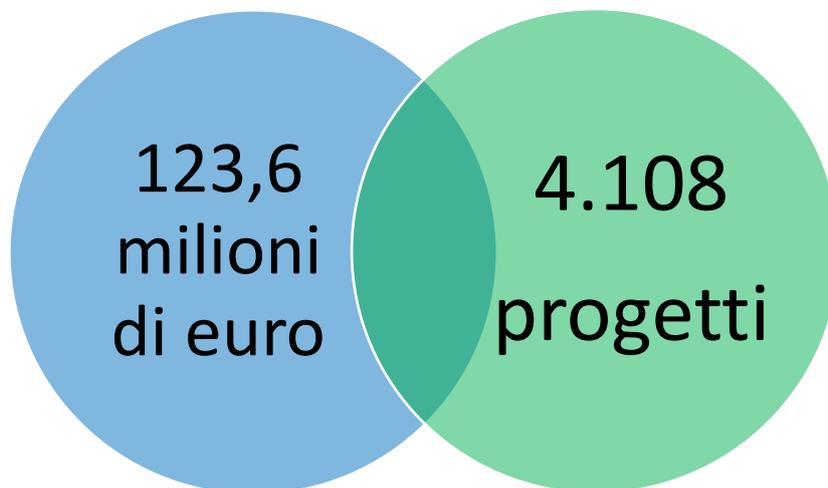
Il CSP IAS sarà ospitato presso la sede di AI4I e si propone di attrarre ricercatori internazionali, offrendo un contesto avanzato per la cooperazione tra ricerca e impresa. Il centro punterà a promuovere attività di alta formazione, come seminari, workshop e programmi di dottorato, e a sostenere l'innovazione attraverso il trasferimento tecnologico, con il coinvolgimento di startup, PMI e grandi aziende. L'istituto si concentrerà su quattro aree principali: attrazione di talenti, networking tra ricerca e industria, formazione avanzata e collaborazione tra mondo accademico e produttivo.

Il progetto è sostenuto da un impegno economico pari a 4 milioni di euro da parte della Fondazione Compagnia di San Paolo per il periodo 2025-2028. La *governance* dell'istituto sarà condivisa e prevedrà la partecipazione di un Comitato Strategico e di un Advisory Board composto da esperti internazionali, con l'obiettivo di definire un modello operativo orientato alla open science e all'open innovation.

Il CSP IAS rappresenta un tassello del percorso più ampio intrapreso dalla Fondazione per rafforzare la ricerca applicata e promuovere la competitività del sistema territoriale e nazionale. In questa direzione si collocano anche le edizioni del bando "Intelligenza Artificiale", con cui sono stati selezionati e finanziati nove progetti di ricerca finalizzati a promuovere un approccio etico e sostenibile all'innovazione.

## **SETTORE EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE**

**EROGAZIONI TOTALI E RIPARTIZIONI NEI SOTTO-SETTORI DI  
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE – 2024**



#### 1.2.4 Educazione, Istruzione e Formazione

Il contesto in cui le Fondazioni estendono la loro azione nel settore è multiforme e composito: i flussi migratori, la rivoluzione tecnologica, la trasmissione della conoscenza e i nuovi modelli di apprendimento richiedono oggi un'azione di sostegno e di indirizzo adeguata ai cambiamenti in atto sia nella gestione della scuola, sia nelle modalità della didattica. Affinché gli interventi accompagnino tale trasformazioni in modo proficuo e funzionale è necessaria la collaborazione tra i diversi soggetti e le singole istituzioni scolastiche operanti nella comunità di riferimento. Attenzione particolare quindi alle progettualità che puntano al miglioramento dei processi interni alla scuola mediante la realizzazione della cosiddetta scuola digitale, agli investimenti sul capitale umano, dirigenti scolastici e docenti, perché la centralità del ruolo del docente e del dirigente scolastico è alla base del successo formativo degli studenti e della singola istituzione scolastica, fondamentali per attuare concretamente l'innovazione.

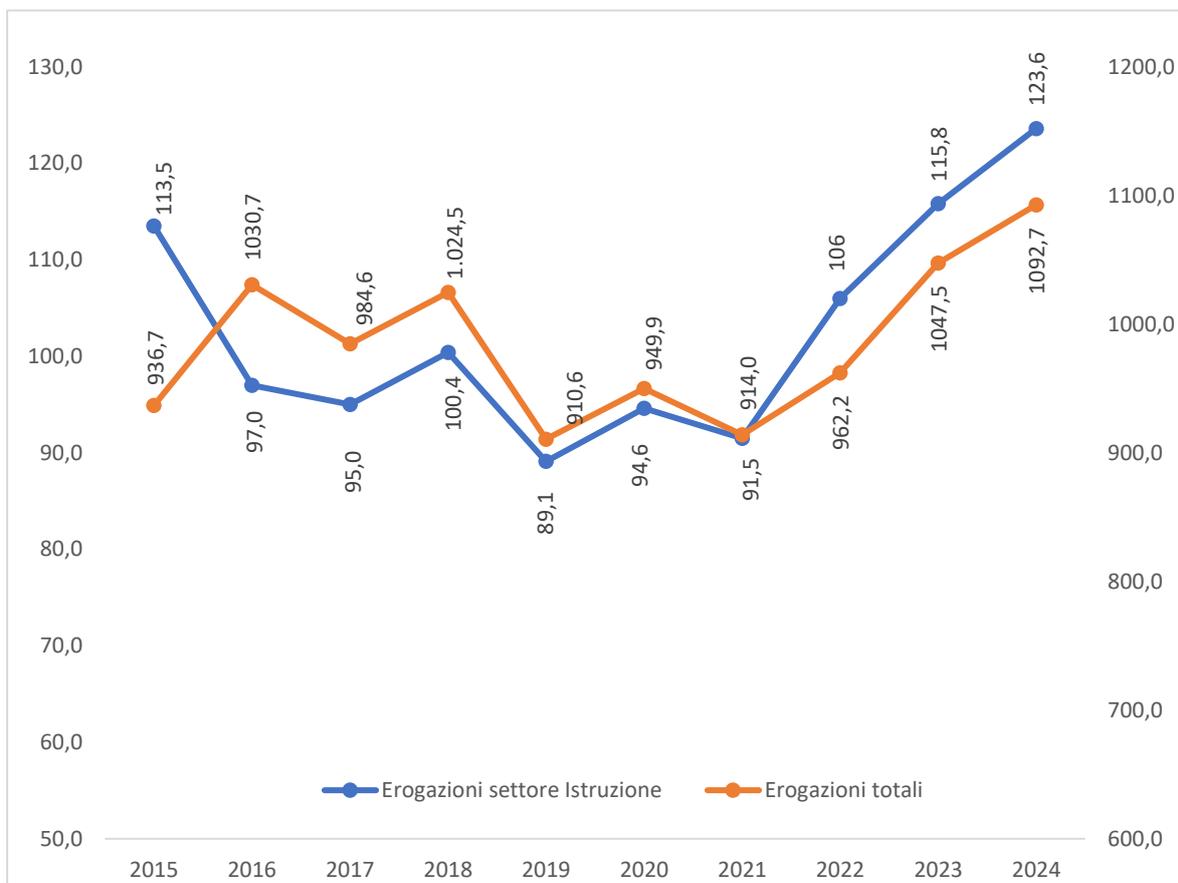
Promuovere e migliorare i processi educativi significa intervenire in modo radicale e deciso sui sistemi scolastici formativi con la necessità di operare attraverso tempi di realizzazione più lunghi: le Fondazioni, infatti, sono in grado di promuovere progetti di ampio respiro svolgendo, quale soggetto neutrale, non solo il ruolo di catalizzatore di progettualità specifiche, ma anche quello di mediazione fra i diversi soggetti coinvolti nell'intervento.

Con i loro interventi le Fondazioni hanno la possibilità di promuovere e rafforzare, con azioni mirate e determinanti, esperienze di eccellenza e di innovazione che facciano da volano a una riconfigurazione del panorama dell'istruzione e della formazione del Paese, rendendolo più aderente alle nuove esigenze della società, delle istituzioni e dei settori produttivi.

Le Fondazioni orientano la propria strategia operativa al rafforzamento del tessuto sociale del territorio di riferimento, offrendo anche una prospettiva di crescita e di sostenibilità il più possibile adeguata. Si privilegiano i progetti in cui preponderante è il coinvolgimento della comunità e delle famiglie per offrire a tutti un'educazione che parli di rispetto, sostenibilità e condivisione, come risposta alla povertà educativa e a ogni forma di disuguaglianza. Nella programmazione dell'attività istituzionale, le strategie messe in atto pongono attenzione alla formazione, alla crescita culturale della persona e al sostegno dei sistemi scolastici della comunità, al fine di sviluppare opzioni educative più estese e differenziate, arricchendo la sfera delle opportunità formative dei bambini, dei ragazzi e degli adulti, con particolare attenzione ai temi dell'etica e della solidarietà.

Prima di procedere con l'analisi dei dati relativi al settore Educazione, Formazione e Istruzione, si propone un rapido sguardo al *trend* di lungo periodo relativo al decennio 2015-2024, in una rappresentazione grafica comparata con quella delle erogazioni totali.

**Fig.1.18 – Erogazioni totali e del settore Educazione, Istruzione e Formazione nel periodo 2015-2024 (valori in milioni di euro)**



Il confronto fra i due andamenti, almeno fino al 2016, evidenzia una contrazione sensibile del settore, a fronte invece di una decisa ripresa del sistema. A partire dal 2017 le due curve riprendono a muoversi in sincronia, fino ad arrivare nel 2023 a un incremento delle erogazioni del settore che si attestano ai valori dei primi anni del decennio in esame, poi superati nel 2024. Nel corso dell'intero periodo (2015-2024), nel settore sono stati erogati oltre 1 miliardo di euro, con una media di erogazione annuale di circa 102,7 milioni di euro e con una incidenza media sul totale erogato del 10,4%.

Nel 2024 l'attività istituzionale ha lievemente aumentato le risorse destinando al settore 123,6 milioni di euro per un totale di 4.108 interventi (nel 2023 l'importo deliberato era di 115,8 per 4.030 interventi), con un valore medio per intervento di circa 30.000 euro, incidendo con l'11,3% sul totale degli importi e con il 18,4% per il numero di interventi sul totale erogato.

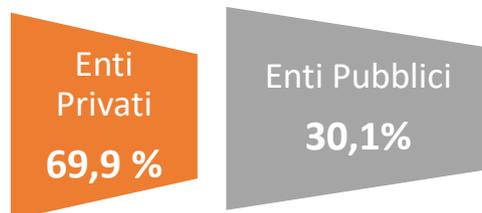
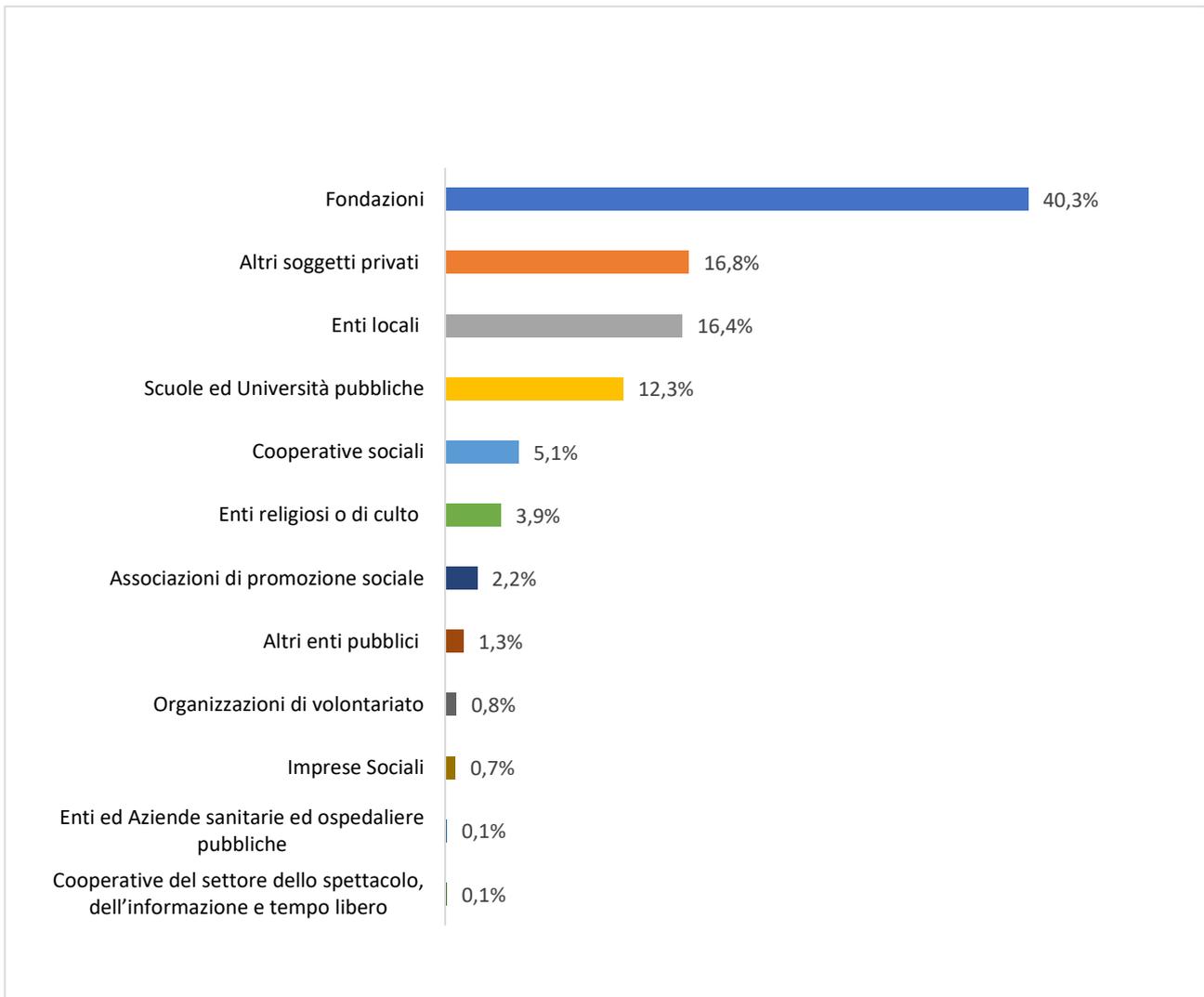
Per comprendere al meglio l'azione delle Fondazioni, si procede con l'analisi dei dati relativi ai principali comparti che compongono il settore presentati in forma grafica a inizio paragrafo e riproposti nella Tab.1.6 di fine capitolo in comparazione con l'anno precedente.

Il comparto “Primo e Secondo ciclo di istruzione” risulta essere ancora al primo posto tra i sotto-settori, pur subendo una lieve contrazione delle risorse con 48,7 milioni di euro, incidendo con il 39,4% sul totale delle erogazioni, con 1.537 interventi (nel 2023 le risorse destinate erano 54,1 milioni di euro con 1.525 interventi). Consapevoli che restare fuori dalla scuola vuol dire mettere un’ipoteca sul futuro e aumentare le distanze con i compagni, creando uno svantaggio difficilmente recuperabile, l’impegno delle Fondazioni si concentra maggiormente sui progetti che intendono supportare le famiglie fragili e gli studenti svantaggiati. Ecco, allora, il sostegno a programmi di rete rivolti all’età dell’adolescenza, relativi alla scuola dell’obbligo, finalizzati al contrasto della dispersione scolastica e a favorire politiche di inclusione e di valorizzazione della multiculturalità. Particolare attenzione, inoltre, viene anche riservata alle strutture scolastiche che devono essere rinnovate, in base ai nuovi modelli pedagogici, di spazi (anche virtuali) e di luoghi della città con un forte potenziale educativo. L’attenzione, inoltre, punta al supporto di iniziative volte a contrastare le cause che disincentivano la frequenza alla scuola o che ne limitino l’accesso all’università, nella consapevolezza che occorre stimolare il miglioramento delle relazioni e della comunicazione tra studenti, genitori e insegnanti nella direzione di favorire la formazione di una comunità educante radicata nell’ambiente scolastico, familiare e sociale. Il comparto relativo all’”Istruzione degli adulti” rimane saldamente al secondo posto della graduatoria dei sotto-settori, registrando un aumento delle risorse per un importo di 42,0 milioni di euro, incidendo con il 34% sul totale delle erogazioni e con ben 1.356 interventi realizzati (nel 2023 erano 26,6 milioni di euro, e 1.244 il numero di interventi). Si conferma quindi la strategia di intervento delle Fondazioni orientata al rafforzamento del tessuto sociale del territorio di riferimento, e alla promozione di un’offerta formativa in grado di dare adeguate prospettive di crescita e di sostenibilità. Acquisiscono una posizione centrale, infatti, i progetti che puntano all’attività di formazione complessiva della scuola e degli studi universitari e post-laurea e al conseguente sostegno offerto ai dottorati, borse di studio, master e scuole di specializzazione. Il comparto “Crescita e formazione giovanile (educazione extra scolastica)” rimane più o meno stabile nella graduatoria per le risorse destinate, registrando l’importo di 18,8 milioni di euro, incidendo con il 15,2% sul totale erogazioni e con 846 il numero degli interventi (nel 2023 l’importo era di 18,5 milioni di euro per un totale di 944 interventi). I perimetri di intervento delle Fondazioni comprendono le progettualità che puntano alla promozione di opportunità educative per ogni persona e alla trasformazione dei modelli pedagogici per includere la dimensione digitale come strumento oramai imprescindibile della didattica. Segue, infine, il comparto “Istruzione universitaria e di specializzazione” che registra una contrazione delle risorse con 12,7 milioni di euro, che incidono con il 10,3% sul totale erogazioni e con 167 interventi (nel 2023 segnava un importo di 15,0 milioni di euro con 162 interventi). Il sostegno ai progetti nel comparto è rivolto prevalentemente all’attività

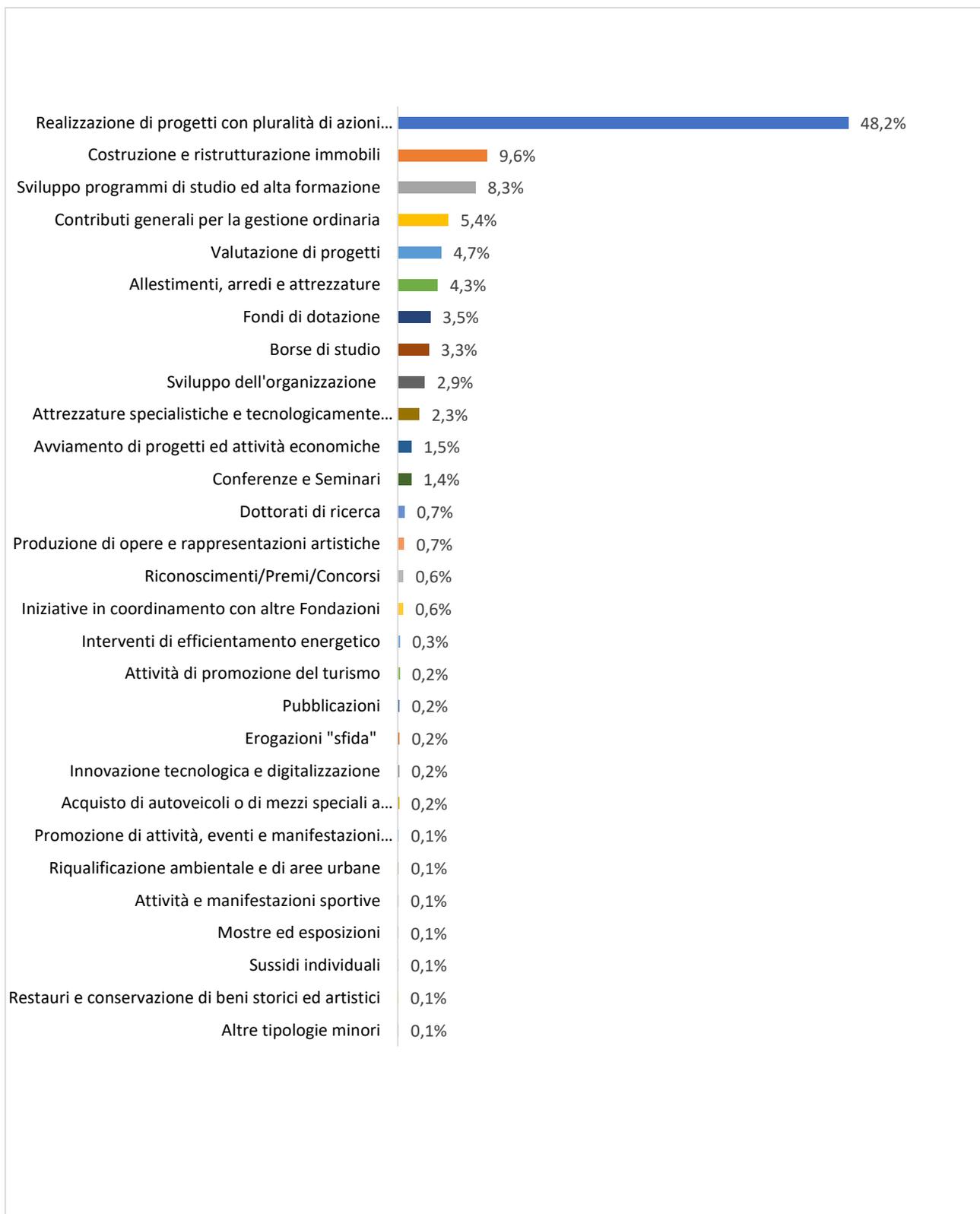
didattica di istituzioni universitarie e para-universitarie, contributi a corsi di diploma universitari, in discipline tradizionali (soprattutto scientifiche, giuridiche ed economiche) e su tematiche innovative (ad esempio quelle in campo informatico, dell'ambiente, dell'agro-alimentare); a progetti specifici di supporto alla didattica e programmi di studio, a forme di tirocinio aziendali, a dottorati di ricerca e a borse di studio.

L'analisi prosegue con l'illustrazione dei principali Soggetti beneficiari delle erogazioni (Fig.1.19), dei diversi Tipi di interventi (Fig.1.20) e con l'analisi delle Caratteristiche gestionali dei progetti (Fig.1.21).

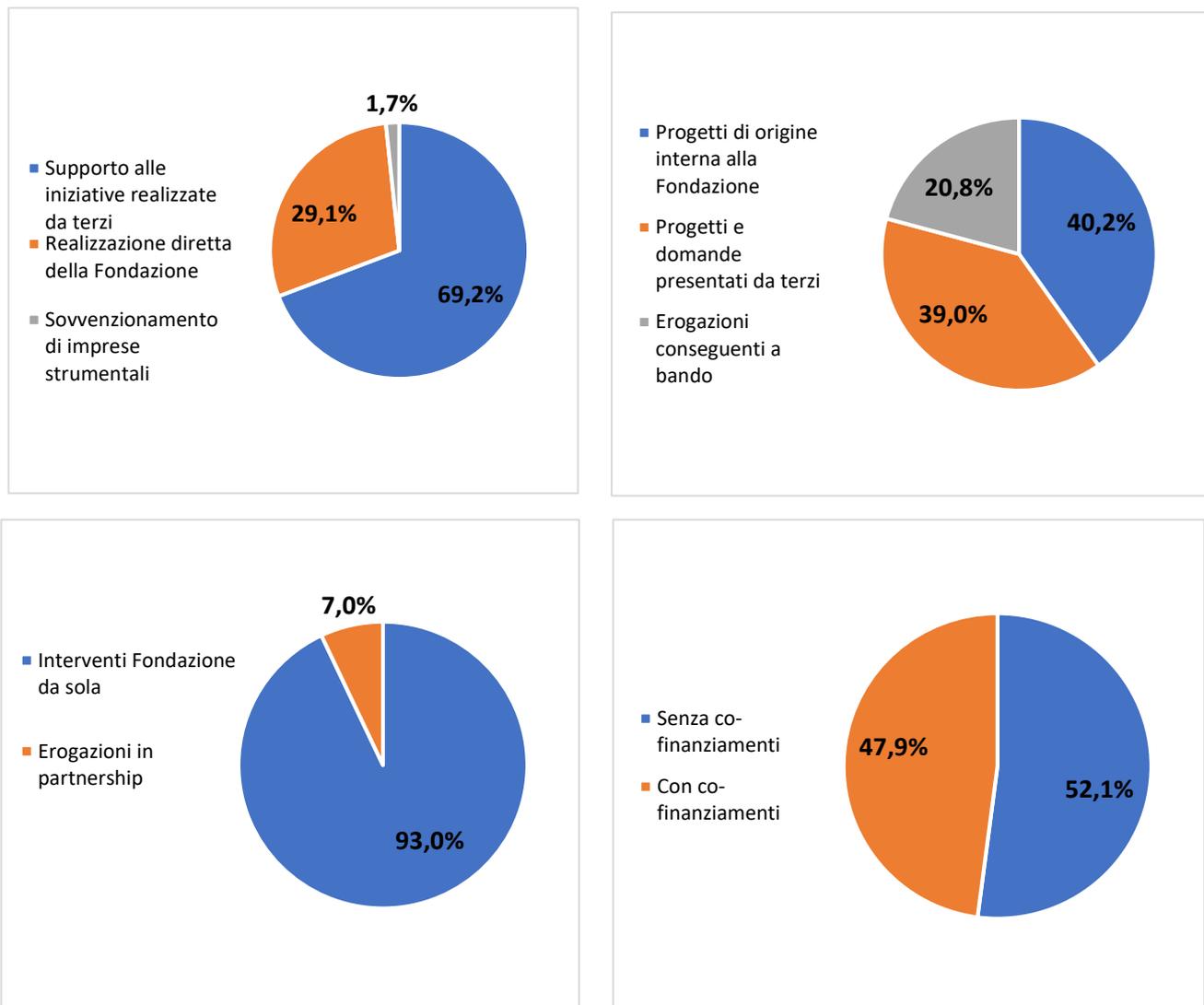
**Fig. 1.19 - Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Educazione, Istruzione e Formazione – 2024**  
 (% sul totale erogazioni settore)



**Fig. 1.20 - Tipo di intervento nel settore Educazione, Istruzione e Formazione – 2024**  
(% su totale erogazione)



**Fig. 1.21 - Destinazione funzionale erogazioni nel settore Educazione, Istruzione e Formazione – 2024**  
(% su totale erogazione)



Come per gli altri settori, l'analisi termina con la presentazione di 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2024. Sono selezionati in quanto esemplari e rappresentativi dell'eterogeneità degli interventi; non costituiscono, quindi, un campione statisticamente rappresentativo dell'attività delle Fondazioni, né una selezione completa dei progetti più importanti.

## **Rondò dei Talenti: uno spazio per crescere, scoprire e immaginare il futuro**

Nel cuore di Cuneo, l'ex sede di una banca si è trasformata in un luogo vivo, aperto e innovativo: è il "Rondò dei Talenti", il polo educativo promosso dalla Fondazione CRC che coniuga architettura, cultura, sostenibilità e partecipazione. Inaugurato nel 2022, lo spazio è oggi un punto di riferimento per la comunità e un simbolo di rigenerazione urbana intelligente e inclusiva.

Frutto di un ampio progetto di ascolto e analisi sui bisogni del territorio, il Rondò è nato per rispondere a una sfida educativa fondamentale: aiutare bambini, ragazzi e adulti a scoprire i propri talenti e a coltivarli. In collaborazione con scuole, famiglie e associazioni, la Fondazione CRC ha creato un centro dove la formazione si intreccia con l'esperienza e la conoscenza di sé.

I quattro piani dell'edificio sono pensati per ospitare attività formative, laboratori, incontri e percorsi orientativi che ruotano intorno a quattro obiettivi chiave: l'aumento della consapevolezza personale, la scoperta delle professioni, il potenziamento delle competenze e l'accompagnamento alle scelte. Il Rondò è anche una piazza per la città, uno spazio di scambio e contaminazione, dove idee e relazioni generano valore.

All'esterno, il Rondò ospita l'opera "Il Terzo Paradiso dei Talenti" di Michelangelo Pistoletto, realizzata con il contributo di 122 bambini e della comunità locale. Un simbolo potente di partecipazione, creatività collettiva e futuro condiviso.

Tra le tante attività già avviate, si segnala la possibilità per enti e associazioni di prenotare gli spazi per eventi e progetti, favorendo così una gestione aperta, condivisa e comunitaria. Dallo scorso anno, inoltre, il Rondò ospita "A tutto tondo. Festival dell'innovazione": quattro giorni, in estate, con una ricca proposta di attività aperte a tutta la comunità tra *talk*, laboratori per bambini e ragazzi, giochi all'aperto e *cinforum* sotto le stelle.

## **#TuttoMeritoMio: quando il talento incontra l'opportunità**

Un futuro costruito sul merito, non sulle condizioni di partenza. È questa la visione che anima #TuttoMeritoMio, il programma ideato da Fondazione CR Firenze in collaborazione con Intesa Sanpaolo, l'Università degli Studi di Firenze, l'Ufficio Scolastico Regionale e con il supporto operativo della Fondazione Golinelli. Un progetto concreto che trasforma il potenziale in opportunità per studenti provenienti da famiglie in difficoltà economica.

L'obiettivo è semplice ma ambizioso: attivare un vero “ascensore sociale” che permetta ai giovani, altrimenti penalizzati dalle condizioni socio-economiche, di accedere all'università, laurearsi e costruire un proprio percorso professionale e personale, libero da vincoli di partenza.

Il programma, attivo dal 2018, prevede borse di studio annuali che variano da 3.000 a 8.000 euro, in base alla situazione di ciascun partecipante e al fatto che lo studente sia fuori sede. Il requisito economico richiesto è un ISEE inferiore a 25.000 euro, mentre quello scolastico prevede una media superiore a 7,5 o un diploma oltre gli 80/100.

La vera forza di #TuttoMeritoMio, però, è il suo accompagnamento personalizzato: *tutor* e *mentor* affiancano lo studente lungo l'intero percorso. Non solo sostegno economico, dunque, ma anche e soprattutto formazione integrale, che prevede anche la possibilità di partecipare a seminari, *workshop* ed esperienze culturali.

Nel 2024, il programma ha segnato una svolta importante: per la prima volta, oltre a finanziare 90 nuovi studenti, ha esteso il supporto anche ai 20 ragazzi meritevoli che hanno concluso con successo la laurea triennale, accompagnandoli fino alla magistrale o ai corsi a ciclo unico. Una scelta che rafforza l'impatto dell'iniziativa e ne amplia l'orizzonte.

Ogni anno, la Fondazione CR Firenze destina 1 milione di euro a questa iniziativa.

## **Sardegna ForMed, l'università sarda si apre al Mediterraneo**

Consolidare i rapporti tra la Sardegna e i Paesi del Maghreb attraverso la formazione universitaria. È questo l'obiettivo di "Sardegna ForMed", il progetto congiunto delle Università di Cagliari e di Sassari, sostenuto dalla Fondazione di Sardegna, nato per promuovere la cooperazione accademica e culturale con Tunisia, Algeria e Marocco.

L'iniziativa, attiva già da alcuni anni, consente alle studentesse e agli studenti selezionati delle università del Maghreb di frequentare per un anno accademico i corsi degli atenei sardi. Il programma offre un pacchetto completo di sostegno: borse di mobilità, esonero dalle tasse universitarie, supporto per l'alloggio e i servizi essenziali, corsi di lingua e mediazione culturale. Un modello pensato per agevolare l'integrazione accademica, ma anche sociale, dei partecipanti.

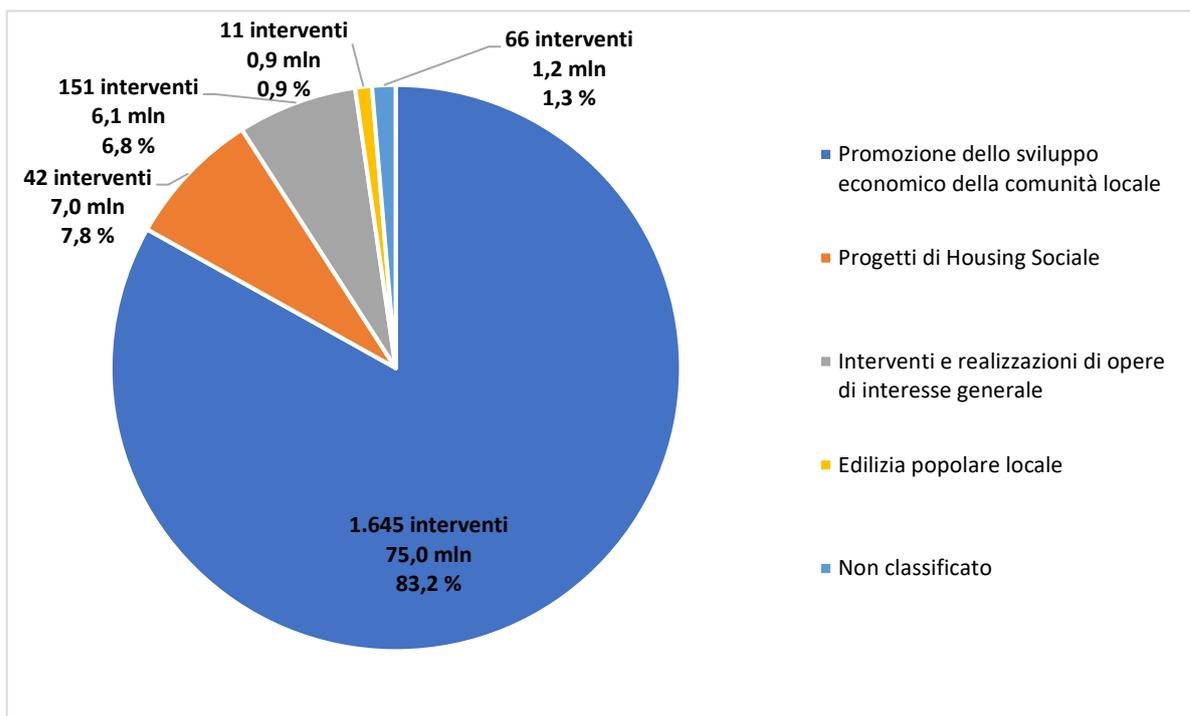
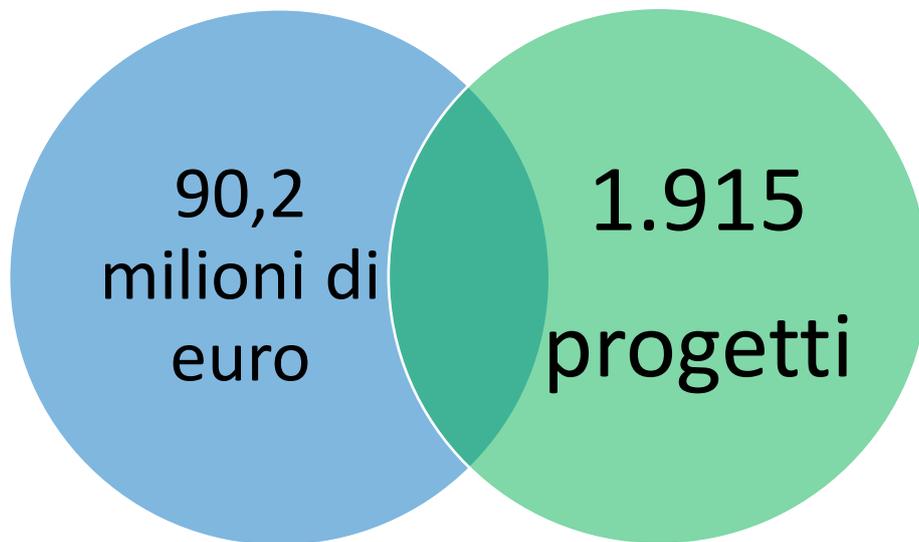
Il progetto si fonda su una rete di collaborazioni che coinvolge le università, il Ministero degli Affari Esteri, la Conferenza dei Rettori (CRUI), il consorzio UNIMED e – in modo decisivo – la Fondazione di Sardegna. È proprio questa a garantire la copertura finanziaria delle borse di mobilità, permettendo ogni anno l'arrivo degli studenti universitari.

Dal 2015 a oggi, l'iniziativa ha coinvolto circa 300 studenti, suddivisi quasi equamente tra le Università di Cagliari e di Sassari. I numeri mostrano un interesse crescente, mentre le testimonianze degli studenti coinvolti raccontano un'esperienza che va oltre il percorso universitario. L'impatto riguarda anche le comunità che risultano accoglienti grazie a iniziative come il *tandem* linguistico o la partecipazione a eventi culturali locali, favorendo un dialogo interculturale autentico.

Con Sardegna ForMed, la Fondazione e gli atenei sardi confermano il proprio impegno nel rafforzare il ruolo della Sardegna come ponte tra Europa e Mediterraneo, in una prospettiva di crescita condivisa fondata su istruzione, scambio e inclusione.

## **SETTORE SVILUPPO LOCALE**

**EROGAZIONI TOTALI E RIPARTIZIONI NEI SOTTOSETTORI DI SVILUPPO LOCALE – 2024**



### 1.2.5 Sviluppo locale

Le Fondazioni di origine bancaria perseguono “[...] *esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico [...] in rapporto prevalente con il territorio [...]*”<sup>22</sup>. Per meglio esaminare l’attività erogativa delle Fondazioni volta al perseguimento dei principi normativi, il sistema di classificazione Acri, il quale si ricorda differire da quello dei settori ammessi per legge, prevede un settore intitolato “Sviluppo locale”.

Il settore Sviluppo locale raccoglie le erogazioni che hanno come obiettivo lo sviluppo socio-economico del territorio di riferimento delle Fondazioni. Come di consueto, prima di analizzare dettagliatamente le caratteristiche delle erogazioni del settore, è opportuno chiarire che la realizzazione di tali progettualità complesse si traduce in un’ampia gamma di interventi riconducibili in prevalenza alle seguenti linee di attività:

- attività di promozione territoriale volte all’analisi e allo sviluppo delle peculiarità dei territori, così da accrescerne le potenzialità di attrazione turistica. Gli interventi sono essenzialmente finalizzati alla valorizzazione delle eccellenze culturali e produttive, al fine di intercettare maggiori flussi turistici di qualità, all’insegna della sostenibilità;
- attività per il potenziamento e l’innovazione del tessuto produttivo locale. Quindi interventi per facilitare e promuovere a livello locale nuove imprenditorialità e nuovi approcci partecipativi;
- attività per la crescita del capitale umano (corsi di specializzazione, interventi di politica attiva, organizzazione di seminari e conferenze, ecc.);
- iniziative nel campo dell’economia collaborativa o *sharing economy*, volte a stimolare sperimentazioni legate alla condivisione di beni, mezzi e strumenti di lavoro senza trasferirne la proprietà. Sono attività che si caratterizzano, tra l’altro, per l’utilizzo costante e innovativo di tecnologie avanzate;
- interventi di edilizia popolare e inerenti lavori pubblici o di pubblica utilità. Sono segnalati anche progetti di supporto ai servizi e alle infrastrutture stradali, ferroviarie e aeroportuali; così come interventi in campo energetico e idrico. Rientrano in questo gruppo anche le numerose e importanti iniziative di *housing sociale*.

Nel sistema di classificazione Acri, il settore Sviluppo locale presenta un ammontare pari a 90,2 milioni di euro, confermandosi, come per l’annualità precedente, il quinto settore di intervento.

L’importo destinato al settore è sostanzialmente in linea con quello registrato nella precedente

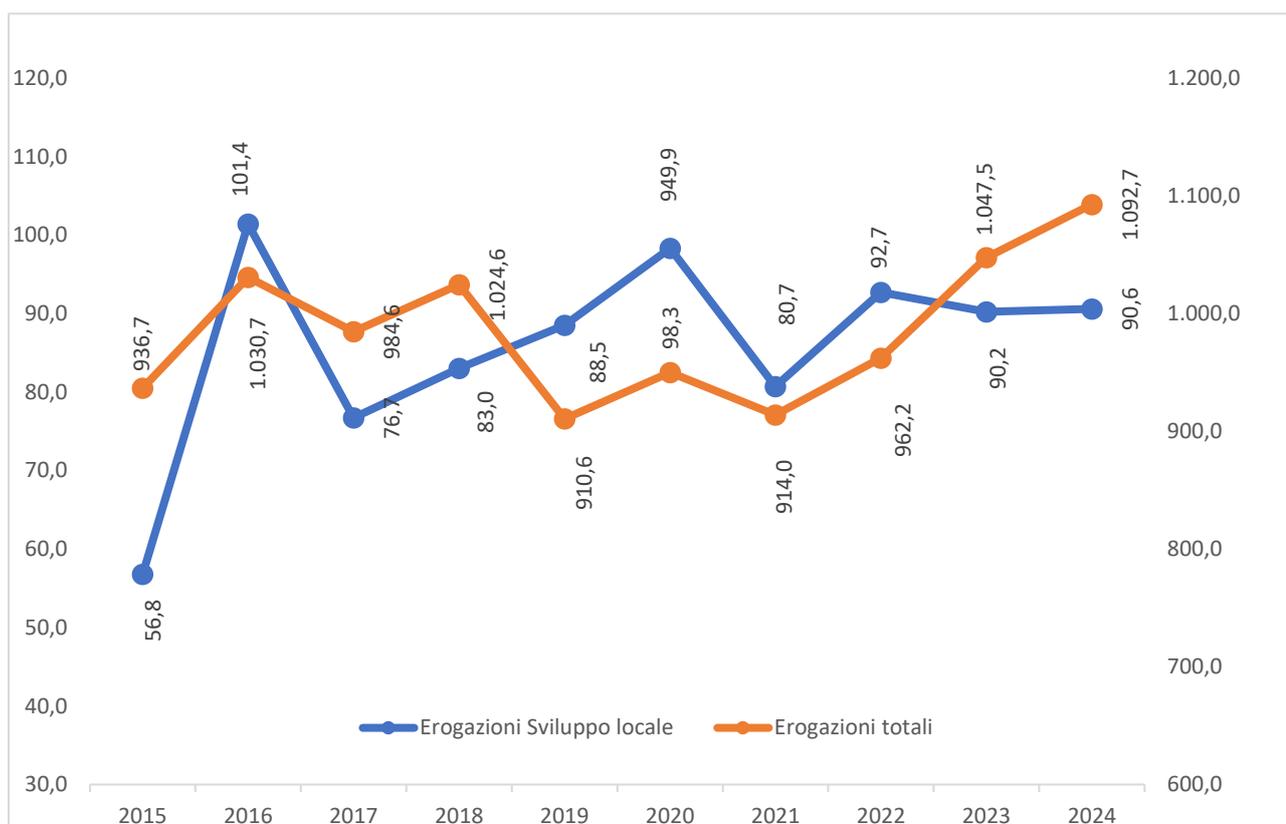
---

<sup>22</sup> Articolo 2, comma 1 e 2, Decreto Legislativo 17 maggio 1999, n. 153.

annualità, infatti si osserva una lieve variazione di appena mezzo punto percentuale in termini di peso sul totale delle erogazioni.

L'analisi del *trend* del decennio, ad esclusione del 2015 e del picco registrato nel 2016, mostra un settore con un flusso erogativo omogeneo, con una media di importo deliberato nel settore di 85,9 milioni di euro ed erogazioni che oscillano tra gli 80 e i 90 milioni di euro.

**Fig. 1.22 - Erogazioni totali e del settore Sviluppo locale (2015- 2024)**  
(valori in milioni di euro)



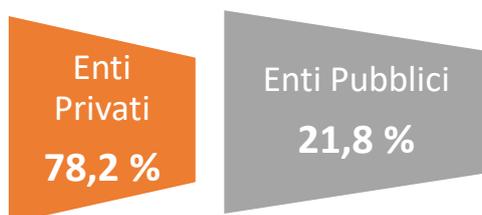
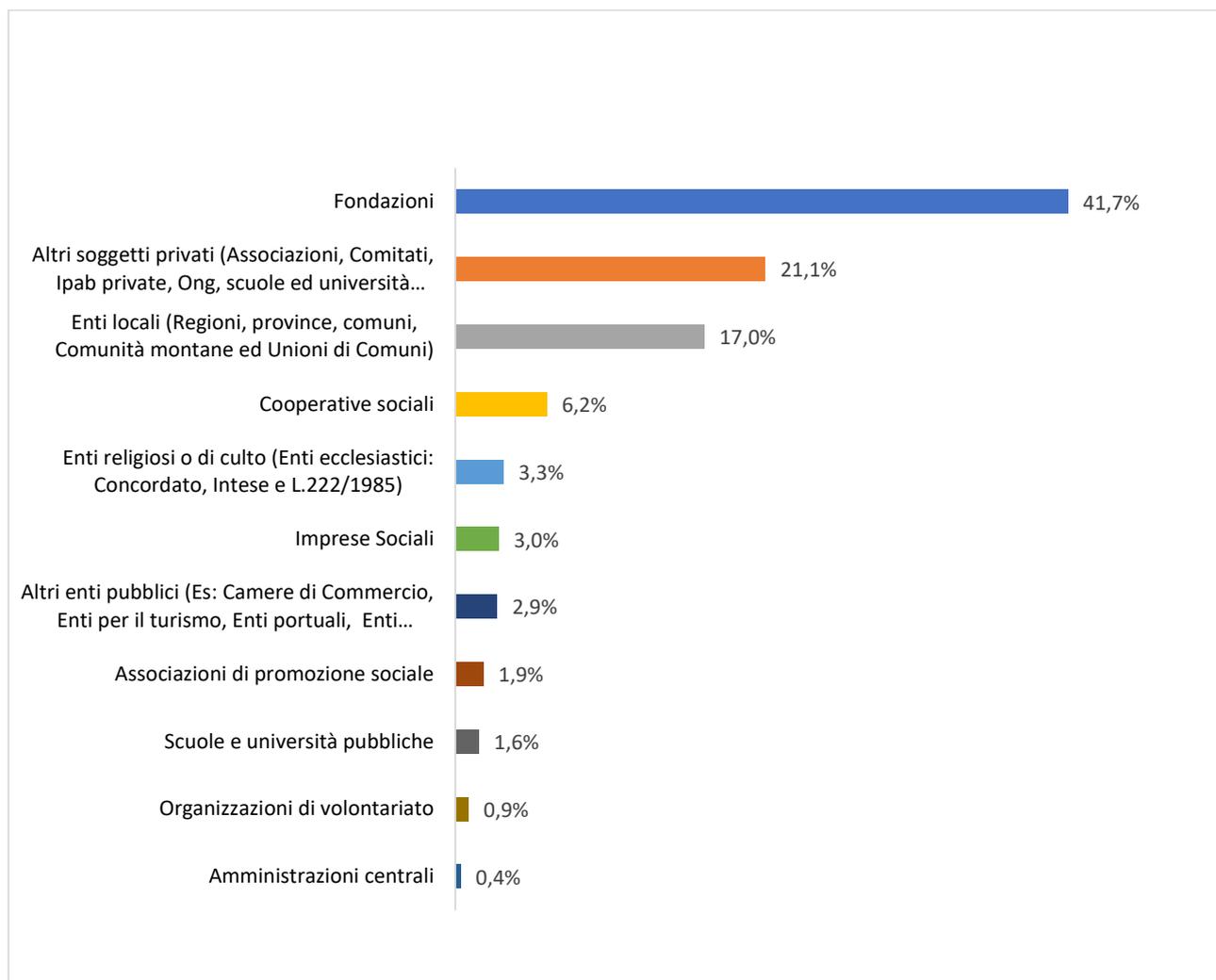
Venendo alla disamina dei sotto-settori, dal grafico in apertura, il primo per somma stanziata è quello della “Promozione dello sviluppo economico della comunità locale”, in cui si registrano interventi in diversi ambiti e con più modalità di realizzazione, con un importo deliberato di 75 milioni di euro, confermando per il secondo anno consecutivo la crescita (71,6 milioni di euro nel 2023 e 68,2 milioni di euro nel 2022).

Nel 2024, le delibere in “Progetti di *Housing* Sociale” sono seconde per importo deliberato con 7 milioni di euro (in leggero calo rispetto agli 8,1 milioni di euro del 2023). Nell’anno in esame si segnala che l’elenco dei sotto-settori del settore ha subito una variazione nella classificazione, con l’introduzione del comparto “Interventi e realizzazioni di opere di interesse generale”. Conformemente a quanto indicato nel paragrafo 1.1 del Capitolo, poiché la “Realizzazione di lavori

pubblici o di pubblica utilità” non rientra più tra i settori ammessi per legge, si è ritenuto opportuno mantenere nella griglia di classificazione Acri un sotto-settore simile. Ciò per permettere alle Fondazioni di continuare a classificare, dandone evidenza, quegli interventi e progetti di opere di pubblica utilità a favore dei territori di riferimento, come ad esempio ristrutturazioni, recupero e riqualificazione degli edifici, interventi di messa in sicurezza, manutenzione ordinaria e straordinaria, riqualificazione e rigenerazione urbana. Nel neo sotto-settore si rileva un importo deliberato di 6,1 milioni di euro, pari al 6,8% dell’importo totale distribuito nel settore.

L’analisi dei sotto-settori del settore Sviluppo locale si chiude con le progettualità in “Edilizia popolare locale” che conferma un’attrazione di risorse relativamente modeste (0,9 milioni di euro).

**Fig. 1.23 - Soggetti beneficiari nel settore Sviluppo locale – 2024**  
(% sul totale erogazioni settore)

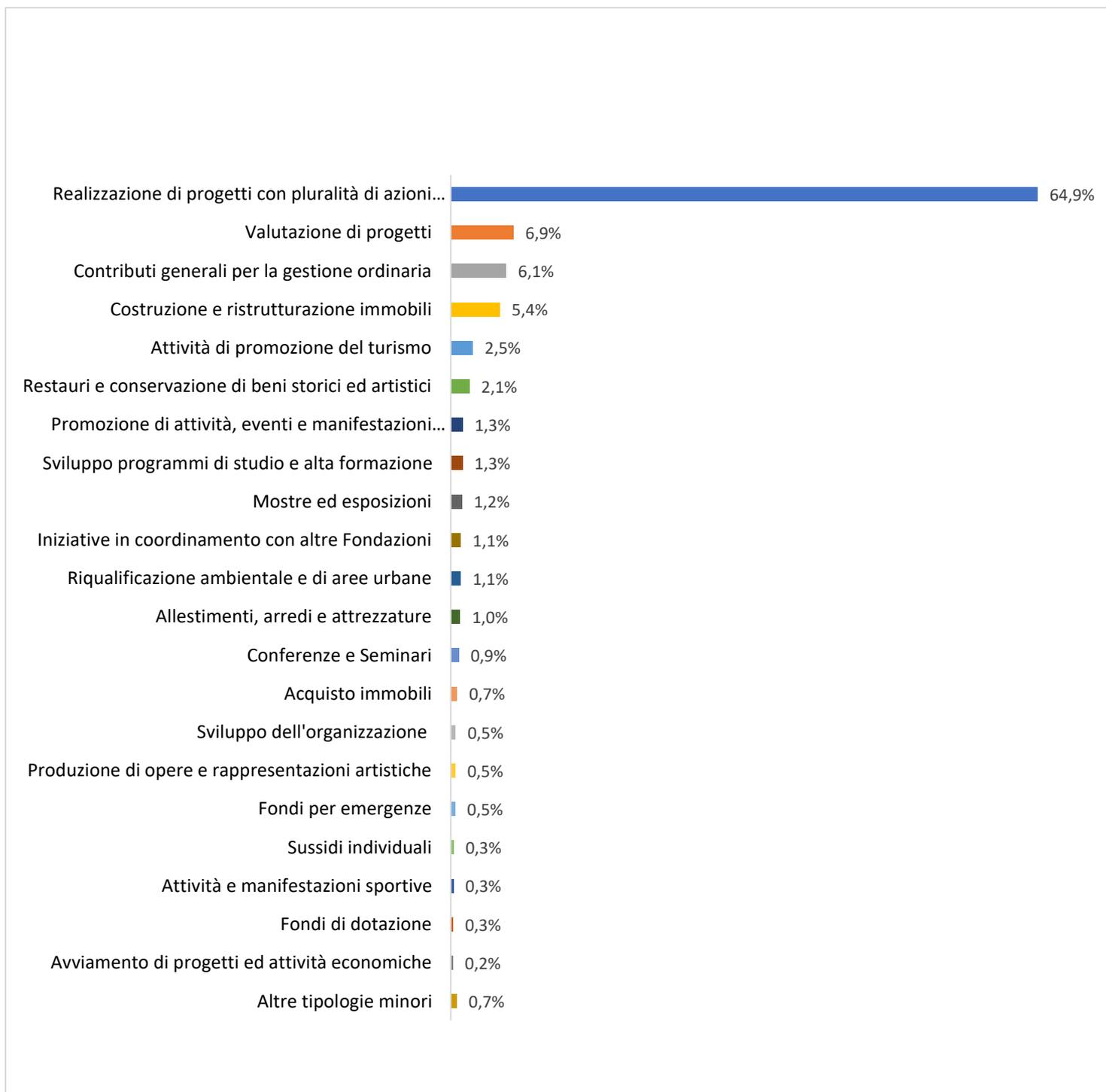


Le Fondazioni rimangono il primo soggetto destinatario delle attività erogative nel settore Sviluppo locale, con una percentuale di importo sul totale erogazioni del settore del 41,7%. Gli “Altri soggetti privati” sono i secondi beneficiari del settore con un 21,1% (in calo rispetto all’ anno precedente, quando rappresentavano il 26,6%). Seguono, pressoché in linea con la precedente annualità, gli “Enti locali”, le “Cooperative Sociali” e gli “Enti Religiosi” (rispettivamente al 17,0%, 6,2% e 3,3%).

Quanto appena esaminato si riflette nella destinazione tra i soggetti pubblici e i privati: i soggetti privati sono beneficiari del 78,2% del totale, il 21,8% gli enti pubblici.

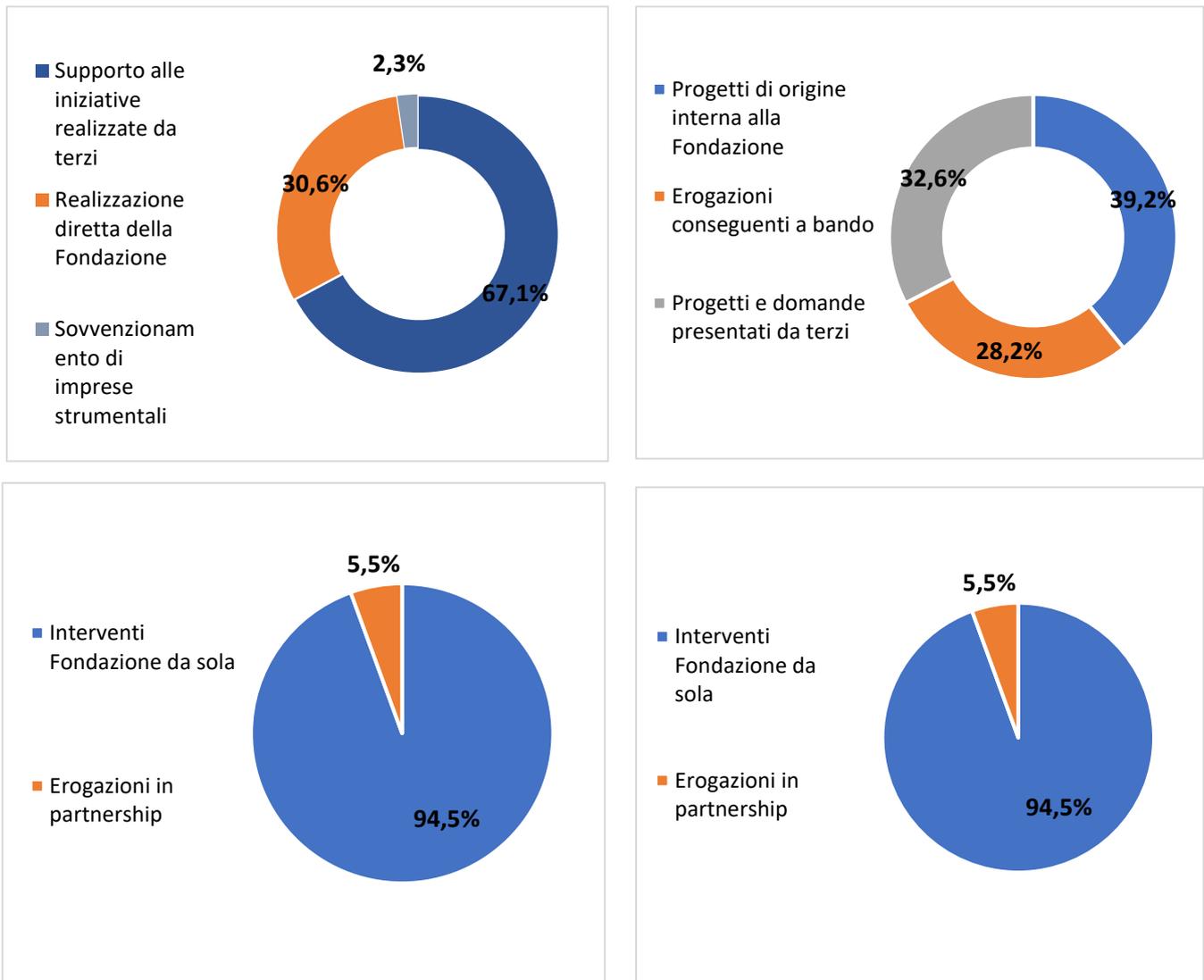
L’analisi prosegue con la rilevazione delle tipologie di intervento per il settore in esame.

**Fig. 1.24 - Tipo di intervento nel settore Sviluppo locale – 2024**  
(% su totale erogazioni settore)



L'analisi si conclude con i grafici sotto riportati che offrono una visione delle caratteristiche gestionali dell'attività erogativa delle Fondazioni nel settore "Sviluppo locale".

**Fig. 1.25 - Caratteristiche gestionali degli interventi nel settore Sviluppo locale – 2024**  
(% su totale erogazioni settore)



Come per i settori già esaminati, il paragrafo si conclude con la presentazione di 3 schede progettuali riguardanti iniziative realizzate dalle Fondazioni nel corso del 2024. I progetti sono stati selezionati in quanto esemplari e rappresentativi dell'eterogeneità degli interventi; non costituiscono, quindi, un campione statisticamente rappresentativo dell'attività delle Fondazioni, né una selezione completa dei progetti più importanti.

## **GoGreen: tecnologia, sostenibilità e cultura per rigenerare il paesaggio isontino**

Nato nel 2018, e promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia con il sostegno di Intesa Sanpaolo, “GoGreen” è un progetto che punta a valorizzare il territorio isontino attraverso un’azione integrata tra paesaggio, memoria storica e innovazione digitale. Un vero e proprio *masterplan*, avviato con un percorso triennale e oggi in continua evoluzione, che ha l’ambizione di trasformare le aree del Collio, del Carso, dell’Isonzo e della città di Gorizia in un laboratorio di fruizione turistica sostenibile.

Al cuore del progetto c’è l’idea di “paesaggio digitale”: installazioni non invasive, strumenti di realtà aumentata, contenuti multimediali e narrazioni interattive che si innestano nei percorsi già esistenti, offrendo nuove modalità di esplorazione del territorio. Il principio guida è quello della “ricucitura” e non della costruzione: rigenerare i luoghi senza alterarne l’identità.

Uno dei primi interventi ha riguardato il Museo di Monte San Michele, dove gli spazi espositivi sono stati ripensati con l’integrazione di strumenti digitali e contenuti immersivi, rendendo più accessibile e coinvolgente la narrazione della Grande Guerra. Successivamente il progetto si è esteso al Collio, con una rete di itinerari percorribili a piedi o in bicicletta, arricchiti da *app* che raccontano storie locali attraverso audio, video e realtà aumentata. Parallelamente è nato “Isonzo XR”, un tracciato digitale lungo il corso del fiume, dalla città alla foce, che unisce natura, storia e cultura in un’esperienza immersiva guidata da tecnologie leggere e contenuti multilingue.

In città, presso il palazzo della Fondazione, è attivo lo “Smart Space”: uno spazio espositivo modulare e digitale che funge da centro di documentazione e promozione del progetto. Qui i visitatori possono sperimentare in anteprima le installazioni, esplorare i percorsi, accedere a contenuti storici e artistici in continua evoluzione.

A rendere possibile tutto questo è un ampio partenariato con gli enti culturali, cooperative sociali, scuole, comuni e imprese del territorio. Il progetto promuove un turismo lento, sostenibile, radicato nella comunità e capace di generare nuove opportunità economiche e culturali.

### **Percorsi di accompagnamento per le Comunità Energetiche Rinnovabili**

Nel corso del 2024 si è concluso il percorso di accompagnamento dedicato alle 22 *partnership* selezionate attraverso il bando “Comunità Energetiche Rinnovabili” promosso da Fondazione Cariverona. Con questa iniziativa la Fondazione ha garantito un sostegno tecnico-strategico su misura, finanziato direttamente, grazie alla collaborazione con cinque *advisor* specializzati.

L'obiettivo è stato quello di affiancare ciascun soggetto in tutte le fasi cruciali: dalla redazione dello studio di fattibilità tecnico-economico, alla definizione del *business plan*, passando per il supporto giuridico nella scrittura dello statuto e del regolamento interno, fino alle attività di promozione e coinvolgimento della comunità.

Non sono mancate le criticità. L'uscita nel 2024 del Regolamento operativo del Gestore dei Servizi Energetici (GSE) ha introdotto vincoli tecnici più stringenti, limitando l'ammissibilità di alcuni impianti e *prosumer*. Questo ha richiesto a molte *partnership* un adattamento dei progetti iniziali, con revisioni nei piani di sviluppo e nella ricerca di nuova capacità produttiva.

Nonostante le complessità, entro la fine del 2024 sono state formalmente costituite 12 Comunità Energetiche. Alcune di queste hanno scelto di aggregarsi in un'ottica di area vasta, superando i piani originari e puntando su sinergie territoriali più ampie.

Dal percorso emergono indicazioni strategiche chiare per il futuro delle CER: l'ampliamento della base di produttori e consumatori, una gestione trasparente degli incentivi, una *governance* solida e un costante coinvolgimento delle comunità.

Nel 2025, la Fondazione continuerà a sostenere lo sviluppo delle CER, accompagnandole nella pianificazione finanziaria, nel monitoraggio degli impatti e nel rafforzamento delle loro strutture organizzative, per promuovere modelli sostenibili e inclusivi di produzione e condivisione dell'energia.

## **Ikigai, per lo sviluppo di competenze, l'innovazione sociale e la creazione d'impresa**

Avviato nel 2018 dalla Fondazione Monte dei Paschi di Siena in collaborazione con il Centro Studi Pluriversum, il progetto "Ikigai" nasce con l'obiettivo di sostenere percorsi individuali di crescita personale e professionale per i giovani della provincia di Siena. Attraverso il finanziamento di progetti di formazione e *start-up*, Ikigai ha già coinvolto oltre 70 ragazzi e ragazze, dimostrando un impatto concreto sulle opportunità occupazionali e imprenditoriali locali.

Alla luce dei risultati ottenuti, la Fondazione Mps ha deciso di consolidare e ampliare progressivamente l'iniziativa, articolandola su più assi strategici. Tra le priorità: l'orientamento precoce nelle scuole secondarie superiori, l'estensione del bacino di destinatari, il rafforzamento dei percorsi di accompagnamento e il sostegno strutturato ai progetti d'impresa. A partire da queste direttrici si sono sviluppati tre ambiti operativi principali: "Ikigai Scuole", "Ikigai Formazione", "Ikigai Start-up Academy & Hub".

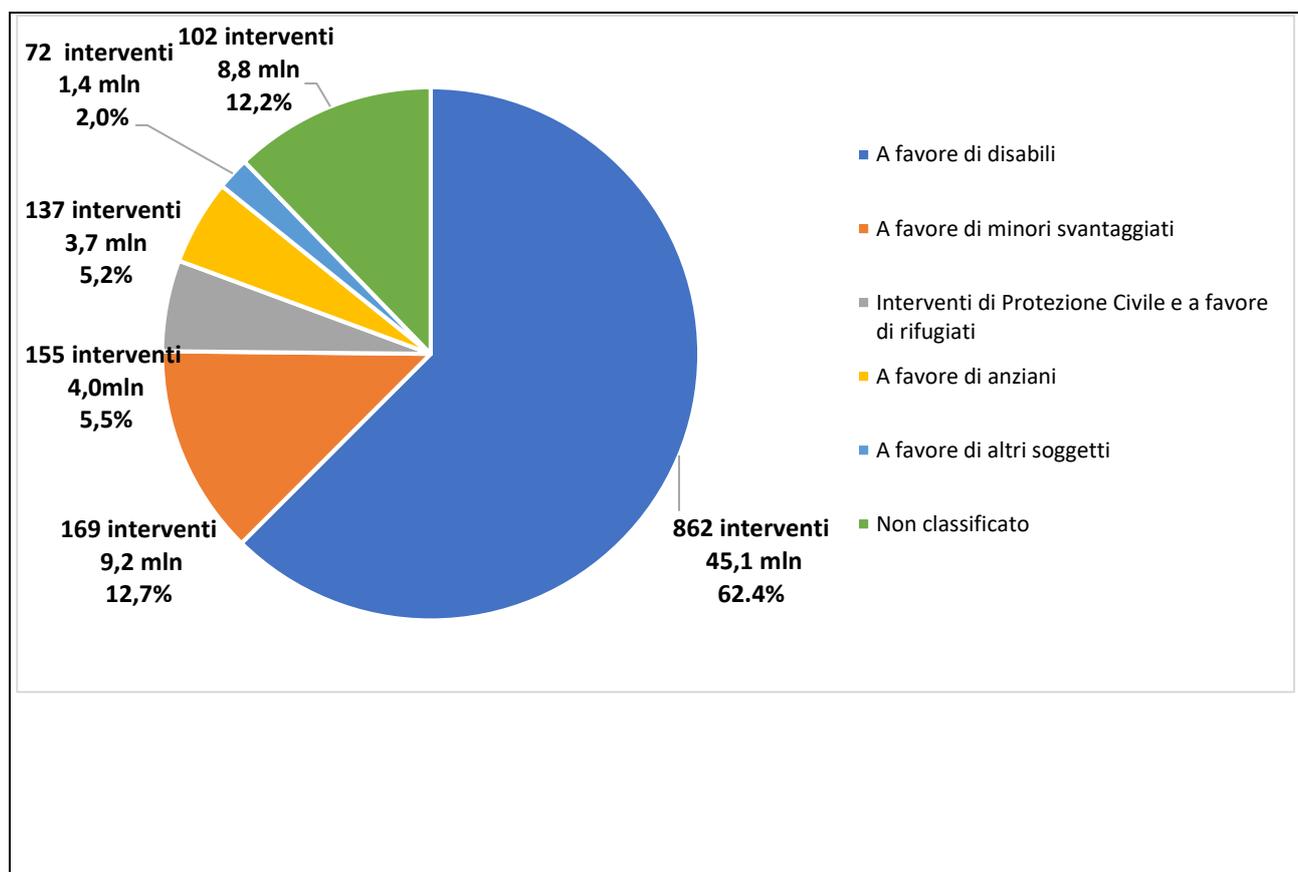
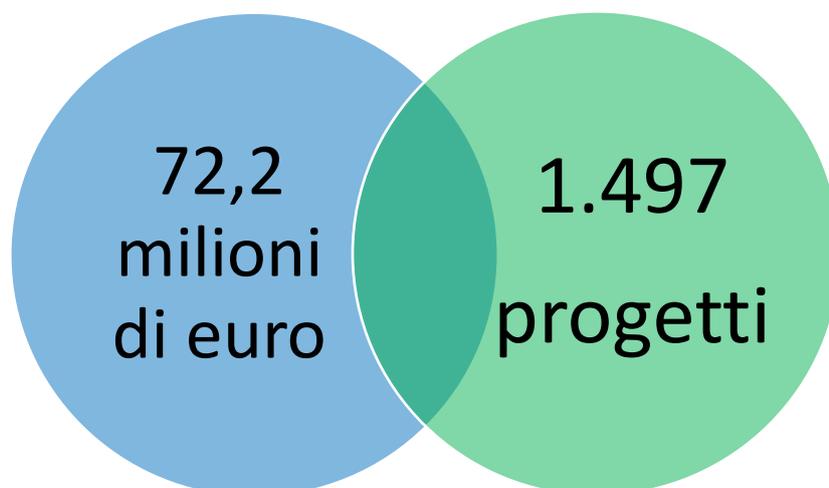
Ikigai Scuole si rivolge agli istituti secondari di secondo grado della provincia di Siena e propone attività di orientamento al lavoro e alla progettualità professionale, per favorire nei giovani

la capacità di immaginare e pianificare il proprio percorso futuro. Ikigai Formazione supporta la partecipazione a percorsi professionalizzanti post diploma o post laurea, in Italia o all'estero, mirati al miglioramento della condizione occupazionale. Ikigai Start-up Academy & Hub è pensato come un sistema di accompagnamento all'imprenditorialità, che guida i giovani dall'idea alla realizzazione di una nuova impresa, con percorsi di accelerazione e l'accesso a spazi fisici e digitali dedicati, oltre a un primo supporto economico nelle fasi iniziali.

Nel corso del 2024, terzo anno della nuova fase progettuale, i percorsi di pre-accelerazione e accelerazione d'impresa hanno raggiunto una configurazione stabile. Sono inoltre stati avviati due nuovi sottoprogrammi dedicati all'avvio di imprese sociali e alle persone migranti.

## **SETTORE ASSISTENZA SOCIALE**

## EROGAZIONI TOTALI E RIPARTIZIONI NEI SOTTO-SETTORI DI ASSISTENZA SOCIALE – 2024



### 1.2.6 Assistenza sociale

Nel settore “Assistenza sociale” sono ricomprese tutte le iniziative che le Fondazioni hanno promosso per sostenere soggetti in condizioni di fragilità come anziani, persone con disabilità, minori in condizioni svantaggiate, persone tossicodipendenti e rifugiati, comprendendo anche le attività realizzate dalla Protezione civile<sup>23</sup>.

A caratterizzare le iniziative di questo settore è il modello specifico di riferimento, quello del *welfare* di comunità: il coinvolgimento di reti quanto più ampie possibili, affinché sia tutta la comunità a prendersi cura delle persone più fragili, lavorando in sinergia per intercettare i bisogni, trovare risposte adeguate e rendere i territori più accoglienti e vivibili per tutte le persone che li abitano. Questo specifico modello, non solo responsabilizza la cittadinanza, ma permette di superare il paradigma meramente assistenzialistico considerando anche le risorse e le capacità delle persone in difficoltà per il miglioramento della propria vita e dell’intera comunità.

Con questo modello di *welfare*, l’obiettivo finale delle Fondazioni è quello di stimolare la nascita di nuove reti che realizzino progetti e iniziative che possano poi evolvere e autoalimentarsi, diventando così esperienze o modelli di innovazione sociale capaci di apportare cambiamenti sistemici e potenzialmente utili alle politiche pubbliche.

Le iniziative, infatti, spesso si dimostrano percorsi virtuosi, coinvolgendo sia la società civile che il soggetto pubblico in un lavoro sinergico che si dimostra solido, innovativo e sostenibile.

Passando all’esame dei dati, come osservato nelle figure che aprono il paragrafo, il totale delle erogazioni per il settore “Assistenza sociale”, nel 2024, è pari a 72,2 milioni di euro, per un totale di 1.497 interventi, con una diminuzione dell’importo erogato del 14,9% rispetto al 2023.

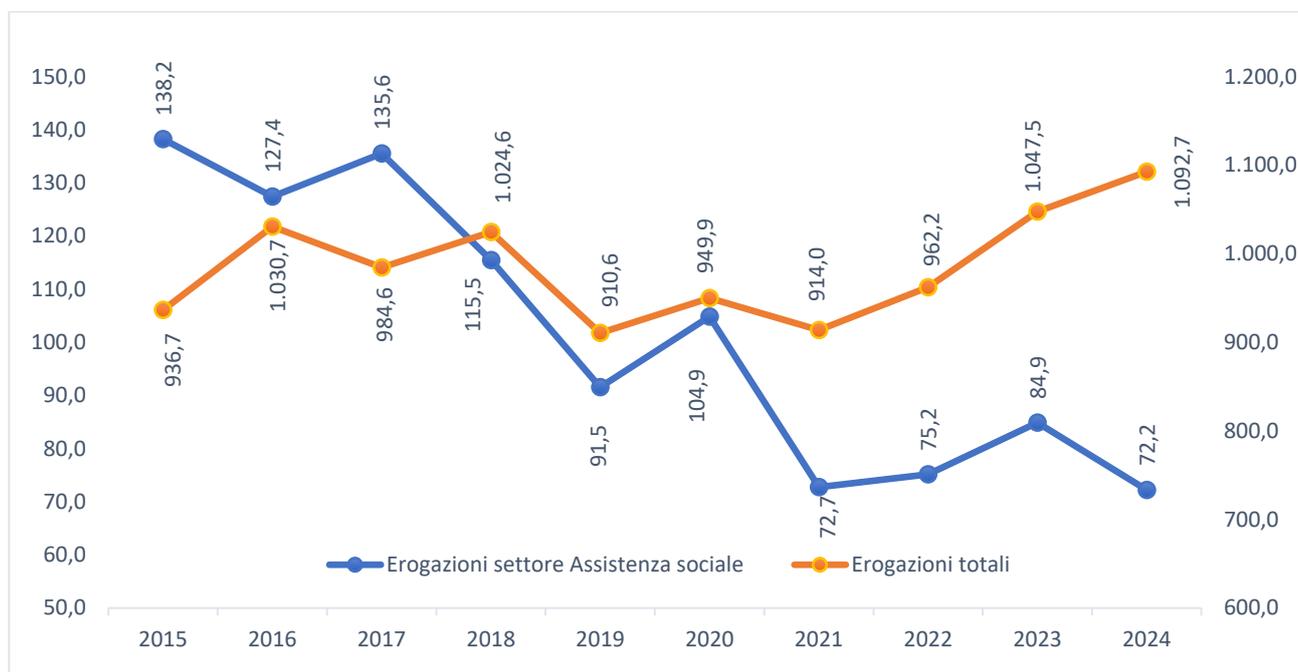
Nonostante l’ammontare delle erogazioni del settore non sia tale da rispondere al vasto volume dei bisogni sociali dei territori, l’Assistenza sociale è un campo storicamente rilevante dell’attività istituzionale delle Fondazioni, come è possibile osservare dal *trend* di erogazioni annuali nel periodo 2015-2024 (Fig. 1.26).

La media annuale delle erogazioni nel settore, nell’arco di tempo analizzato, è di 101,8 milioni di euro, con un’incidenza media dell’11% sulle erogazioni totali. Dal *trend*, si osserva un’importante decorrelazione a partire dal 2017, con una lieve ripresa nel 2020. Il 2021 risulta l’anno con il numero di erogazioni inferiore, che risultano però aumentare fino 2023, per poi riscendere nel 2024.

---

<sup>23</sup> Nel settore analizzato non sono compresi gli interventi di volontariato e degli enti filantropici perché ricondotti allo specifico settore “Volontariato, Filantropia e Beneficienza” (presente nella classificazione adottata da Acri e già analizzato precedentemente), nonostante spesso riferiti alla tutela dei cittadini in condizioni di invalidità, disoccupazione, malattia o infortunio, problemi connessi alla terza età, mancanza di alloggio o esclusione sociale.

**Fig. 1.26 – Erogazioni totali e del settore Assistenza sociale nel periodo 2015-2025**  
(valori in milioni di euro)



Le maggior parte delle erogazioni totali del 2024 sono state destinate ai “Servizi sociali”, l’82,3%, per un totale di 59,4 milioni di euro. 4 milioni sono invece le risorse riservate ai “Servizi di assistenza in caso di calamità naturale, di protezione civile e di assistenza ai profughi e ai rifugiati”, rappresentando il 5,5% sul totale delle erogazioni nel settore (Tab. 1.8 di fine capitolo).

Come osservabile dalla figura introduttiva, più delle metà delle erogazioni in questo settore si riversa sugli interventi a favore dei disabili (62,4%), seguono gli interventi a favore di minori svantaggiati (12,7%), gli interventi di Protezione Civile e a favori di rifugiati (5,5%) gli interventi a favore degli anziani (5,2%). Con percentuale inferiore gli interventi destinati ad altre categorie a rischio di emarginazione, violenza e abuso (2%) (Tab.1.9 di fine capitolo).

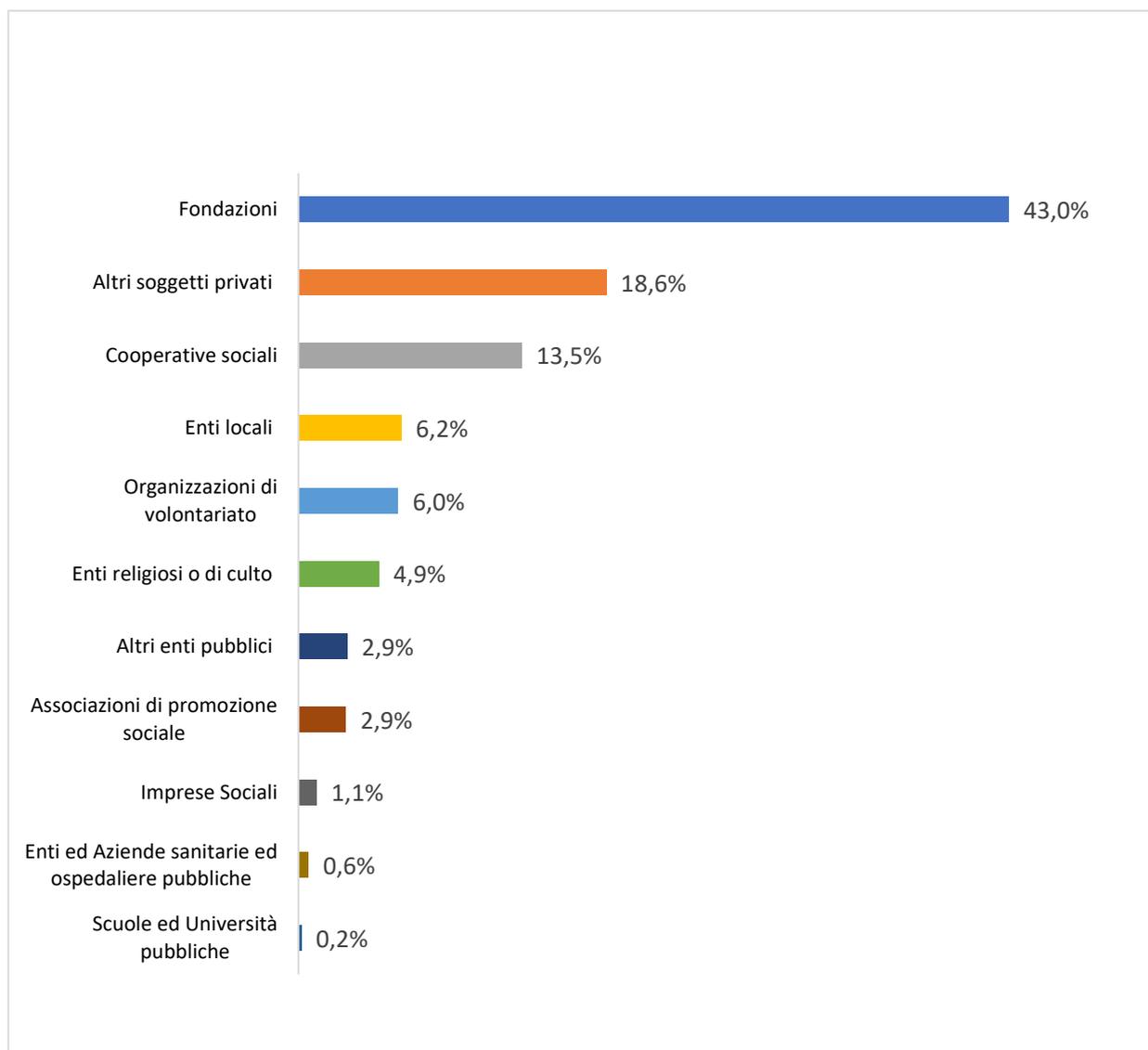
Gli interventi a favore dei disabili si concentrano maggiormente sulla costruzione di percorsi per favorire l’inclusione sociale, lo sviluppo dell’autonomia e delle abilità personali, oltre al supporto a famiglie e *caregiver*. Per le persone anziane, i progetti si concentrano sull’assistenza domiciliare, laboratori ludico-ricreativi, attività terapeutiche e centri di cura all’avanguardia.

Gli interventi a tutela di bambini che vivono in condizioni di difficoltà socio-economica vanno a incidere su tutti gli ambiti della loro vita, dalla scuola alla famiglia, dall’attività sportiva e ricreativa al benessere emotivo, psicologico e relazionale, fino ai servizi di quartiere, creando nuove opportunità di crescita che valorizzino il loro potenziale, secondo una logica di prevenzione dal rischio di abbandono scolastico, emarginazione o ingaggio in circuiti criminali.

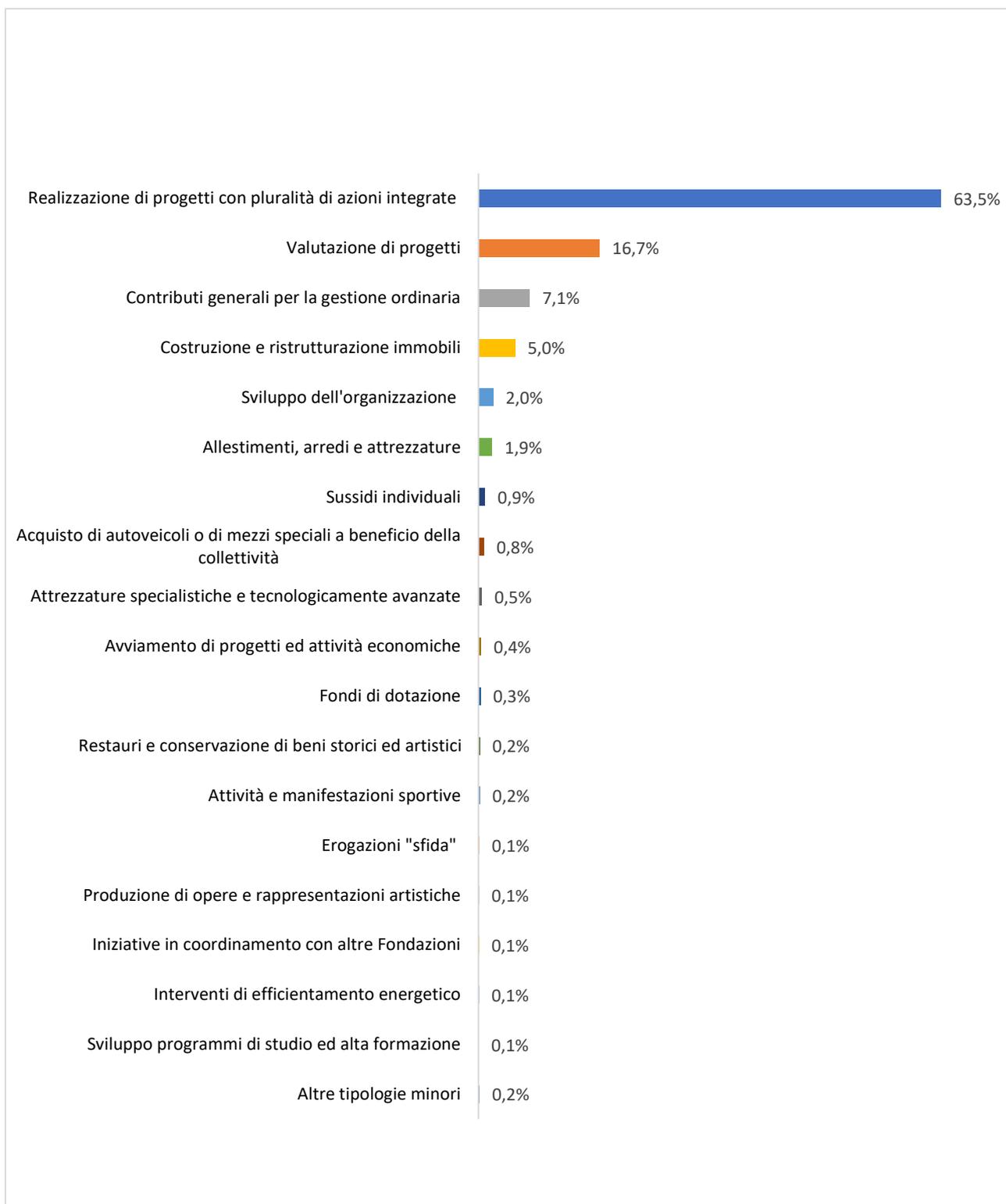
I soggetti con i quali le Fondazioni sostengono queste fasce particolarmente fragili della società sono presentate in forma grafica nella Fig. 1.27, che mette in luce la distribuzione delle erogazioni tra i diversi soggetti beneficiari. Gli enti privati (90%), che prevalgono nettamente su quelli pubblici (10%), sono principalmente Fondazioni, seguite, con un certo distacco, da altri soggetti privati, cooperative sociali, enti locali e organizzazione di volontariato.

A seguire, le diverse tipologie di interventi (Fig. 1.28) e la destinazione funzionale delle erogazioni (Fig. 1.29).

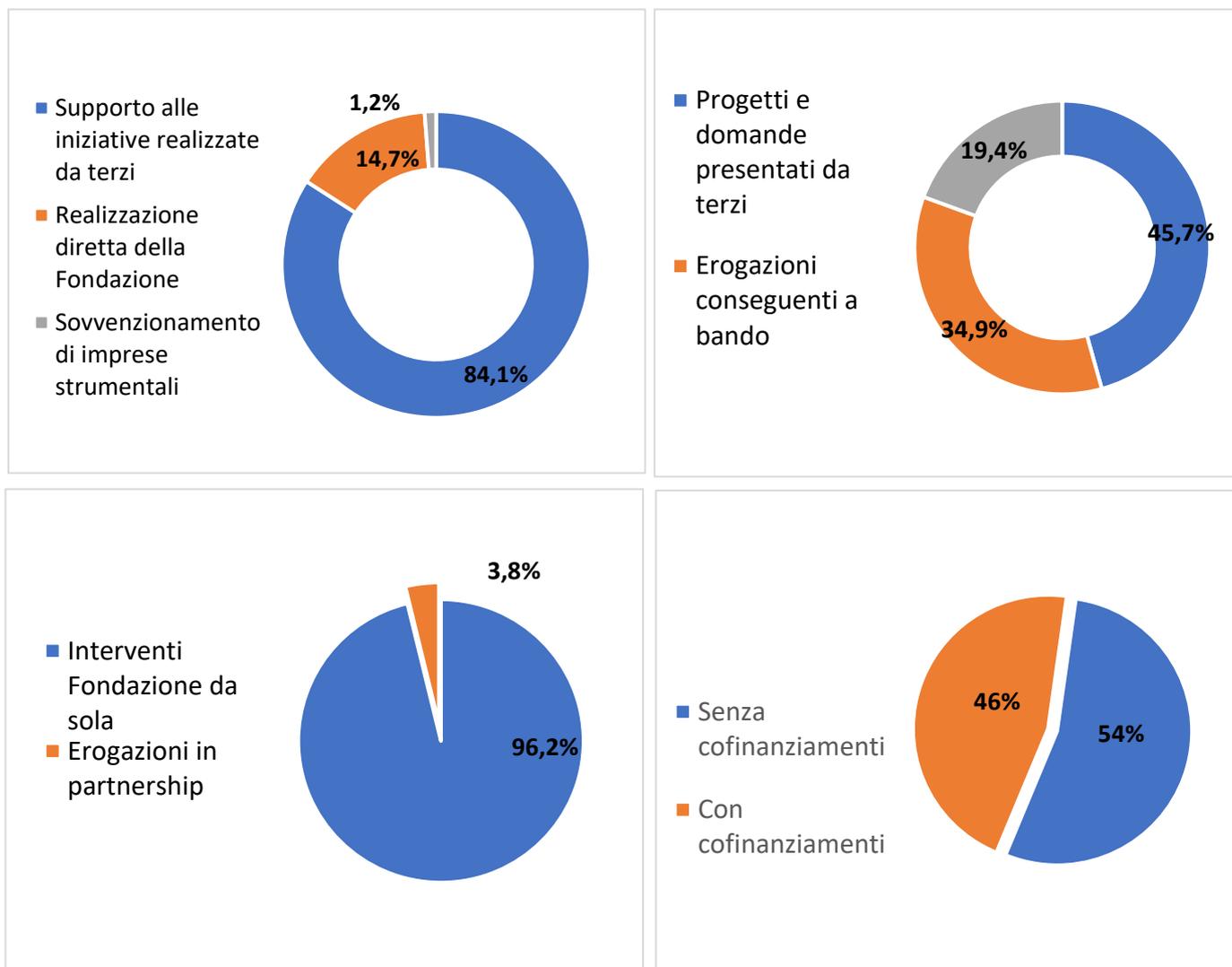
**Fig. 1.27 - Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Assistenza sociale – 2024**  
(% sul totale erogazioni settore)



**Fig. 1.28 - Tipo di intervento nel settore Assistenza sociale – 2024**  
(% su totale erogazione)



**Fig. 1.29 - Destinazione funzionale erogazioni nel settore Assistenza sociale – 2024**  
(% su totale erogazione)



Si presentano di seguito le schede di 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2024. Sono selezionati in quanto esemplari e rappresentativi dell'eterogeneità degli interventi; non costituiscono, quindi, un campione statisticamente rappresentativo dell'attività delle Fondazioni, né una selezione completa dei progetti più importanti.

## **Progetto ORA: una rete per chi si prende cura**

In Italia, l'invecchiamento della popolazione porta con sé una crescita costante delle malattie croniche legate all'età, in particolare delle demenze. Nella sola Regione Veneto, nel 2023 le persone affette da demenza erano oltre 93.000, di cui il 69% donne e quasi tutte sopra i 65 anni. Una condizione che ha impatti enormi non solo su chi ne soffre, ma anche su chi li assiste ogni giorno.

Per rispondere a questo bisogno, la Fondazione Cariparo ha avviato già da diversi anni un percorso a sostegno dei caregiver, inizialmente con il "Progetto Alzheimer", poi evoluto nel 2023 in "Progetto ORA - Orientamento Rete Ascolto". L'obiettivo è migliorare la qualità della vita di chi si prende cura di persone con Alzheimer o altre forme di demenza, prevenendo i disturbi psicofisici che spesso colpiscono i caregiver.

Il progetto ha costruito una rete territoriale di supporto ampia e articolata. Oggi coinvolge 8 partner – tra cui ULSS, RSA e l'Università di Padova – e lavora in sinergia con i medici di medicina generale, i Centri Disturbi Cognitivi e Demenze (CDCD), i servizi sociali comunali e i Centri Sollievo. Ai caregiver vengono offerti colloqui individuali, supporto psicologico, gruppi psicoeducazionali e momenti di formazione.

Dal 2009 al 2024 il progetto ha erogato oltre 25.000 consulenze telefoniche, 11.000 colloqui psicologici, 3.500 corsi di formazione e 1.800 eventi informativi. A rivolgersi alla rete sono soprattutto figli e coniugi, ma anche operatori sanitari, volontari ed educatori. Fondamentale è anche il coinvolgimento della comunità. Il Progetto ORA promuove l'adesione dei comuni al protocollo "Città amica delle persone con demenza", che prevede azioni concrete per rendere gli spazi pubblici più inclusivi: cartellonistica accessibile, attività culturali dedicate, percorsi urbani pensati per persone con difficoltà cognitive.

## **A Piacenza, un'alleanza contro la povertà energetica**

"Energia in Comune" è un'iniziativa partita a Piacenza nel 2023 per contrastare la povertà energetica. Si basa sulla collaborazione tra Enti pubblici, realtà del Terzo settore e soggetti privati, con il sostegno strategico della Fondazione di Piacenza e Vigevano. Il progetto si contraddistingue per l'approccio integrato, che affronta il tema della povertà energetica attraverso diversi livelli: dal pagamento delle utenze, all'introduzione dei TED (Tutor per l'Energia Domestica), figure formate per accompagnare le famiglie nel risparmio e nell'efficienza energetica.

La Fondazione ha assunto sin dall'inizio un ruolo chiave nell'attivazione e nella strutturazione del progetto, mettendo a disposizione competenze, risorse e una rete consolidata di relazioni sul

territorio. Nel corso del primo anno, Energia in Comune ha sostenuto oltre mille famiglie piacentine in difficoltà nel pagamento delle utenze di luce e gas. A questo si sono aggiunti interventi volti a promuovere comportamenti virtuosi e maggiore consapevolezza sui consumi.

Un'ulteriore fase dell'iniziativa, partita nel 2024, si chiama "Energia, Elettrodomestici in Comune", e prevede la distribuzione di elettrodomestici efficienti a famiglie in situazione di disagio abitativo temporaneo. Anche in questo caso, la Fondazione ha sostenuto un intervento che, pur restando ancorato al bisogno contingente, guarda a soluzioni strutturali.

Oltre alle azioni richiamate, grazie alla collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore sede di Piacenza, Energia in Comune è oggetto di un'attenta valutazione dell'impatto sociale, tuttora in corso, con l'obiettivo di renderla replicabile anche in altri contesti. E nei prossimi mesi è prevista l'attivazione di un bando per favorire la nascita di Comunità Energetiche Rinnovabili, un ulteriore strumento che apre a scenari di autonomia e sostenibilità a lungo termine.

### **Cascina Oremo: un polo educativo e inclusivo per la comunità di Biella**

A Biella, "Cascina Oremo" è ormai un affermato centro multifunzionale dedicato all'educazione, allo sport e all'inclusione. Si tratta del risultato di un progetto avviato nel 2007, quando la Fondazione Cassa di Risparmio di Biella ha acquisito il terreno e l'antico edificio seicentesco, avviando un lungo percorso di recupero architettonico e rigenerazione sociale.

Con i suoi 8.981 metri quadri di superficie coperta e oltre 10.000 totali, la nuova Cascina Oremo rappresenta oggi uno spazio condiviso, accessibile e innovativo, con piscine, palestre, aule, laboratori e ambienti progettati per essere fruibili da bambini, giovani e adulti, con o senza disabilità. Il progetto è stato co-finanziato dall'impresa sociale Con i Bambini, nell'ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, e si articola in quattro aree principali gestite da enti specializzati.

La cooperativa "Tantintenti" coordina lo spazio dedicato all'apprendimento per minori 0-17 anni, coinvolgendo anche scuole e famiglie. Il consorzio "Il Filo da Tessere" gestisce l'area orientamento, con percorsi per l'autoconoscenza, la scoperta delle attitudini personali e l'avvicinamento al mondo del lavoro. La cooperativa "Sportivamente" cura le attività sportive inclusive e laboratori educativi per persone con disabilità. Infine, "Domus Laetitiaie" offre servizi clinici e riabilitativi, tra cui valutazioni, stimolazioni sensoriali e consulenza scolastica.

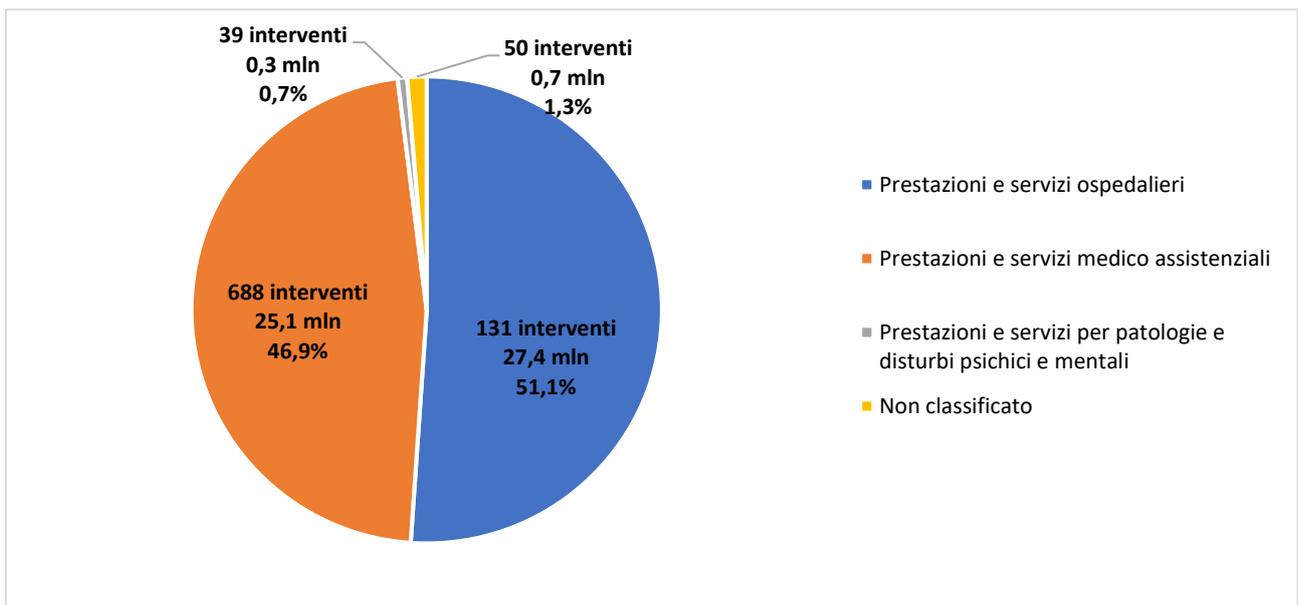
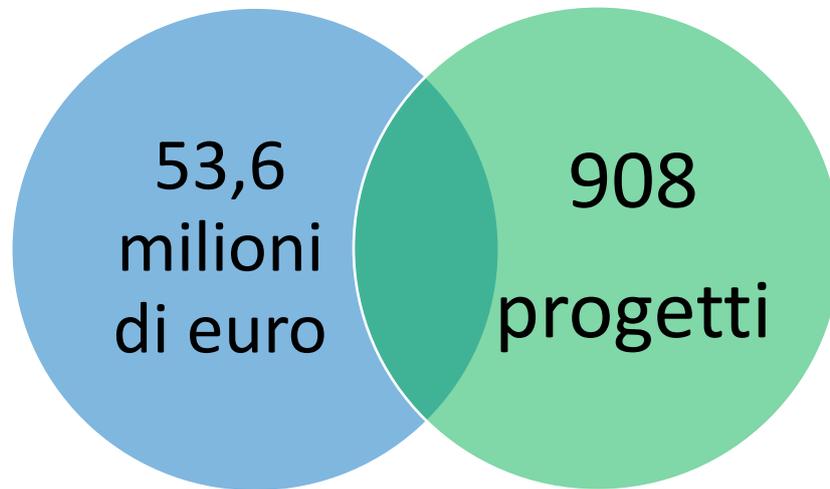
Dalla sua apertura ufficiale nell'aprile 2023, e con l'avvio delle attività l'ottobre successivo, Cascina Oremo è diventata punto di riferimento per la comunità biellese: ogni anno sono oltre 10.000 le persone che la frequentano, coadiuvate da un team di quasi 300 persone, tra operatori, volontari e

giovani del servizio civile. Inoltre, Cascina Oremo ha coinvolto una rete di oltre 170 organizzazioni di Terzo settore che ruotano attorno a questo spazio (una decina ha la sede al suo interno).

Cascina Oremo si propone oggi come luogo generativo di relazioni, progetti e opportunità, dove giovani, famiglie, scuole e organizzazioni possono incontrarsi, costruire nuove reti e contribuire alla crescita della comunità.

## **SETTORE SALUTE PUBBLICA**

**EROGAZIONI TOTALI E RIPARTIZIONI NEI SOTTOSETTORI DI  
SALUTE PUBBLICA – 2024**

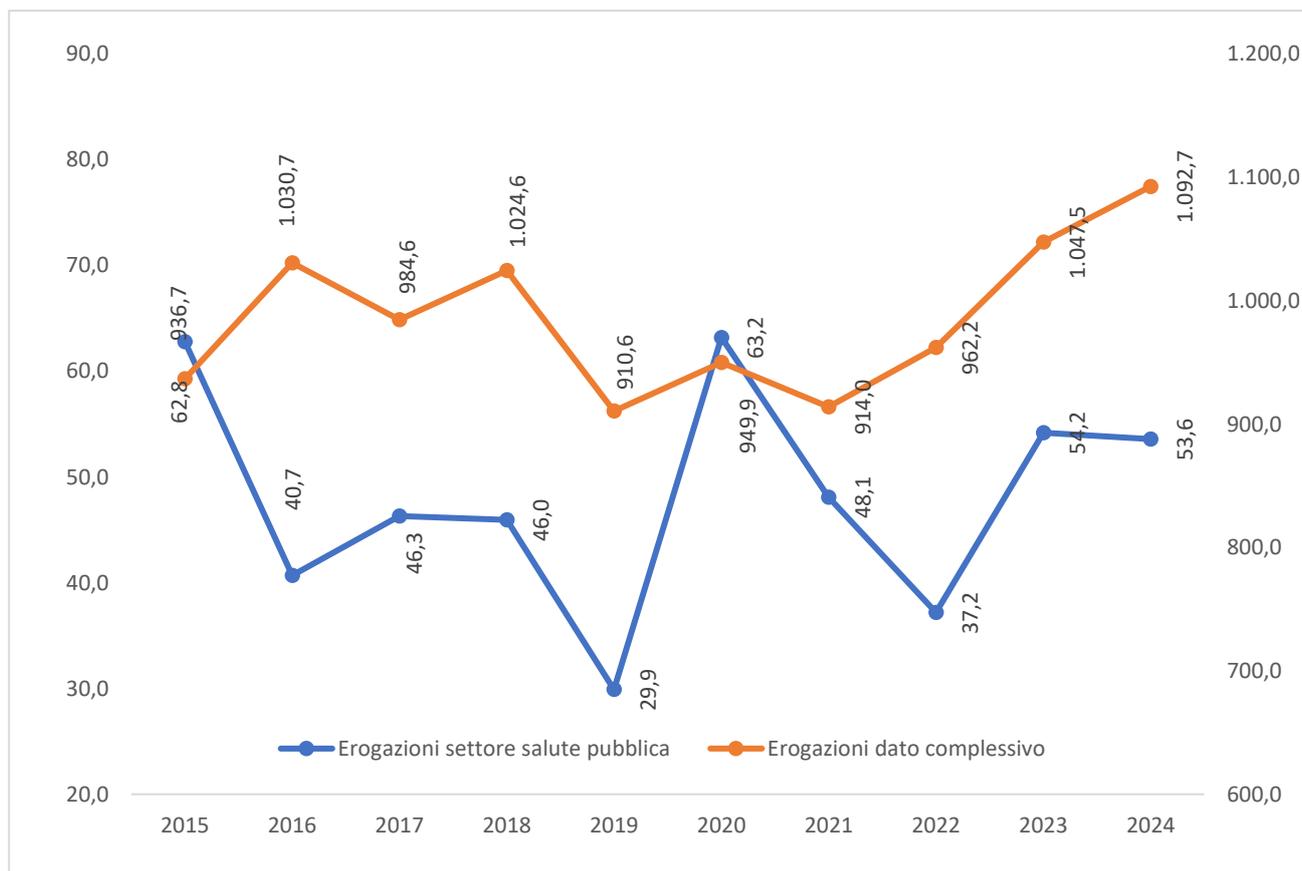


### 1.2.7 Salute pubblica

Il settore Salute pubblica è il settimo in termini di volumi di erogazioni. Nel 2024, in questo comparto, sono stati erogati 53,6 milioni di euro, con una lieve inflessione del 1,1% rispetto al 2023.

L'andamento nell'ultimo decennio risente ancora del ruolo di primo piano avuto dalle Fondazioni nel periodo pandemico. Questo mostra un *trend*, in particolare negli ultimi cinque anni, mostra un picco delle erogazioni nel 2020, una diminuzione dell'erogato nel 2021 e 2022 e una crescita, con relativo assestamento, nelle ultime due annualità. L'incremento riscontrato è correlato a quello generale del totale erogato negli anni 2023 e 2024.

**Fig. 1.30 - Erogazioni totali e del settore Salute pubblica (2015-2024)**  
(valori in milioni di euro)



Nel decennio, sono stati erogati al settore una media annua di circa 48 milioni di euro; nell'anno in esame, gli interventi realizzati sono stati 908, per una media di importo erogato per progetto di 59 mila euro.

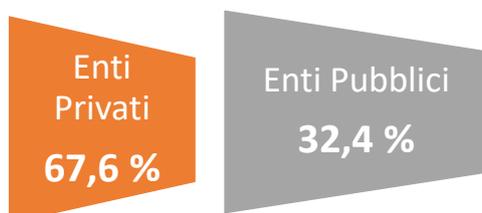
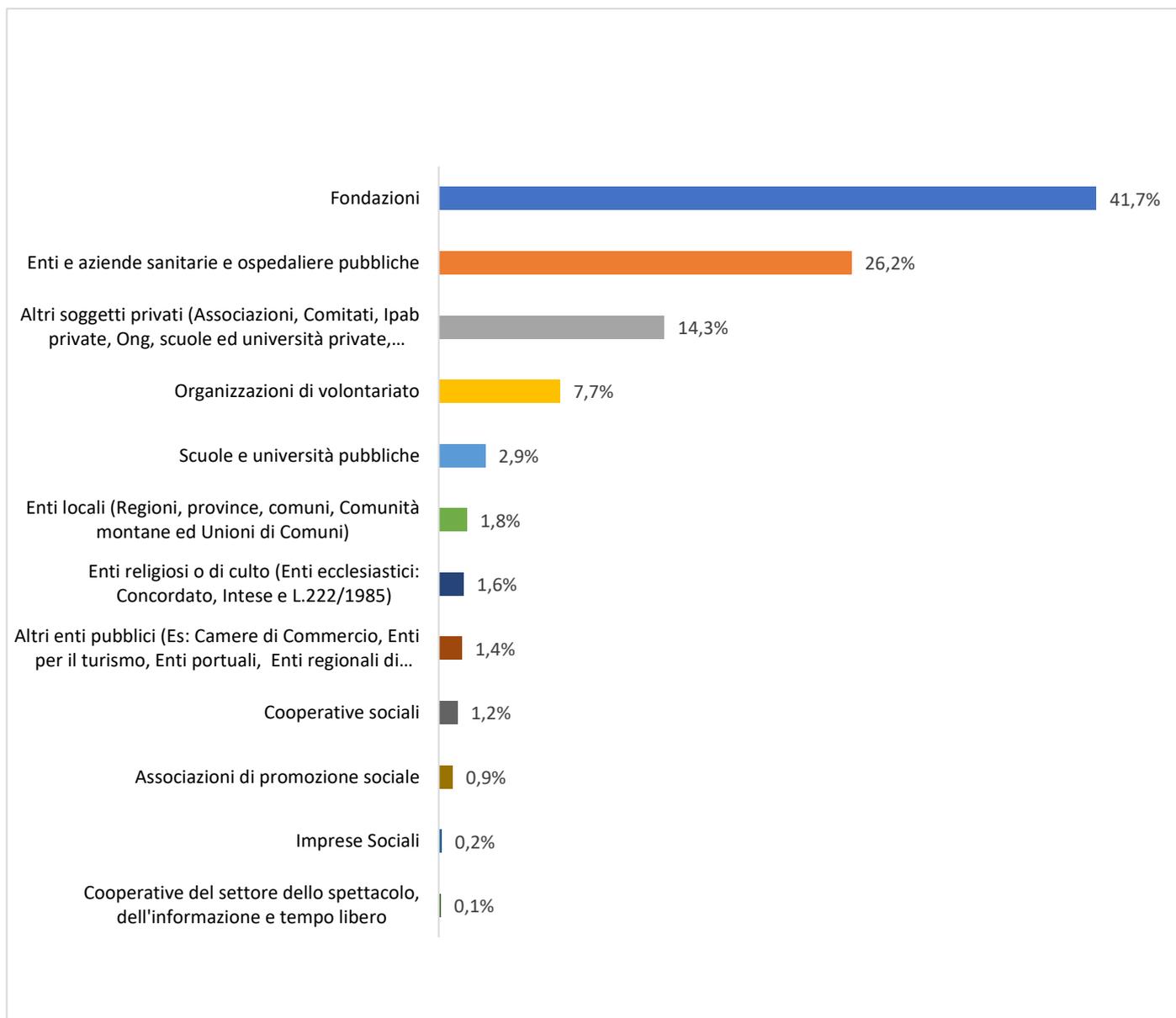
Nel grafico in apertura di paragrafo è riportata la distribuzione dell'ammontare per i singoli sotto-settori. Come di consueto, è opportuno chiarire che in questo comparto sono censite

progettualità diverse tra loro sia per le finalità, sia per i soggetti destinatari. Infatti, sono rilevate attività destinate a supportare strutture sanitarie (ospedali, case di cura, ecc.), ma anche a sostegno di servizi specialistici: per branche (ad esempio, attività nel campo delle patologie e disturbi psichici e mentali) o servizi di assistenza (domiciliari, diurni, ospedalieri, ecc.). Inoltre, l'eterogeneità si riscontra anche nei destinatari finali, che sono sia soggetti privati che del Servizio Sanitario Nazionale, quindi pubblici.

Il sotto-settore "Prestazioni e servizi ospedalieri", nel 2024, con 27,4 milioni di euro, è quello con maggiore spesa. In questo comparto si annoverano le iniziative riguardanti le attività e i servizi d'ospedale, compresi gli istituti clinici e universitari. Caratteristica di questo sotto-settore è il rilevante ammontare per singola attività: nell'annualità in esame, la media di importo per singolo progetto è infatti pari a oltre 209 mila euro. Seguono "Prestazioni e servizi medico assistenziali" con 688 progettualità avviate e un ammontare complessivo di 25,1 milioni di euro. Questi due sotto-settori, insieme, rappresentano il 98% del totale erogato nel settore. Sono classificate nel restante 2% "Prestazioni e servizi per patologie e disturbi psichici e mentali" e quelle residuali raccolte nella voce "Non classificato", con un ammontare totale di quasi 1 milione di euro.

Venendo all'analisi dei soggetti beneficiari per il settore Salute pubblica, le Fondazioni si confermano al primo posto, seppur con una flessione, destinatarie del 41,7% del totale delle erogazioni. Si classificano di seguito gli "Enti e Aziende sanitarie e ospedaliere pubbliche" con il 26,2% (contro il 19,1% del 2023), gli "Altri soggetti privati" con il 14,3% e le "Organizzazioni del volontariato" con il 7,7%, che si attestano nel gruppo dei soggetti ad aver ricevuto più del 5% dell'importo deliberato nel settore. Sotto a questa soglia si osservano, tra le altre, le "Scuole e università pubbliche" al 2,9%, gli "Enti locali" al 1,8%, gli "Enti religiosi o di culto" al 1,6%.

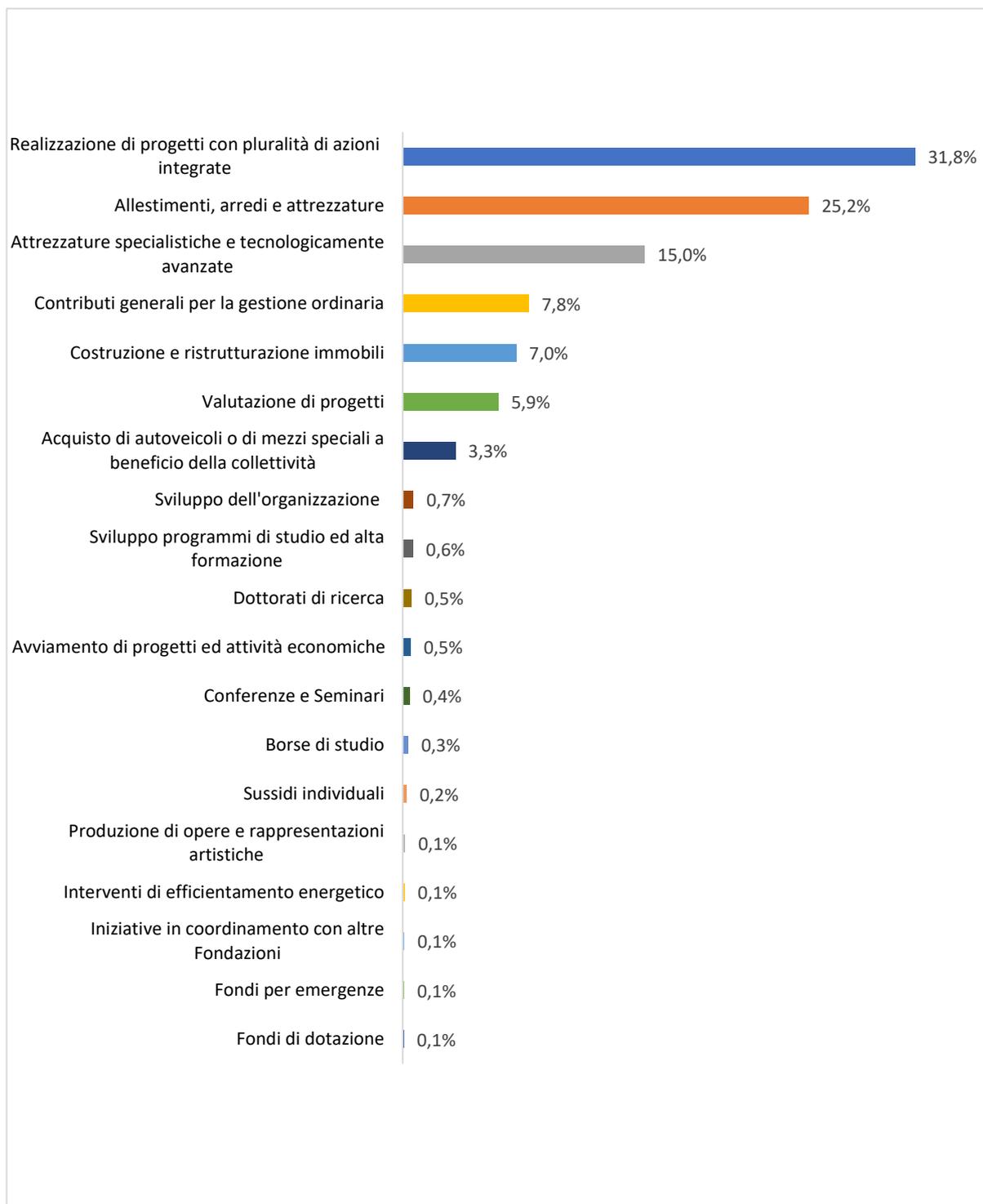
**Fig. 1.31 - Soggetti beneficiari nel settore Salute pubblica – 2024**  
(% sul totale erogazioni settore)



In questo settore, i beneficiari, intesi come soggetti pubblici e privati, cambiano a seconda dei tipi di interventi sostenuti dalle Fondazioni. Nel 2024 si conferma il *trend* analizzato nella precedente annualità: i soggetti privati con il 67,6% delle destinazioni risultano maggiormente destinatari rispetto a quelli pubblici.

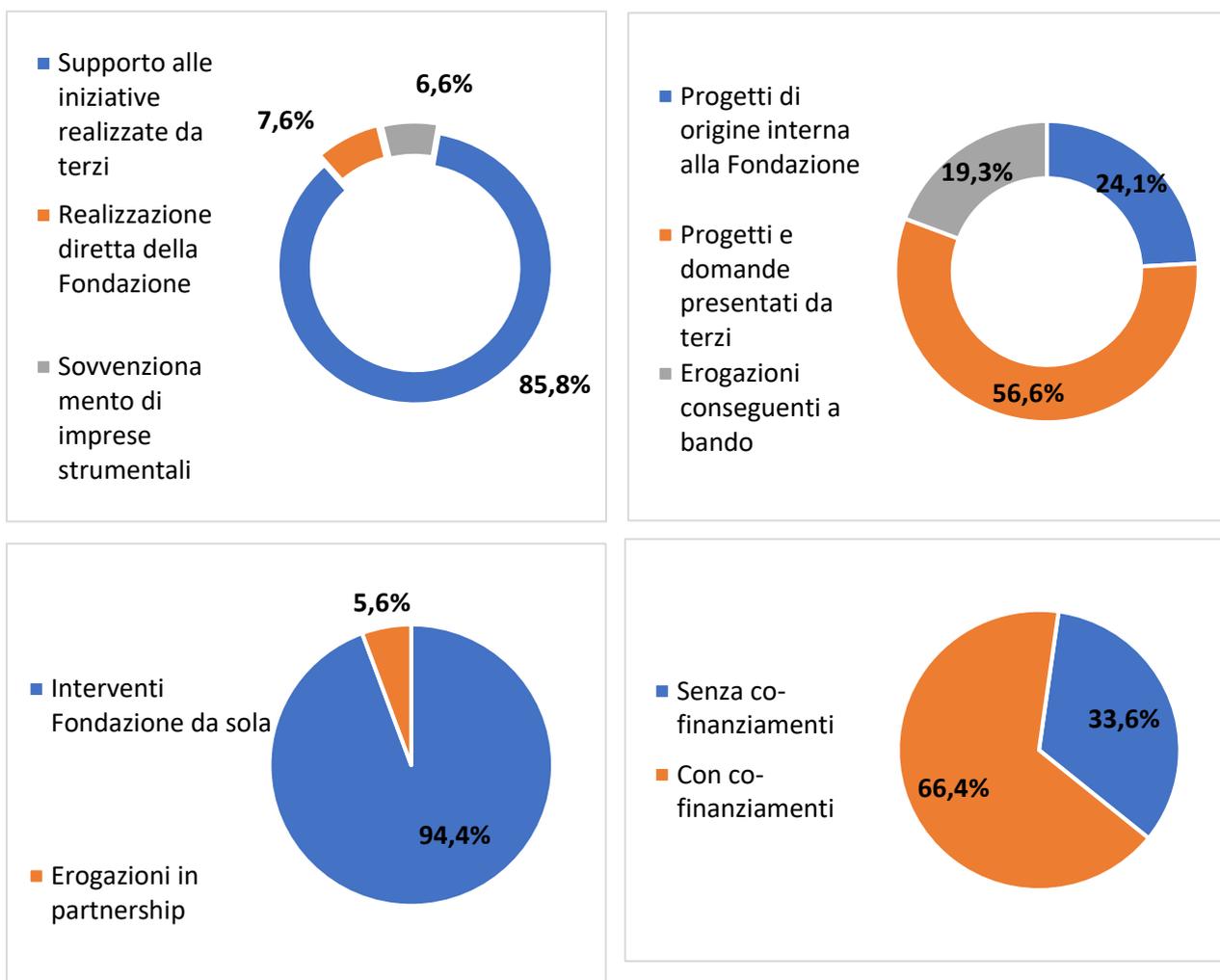
La disamina delle tipologie degli interventi intrapresi dalle Fondazioni nel settore Salute pubblica, conferma, nel 2024, come prima tipologia di intervento la “Realizzazione di progetti con pluralità di azioni integrate” con il 31,8%; in questa rientrano quelle attività erogative particolarmente complesse che comprendono un insieme di interventi con una pluralità di azioni, attori e scopi. Al secondo posto sale la categoria denominata “Allestimenti, arredi e attrezzature” con il 25,2%, seguita al 15% dalle destinazioni in “Attrezzature specialistiche e tecnologicamente avanzate”. I “Contributi generali per la gestione ordinaria”, che riguardano quelle erogazioni destinate a coprire le finalità generali di una organizzazione (fondi per coprire spese per il personale, spese amministrative e altre spese per programmi o progetti), passano dal 20,6% del 2023 al 7,8% nel 2024. Oltre alle tipologie esaminate, per il settore si conferma l’andamento di crescita per le progettualità destinate all’”Acquisto di autoveicoli o di mezzi speciali a beneficio della collettività” che arriva al 3,3% sul totale destinato nel settore.

**Fig. 1.32 - Tipo di intervento nel settore Salute pubblica – 2024**  
(% su totale erogazioni settore)



La figura che segue, presenta la disamina delle caratteristiche gestionali degli interventi.

**Fig. 1.33\_ Caratteristiche gestionali erogazioni nel settore Salute pubblica – 2024**  
(% su totale erogazioni settore)



L'analisi del settore si conclude con la presentazione di alcune schede progettuali riguardanti le attività realizzate dalle Fondazioni nel corso del 2024. Si ricorda che i progetti sono selezionati in quanto esemplari e rappresentativi dell'eterogeneità degli interventi; non costituiscono, quindi, un campione statisticamente rappresentativo dell'attività delle Fondazioni, né una selezione completa dei progetti più importanti.

## **Il Villaggio Alzheimer di Fondazione Roma: una comunità che cura**

Nel quartiere della Bufalotta, a Roma, sorge un luogo in cui l'assistenza alle persone con demenza assume una forma radicalmente nuova: il "Villaggio Alzheimer". Voluta e realizzata da Fondazione Roma, il progetto si ispira al modello olandese di Hogeweyk e propone un approccio innovativo, centrato non solo sulla cura sanitaria, ma soprattutto sulla qualità della vita.

Il Villaggio nasce da una visione: offrire alle persone con Alzheimer un ambiente protetto, ma anche familiare e stimolante, dove possano vivere la quotidianità in condizioni di dignità e libertà. Non una tradizionale struttura sanitaria, ma una vera e propria comunità, pensata su misura per chi vive la fragilità cognitiva.

Il complesso è articolato in 14 residenze, ciascuna in grado di ospitare 6 persone. Tutto è studiato per ricreare l'atmosfera di un piccolo borgo: c'è una piazza centrale, un bar, un ristorante, un salone di bellezza, una palestra, un centro diurno e spazi verdi per passeggiare in sicurezza. Gli ospiti possono svolgere attività quotidiane, fare la spesa, chiacchierare con i vicini, partecipare a laboratori, contribuendo così a mantenere abilità residue e senso di appartenenza.

Un altro aspetto distintivo è la presenza di personale specializzato che agisce senza indossare divise, per ridurre la percezione ospedaliera e favorire un clima di vita quotidiana. Il personale accompagna, osserva, stimola, ma lascia spazio all'autonomia di ciascun residente, rispettandone tempi, preferenze e abitudini.

Il Villaggio è aperto anche alla cittadinanza. Alcuni servizi, come il bar e il ristorante, sono fruibili anche da parenti e persone care degli ospiti che vengono dall'esterno, rappresentando un ponte per un'interazione tra loro continua positiva. Un dialogo che si rafforza attraverso eventi, attività culturali, visite scolastiche e momenti di incontro, rendendo il Villaggio parte viva del tessuto urbano.

## **La sanità nelle aree interne tra innovazione, comunità e tecnologia**

"Proximity Care" è un progetto nato nel dicembre 2021 con l'obiettivo di rafforzare i servizi sanitari nelle aree interne della provincia di Lucca, territori spesso penalizzati dalla distanza dai presidi ospedalieri e da una difficile accessibilità. Promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, che ha stanziato 5 milioni di euro per il periodo 2022-2026, il progetto è coordinato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa in collaborazione con l'Azienda USL Toscana Nord Ovest, la Regione Toscana, 23 Comuni, la Fondazione Monasterio e una vasta rete di realtà del Terzo settore.

L'approccio interdisciplinare di Proximity Care integra competenze mediche, informatiche, giuridiche, manageriali e sociali, per dare vita a un modello che mette al centro la persona,

l'accessibilità e l'innovazione. L'obiettivo è sperimentare un modello replicabile in altri territori. Il progetto dimostra che la prossimità può essere una leva concreta per ridurre le disuguaglianze e migliorare l'equità dei servizi sociosanitari, valorizzando le risorse locali e attivando le comunità.

Il modello di sanità territoriale sperimentato da Proximity Care è improntato alla prossimità, intesa come vicinanza fisica e relazionale, e punta a costruire servizi sociosanitari più accessibili, integrati e sostenibili. Il progetto coinvolge circa 70 ricercatori, organizzati in 18 *team*, su 11 linee di intervento, che spaziano dalla telemedicina alla prevenzione oncologica, dall'educazione sanitaria alla presa in carico dei pazienti cronici, fino al sostegno ai *caregiver*.

Superata la metà del percorso, i risultati sono già significativi. Sono stati coinvolti 490 studenti in attività di *screening* cardiovascolare, 47 studenti e 14 docenti in percorsi di promozione del benessere psicofisico con l'ausilio di una *web app* dedicata. Circa 3.000 residenti hanno ricevuto l'invito a partecipare agli *screening* oncologici itineranti, realizzati grazie a un camper attrezzato in grado di offrire, in un'unica sessione, *test* per la prevenzione di tumori al seno, alla cervice e al colon-retto. Il camper ha dimostrato un impatto positivo anche in termini ambientali, riducendo fino al 90% le emissioni legate agli spostamenti privati per accedere agli esami. Il progetto ha attivato 6 equipaggi per la tele-emergenza, con 118 utenti coinvolti, e ha seguito 112 pazienti cronici (affetti da diabete e scompenso cardiaco) con il supporto di 20 medici di medicina generale.

### **CyberKnife S7, un passo avanti nella lotta al cancro**

“CyberKnife S7” è un sistema di radioterapia stereotassica (ad altissima precisione) e radiochirurgia all'avanguardia mondiale, ora in dotazione all'Ospedale Bellaria di Bologna, grazie a un contributo di 4,5 milioni di euro di Fondazione Carisbo e Intesa Sanpaolo.

Unico in Emilia-Romagna e tra i pochi in Italia, il CyberKnife S7 è dotato di braccio robotico capace di colpire i tumori con precisione sub-millimetrica, adattandosi ai movimenti del paziente in tempo reale e in grado di completare l'intervento in un massimo di cinque sedute, preservando al massimo i tessuti sani circostanti.

Si prevede che il macchinario potrà trattare circa 300 pazienti all'anno, ampliando significativamente l'offerta terapeutica per tumori complessi (cervello, polmone, prostata, fegato, pancreas, oligometastasi), rafforzando le opzioni di cura per oncologia e neuro-oncologia. L'accesso al CyberKnife S7 sarà garantito attraverso la rete oncologica metropolitana, comprendente l'AUSL di Bologna, l'IRCCS Neurologiche, il Sant'Orsola e il Rizzoli, assicurando equità e omogeneità di trattamento sul territorio.

Questo intervento rientra tra le azioni previste nel quadro più ampio del protocollo d'intesa sottoscritto dalla Fondazione Carisbo con la Regione Emilia-Romagna, per innalzare la qualità del Sistema Sanitario Regionale con strumenti d'eccellenza. Una collaborazione pubblico-privato che dimostra come l'apporto di capitali filantropici possa innestare innovazione e progresso nel servizio sanitario pubblico.

### 1.2.8 Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile

Il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile è stato costituito nel 2016 quale esito di un processo innescato da Acri e dalle Fondazioni di origine bancaria ad esso associate. A seguito della crisi economico finanziaria, il Paese aveva registrato un forte incremento della povertà delle famiglie, le cui conseguenze colpivano, in particolare, giovani e bambini. Si stimava che circa 1,2 milioni di minori vivano sotto la soglia di povertà e che, una volta diventati adulti, sarebbero stati destinati a rimanere nella trappola della povertà principalmente a causa della mancanza di opportunità determinata dai fragili processi educativi a cui avevano accesso. Tale situazione di disagio, a seguito della pandemia da Covid-19, si è ulteriormente inasprita e rappresenta oggi un'emergenza di ancora più vaste proporzioni.

Alla luce di questa problematica, Acri decise di promuovere un'iniziativa di carattere nazionale che avesse l'obiettivo di aumentare le opportunità di fruizione di processi educativi qualificati da parte dei minori svantaggiati per condizioni economiche, sociali o psico-fisiche e rompere il circolo vizioso della povertà educativa che è causa e conseguenza della povertà materiale. Le Fondazioni associate in Acri erano consapevoli che per affrontare una lotta così impegnativa era necessario coinvolgere altre istituzioni e organizzazioni del Paese. Per questo, il primo passo fu quello di interessare i rappresentanti del Terzo settore italiano, naturale e storico alleato delle Fondazioni di origine bancaria, al fine di apportare all'iniziativa le competenze e le esperienze complementari, ma anche il necessario consenso sociale. Il secondo, fu quello di proporre al Governo italiano di fornire all'iniziativa il necessario sostegno finanziario e politico.

Sia i rappresentanti del Terzo settore che il Governo accettarono la "sfida" e con la legge di bilancio 2016 venne istituito il Fondo. La legge prevedeva un apposito incentivo fiscale triennale del 75% sulle somme destinate al Fondo da parte delle Fondazioni di origine bancaria, sino a un massimo di 100 milioni di euro annui, e la stipula di un accordo tra il Governo e Acri per determinare l'ambito di intervento e la *governance* del Fondo stesso.

L'accordo, di natura privatistica, firmato nell'aprile 2016, tra le altre cose definisce due aspetti cruciali, che racchiudono in sé la cifra e il carattere dell'intervento.

Lo scopo del Fondo, che è quello di sostenere "*interventi sperimentali finalizzati a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori*".

La *governance* del Fondo, che è progettata su due livelli:

- un livello strategico, assegnato a un Comitato di indirizzo composto da dodici membri, di cui quattro nominati dal Governo (Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero dell'Istruzione,

Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Ministero dell'Economia e delle finanze), quattro da Acri e quattro dal Forum Nazionale del Terzo settore, quale principale rappresentante del comparto. Il Comitato di indirizzo strategico ha il compito di definire gli obiettivi del Fondo e i relativi strumenti per perseguirli, nonché svolgere l'azione di controllo di attuazione degli indirizzi;

- un livello operativo, assegnato a un soggetto privato indicato da Acri, che si occupa di implementare gli indirizzi del Comitato in termini di elaborazione dei bandi, di valutazione dei progetti, di assegnazione delle risorse necessarie, di monitoraggio e valutazione degli stessi. Acri ha deciso di affidare tali responsabilità alla Fondazione Con il Sud, costituita nel 2006 dalle Fondazioni di origine bancaria in collaborazione con le rappresentanze del Terzo settore per supportare la crescita del capitale sociale e umano nelle regioni del Mezzogiorno. Per garantire trasparenza ed efficacia, Fondazione Con il Sud ha costituito un'entità giuridica separata, un'impresa sociale denominata Con i Bambini.

Con la legge di bilancio del 2019 il Governo ha deciso di rinnovare il Fondo per altri tre anni, con un incentivo fiscale inferiore, ma comunque molto significativo pari al 65% sulle somme accreditate al Fondo stesso da parte delle Fondazioni di origine bancaria, fino a un massimo di 55 milioni di euro annui. Nel 2021, dapprima con il D.L. n. 73 e successivamente con il D.L. n. 105, il Fondo è stato ulteriormente prorogato al 2022 e al 2023 con un credito d'imposta sempre pari al 65% degli importi versati fino ad un massimo complessivo per anno pari, rispettivamente, a 55 e a 45 milioni di euro. Infine, con la legge di bilancio 2022, n. 234 del 30 dicembre 2021, con l'art. 1 comma 135, il credito d'imposta è stato prorogato al 2024 per un importo di 25 milioni di euro con una percentuale del 75%.

Sino al 2024 le Fondazioni hanno accreditato al Fondo circa 795 milioni di euro, di cui 497 milioni di euro già assegnati a 808 progetti, la cui azione ha coinvolto oltre 500.000 minori svantaggiati in tutto il Paese. I progetti hanno coinvolto altrettante *partnership* composte in totale da circa 10.000 organizzazioni pubbliche e private come associazioni, cooperative sociali, scuole, università, enti di ricerca, amministrazioni pubbliche locali.

\*\*\*

Il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile rappresenta una peculiare forma di innovazione sociale sotto molti aspetti, che meritano di essere richiamati perché potrebbero costituire un esempio efficace della forza della cooperazione nell'affrontare i problemi sociali.

La governance. L'architettura di *governance* pensata per il Fondo, come sopra richiamata, rappresenta una novità assoluta. Risorse miste, pubblico private, vengono gestite, sul piano dell'indirizzo strategico, in maniera concertata da rappresentanti di espressione pubblica e del privato

sociale; mentre, sul piano operativo, la gestione è demandata a un soggetto espressione esclusivamente del privato sociale. Questa impostazione ha reso l'implementazione del Fondo più snella e veloce, pur garantendo i necessari presidi di trasparenza e controllo. Una visione lungimirante da parte della componente pubblica che, assicurando il presidio del Fondo, ne demanda la gestione a regole di natura privatistica più flessibili e in grado di adattarsi maggiormente al contesto d'intervento.

La dimensione delle risorse dedicate. È la prima volta in assoluto che ingenti risorse economiche di natura privata e pubblica vengono messe insieme per sanare una ferita profonda che colpisce la società. Oltre 795 milioni di euro rappresentano una cifra imponente se si considera che sono destinati a fronteggiare una specifica problematica sociale e che non esistono precedenti di tale portata. Peraltro, grazie a meccanismi di *match funding*, il Fondo è stato in grado di attrarre, sino ad oggi, circa 30 milioni di euro provenienti da soggetti privati (Fondazioni e imprese) per realizzare progetti condivisi.

L'approccio sperimentale. Si è sempre stati consapevoli, nell'impostare questa misura, che per quanto ingenti, le risorse non sarebbero state sufficienti a risolvere il problema. Da qui discende il carattere sperimentale dell'iniziativa, che è elemento genetico del Fondo: non uno strumento operativo diretto, quindi, ma un laboratorio di nuove pratiche innovative tra le quali scegliere le migliori che possano poi diventare misure politiche ordinarie e universali.

La misurazione. Se, come detto, scopo del Fondo è quello di sperimentare pratiche e selezionare quelle che possono poi diventare politiche pubbliche, ne discende come naturale conseguenza la necessità di dotarsi di sistemi di misurazione solidi e pervasivi. Ecco perché è stato implementato un sistema strutturato su tre livelli:

- il primo livello è un monitoraggio rigoroso e graduale dei progetti approvati. L'obiettivo è di seguire da vicino l'implementazione di ogni progetto, al fine di assicurarsi che possa raggiungere gli obiettivi dichiarati ed evitare che le buone idee possano fallire a causa di problematiche di carattere gestionale e operativo;
- il secondo livello è la valutazione dell'impatto di ogni progetto, con l'obiettivo di misurare che tipo di conseguenze sociali produce sui beneficiari e sulle comunità in cui è implementato. Per garantire tale obiettivo, in ogni progetto è previsto l'obbligo di includere, all'interno del partenariato che lo gestisce, un istituto di ricerca con competenze in valutazione d'impatto;
- il terzo livello è quello che è stato definito di "meta-valutazione", ovvero un'analisi comparativa di tutti i progetti con l'obiettivo di selezionare gli approcci che si dimostrano più efficaci e replicabili. Questa è la fase più delicata e strategica del processo valutativo, strettamente collegata

alle precedenti, attraverso la quale si ritiene di poter offrire il supporto necessario per definire politiche pubbliche per affrontare strutturalmente la povertà educativa.

L'approccio strategico adottato: la "Comunità educante". Alla base dell'iniziativa vi è la convinzione che la questione della povertà educativa non possa essere solo una esclusiva responsabilità della scuola pubblica, ma che essa interroghi e coinvolga l'intera comunità. Certamente scuole, ma anche organizzazioni del Terzo settore, amministrazioni locali, università, genitori, cittadini e gli stessi minori. Con un'espressione sintetica, l'intera "Comunità educante". Educare – che significa far emergere il potenziale intellettuale, etico ed estetico di ogni persona – non è solo un compito delle istituzioni pubbliche, ma una responsabilità condivisa di tutti i componenti della comunità. Da un punto di vista operativo, tale approccio si è tradotto nella richiesta a tutti i partecipanti ai bandi di creare ampie *partnership* che mettano insieme, olisticamente, tutte le componenti di una comunità. Ecco perché, come già richiamato, sono circa 10.000 i *partner* coinvolti nei circa 800 progetti, ovvero circa, mediamente, 13 *partner* per ogni progetto, e in tutti i progetti è centrale il ruolo dei genitori.

Grazie al Fondo, oggi l'espressione "Comunità educante" è divenuta di uso comune e si è diffusa la convinzione, sia tra gli operatori che a livello istituzionale, che la questione educativa debba coinvolgere l'intera società.

Il ruolo centrale del Terzo settore. Il Terzo settore è una chiara espressione della partecipazione dei cittadini organizzati per il perseguimento di obiettivi di interesse generale, come richiamato all'art. 118 della Costituzione. Ecco perché il Terzo settore è profondamente coinvolto nell'iniziativa a tre distinti livelli:

- in primo luogo, come già accennato, rappresentanti del Terzo settore siedono nel Comitato di indirizzo strategico del Fondo;
- in secondo luogo, rappresentanti del Terzo settore siedono nel Consiglio di amministrazione del soggetto attuatore, l'impresa sociale di Con i Bambini;
- in terzo luogo, per partecipare ai bandi, ogni *partnership* deve essere guidata da un'organizzazione del Terzo settore, e la *partnership* stessa deve essere ben rappresentata in termini di numero e qualità dei *partner* del Terzo settore.

L'efficienza. L'architettura di *governance* sopra descritta ha consentito al Fondo di procedere speditamente nella fase di avvio e nelle successive fasi di operatività.

Se si considera che il Fondo ha coinvolto la Pubblica amministrazione, il Terzo settore e le Fondazioni, tutti con caratteristiche, missioni e competenze diverse, il processo di attuazione è proceduto a ritmi molto sostenuti. Questi i passaggi fondamentali:

- 28 dicembre 2015 - Approvazione Legge di Bilancio 2016;

- 27 aprile 2016 – Firma dell’Accordo tra Acri e il Governo;
- maggio 2016 - Nomina del Comitato di indirizzo strategico;
- 1° giugno 2016 - Decreto ministeriale per regolare l’incentivo fiscale;
- 15 giugno 2016 - Costituzione dell’impresa sociale Con i Bambini;
- entro il 30 settembre 2016 - Finanziamento primo anno da parte delle Fondazioni di origine bancaria (120 milioni di euro);
- ottobre 2016 – Firma Protocollo con Agenzia entrate per riconoscimento del credito d’imposta;
- 15 ottobre 2016 - Pubblicazione dei primi due bandi per un totale di 115 milioni di euro.

In termini di costi, il Comitato di indirizzo strategico non prevede né compensi né rimborsi spese. Sul piano operativo, Con i Bambini ha adottato un’organizzazione snella, focalizzata sulle attività più strategiche, ovvero valutazione e monitoraggio. I membri del Consiglio non ricevono alcun compenso e i costi totali di attuazione e gestione del Fondo ammontano a circa il 4% delle erogazioni.

### *1.2.9 Fondo per la Repubblica Digitale*

Mutuando la positiva esperienza del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, a seguito di intense interlocuzioni tra l'allora Ministro per l'Innovazione tecnologica e la Transizione digitale, Vittorio Colao, e Acri, con il decreto-legge n. 152 del 2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 233/2021, è stato istituito in via sperimentale, per gli anni dal 2022 al 2026, il "Fondo per la Repubblica Digitale", "destinato esclusivamente al sostegno di progetti rivolti alla formazione e all'inclusione digitale, con la finalità di accrescere le competenze digitali, anche allo scopo di migliorare i corrispondenti indicatori del Digital Economy and Society Index della Commissione europea". Il Fondo è alimentato dai contributi delle Fondazioni di origine bancaria, cui viene riconosciuto un credito d'imposta.

Il Fondo persegue le proprie finalità nell'ambito degli obiettivi di digitalizzazione previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dal Fondo Nazionale Complementare (FNC), e del PNRR condivide le priorità trasversali relative alle pari opportunità generazionali, di genere e territoriali, costituendo pertanto, in senso più ampio, uno strumento in linea con gli obiettivi del pilastro europeo dei diritti sociali.

Per le Fondazioni, contribuire a rafforzare le competenze digitali del Paese rappresenta un intervento perfettamente coerente con i propri obiettivi di missione, stabiliti dal d.lgs. 153/99: perseguire scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico. Intervenire in questo ambito, infatti, significa presidiare i diritti di cittadinanza e offrire migliori opportunità di vita e di lavoro, in particolare alle fasce più svantaggiate della popolazione, e, al tempo stesso, rafforzare la capacità del nostro sistema economico di percorrere un sentiero di sviluppo coerente con la trasformazione tecnologica in atto.

Le modalità operative del Fondo, nonché i relativi profili organizzativi e di governo, sono definiti dal Protocollo di Intesa firmato, nel gennaio 2022, tra le Fondazioni rappresentate da Acri (l'Associazione nazionale rappresentativa delle Fondazioni di origine bancaria e delle Casse di risparmio), l'allora Ministero per l'Innovazione tecnologica e la Transizione digitale e il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Nello specifico, il governo dell'iniziativa, con funzioni di indirizzo e supervisione, è attribuito ad un Comitato di indirizzo strategico (CIS), composto da sei membri:

- due rappresentanti del Ministero per l'Innovazione tecnologica e la Transizione digitale (oggi Dipartimento per la Trasformazione digitale);
- un rappresentante del Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- tre rappresentanti espressione delle Fondazioni, designati da Acri.

Il Comitato è presieduto da un rappresentante del Governo, mentre la Vicepresidenza viene indicata da Acri, in rappresentanza delle Fondazioni finanziatrici.

L'art. 4 del Protocollo ha assegnato ad Acri, previa intesa con il Comitato, il compito di assicurare la gestione del Fondo, secondo principi di trasparenza e correttezza, avendo cura dell'individuazione del soggetto attuatore, della gestione delle entrate e delle uscite, della elaborazione e approvazione del *budget* annuale dei costi di funzionamento, della elaborazione e approvazione del bilancio annuale relativo ai costi di funzionamento e ai contributi erogati.

In attuazione dei compiti operativi attribuiti, Acri ha provveduto ad accendere, presso Poste Italiane, un conto corrente dedicato per tutte le attività del Fondo e ad affidare al "Fondo Repubblica Digitale – Impresa sociale S.r.l.", appositamente costituita e di cui la stessa Acri è socio unico, la responsabilità di provvedere all'attuazione dei programmi e degli indirizzi definiti dal CIS per il perseguimento delle finalità del Fondo medesimo.

L'assetto organizzativo del Fondo è completato dalla presenza di un Comitato scientifico indipendente, di alto profilo, cui sono demandati il monitoraggio e la valutazione d'efficacia *ex post* dei progetti finanziati. Tale Comitato, la cui composizione è stata stabilita dall'allora Ministero per l'Innovazione tecnologica e la Transizione digitale, coadiuva il CIS nell'espletamento delle proprie funzioni, supportando lo stesso nella definizione degli ambiti tematici e dei *target* di intervento, nella definizione tecnica dei bandi al fine di consentire la valutazione di efficacia, nella valutazione *ex post*, nonché mediante l'espressione di pareri sul processo di selezione delle progettualità per individuare quelle più efficaci ad accrescere il livello di competenze digitali dei cittadini.

Il Fondo nel quinquennio 2022-2026, avrebbe dovuto raccogliere risorse pari a circa 350 milioni di euro da parte delle Fondazioni di origine bancaria, assistite da un credito d'imposta pari, mediamente, a circa il 70%. Tuttavia, a seguito della riduzione del credito d'imposta per le annualità 2025 e 2026, le disponibilità complessive del Fondo dovrebbero attestarsi attorno ai 225 milioni di euro, importo in ogni caso significativo per il perseguimento degli obiettivi di sperimentazione che il Fondo persegue.

Dall'avvio, sino al dicembre 2024, le Fondazioni di origine bancaria hanno versato al Fondo oltre 191 milioni di euro, mentre l'Impresa sociale ha pubblicato, a valere sulle risorse del Fondo, sette bandi (di cui due ancora in corso alla fine dell'anno) e selezionato 108 progettualità per complessivi 54 milioni di euro, che saranno destinati a formare circa 44.000 beneficiari.

Inoltre, nel corso del 2023, a seguito di fruttuose interlocuzioni, Google.org, l'entità filantropica dell'omonimo gruppo internazionale, ha riconosciuto all'Impresa sociale un contributo di 2,5 milioni di euro per la gestione di un bando dedicato a promuovere e sostenere sviluppi applicativi di intelligenza artificiale da promuovere e diffondere gratuitamente nell'ambito delle piccole e medie

imprese, incluse quelle sociali, operanti nei settori del *Made in Italy*. Il bando, denominato *crescerAI*, è stato pubblicato il 5 ottobre 2023, con scadenza il 31 gennaio 2024, e ha finanziato quattro progettualità delle novanta pervenute. Questa collaborazione, oltre che certificare la capacità operativa dimostrata dall'Impresa sociale in poco più di un anno dall'avvio (18 maggio 2022), ha rappresentato un tassello importante per una ulteriore collaborazione, che ha dato luogo alla pubblicazione di un nuovo bando all'inizio del 2025, le cui risorse disponibili, pari a 2,6 milioni di euro, sono messe a disposizione pariteticamente dal Fondo e da Google.org.

### *1.2.10 Partnership di sistema*

La presente sezione del Rapporto è dedicata alle iniziative che vedono le Fondazioni di origine bancaria agire di concerto, cooperando in varia forma, per la realizzazione di interventi coordinati e proiettati in un orizzonte pluriennale.

Alcuni dei progetti in questione nascono da iniziative dirette di alcune Fondazioni che decidono autonomamente di collaborare, mettendo in comune con altre le proprie esperienze, competenze e risorse, per la realizzazione di un obiettivo di comune interesse.

Altre volte è Acri ad assumere l'iniziativa, traendo spunto da indicazioni, valutazioni e proposte emergenti nel contesto associativo che gli è proprio, e giungendo alla formulazione di proposte progettuali comuni alla cui realizzazione le Fondazioni che ne condividono gli obiettivi aderiscono e partecipano volontariamente. Un tipico esempio di questo genere di iniziative è rappresentato dalla creazione del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, molte volte citato in questo Rapporto.

La coralità della partecipazione a un progetto comune è nel contempo premessa indispensabile e fattore di successo di queste iniziative, per motivi diversi che possono anche coesistere e intrecciarsi tra loro.

La scala territoriale degli interventi è certamente uno di essi, quando le problematiche che il progetto intende affrontare hanno una dimensione che va oltre i confini locali in cui tradizionalmente operano le singole Fondazioni, richiedendo perciò l'impegno di una rete di soggetti che assicuri la copertura di una più ampia area geografica.

Una spinta alla cooperazione può ritrovarsi talvolta nella dimensione economica del progetto, quando essa è tale da richiedere l'impiego di risorse che nessuna Fondazione potrebbe (o riterrebbe opportuno) investire da sola.

La scelta della *partnership* può in altri casi essere dettata dal grado di complessità dei progetti da realizzare (ad esempio, quelli ad elevato contenuto di innovazione), in ragione della quale si ritiene

vantaggioso integrare competenze complementari di più Fondazioni, detentrici di specializzazioni diversificate acquisite nelle rispettive esperienze.

L'integrazione delle proprie attività con quelle di altri attori può essere ricercata, infine, da una Fondazione per addivenire a una razionalizzazione dei propri interventi, quando ritenga che l'approccio integrato possa rendere più efficiente l'azione di ciascuno, evitando una dispersione delle utilità prodotte e, in definitiva, migliori l'impatto finale delle politiche adottate.

Nel ragionamento sulle iniziative in *partnership* meritano anche di essere ricordati alcuni effetti positivi della cooperazione tra Fondazioni, che vanno oltre le specifiche motivazioni legate al singolo progetto. Ad esempio, lo sviluppo di competenze integrate negli ambiti disciplinari dei progetti realizzati, grazie all'interscambio che si produce tra professionalità specialistiche maturate da ciascuna Fondazione nel proprio ambito territoriale. Oppure, la disseminazione dei risultati e delle buone prassi originati dai progetti, che può essere estesa a più ampio raggio in virtù della platea ampia di soggetti coinvolti, ciascuno motivato a promuovere sui rispettivi territori gli esiti positivi della propria azione.

Non da ultimo, è da evidenziare l'effetto positivo dell'affermarsi su scala nazionale di una soggettività "di sistema" delle Fondazioni di origine bancaria, che ben concorre a rafforzarne il profilo reputazionale, di ruolo e di responsabilità sociale nello scenario istituzionale del Paese.

Di seguito si presenta una rassegna delle principali iniziative di questo tipo avviate, in essere o concluse nel 2024, rimandando ai paragrafi 1.2.8 e 1.2.9 per la descrizione delle due iniziative forse più rilevanti: il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile e il Fondo per la Repubblica Digitale.

## **FONDO NAZIONALE INIZIATIVE COMUNI**

Il Fondo Nazionale Iniziative Comuni è il risultato di una iniziativa Acri approvata dall'Assemblea del 4 aprile 2012. L'idea del Fondo nasce dall'esigenza, più volte manifestatasi nel corso degli anni, di fornire una risposta da parte del sistema delle Fondazioni a situazioni sia di carattere emergenziale, che strategico/istituzionale. Alcuni esempi: gli interventi post terremoto in Abruzzo, in Haiti e in Emilia o l'intervento in occasione delle celebrazioni del 150° anniversario dell'Unità d'Italia. Si tratta di iniziative in cui si è ravvisata l'opportunità di un intervento comune e corale da parte delle Fondazioni per manifestare il proprio impegno e la propria presenza in risposta a esigenze ritenute prioritarie o di particolare rilevanza generale. Le citate iniziative sono state realizzate con un'azione di chiamata a raccolta di risorse finanziarie attivata da Acri nei confronti delle Fondazioni associate, successivamente al manifestarsi della specifica esigenza. Questa modalità

di raccolta, non essendo pianificabile, è andata spesso a inserirsi in maniera estemporanea nell'Attività istituzionale delle Fondazioni, con conseguenti difficoltà nel reperimento delle risorse.

Per ovviare a questo inconveniente, si è pertanto deciso di dare vita al Fondo Nazionale Iniziative Comuni che ha lo scopo di raccogliere in maniera sistematica le risorse da parte delle Fondazioni aderenti. Al fine di garantire, sia una omogenea contribuzione da parte delle Fondazioni, che una coerenza tra l'impegno a favore del Fondo e le risorse disponibili in capo a ciascuna di esse, gli importi annuali di contribuzione al Fondo sono determinati sulla base di una percentuale dell'Avanzo di gestione al netto degli accantonamenti a riserva patrimoniale o a copertura di disavanzi pregressi.

L'individuazione delle iniziative cui destinare le risorse del Fondo vengono quindi determinate dagli organi Acri, potendo contare preventivamente su un ammontare noto di risorse a disposizione.

Tra gli impieghi più rilevanti del Fondo si segnalano:

- la copertura di una quota degli impegni assunti a seguito della sottoscrizione degli accordi Acri-Volontariato;
- il sostegno alle popolazioni della Sardegna colpite dall'alluvione del 18 novembre 2013;
- l'intervento a sostegno delle comunità dell'Italia centrale colpite dagli eventi sismici del 2016;
- l'integrazione delle risorse a favore del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile;
- il sostegno alla pubblicazione dell'insero settimanale "Buone Notizie. L'impresa del bene" del Corriere della Sera, dedicato alle attività sociali e culturali realizzate da Fondazioni, enti del Terzo settore, imprese;
- il supporto alle Fondazioni che si trovano in situazioni di difficoltà (si veda di seguito);
- l'adesione al Fondo di solidarietà per le Fondazioni in difficoltà promosso dall'Associazione regionale dell'Emilia Romagna;
- l'intervento a sostegno del patrimonio culturale della città di Venezia danneggiato dall'acqua alta eccezionale registrata nel novembre 2019;
- il sostegno all'iniziativa *La Scuola d'Europa*, promossa dall'Associazione "La Nuova Europa", che realizza programma formativi sulle tematiche dell'Unione europea destinati a studenti di diverse nazionalità del Continente;
- l'*Iniziativa Sollievo*, per il finanziamento agli Enti del Terzo settore indeboliti dagli effetti della pandemia da Covid-19 (si veda di seguito);
- l'intervento a favore della popolazione Ucraina a seguito dell'invasione del paese da parte della Federazione Russia nel 2022;

- gli interventi a favore della popolazione dei territori dell'Emilia Romagna e della Toscana colpite dagli eventi alluvionali nel 2023.

### ***Partner***

All'iniziativa hanno aderito 81 Fondazioni associate che, nel 2012, hanno siglato con Acri un protocollo, di durata quinquennale, che regola i reciproci impegni e che si rinnova poi di anno in anno.

### ***Risorse***

Le Fondazioni aderenti destinano annualmente al Fondo nazionale lo 0,3% dell'Avanzo di gestione destinato all'Attività istituzionale. L'importo complessivo dell'accantonamento, per il 2024, è stato pari a circa 4 milioni di euro.

## **FONDAZIONE CON IL SUD**

La Fondazione Con il Sud è un soggetto privato nato dall'alleanza tra le Fondazioni di origine bancaria e il mondo del Terzo settore e del volontariato per promuovere l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno. La Fondazione si propone di sostenere e potenziare le strutture immateriali per lo sviluppo sociale, civile ed economico del Meridione, in particolare Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia - regioni che rientrano nell'obiettivo prioritario 1 del Regolamento CE n. 1260 del 21 giugno 1999 - attuando forme di collaborazione e di sinergia con le diverse espressioni delle realtà locali, in un contesto di sussidiarietà e di responsabilità sociale. La Fondazione Con il Sud non interviene direttamente sui bisogni immediati, ma stimola le energie del territorio a produrre risposte alle esigenze locali, promuovendo la crescita delle reti di solidarietà, sostenendo idee e progetti esemplari capaci di favorire lo sviluppo di comunità locali attive, coese e solidali, di organizzazioni della società civile pluralistiche e partecipate, capaci di esprimere bisogni e proposte condivisi. L'esperienza innovativa di sostegno alle comunità, propria delle Fondazioni di origine bancaria, e il radicamento territoriale delle organizzazioni dell'associazionismo e della cooperazione sociale, quali luoghi di partecipazione attiva e di esercizio concreto della democrazia, sono quindi gli elementi che ne caratterizzano l'identità e l'azione.

In virtù dell'esperienza e della competenza maturata, nonché dell'origine, che ne fa un esempio concreto ed esemplare della collaborazione tra Fondazioni e Terzo settore, Fondazione Con il Sud è stata indicata da Acri quale soggetto attuatore, per il tramite dell'impresa sociale "Con i Bambini", del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile.

### ***Partner***

La Fondazione nasce quale frutto principale di un protocollo d'intesa per la realizzazione di un piano di infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno firmato nel 2005 da Acri, in rappresentanza delle Fondazioni di origine bancaria, dal Forum Nazionale del Terzo settore, dalla Consulta Nazionale Permanente del Volontariato presso il Forum, dalla Convol-Conferenza Permanente Presidenti Associazioni e Federazioni Nazionali di Volontariato, da Csv.net-Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato, e dalla Consulta Nazionale dei Comitati di Gestione-Co.Ge..

### ***Risorse***

La Fondazione Con il Sud si è costituita alla fine del 2006 con un patrimonio di circa 315 milioni di euro, di cui 210 milioni di euro versati dalle 77 Fondazioni aderenti e i restanti 105 milioni di euro provenienti dai fondi speciali del Volontariato (ex D.M. 11.09.2006).

Oltre a tali risorse, nel corso degli esercizi, le Fondazioni aderenti hanno deliberato ulteriori contributi finalizzati a sostenere l'attività erogativa per circa 321 milioni di euro complessivi.

### ***Risultati***

Nel periodo 2007-2024 la Fondazione ha finanziato circa 1.920 iniziative, oltre all'avvio di sette Fondazioni di Comunità del Mezzogiorno (Fondazione della Comunità Salernitana, Fondazione di Comunità di Messina, Fondazione di Comunità del Centro Storico di Napoli, Fondazione di Comunità Val di Noto, Fondazione di Comunità San Gennaro di Napoli, Fondazione Comunitaria di Agrigento e Trapani, Fondazione di Comunità di Benevento).

Le risorse messe complessivamente a disposizione, attraverso le numerose iniziative promosse, sono state pari a circa 318,1 milioni di euro, con un valore medio unitario dei contributi assegnati di circa 166 mila euro. Ulteriori 41,6 milioni di euro sono stati destinati a bandi e iniziative in corso di implementazione a fine 2024 o da avviare nel 2025 oltre a oltre 19 milioni di euro disponibili nel Fondo di stabilizzazione delle erogazioni.

Il patrimonio netto al 31.12.2024 ammonta a 439,4 milioni di euro.

### **“INIZIATIVA SOLLIEVO” A SOSTEGNO DEL TERZO SETTORE COLPITO DALLA CRISI PANDEMICA**

L’“Iniziativa Sollievo” è stata ideata e realizzata da Acri in risposta all’emergenza pandemica. Sin dai primi giorni del *lockdown* del marzo 2020, gli organi Acri si sono interrogati circa la possibilità di dare vita a un’azione collettiva che affrontasse una criticità di rilievo nazionale. I criteri

adottati per l'individuazione dell'ambito d'intervento sono stati: l'orizzonte temporale, da riferire non solo all'immediato, ma anche al post-emergenza, come peraltro avvenuto in iniziative analoghe promosse dall'Associazione; i destinatari dell'intervento, da individuare in quelli con i quali le Fondazioni hanno, anche nell'ordinario, stretti e consolidati rapporti di *partnership* e collaborazione.

Sulla base di queste considerazioni, l'Associazione ha deciso di dare vita a un *Fondo di garanzia rotativo* dedicato a finanziamenti alle organizzazioni di Terzo settore (fino a 100 mila euro e una durata massima di 11 anni), affiancandolo con un parallelo *Fondo di copertura degli oneri finanziari* al fine di abbattere l'onerosità connessa ai finanziamenti stessi. Per l'erogazione del credito, sulla base di una valutazione comparata, è stato individuato l'istituto di credito Intesa San Paolo, con il quale è stata formalizzata una convenzione denominata *Iniziativa sollievo*, che è diventata operativa nel mese di maggio 2020.

### ***Risorse***

Il Fondo di garanzia ammonta a 5 milioni di euro (che, grazie all'“effetto leva” ha consentito di disporre di un *plafond* di finanziamenti pari a 25 milioni di euro), mentre il Fondo interessi ammonta a 500 mila euro. Queste risorse sono state messe a disposizione dal Fondo Nazionale Iniziative Comuni di Acri. Al Fondo di garanzia, Intesa San Paolo ha affiancato il proprio Fondo per la Solidarietà e lo Sviluppo, a cui hanno potuto accedere, alle medesime condizioni dell'*Iniziativa sollievo*, le organizzazioni con *rating* più basso. Alcune Fondazioni associate, volontariamente, hanno messo a disposizione ulteriori 2,1 milioni di euro complessivi, che sono stati utilizzati per rafforzare l'iniziativa.

### ***Risultati***

Al 31 dicembre 2022, data conclusiva del periodo erogativo dei finanziamenti, avevano avuto accesso al Fondo 551 organizzazioni per un finanziamento complessivo di 29,98 milioni di euro. Al 31 dicembre 2024 il numero di finanziamenti in essere era pari a 308 per un ammontare complessivo di 19,2 milioni di euro. Le sofferenze sinora registrate ammontano a poco più di 87 mila euro.

## **FONDO DI SOLIDARIETÀ PER LE FONDAZIONI IN DIFFICOLTÀ PROMOSSO DA ACRI**

Nel 2018 Acri ha dato vita a un intervento, di ambito nazionale, per il sostegno alle Fondazioni in difficoltà, tramite il Fondo Nazionale Iniziative Comuni.

Obiettivo dell'intervento è la contribuzione alla copertura delle spese operative delle Fondazioni che si trovano in condizione di forte compressione delle proprie capacità erogative, a condizione che vengano rispettati alcuni requisiti, tra i quali:

- azzeramento dei compensi agli amministratori (ad esclusione del Collegio Sindacale/dei Revisori);
- limitazione al minimo dei costi di gestione;
- identificazione di soluzioni che consentano di congelare, nel breve/medio periodo, eventuali situazioni debitorie;
- disponibilità ad esplorare, senza riserve, soluzioni di lungo periodo comprendenti anche ipotesi di fusione.

Sino al ora sono stati erogati circa 1,04 milioni di euro a favore di due Fondazioni.

### **PAESAGGIO CHE VAI. CAMMINI D'ITALIA PER FARE COMUNITÀ**

Nato nell'ambito dei lavori della Commissione Beni e Attività Culturali *Paesaggio che vai. Cammini d'Italia per fare comunità*, è un progetto sperimentale volto a promuovere la realizzazione di interventi di valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico, attraverso il sostegno e l'accompagnamento delle organizzazioni private non profit impegnate nella gestione e cogestione dei Cammini. Tale intervento nasce a seguito dell'esperienza di Funder35, progetto lanciato nel 2012 nell'ambito della stessa Commissione Beni e Attività Culturali, per il sostegno di imprese culturali *non profit* già attive, composte in prevalenza da giovani di età inferiore ai 35 anni. Il successo di Funder35 ha rappresentato il punto di partenza per lo sviluppo del presente progetto, che riprende la stessa logica collaborativa tra diverse Fondazioni distribuite sul territorio nazionale. Tuttavia, questa nuova iniziativa intende ampliarne la prospettiva, ponendo l'accento non solo sugli aspetti gestionali, ma anche sulla valorizzazione in chiave culturale e territoriale, mirando a rafforzare il legame tra patrimonio culturale e comunità locali.

L'oggetto della iniziativa è il frutto di un lungo periodo di approfondimenti, culminati nella giornata di studio a dicembre del 2023 presso OGR – Officine Grandi Riparazioni – di Torino, dedicata alla “Valorizzazione del patrimonio, risorse culturali e paesaggistiche: il tema dei Cammini”.

Lo sviluppo progettuale del tema punta ad avviare azioni di rigenerazione dei luoghi tramite processi multidisciplinari e partecipati, ponendo al centro degli interventi il sostegno alla valorizzazione delle potenzialità dei vari elementi che compongono il territorio (spazi, ambiente, risorse naturali, beni paesaggistici e culturali) e puntando alla riattivazione e allo sviluppo di processi di crescita e di coesione sociale. Il progetto si propone di sostenere interventi mirati, volti alla

valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico attraverso l'accompagnamento degli enti *non profit* gestori o cogestori dei Cammini all'interno del territorio di competenza delle Fondazioni coinvolte. Tali interventi puntano al coinvolgimento delle realtà locali che, pur essendo meno strutturate rispetto ad altre, rivestono un ruolo fondamentale a livello comunitario e sono parte integrante del territorio stesso. Tra gli obiettivi principali infatti vi sono: incentivare buone pratiche presso le organizzazioni beneficiarie, promuovendo forme di collaborazione con le istituzioni dei territori; rafforzare l'attività di *networking*, confronto e scambio fra le Fondazioni promotrici; proporre progetti e interventi rispettosi del significato e della storia dei beni culturali; produrre processi interdisciplinari e progetti qualificati generativi di benefici concreti, diretti ed indiretti, per la comunità; attivare nuove forme di coprogettazione, ai diversi livelli.

Alcune Fondazioni hanno mostrato immediato interesse a partecipare all'iniziativa e a entrare a far parte del Comitato promotore che, come nel caso del precedente Funder35, rappresenta l'organo di indirizzo e di governo del progetto e, come previsto da una apposita Convenzione, coinvolge tutte le Fondazioni impegnate nell'iniziativa. L'adesione al Comitato, attraverso una quota di partecipazione annuale definita indicativamente sulla base della dimensione patrimoniale, dà accesso a tutte le successive fasi dell'iniziativa e consente che il territorio di riferimento della singola Fondazione aderente venga inserito tra quelli coperti dalle attività contemplate nel programma.

Considerato l'esito positivo della passata esperienza di Funder35, è stato proposto a Fondazione Cariplo di rivestire nuovamente il ruolo di Capofila e Tesoriere dell'iniziativa; a Fondazione Con il Sud sarà affidata l'attività di comunicazione istituzionale; Fondazione CRT, tramite la sua strumentale Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, si occuperà delle attività connesse al *crowdfunding*, grazie anche alla consolidata collaborazione con Eppela, una delle principali piattaforme di *crowdfunding* del nostro Paese.

Per poter agire in maniera mirata sui territori, si è resa necessaria la perimetrazione dell'ambito di intervento; tale ricerca ha portato all'individuazione di uno specifico strumento di censimento, diverso da quelli ministeriali ma non meno attendibile: un portale *online* che ad oggi sancisce circa 90 Cammini su tutto il territorio nazionale, al quale è connessa un'applicazione che consente di avere accesso ad informazioni e dati sui diversi percorsi. Lo strumento è stato ideato da *Cammini d'Italia s.r.l.s.*, un'impresa a carattere giovanile che, nonostante la recente costituzione (2023), risulta già significativamente attiva nell'ambito del "turismo lento", in particolare sui Cammini e sui viaggi a piedi di lunga percorrenza.

Considerata, tuttavia, l'eterogeneità della situazione dei Cammini italiani e dei soggetti che li gestiscono (alcuni dei quali non in grado di provvedere al reperimento delle risorse necessarie), in alcuni casi potrà essere proposto al soggetto gestore/cogestore del Cammino di ricorrere al

*crowdfunding* per la raccolta del 50% rimanente. Per l'attività di *crowdfunding*, il soggetto gestore/cogestore del Cammino potrà fare riferimento alla piattaforma Eppela. In questi casi le Fondazioni potrebbero riservarsi di integrare la raccolta diffusa (effettuata attraverso la campagna di *crowdfunding*) con un ulteriore contributo "premiabile" a titolo di *matching grant*.

Cammini d'Italia, inoltre, coordinandosi con Fondazione Con il Sud, metterà a disposizione le proprie competenze in ambito promozionale per la realizzazione di DocuFilm e – ipotesi – l'organizzazione di un evento "Una tappa insieme", dedicate a due Cammini selezionati, oltre a un piano promozionale *digital* dedicato a tutti progetti di valorizzazione.

### **Partner**

La prima edizione sperimentale del progetto, con il patrocinio di Acri, è promossa da: Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione Con il Sud, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, Fondazione di Modena, Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia, Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia, Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, Fondazione Varrone Cassa di Risparmio di Rieti.

### **Risorse**

L'ammontare complessivo del fondo dei contributi delle Fondazioni è di 530 mila euro. Il costo di ogni singolo progetto di valorizzazione è di 20 mila euro.

## **PER ASPERA AD ASTRA. COME RICONFIGURARE IL CARCERE ATTRAVERSO LA CULTURA E LA BELLEZZA.**

Promosso dalla Commissione Beni e Attività culturali di Acri, il progetto *Per Aspera ad Astra* prende spunto dal convegno "Il sipario oltre la grata" tenutosi a Volterra il 9 giugno 2017, con l'intento di approfondire il tema del teatro in carcere quale strumento di rieducazione dei detenuti. La scelta del luogo non è stata casuale: nella casa di reclusione di Volterra, da oltre 30 anni, è attiva la Compagnia della Fortezza, che rappresenta un caso di assoluta eccellenza sul piano della qualità e del valore artistico dell'attività svolta all'interno dell'istituto di pena. L'idea alla base dell'approccio metodologico della Compagnia è che, concentrandosi esclusivamente sul contenuto artistico dell'attività svolta ("l'arte per l'arte"), liberandola da condizionamenti finalistici di tipo sociale, si riescono a raggiungere risultati, sul piano artistico, equiparabili, e forse anche superiori, a quelli ottenibili in contesti "ordinari". E la qualità di tali risultati, indirettamente, produce esiti straordinari

sul piano sociale. In altri termini, solo liberando l'arte si possono veramente liberare le coscienze. Questo modo di intendere l'attività all'interno del carcere ha consentito alla Compagnia della Fortezza di raggiungere risultati di straordinario valore artistico e sociale, testimoniati dai numerosissimi attestati ricevuti, dal coinvolgimento di numerosi detenuti, dalla notorietà conseguita da alcuni di essi, dalla partecipazione a *tournée* su tutto il territorio nazionale. Proprio partendo da questa sollecitazione la Commissione Beni e Attività culturali ha deciso di approfondire l'opportunità di dare vita a un percorso che consentisse di mettere assieme le migliori esperienze e prassi presenti in diversi contesti territoriali, farle dialogare e diffonderne l'approccio a beneficio di altre realtà e di altri operatori. Tra gli obiettivi del progetto, infatti, vi è quello di mettere tale patrimonio a servizio di altri istituti penitenziari e altri contesti territoriali attraverso iniziative che puntino alla formazione, al recupero, alla rieducazione e alla ri-socializzazione del detenuto tramite il teatro, le arti e i mestieri inerenti l'attività teatrale, oltre che sperimentare la messa in rete di alcune delle migliori esperienze di teatro in carcere, puntando a un reciproco arricchimento di esperienze e di diffusione di buone prassi.

Ideato dall'Associazione *Carte Blanche* che gestisce l'attività della Compagnia della Fortezza e che funge da soggetto responsabile, il progetto è partito nel maggio 2018 con un piccolo nucleo di 6 Fondazioni e con la formazione di un partenariato avente come "capofila" Carte Blanche-Compagnia della Fortezza (attiva presso la Casa di Reclusione di Volterra), Compagnia Opera Liquida (Casa di Reclusione di Milano Opera), Teatro dei Venti (Casa Circondariale di Modena e Casa di Reclusione di Castelfranco Emilia), Associazione Baccanica (Casa Circondariale "Pagliarelli" di Palermo), Teatro e Società (Casa Circondariale di Torino "Lorusso e Cutugno") e Compagnia degli Scarti (Casa Circondariale di La Spezia).

Il progetto si è articolato in una serie di eventi formativi e di *workshop*, alcuni realizzati a Volterra altri all'interno degli istituti di pena localizzati nei territori di competenza delle Fondazioni partecipanti. Nei territori sui quale si è esteso il rispettivo raggio d'azione, era già manifesta oppure si è consolidata l'intenzione di sostenere o rafforzare esperienze di teatro in carcere già in essere o prossime alla partenza.

*Per Aspera ad Astra* è caratterizzato da due linee di azione:

- a) *meeting* e *workshop* intensivi rivolti ai principali portatori di interesse con riferimento al mondo del teatro in carcere;
- b) corsi di formazione professionale a favore dei detenuti.

Sul piano gestionale, il progetto prevede tre distinti livelli di *governance*:

- un Comitato di indirizzo, con la responsabilità di definire le linee guida dell'attività, monitorarne lo svolgimento e promuovere il progetto nelle diverse sedi pubbliche e istituzionali. Ne fanno parte i rappresentanti delle Fondazioni partecipanti, di Acri e di Carte Blanche;
- una Cabina di regia tecnica, con la responsabilità della definizione dei contenuti formativi dell'attività e composta dagli operatori artistici negli istituti di pena selezionati nei territori di competenza delle Fondazioni partecipanti;
- un'Amministrazione del progetto, con la responsabilità della gestione delle risorse e della verifica amministrativa della spesa, in carico alla Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra.

Grazie al successo e ai risultati ottenuti, la Commissione Beni e Attività culturali di Acri ha deciso di avviare, a giugno 2019, la seconda edizione del progetto a cui hanno aderito undici Fondazioni consentendo di ampliare ulteriormente la portata territoriale ed economica dell'iniziativa. La seconda edizione ha visto coinvolti 12 operatori culturali che hanno lavorato presso gli istituti penitenziari di 12 città. Oltre a quelli già menzionati nella prima edizione, si sono aggiunti i *partner* culturali di Teatro Necessario (attivo presso la Casa circondariale di Genova "Marassi"), Teatro Stabile dell'Umbria (Casa circondariale di Perugia "Capanne"), Teatro dell'Argine (Casa di circondariale di Bologna "Dozza"), Teatro del Lemming (Casa circondariale di Rovigo) e Cada Die Teatro (Casa circondariale di Cagliari "Uta").

Dalla prima alla settima edizione, avviata nel giugno 2024, il numero dei soggetti che partecipano a *Per Aspera ad Astra* è praticamente raddoppiato, arrivando a coinvolgere 12 Fondazioni e 16 esperienze artistiche e carceri interessate: Compagnia della Fortezza/Carte Blanche - Casa di Reclusione di Volterra (PI); Associazione Bacchanica - Casa Circondariale di Palermo "Pagliarelli"; Opera Liquida - Casa di Reclusione di Milano Opera; Associazione Puntozero - Istituto Penale Minorile C. Beccaria; FormAttArt - Casa di Reclusione di Vigevano (PV); Teatro e Società - Casa Circondariale di Torino "Lorusso e Cutugno"; Associazione Gli Scarti - Casa Circondariale di La Spezia; Teatro dell'Argine - Casa Circondariale di Bologna "Dozza"; Cada Die Teatro - Casa Circondariale di Cagliari Uta; Teatro Stabile dell'Umbria - Casa Circondariale di Perugia Capanne; Teatro Necessario - Casa Circondariale di Genova Marassi; Voci Erranti Onlus - Casa di Reclusione di Saluzzo (CN); Teatro Stabile del Veneto - Casa di Reclusione di Padova; ACS Abruzzo - Casa Circondariale di Castrogno di Teramo; Teatri di Bari/Teatro Kismet Opera - Carcere Minorile di Bari; Finisterrae Teatri - Casa Circondariale di Trento.

Nel 2021, grazie al positivo andamento dell'attività svolta nel corso degli anni, si è giunti alla stipula di un protocollo di intesa tra Acri e il Ministero della Giustizia - Dipartimento Amministrazione Penitenziaria (DAP) "Per la promozione e la valorizzazione delle attività e dei percorsi formativi ai mestieri del Teatro promosse nell'ambito del progetto *Per Aspera ad Astra*", un

riconoscimento istituzionale che sottolinea la validità e rappresenta un punto di partenza per nuovi sviluppi della iniziativa.

Quantunque la filosofia, l'impostazione e la struttura del progetto rimangono invariate, in occasione della sesta edizione di Per Aspera ad Astra sono state avviate quattro importanti azioni integrative con l'obiettivo di dare maggiore visibilità al valore artistico e culturale del progetto e, nel contempo, cristallizzarne sia i valori culturali fondanti, sia i metodi operativi che possono essere diffusi e condivisi tra gli operatori del settore.

Azione 1. Accreditare l'esperienza di Per Aspera ad Astra presso altri contenitori culturali e presso nuovi pubblici attraverso la presenza di alcuni dei protagonisti del progetto in eventi e festival culturali su tutto il territorio nazionale. Si tratta di eventi e festival culturali –spesso promossi dalle stesse Fondazioni di origine bancaria – molto conosciuti e consolidati. La presenza di testimoni del progetto a queste iniziative come partecipanti a tavole rotonde o *talk* su temi vicini a quelli fondanti e ispiratori di Per Aspera ad Astra, permette di raggiungere un pubblico più vasto e variegato, rispetto al singolo evento. In tal senso, nel 2023 il progetto è stato presentato al “Festival della Mente” a Sarzana e al Festival “Convivere” di Carrara; nel 2024 “Lo scopo è riabilitare”. Festival Liquida - Codrongianos (SS).

Azione 2. Per dare maggiore sistematicità e organicità a tutte le attività del progetto, è stato realizzato un cartellone comune attraverso la creazione di una pagina *web* e di pagine *social* dedicate al *link* <https://perasperaadastra.acri.it/cartellone/>, dove confluiscono i lavori e le diverse iniziative svolte dalle compagnie creando così uno strumento costante di comunicazione e promozione delle iniziative che ruotano intorno al progetto.

Azione 3. È stato realizzato il documentario dal titolo “Qui è altrove” per la regia di Gianfranco Pannone sull'esperienza di Per Aspera ad Astra con un taglio prevalentemente culturale e con l'obiettivo di valorizzare appieno l'esperienza del progetto ed esaltarne la poetica. Il documentario “Qui è altrove. Buchi nella realtà” con la regia di Gianfranco Pannone è stato realizzato ed ha esordito al Festival dei Popoli il 2 novembre 2024. Da allora è stato proiettato in altri quattro Festival (MedFilm Festival di Roma, Parma Film Festival, Ancona – Corto Dorico Film Festival, La Piazza del Volontariato a Trento) e in 18 sale cinematografiche<sup>24</sup> in tutto il paese. Inoltre il film è stato proiettato presso il CNEL e la Camera dei Deputati. Ulteriori proiezioni sono in calendario e il film è a disposizione delle Fondazioni che vogliano organizzare una proiezione previo accordo con la casa di produzione.

---

<sup>24</sup> Le città coinvolte sono: Firenze, Roma, Parma, Ancona, Volterra, Latina, Milano, La Spezia, Genova, Bologna, Perugia, Pisa, Napoli, Molfetta, Carrara, Caserta, Mantova

Azione 4. È in corso di ideazione una possibile pubblicazione che racconti l'idea, la filosofia e l'approccio culturale di Per Aspera ad Astra, coniugandole con quello più tecnico operativo, approfondendo gli elementi specialistici e scientifici della pratica e della ricerca teatrale che si sviluppa nei luoghi di reclusione, fornendo anche precise indicazioni sul *modus operandi*. L'obiettivo è quello di consolidare questa esperienza sul piano sia culturale che operativo in modo da diffonderne appieno il valore e la pratica.

### **Partner**

Alla settima edizione del progetto hanno aderito: Fondazione Cariplo, Fondazione Con il Sud, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra, Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia, Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, Fondazione di Sardegna, Fondazione Perugia, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Tercas.

### **Risorse**

L'ammontare complessivo del fondo della settima edizione del progetto è stato di 845mila euro.

## **R'ACCOLTE. L'ARTE DELLE FONDAZIONI**

Il progetto è finalizzato al censimento delle collezioni d'arte delle Fondazioni di origine bancaria con l'obiettivo primario di realizzare la catalogazione delle opere presenti nelle varie raccolte di proprietà degli Istituti associati. È stata costituita una banca dati in rete che rende fruibili le informazioni sull'entità, la natura e la composizione delle collezioni d'arte delle Fondazioni.

Oltre a identificare il bene culturale e le sue qualità intrinseche, R'Accolte si candida a divenire un "laboratorio di ricerca" storico-artistico, in grado di creare le premesse per un'azione finalizzata alla valorizzazione dei beni culturali delle Fondazioni. La base del lavoro svolto può definirsi "anagrafica" per l'essenzialità dei dati rilevati ma, grazie alla conoscenza specifica del singolo bene, alle sue finalità e alla relazione con il contesto culturale e territoriale, rappresenta il solido presupposto per ogni altra azione di approfondimento come la catalogazione, lo studio, la tutela e la valorizzazione del patrimonio.

Il lavoro promosso e sostenuto da Acri è articolato in un impegno conoscitivo di base che si è tradotto in un'operazione complessa di indagine e documentazione, in continuo sviluppo, e condotta con rigore scientifico, anche grazie al lavoro corale degli operatori e collaboratori delle singole

Fondazioni, che ha portato alla registrazione e alla consultazione informatica dei dati e delle immagini di 15.667 opere, appartenenti a 77 collezioni d'arte. Le opere appartengono a tre tipologie: OA (opere d'arte, con 13.717 schede pubblicate), NU (numismatica, con 509 schede pubblicate), S (stampe, con 1.441 schede pubblicate). Tra le OA figurano 7.660 dipinti, 2.167 disegni, 1.344 opere di ceramica e 938 opere di scultura. Il resto è suddiviso tra opere di arte contemporanea (210), arredi (157), oggetti in vetro (6), strumenti musicali (10) e foto d'arte (1.225). Alla "tutela oggettiva" del bene, svolta dalle singole Fondazioni, Acri ha voluto contribuire attraverso la divulgazione della conoscenza della fisionomia di questo particolare panorama artistico aprendo al pubblico esterno (nel dicembre del 2012) il sito R'Accolte: la banca dati in rete, ([raccolte.acri.it](http://raccolte.acri.it)), rende dunque fruibili le informazioni sull'entità e la composizione delle collezioni d'arte, favorendo la diffusione della conoscenza del patrimonio dei beni culturali delle Fondazioni. Sempre nell'ambito del progetto R'Accolte, dopo l'esposizione bolognese dedicata al barocco emiliano, è seguita la mostra tenuta a Milano, promossa dalla Fondazione Cariplo presso le Gallerie d'Italia, "Da Tiepolo a Carrà. I grandi temi della vita nelle collezioni delle Fondazioni". Nel giugno del 2015, in occasione del Congresso nazionale di Acri, si è tenuta a Lucca la mostra "Illustrissimi. Il ritratto tra vero e ideale nelle collezioni delle Fondazioni di origine bancaria della Toscana", un percorso espositivo che ha documentato, con importanti opere, dai fondi oro fino ai Macchiaioli e Labronici, luoghi e città della Toscana.

Per rispondere ad alcune esigenze delle Fondazioni relative alla gestione interna dei dati delle opere e, al contempo, favorire l'aggiornamento dei contenuti del progetto, è stato inoltre realizzato un prodotto informatico atto a organizzare i dati "sensibili" delle singole opere d'arte. "DBArte", infatti, è uno strumento studiato per supportare gli uffici delle Fondazioni, curatori del patrimonio artistico, a sistematizzare in formato elettronico l'insieme dei dati relativi allo stato biografico delle opere, permettendo di integrare i parametri già previsti nella scheda di catalogazione di R'Accolte con altre informazioni di carattere amministrativo e gestionale.

Al fine di rendere il sito sempre più performante e fruibile, Acri ha curato un radicale ripensamento di *restyling* della sua veste grafica e dei suoi contenuti: R'Accolte presenta ora approfondimenti, video-interviste, notizie e curiosità, dando rilievo alle iniziative in campo artistico e culturale delle Fondazioni associate. Dal 2024, R'Accolte ha inaugurato una nuova fase nel suo impegno di valorizzazione culturale con l'avvio di un ciclo di mostre virtuali che offrono al pubblico l'opportunità di esplorare e comprendere le collezioni d'arte delle Fondazioni in modi del tutto innovativi.

La prima mostra, intitolata "*Pàthos. Valori, passioni, virtù*", è stata esposta online su [www.pathos-raccolte.it](http://www.pathos-raccolte.it) dal 30 gennaio al 31 marzo 2024. Curata dallo storico dell'arte Angelo

Mazza, l'esposizione ha esplorato l'iconografia femminile dell'antichità e del Vecchio Testamento nelle collezioni d'arte delle Fondazioni e delle Casse di Risparmio. La selezione di 80 opere di 60 artisti da 31 Fondazioni partecipanti ha incluso capolavori di artisti come Elisabetta Sirani, Guercino, Parmigianino, Guido Reni, Giambattista Tiepolo, Giacinto Gemignani e Agostino Carracci.

Con lo scopo di approfondire i temi legati alla divulgazione artistica, proprio in occasione della prima mostra virtuale di R'Accolte nel marzo 2024, presso la sede di Acri, a Roma, è stata organizzata una giornata dal tema "Arte e @rte. I linguaggi della bellezza": dalle mostre ai *social media* fino alla realtà aumentata, le modalità tradizionali e quelle di ultima generazione in sinergia per rendere l'arte sempre più accessibile e alla portata di tutti. La discussione ha visto protagonisti lo storico dell'arte Angelo Mazza e la giovane divulgatrice Benedetta Colombo, nota con il nome di @benedetta.artefacile, con la moderazione del giornalista e conduttore televisivo e radiofonico Nicolas Ballario. Sono intervenuti: Giovanni Azzone, presidente di Acri, Donatella Pieri, presidente della Commissione Beni e Attività Culturali di Acri, Francesca Cappelletti, direttrice della Galleria Borghese.

### **Partner**

Attualmente a R'Accolte aderiscono 71 Istituti con 77 collezioni.

### **Risorse**

Per le spese d'impianto del prodotto informatico, per la realizzazione e l'aggiornamento del sito R'Accolte, Acri ha sostenuto il costo complessivo di circa 160 mila euro. Per la gestione dei dati la spesa annua è di circa 5 mila euro.

### **ASSOCIAZIONE OSSERVATORIO DEI MESTIERI D'ARTE – OMA**

Osservatorio dei Mestieri d'Arte è soggetto istituzionale di Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze e associazione *non profit* partecipata anche da altre Fondazioni di origine bancaria italiane. Ha sede e personale specializzato presso Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze e promuove la tutela del patrimonio storico artistico dei mestieri d'arte attraverso azioni di comunicazione, partenariati strategici, progetti di didattica e formazione. È tra le principali istituzioni italiane dedite alla promozione dei mestieri d'arte ed è soggetto sostenitore della *Carta Internazionale dell'Artigianato Artistico* e protagonista del *network* di relazioni internazionali finalizzate alla comunicazione, al sostegno delle imprese artigiane e ad attività di progettazione e ricerca. La targa

OMA è il riconoscimento istituzionale che viene conferito alle botteghe artigiane per valorizzare la qualità della lavorazione.

L'Associazione OMA pubblica e distribuisce HANDS, il magazine semestrale che esplora il mondo dei mestieri d'arte in Italia e all'estero. Ogni numero propone approfondimenti, interviste e reportage sulle eccellenze artigiane, con particolare attenzione alla storia delle botteghe artigiane e dei maestri e alle nuove tendenze. La rivista è un vero punto di riferimento per chiunque sia affascinato e voglia scoprire e valorizzare il patrimonio artigianale artistico. La sua particolarità è che ogni numero si concentra in modo approfondito su una tecnica artigiana specifica, permettendole di costruire, numero dopo numero, una vera e propria collana specialistica dedicata alle eccellenze artigiane di Firenze e di tutta Italia, oltre a presentare i progetti più innovativi del settore.

Dal 2019 l'Associazione, grazie al contributo di Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze, presenta ogni anno un'esposizione dedicata al rapporto tra artigianato e design alla Mostra Internazionale di Firenze - MIDA. Il ciclo di laboratori e campus didattici destinati ai ragazzi delle scuole fiorentine realizzato da Associazione OMA grazie al contributo di Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze costituisce un esempio di buone pratiche per avvicinare i giovani alle attività manuali e distoglierli dall'utilizzo frenetico e poco equilibrato dei nuovi media. Gli studenti, oltre 1.500 l'anno, si cimentano sulla tarsia lignea, lo sbalzo della lastra in rame, la tessitura, l'antica tecnica della scagliola e la decorazione della carta.

Per l'anno in corso è attiva la terza edizione del Bando Tirocini a Bottega, iniziativa che può rivestire un ruolo cruciale nel preservare e valorizzare l'eccellenza dell'artigianato artistico locale, supportando i giovani aspiranti artigiani e garantendo loro la formazione a bottega e la possibilità di stabilizzarsi sul lavoro. I tirocini rappresentano un ponte tra la maestria degli artigiani e le aspirazioni delle nuove generazioni, scongiurando la perdita di competenze uniche che caratterizzano il territorio. Un passaggio di consegne fondamentale per la continuità del settore.

L'Associazione è inoltre soggetto capofila del Progetto "Fashion Up" inserito nel programma Europeo Erasmus+, rivolto a giovani e persone con minori opportunità per consentire nuove prospettive di occupazione ed è dedicato al tema della sostenibilità ambientale dove la sartoria *green* è il focus del progetto. Finalizzato alla formazione professionale nel settore della moda, il Progetto è nato per attivare processi virtuosi derivanti dal riutilizzo del vecchio per innovare capi già indossati.

### ***Partner***

Attualmente le Fondazioni di origine bancaria associate sono: Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze, Fondazione Cariplo, Fondazione Livorno, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca,

Fondazione Banca del Monte di Lucca, Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia, Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Fondazione Con il Sud.

### **Risorse**

La quota associativa annuale è di 5 mila euro.

## **PROGETTO MIGRANTI**

Le drammatiche crisi geopolitiche dei nostri giorni hanno reso l'immigrazione una realtà non eludibile, alla quale il nostro Paese, soprattutto grazie al contributo di attive e solide organizzazioni della società civile, continua a dedicare il proprio impegno in termini di risorse sia umane sia economiche.

Invero, la risposta umanitaria ai recenti fenomeni migratori, caratterizzati da una crescente diversificazione e complessità, appare sempre più orientata al consolidamento di politiche inclusive delle persone migranti, nella consapevolezza che queste ultime possono costituire, se poste nelle condizioni adeguate, una risorsa preziosa anche per i Paesi ospitanti, in quanto capaci di contribuire allo sviluppo sociale, economico e culturale delle diverse comunità, che si candidano ad essere vere e proprie comunità transnazionali di solidarietà.

Dal 2016, Acri, con il supporto delle Fondazioni associate, promuove il "Progetto Migranti", iniziativa volta a supportare le organizzazioni del Terzo settore operanti in tre grandi ambiti, quali il consolidamento del meccanismo dei corridoi umanitari, con un particolare sguardo al recente filone dei corridoi basati su programmi di formazione e inserimento professionali (cd. corridoi lavorativi), l'assistenza ai migranti transitanti in Italia e il soccorso in mare.

In particolare, nel 2024, a conferma della costante attenzione delle Fondazioni associate alle problematiche relative ai flussi migratori verso l'Italia, è stata promossa la sesta edizione dell'iniziativa in parola, denominata "Progetto migranti 2024-2025", cui hanno aderito 17 Fondazioni, per uno stanziamento complessivo di 1.290.000 euro.

Nell'ambito del "Progetto migranti 2024-2025", l'apposito Comitato tecnico, composto dai rappresentanti delle Fondazioni aderenti e di Acri, ha provveduto a individuare sia le organizzazioni umanitarie beneficiarie del contributo economico sia le modalità di gestione e di erogazione dei fondi per la realizzazione delle specifiche iniziative dalle stesse presentate.

In particolare, con riferimento al consolidamento dei corridoi umanitari, per un verso è stata rinnovata la storica *partnership* con la Comunità di Sant'Egidio e con la Federazione delle Chiese Evangeliche in Italia per l'apertura di corridoi umanitari dal Libano, dall'Etiopia, dall'Afghanistan e

dalla Libia. Per altro verso, nello specifico ambito dei percorsi complementari (*complementary pathways*), è stato confermato il sostegno all'iniziativa promossa dalla Caritas Italiana, finalizzata ad offrire a studenti universitari un percorso di formazione accademica presso Università italiane.

Sempre nell'ambito delle vie complementari, più precisamente nel segmento dei corridoi cd. lavorativi, è stato rinnovato il partenariato dell'anno precedente con Talent Beyond Boundaries, finanziato per un progetto volto a garantire un equo accesso ai rifugiati presenti in Paesi Terzi alla mobilità internazionale per lavoro ed un ingresso legale e sicuro in Italia con un contratto di lavoro a partire dai bisogni delle aziende; al riguardo, l'annualità in corso ha visto il sostegno diretto, sempre per la medesima progettualità, a un diverso membro del partenariato, ovvero UNHCR, l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati.

Nell'ambito della seconda linea d'intervento, relativa al supporto ai transitanti, da una parte, è stato rinnovato il sostegno al partenariato costituito da Red Nova (ex Danish Refugee Council), Rainbow for Africa, Commissione Sinodale per la Diaconia, Caritas Intemelja, ICS-Consortio Italiano di Solidarietà e Linea d'Ombra ODV per un progetto di sostegno, assistenza sanitaria, sociale e giuridica a migranti giunti da poco o in fase di passaggio nelle zone di Trieste, Oulx e Ventimiglia. Dall'altra, si è deciso di rinnovare il sostegno a Ipsia e Jesuit Refugee Service per un intervento oltreconfine finalizzato a migliorare la qualità della vita dei migranti in transito in Bosnia Erzegovina, attraverso azioni complementari di assistenza psico-sociale e materiale svolte all'interno e fuori dai centri di accoglienza.

Con riferimento, infine, alla linea d'intervento dei soccorsi in mare, è stato rinnovato il sostegno a SOS Mediterranée, altro *partner* storico del progetto sin dalla prima edizione e a Emergency, finanziata per la prima volta nell'edizione precedente, per il sostegno dell'attività di ricerca e soccorso dei migranti nel Mediterraneo.

Nel segno del pluralismo che contraddistingue il Progetto Migranti, è stata conosciuta e finanziata, nell'ambito delle realtà dedite ai corridoi umanitari, ARCI, una associazione di promozione sociale e rete associativa nazionale ETS, che dal 2021 ha partecipato all'implementazione dei corridoi umanitari dall'Iran, dal Pakistan, dal Niger e dalla Libia, attivando accoglienze presso la propria rete dei cd. Circoli Rifugio. Al riguardo, ARCI è stata finanziata dal "Progetto Migranti 2024-2025" per un progetto volto ad attivare accoglienze dedicate a donne, sole o con minori, vittime di violenza, tratta o tortura. In particolare, attraverso il progetto, i Circoli Rifugio distribuiti sul territorio italiano hanno potuto programmare percorsi di inclusione individualizzati, finalizzati a curare, fra gli altri, aspetti di benessere psicosociale e salute mentale nonché a facilitare meccanismi di inclusione sociale delle persone beneficiarie.

## ***Partner***

All'edizione 2024-2025 hanno aderito: Fondazione Con il Sud, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione Cariplo, Fondazione Cariparma, Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, Fondazione di Modena, Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano, Fondazione Varrone Cassa di Risparmio di Rieti, Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano, Fondazione Cassa di Risparmio di Imola, Fondazione di Sardegna, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione di Piacenza e Vigevano, Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia, Fondazione Monte di Lombardia e Fondazione Sicilia

## ***Risorse***

Le risorse messe a disposizione per il progetto ammontano complessivamente a 1.290.000 euro.

## **CONOSCERE LA BORSA**

Il concorso "Conoscere la Borsa" è un'iniziativa a carattere europeo, promossa dal Gruppo Europeo delle Casse di Risparmio e delle Banche territoriali (ESBG), che ha l'obiettivo di avvicinare gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado e universitari alle tematiche dell'economia e del risparmio. Rilevante è anche l'aspetto della sostenibilità, alla quale il Concorso dedica un'apposita sezione.

L'iniziativa nasce in Germania nel 1983 ad opera dell'Associazione tedesca delle Casse di Risparmio ed è divenuta nel tempo uno strumento di educazione finanziaria utile per la diffusione della cultura e della conoscenza dei meccanismi del gioco della finanza e della responsabilità di investimento nei più giovani.

Acri, attraverso le relazioni con i *partner* internazionali, ha permesso alle Fondazioni e alle aziende bancarie associate di prenderne parte; l'impegno e la dedizione degli enti associati porta l'Italia ad essere il paese, dopo la Germania, con il maggior numero di studenti iscritti a Conoscere la Borsa: nell'anno 2024 i giovani italiani partecipanti al Concorso sono stati 3.669.

Nello specifico, il concorso Conoscere la Borsa si sviluppa attraverso l'acquisto e l'investimento *online*, da parte degli studenti, di un capitale virtuale di 50.000 euro in titoli quotati in diverse piazze borsistiche europee. Sebbene tutte le transazioni d'acquisto e di vendita siano simulate, le quotazioni in base alle quali gli studenti decidono i loro investimenti sono reali. Al termine di un periodo determinato viene stilata la classifica con la squadra vincitrice, cioè quella che ha optato per investimenti migliori e più redditizi, attraverso anche analisi e studi. Infatti, il progetto prevede, oltre

alla fase di simulazione, incontri di educazione finanziaria e lezioni di economia e finanza condotti da esperti del settore.

Nel 2024, in Italia ha vinto la squadra “\_5TA ite\_”, sostenuta dalla Fondazione Sicilia. Inoltre, il *team* “Angy”, supportato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, si è aggiudicato il premio dedicato all’attenzione agli investimenti sostenibili.

I *team* vincitori e le altre squadre partecipanti a Conoscere la Borsa sono state le protagoniste della cerimonia conclusiva ospitata ad aprile 2025 a Volterra dalla Cassa di Risparmio di Volterra. Altresì, dal 21 al 23 marzo 2025, a Bruxelles, in Belgio, si è tenuto lo *European Event*, la cerimonia internazionale di fine concorso alla quale hanno preso parte tutte le squadre vincitrici dei paesi europei partecipanti al concorso.

Inoltre, si segnala la collaborazione tra Acri e la Fondazione per l’Educazione Finanziaria e al Risparmio (FEduF) per lo sviluppo di attività formative riguardanti il concorso *Conoscere la Borsa*, attraverso lezioni sul tema dell’economia e del risparmio per gli studenti partecipanti all’iniziativa.

Hanno partecipato all’edizione 2024: Cassa di Risparmio di Volterra, La Cassa di Ravenna S.p.A., Fondazione Cassa di Risparmio di Cento, Fondazione Cassa di Risparmio di Civitavecchia, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana, Fondazione Cassa di Risparmio di Fano, Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo, Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno, Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia, Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi, Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato, Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana, Fondazione Sicilia, Fondazione Varrone Cassa di Risparmio di Rieti, Fondazione Carivit.

## **UN’ALTRA PARTITA. COMUNITÀ IN CAMPO**

Il 1° ottobre di ogni anno si celebra la Giornata europea delle Fondazioni (European Day of Foundations and Donors), promossa da Philea - Philanthropy Europe Association, per far conoscere meglio la missione e l’opera delle organizzazioni filantropiche attive in tutto il continente (complessivamente si tratta di oltre 140mila organizzazioni).

Nel 2024, per celebrare anche nel nostro Paese la Giornata europea, Acri e Assifero hanno promosso “Un’altra partita. Comunità in campo”: una campagna di comunicazione condivisa che ha coinvolto oltre 100 progetti di sport sociale e inclusivo, promossi o sostenuti dalle Fondazioni in tutta Italia. Alla campagna hanno partecipato anche le principali reti associative dello sport inclusivo: Aics,

Csen, Opes, Sport for Inclusion, Uisp. L'iniziativa ha ricevuto il patrocinio di Rai Sostenibilità e di Rai Sport e la *mediapartnership* di TgrRai.

L'obiettivo della Giornata è stato attrarre l'attenzione su alcuni dei valori che ispirano l'attività delle Fondazioni, per farne conoscere meglio l'operato. A un anno dall'ingresso dello sport nella Costituzione («La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme», art.33), si è ritenuto opportuno valorizzare come le Fondazioni, insieme alle comunità e al Terzo settore, siano da sempre impegnate a garantire a tutti l'accesso alla pratica sportiva, come strumento di inclusione, condivisione e benessere.

Alcuni esempi di iniziative che hanno partecipato alla campagna sono: progetti di attività sportiva per persone con disabilità, migranti, anziani, abitanti di luoghi periferici con carenza di servizi; recupero, concessione o sostegno a spazi dove fare sport; forniture di materiali per attività sportiva; sensibilizzazione o fornitura di attrezzature per la salute (defibrillatori accessibili, kit di primo soccorso, visite sportive accessibili e sicure). L'elenco completo è sul sito [www.acri.it/un-altra-partita-comunita-in-campo](http://www.acri.it/un-altra-partita-comunita-in-campo).

### ***Partner***

Alla campagna partecipano 40 Fondazioni associate.

### **AGER – AGROALIMENTARE E RICERCA: UNA SFIDA FILANTROPICA PER L'AGROALIMENTARE SOSTENIBILE**

AGER – AGroalimentare E Ricerca è un'iniziativa filantropica promossa da un consorzio di 18 Fondazioni di origine bancaria, con Fondazione Cariplo nel ruolo di capofila. Avviato nel 2008, AGER mira a sostenere ricerca scientifica ad alto impatto applicativo nel settore agroalimentare italiano, rafforzando la competitività delle filiere agroalimentari attraverso l'innovazione, con particolare attenzione alla sostenibilità ambientale, economica e sociale.

La missione di AGER si fonda sulla promozione di progetti multidisciplinari capaci di coniugare produttività e sostenibilità. Nelle prime due edizioni, sono stati finanziati 32 progetti multi-partner in otto settori strategici: cerealicoltura, ortofrutticoltura, zootecnia, vitivinicoltura, acquacoltura, olivicoltura, agricoltura di montagna e produzioni lattiero-casearie. Con la terza edizione, AGER ha intensificato il proprio impegno verso una produzione agricola sostenibile, capace di ottimizzare l'uso delle risorse naturali e affrontare le conseguenze del cambiamento climatico. Il settore primario, infatti, gioca un ruolo cruciale nella mitigazione degli effetti del riscaldamento globale, ma richiede continue innovazioni per garantire produzioni sane e sostenibili.

Nel 2023 è stato lanciato il bando “Dal suolo al campo”, che ha finanziato tre progetti focalizzati sullo studio del microbioma del suolo e sulla sua capacità di migliorare l’efficienza nell’uso di acqua e nutrienti, con l’obiettivo di incrementare la salute e la fertilità dei suoli italiani.

A fine 2024, è stato promosso il bando “Colture Proteiche: innovazioni per un'alimentazione sostenibile”, volto a sostenere la ricerca su tecnologie e processi produttivi per migliorare la qualità e la sostenibilità delle colture leguminose, favorendo la diversificazione delle fonti proteiche nella dieta e l’incremento delle proteine vegetali. Con questo bando, AGER mira a promuovere modelli collaborativi tra ricercatori e attori delle filiere, incentivando la co-generazione di conoscenza e la trasferibilità delle innovazioni al mondo produttivo, con l’obiettivo di generare impatti concreti e duraturi.

### ***Partner***

AGER è sostenuto da 18 Fondazioni di origine bancaria: Fondazione Cariplo (capofila e con poteri di rappresentanza); Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo; Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo; Fondazione di Modena; Fondazione Cassa di Risparmio di Parma; Fondazione Friuli; Fondazione di Sardegna; Fondazione Con il Sud; Fondazione Tercas; Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano; Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna; Fondazione Estense; Fondazione CR Firenze; Fondazione di Venezia; Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto; Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli; Fondazione Perugia; Fondazione Monte dei Paschi di Siena.

### ***Risorse***

Dalle tre edizioni finora realizzate, le Fondazioni aderenti hanno destinato complessivamente circa 39 milioni di euro al progetto AGER, confermando un forte impegno nella promozione della ricerca e dell’innovazione nel settore agroalimentare italiano.

## **FILIERA FUTURA**

L’associazione Filiera Futura nasce il 15 maggio 2020 su iniziativa della Fondazione CRC, con l’obiettivo di incentivare, raccogliere, stimolare e portare a compimento progetti condivisi nel settore agroalimentare, per generare innovazione utile allo sviluppo dei territori e delle filiere, con particolare attenzione alle aree rurali e interne. Fin dall’avvio dell’attività, l’associazione ha promosso studi di carattere scientifico, utili a impostare le linee strategiche del primo triennio, e ha

progressivamente consolidato il proprio ruolo passando da semplice committente a ideatore, partner e promotore diretto delle progettualità.

L'attività si sviluppa lungo tre direttrici principali: progetti, ricerche applicate e azioni di informazione e divulgazione. Tra le iniziative progettuali modellizzate da Filiera Futura si segnalano: "SMAQ, nuovi mercati digitali ed e-commerce", progetto avviato nel 2022 a partire da proposte condivise tra diversi associati, con l'obiettivo di supportare le aziende agroalimentari locali nei processi di comunicazione, digitalizzazione e innovazione tecnologica. Il progetto, della durata biennale, è stato realizzato in provincia di Ancona, Cuneo, Lucca e Perugia, è in corso in Veneto e Lombardia con le edizioni "SMAQ Veneto" e "SMAQ Minadùr" e in fase di avvio in Liguria con "SMAQ Olivicoltura". + Api. Oasi fiorite per la biodiversità, progetto modellizzato nel 2023 con l'obiettivo di promuovere la biodiversità attraverso la creazione di oasi fiorite, habitat per api e insetti impollinatori.

Dopo l'edizione pilota nazionale del 2023 e la successiva nel 2024, l'iniziativa prosegue con un ampliamento delle adesioni, il consolidamento delle oasi esistenti e una maggiore flessibilità stagionale, con l'intento di rafforzarne la valenza educativa e sociale. "Terra & Tech", programma biennale di innovazione per la viticoltura, promosso da Filiera Futura e proposto da I3P, l'incubatore di imprese del Politecnico di Torino. Nel 2024 si è conclusa la fase di ascolto del settore vitivinicolo e il lancio della call for startup. In prospettiva verrà avviata la selezione e sperimentazione delle soluzioni innovative attraverso *proof of concept* realizzati in collaborazione con cantine locali, con applicazioni in vigna, cantina e distribuzione. Nel 2023 è stato avviato lo studio nazionale "Rete Incubatori Agricoli", realizzato dall'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e promosso da Filiera Futura. L'indagine riguarda il recupero e la valorizzazione delle terre incolte, con l'obiettivo di facilitare l'ingresso dei giovani nel settore agricolo. In prospettiva si pensa ad avviare progetti pilota per la sperimentazione di modelli agricoli sostenibili. Oltre ai progetti e alle ricerche, Filiera Futura promuove numerose attività di informazione e divulgazione: eventi e conferenze, organizzati in collaborazione con gli associati su scala nazionale e locale, per condividere risultati, rafforzare le sinergie e promuovere la cultura agroalimentare. Storie da Seminare, blog editoriale nato nel 2022 in collaborazione con "Italia che Cambia", volto a mappare le esperienze virtuose e innovative del territorio nazionale. Guida all'Europrogettazione, partnership tecnica con Fondazione CRT per lo sviluppo di contenuti e attività legati alla progettazione europea in ambito agricolo, agroalimentare e rurale.

In prospettiva, l'associazione prevede di consolidare le progettualità avviate, estendendo il coinvolgimento dei soci e rafforzando l'impatto sui territori. Tra le nuove iniziative in programma: "Comunità Energetiche Rinnovabili", per sostenere la transizione ecologica nelle aree rurali;

“Agricoltura Sociale”, finalizzata alla creazione di reti tra enti e imprese per promuovere inclusione e benessere comunitario; “Tartufo Didattico”, per valorizzare la filiera del tartufo attraverso pratiche sostenibili, formazione e adattamento ai cambiamenti climatici.

### ***Partner***

Ai sensi dello statuto, possono aderire all’associazione enti e istituzioni con finalità coerenti con la valorizzazione e la tutela del patrimonio agroalimentare italiano. Filiera Futura conta 27 soci: Fondazione Agostino De Mari, Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Macerata, Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano – Stiftung Südtiroler Sparkasse, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana, Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno, Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia, Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia, Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia, Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro, Fondazione Cassa di Risparmio di Saluzzo, Fondazione Sardegna, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli, Fondazione Cassa di Risparmio di Verona, Fondazione Con il Sud, Fondazione Friuli, Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, Università degli Studi di Udine, Politecnico di Torino, Confederazione Nazionale Coldiretti, Confartigianato Imprese.

### ***Risorse***

Ciascun ente associato a Filiera Futura corrisponde una quota annuale pari a 5 mila euro. Per ciascuna fondazione di origine bancaria associata con un patrimonio netto superiore a 400 mila euro, è prevista una quota aggiuntiva volontaria di 15 mila euro.

### 1.3 Caratteristiche dei progetti

Dopo aver analizzato ciascuno dei sette settori principali, l'analisi si concentrerà sull'aggregato totale delle erogazioni<sup>1</sup>, senza alcun riferimento al settore di intervento, ma considerando le altre variabili costitutive dell'indagine Acri, come indicato dalla Premessa metodologica (paragrafo 1.1).

#### *1.3.1 Beneficiari delle iniziative*

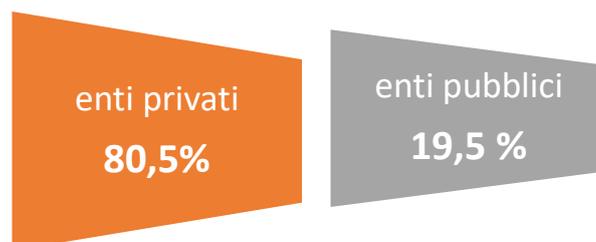
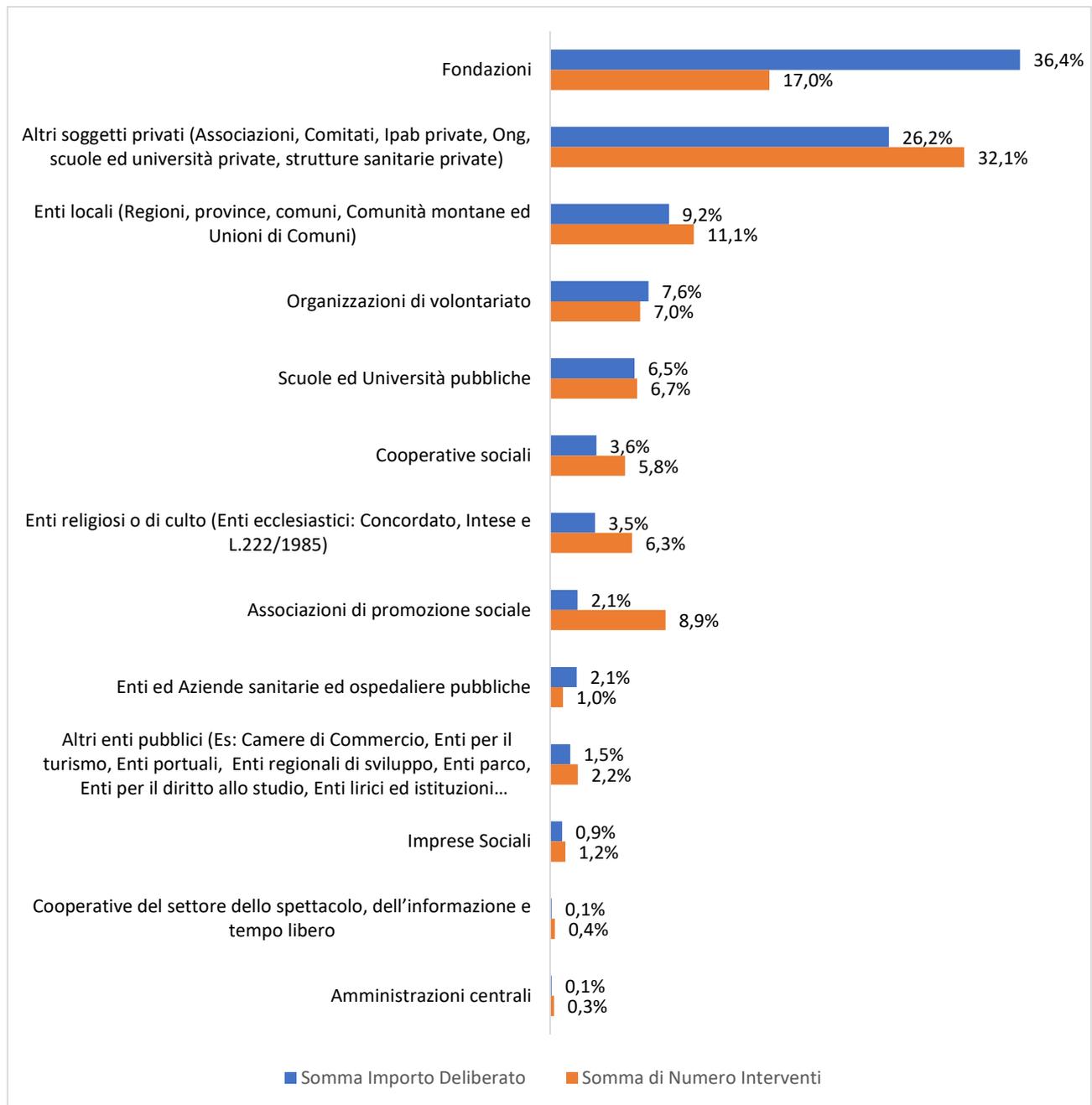
Nel seguente paragrafo si inizierà prendendo in esame le organizzazioni sostenute dalle Fondazioni: enti privati senza scopo di lucro e istituzioni pubbliche che realizzano iniziative sui territori per scopi di interesse generale, con i quali le Fondazioni realizzano la propria missione.

Nella Fig. 1.34 è possibile osservare i diversi soggetti beneficiari, il numero di importi a essi erogati e il correlato numero di interventi avviati nel 2024. Nella Tab. 1.12 di fine capitolo, tale distribuzione è riproposta in comparazione con il 2023.

---

<sup>1</sup> Come evidenziato nel paragrafo 1.1, in questa parte di analisi non si tiene tuttavia conto delle erogazioni di importo inferiore a 5.000 euro (per le quali è prevista una forma semplificata di rilevazione che non contempla tutte le variabili qui indagate).

**Fig. 1.34 Soggetti beneficiari delle erogazioni – 2024**  
(% su importi e numero interventi)

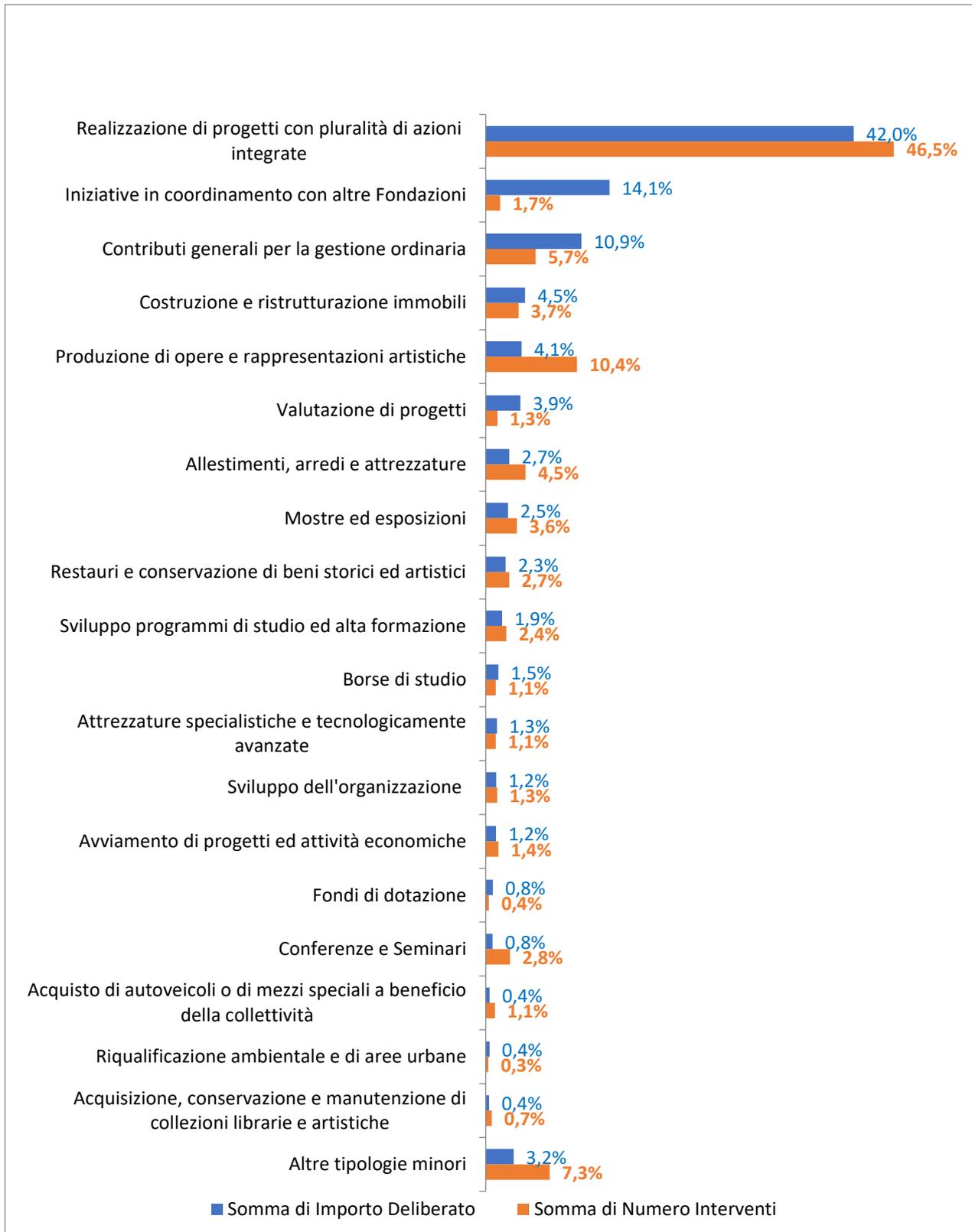


Dalla tabella si può osservare la vasta rete di realtà del privato sociale con le quali le Fondazioni realizzano la propria missione, rappresentando l'80,5% dei soggetti beneficiari in termini di importi ricevuti. Le Fondazioni sostengono il privato sociale con risorse non solo materiali, ma anche "immateriali": competenze, capacità di progettazione, di creare o rafforzare le reti, profonda conoscenza dei territori. Il rapporto con gli enti pubblici, seppur minoritario (il 19,5% sul totale delle erogazioni), risulta in aumento rispetto al 2023, ed è di significativa importanza per accrescere la sinergia tra pubblico e privato e avviare progettazioni solide, innovative e sostenibili. In particolare, come approfondito nel Focus del seguente rapporto, le Fondazioni hanno un ruolo sempre più rilevante nei processi e nei procedimenti di amministrazione condivisa.

### *1.3.2 Tipo di intervento*

Le tipologie di intervento realizzate dalle Fondazioni sono molteplici e diversificate, tutte però finalizzate a dare risposta concreta ai bisogni delle comunità e fondate sui principi che guidano l'attività delle Fondazioni. La Fig. 1.35 ne dà una rappresentazione grafica; nella Tab. 1.13 di fine capitolo è possibile osservare i dati in forma tabellare, in raffronto con quelli dell'anno precedente.

**Fig. 1.35 Tipi di intervento realizzati – Erogazioni 2024**  
 (% su importi e numero interventi)



Il quadro generale risulta in linea con il 2023, seppure merita attenzione l'aumento di circa 7 punti percentuali della "Realizzazione di progetti con pluralità di azioni integrate", che, confermandosi la modalità prevalente, testimonia la crescente tendenza delle Fondazioni, proprio per la loro natura e per gli scopi di missione, a lavorare in sinergia con diversi attori, per contribuire alla cura e al benessere delle comunità. Al secondo posto, come tipologia maggioritaria, le "Iniziative in coordinamento con altre Fondazioni", che rappresentano le *partnership* cosiddette "di sistema", progettualità avviate da più Fondazioni, per lo più coordinate da Acri (per approfondire si veda paragrafo 1.2.10 Partnership di sistema). Al terzo posto i "Contributi generali per la gestione ordinaria", cioè le erogazioni destinate alle attività generali di enti e organizzazioni, e non ai singoli progetti sostenuti, ad esempio, tramite bando. Segue la "Costruzione e ristrutturazione di immobili", a riprova dell'interesse delle Fondazioni per la valorizzazione dei territori e per lo sviluppo locale. La voce successiva, "Produzione di opere e di rappresentazioni artistiche" conferma la volontà delle Fondazioni di sostenere l'innovazione e l'accessibilità al mondo della cultura e della bellezza.

I tipi di interventi successivi, pur rappresentando percentuali inferiori al 4%, sono indicativi della diversificazione e flessibilità delle azioni sostenute dalle Fondazioni per realizzare i propri scopi di utilità sociale e di sviluppo economico.

### *1.3.3 Altre caratteristiche dei progetti*

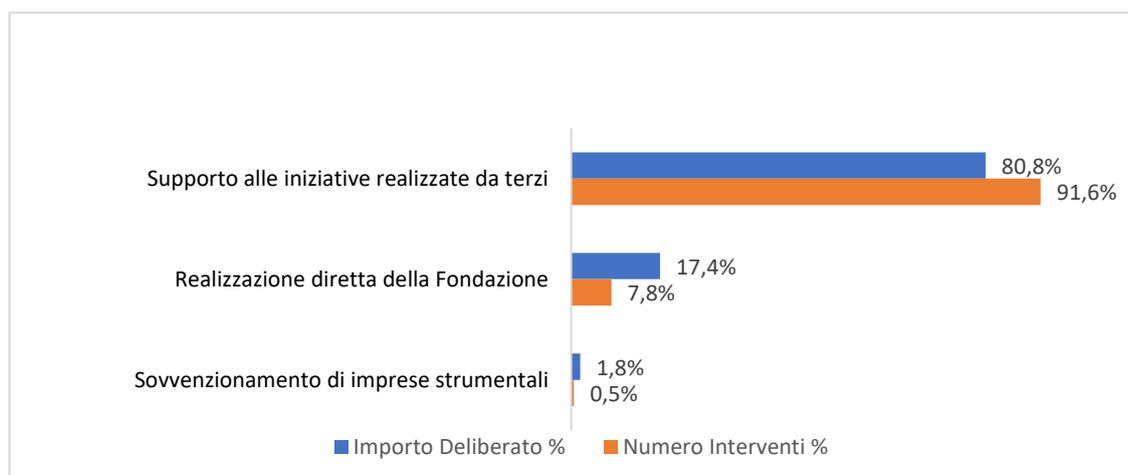
L'analisi dei dati prosegue attraverso l'approfondimento dei profili e delle modalità di gestione degli interventi. Come ricordato precedentemente, le analisi svolte non tengono conto delle erogazioni inferiori a 5.000 euro e delle iniziative censite i cui dati sono incompleti (pochissimi i casi) o, in un caso, rilevati da Acri solo in modo indiretto, attraverso il bilancio pubblicato dalla Fondazione<sup>2</sup>.

I dati vengono analizzati in forma grafica nelle Fig. 1.36 e 1.37 e in forma tabellare a fine capitolo, in confronto ai dati del 2023 (Tab. 1.14 e 1.15).

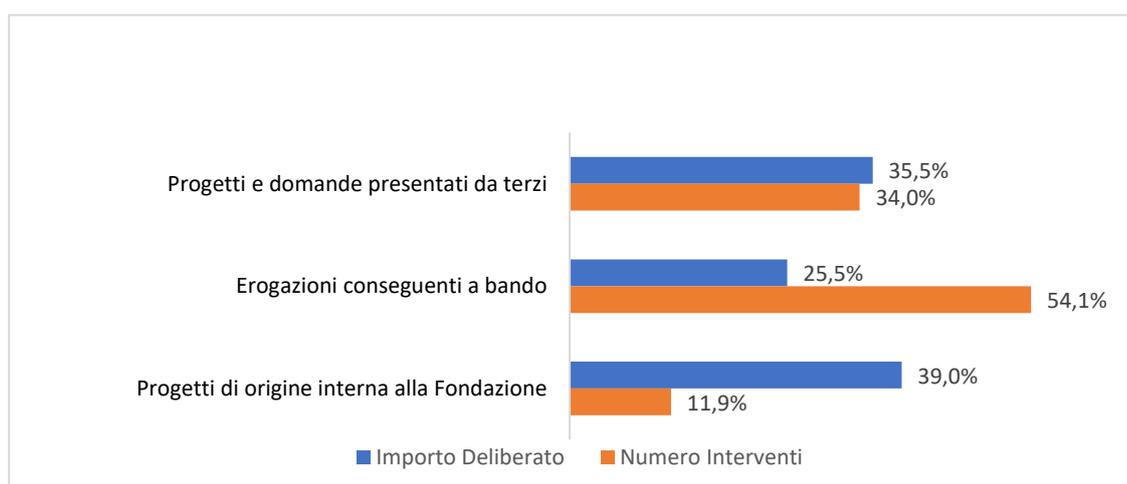
---

<sup>2</sup> Si tratta delle erogazioni di Fondazione di Pisa, al dicembre 2024 non associata ad Acri, che non ha partecipato all'indagine.

**Fig. 1.36 Ruolo della Fondazione nella realizzazione degli interventi - 2024**  
(% su importi e numero interventi)



**Fig. 1.37 Origine dei progetti sostenuti - 2024**  
(% su importi e numero interventi)



Nel 2024, si riconferma come ruolo primario delle Fondazioni il “Supporto a iniziative realizzate da terzi”, anche se in diminuzione rispetto al 2023. Va sottolineato che il sostegno delle Fondazioni, da mera attività erogativa, è sempre più orientato al coinvolgimento anche nelle fasi di ideazione, attuazione e monitoraggio dei progetti. Il ruolo di regia delle Fondazioni si esprime invece nella “Realizzazione diretta della Fondazione”, che è in aumento sul totale dell’importo deliberato, per le risorse messe a disposizione. L’importo deliberato per il “Sovvenzionamento di imprese strumentali”<sup>3</sup> (1,8%) risulta invece in diminuzione rispetto all’anno precedente.

Relativamente all’origine dei progetti sostenuti, si riconferma la prevalenza di “Progetti di origine interna alla Fondazione” (con il 39%), seguiti da “Progetti e domande presentati da terzi”, cioè interventi proposti e realizzati da soggetti terzi richiedenti un contributo, che risultano in

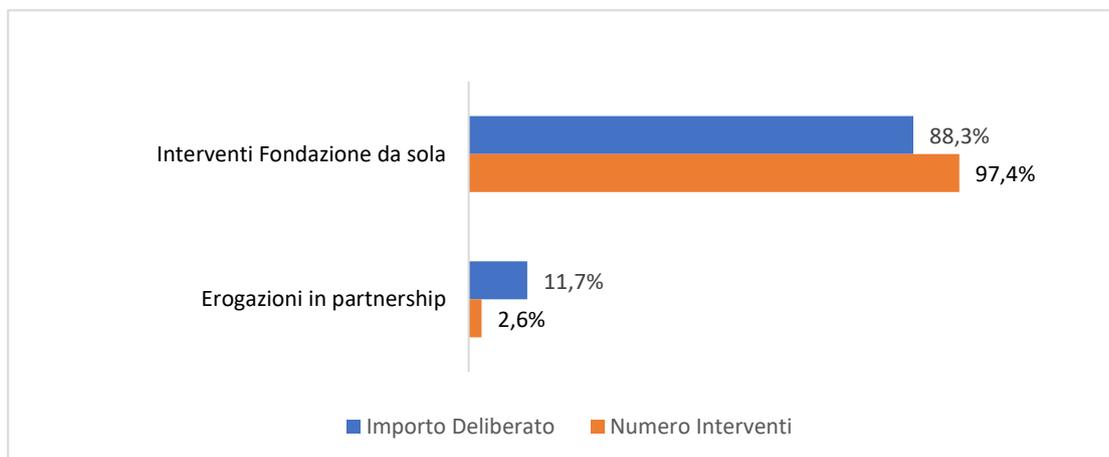
<sup>3</sup> Si tratta della modalità attraverso cui la Fondazione, avvalendosi di organizzazioni appositamente create e controllate, agisce in modo indiretto per la realizzazione di determinati progetti e attività, partecipando però alla definizione degli indirizzi generali dell’ente individuato come strumentale.

aumento rispetto all'anno precedente (da 33,7% a 35,5%). Seguono le “Erogazioni conseguenti a bando”, il cui numero di interventi risulta però maggiore rispetto alle altre due tipologie di progetti sostenuti. Lo strumento del bando è indicato, infatti, come modalità “da privilegiare” nel Protocollo d'intesa siglato tra Ministero dell'Economia e delle finanze e Acri nel 2015, in quanto inteso come forma intermedia tra il finanziamento di progetti realizzati da terzi e la realizzazione di programmi di intervento propri della Fondazione: il bando esercita una funzione di indirizzo strategico degli interventi, anche se le Fondazioni non sono direttamente coinvolte nella fase esecutiva.

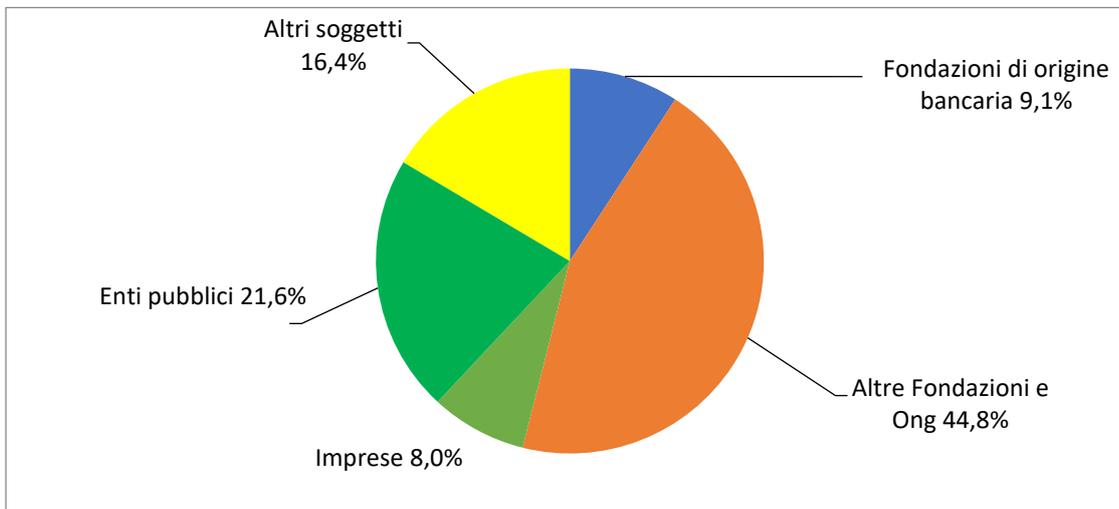
Altro parametro preso in esame in questo paragrafo riguarda l'attivazione di *partnership* per la realizzazione dei progetti, dunque il coinvolgimento di altri soggetti erogatori, oltre alle Fondazioni, nel sostegno alla realizzazione delle iniziative. Il rapporto con i *partner* può allargarsi alle fasi di pianificazione, attuazione e monitoraggio del progetto o essere limitato alla compartecipazione al finanziamento (nell'indagine Acri, per quest'ultima categoria, si intendono le erogazioni “Con cofinanziamento”).

Anche per questa variabile, l'analisi è presentata prima in forma grafica (Fig. 1.38, 1.39 e 1.40) e, a fine capitolo, in forma tabellare, in raffronto con l'anno precedente (Tab. 1.16 e Tab. 1.17).

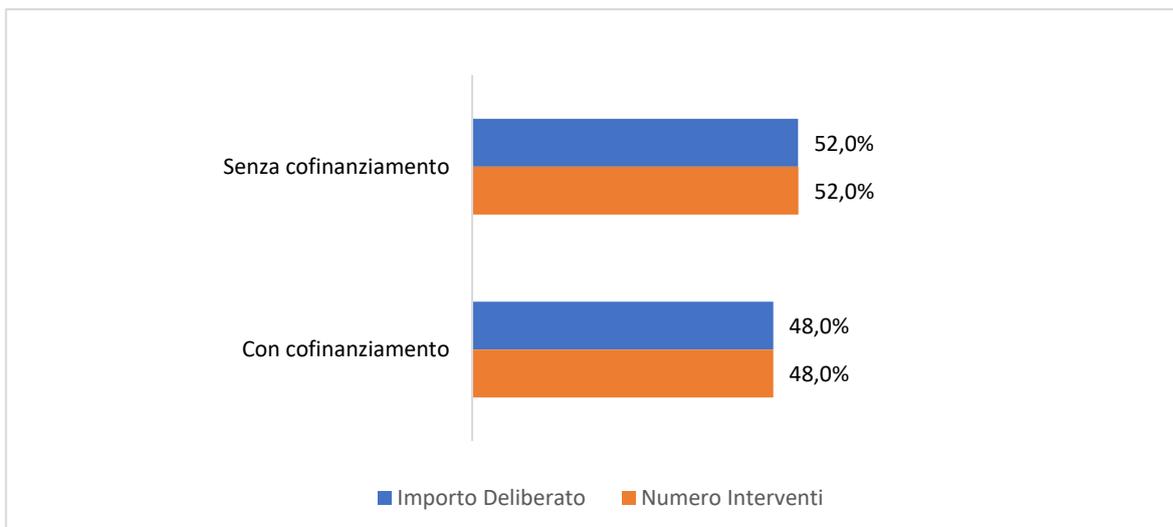
**Fig. 1.38 Coinvolgimento di altri soggetti erogatori - 2024**  
(% su importi e numero interventi)



**Fig. 1.39 Principali *partner* nelle erogazioni in *partnership* - 2024**  
(% ricorrenze su totale collaborazioni censite)



**Fig. 1.40 Presenza di cofinanziamento nelle erogazioni 2024**  
(% su importi e numero interventi)



Nel 2024 si registra un aumento rilevante degli importi per interventi realizzati dalla Fondazioni autonomamente, dall'80,4% del 2023 all'88,3% del 2024. Risultano invece diminuite le "Erogazioni in *partnership*" mantenendo però il numero di interventi in linea con l'anno precedente. Parallelamente, risulta in lieve aumento la presenza di erogazioni con cofinanziamento, che rappresentano il 48% sul totale di importo deliberato e sul numero di interventi.

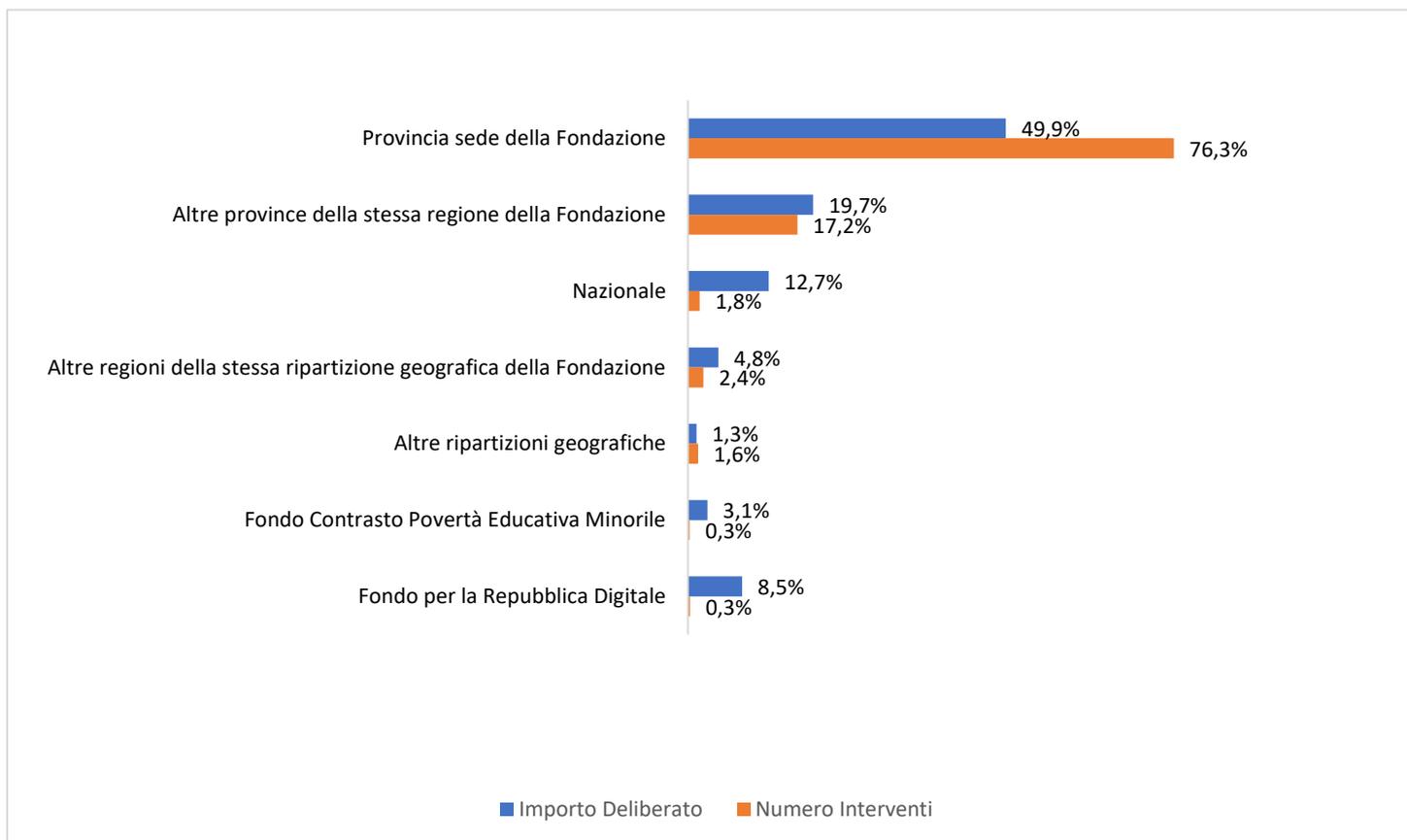
Tra i principali *partner* delle erogazioni in *partnership* risultano in aumento le Altre Fondazioni (non di origine bancaria) e ONG, dal 25,9% al 44,8%. In diminuzione invece gli Enti

Pubblici, dal 30,6% al 21,6%. Si segnala inoltre una diminuzione delle *partnership* con le imprese (dal 12,4% del 2023 all'8% nel 2024).

### 1.3.4 Localizzazione delle iniziative

Come ampiamente messo in evidenza precedentemente, una delle caratteristiche peculiari delle Fondazioni è il loro legame con i territori e le comunità di riferimento. Un tratto distintivo che viene confermato anche dai dati relativi alla localizzazione degli interventi osservabili nella Fig. 1.41, e nella Tab. 1.18 (a fine capitolo) per il confronto con l'anno precedente.

**Fig. 1.41 Localizzazione degli interventi - 2024**  
(% su importi e numero interventi)

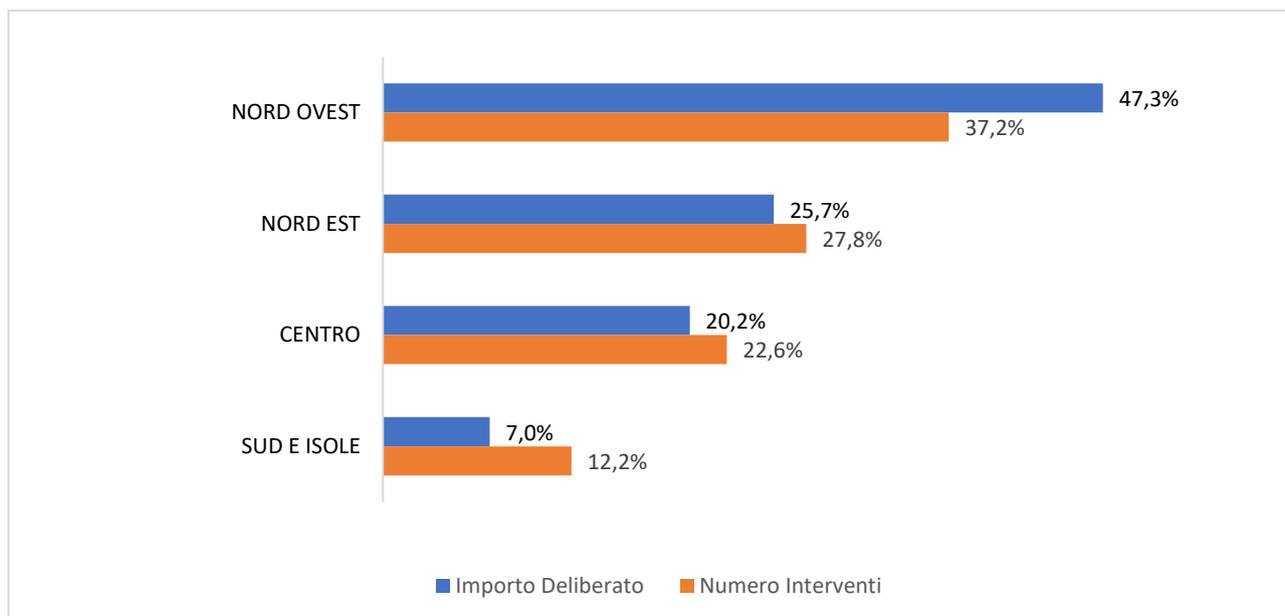


Osservando la figura si può notare, infatti, che gli interventi vengono realizzati prevalentemente all'interno della Provincia dove hanno sede le Fondazioni. Tuttavia, negli anni, il loro territorio di riferimento si sta ampliando, a livello regionale e nazionale, soprattutto su impulso

degli interventi di sistema precedentemente analizzati: continuano ad aumentare gli interventi nazionali che passano dal 9,4% al 12,7%.

Relativamente alla distribuzione dei fondi erogati nel 2024 per aree geografiche, i dati sono illustrati nella Fig. 1.42 e nella Tab. 1.19 a fine capitolo, per un confronto con l'anno precedente<sup>4</sup>.

**Fig. 1.42 Aree geografiche di destinazione degli interventi - 2024**  
(% su importi e numero interventi)



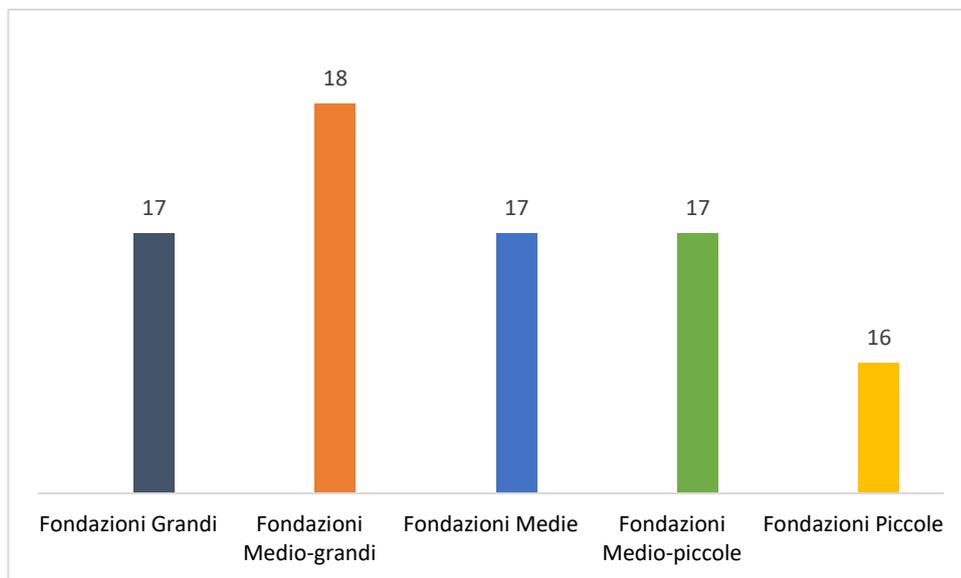
Per una corretta lettura dei dati, è necessario mettere in evidenza che le Fondazioni si collocano principalmente al Nord (45 Fondazioni) e al Centro Italia (30 Fondazioni), per un totale di 75 Fondazioni su 85. Di conseguenza, le erogazioni ricadono principalmente in queste due aree.

Tuttavia, le Fondazioni compensano questo disequilibrio territoriale attraverso l'attività della Fondazione Con il Sud, che realizza progetti e iniziative nel Mezzogiorno (paragrafo 1.2.10), collaborando con il Terzo settore.

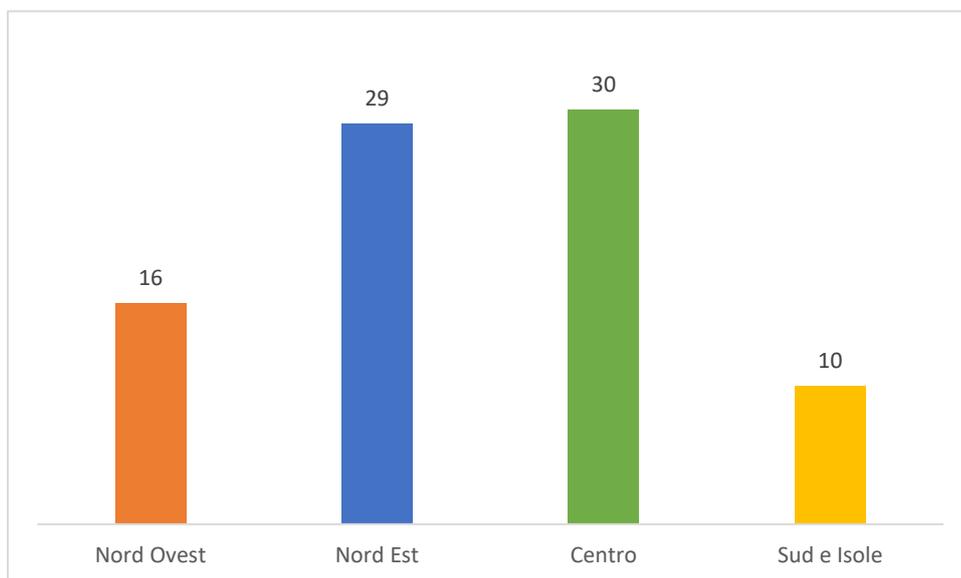
<sup>4</sup> Per questa distribuzione si è proceduto, come nelle rilevazioni precedenti, a un assestamento, seppur minimo, dei dati desunti dal censimento delle erogazioni per tenere conto di tutti gli stanziamenti deliberati dalle Fondazioni nel 2024 a favore della Fondazione Con il Sud (20 milioni di euro totali). L'assestamento in questione si rende necessario poiché le Fondazioni non hanno adottato un unico criterio di contabilizzazione di tale impegno: la maggioranza delle Fondazioni hanno iscritto lo stanziamento tra le delibere dell'anno 2024, per un totale di 18,4 milioni di euro. Si è quindi ritenuto opportuno rettificare, esclusivamente ai fini dell'elaborazione della Fig. 1.41 e della Tab. 1.19, il dato emerso dalla rilevazione delle erogazioni deliberate, aggiungendo l'importo di 1,6 milioni di euro a quelli destinati al Sud e Isole; in tal modo la tabella, in maniera omogenea con gli anni precedenti, offre un'evidenza completa delle risorse messe a disposizione delle regioni del Sud nell'anno di attività analizzato.

Nelle tabelle di fine capitolo si procederà con l'esame delle stesse variabili ma in riferimento ai tradizionali raggruppamenti dimensionali e geografici<sup>5</sup> di Fondazioni, messi in evidenza nelle Fig. 1.43 e 1.44.

**Fig. 1.43** Numero Fondazioni comprese nei gruppi dimensionali



**Fig. 1.44** Numero Fondazioni comprese nei gruppi geografici



<sup>5</sup> Per i criteri di composizione dei gruppi si veda la Nota Metodologica posta dopo il Focus.

## 1.4 Gli investimenti correlati alla missione

### 1.4.1 Un breve inquadramento teorico

Negli ultimi anni, i temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale sono diventati sempre più d'interesse ed hanno acquisito una sempre maggiore risonanza. La rivoluzione tecnologica, la globalizzazione dei mercati, l'esigenza di combattere la povertà e di salvaguardare l'ambiente, stanno segnando profondamente non solo la società, ma anche lo stesso modello di sviluppo che ha finora caratterizzato la crescita economica. Se già agli inizi degli anni 90, il premio Nobel Amartya Kumar Sen sosteneva che *“il mercato è un vero mercato quando non produce solo ricchezza, ma soddisfa anche attese e valori etici”*, le varie crisi finanziarie, sociali, ambientali e sanitarie, di cui l'epidemia da Sars- Covid-19, la guerra in Ucraina e il conflitto israelo-palestinese costituiscono ultimi e tragici emblemi, hanno diffuso con sempre più forza la consapevolezza che non basti perseguire obiettivi di sviluppo economico, ma sia necessario che gli stessi incorporino anche finalità di carattere sociale, di contrasto alle disuguaglianze e di tutela dell'ambiente.

È oramai convinzione comune che i processi di innovazione economica debbano incorporare anche processi di inclusione e di innovazione sociale<sup>1</sup>. Tale principio era già ben noto ai nostri padri costituenti che all'art 41, comma 2 della Costituzione, stabilivano che l'iniziativa economica non dovesse essere in contrasto con l'utilità sociale, ma a essa indirizzata e coordinata.

L'importanza di salvaguardare l'ambiente e le comunità è diventato il monito non solo di chi agisce direttamente a sostegno delle collettività (i.e. erogando contributi), ma anche di chi opera come investitore che associa all'obiettivo del rendimento, le finalità di sviluppo sostenibile, privilegiando investimenti socialmente responsabili, intesi a favorire l'inclusione sociale, il rispetto dei diritti umani e a preservare l'ambiente meglio conosciuti con l'acronimo inglese SRI (*Social Responsible Investment*).

Gli SRI sono particolari tipologie d'investimento che, a differenza dei tradizionali prodotti finanziari, non prendono in esame le sole variabili prettamente finanziarie, come rischio e rendimento, ma anche quelle di tipo extra-finanziario, concentrandosi su quelli che sono i fattori cosiddetti ESG: *Environmental, Social and Governance*, ovverosia i profili ambientali, e gli aspetti sociali e di *governance*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> La finanza che include: investimenti ad impatto sociale per una nuova economia. Rapporto italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8.

<sup>2</sup> Secondo la definizione proposta nel 2016 dal Consiglio di EuroSif *“L'investimento Sostenibile e Responsabile (“SRI”) è un approccio all'investimento orientato al lungo termine, che integra fattori ESG nella ricerca, nell'analisi e nel processo di selezione di titoli in un portafoglio di investimento. Esso combina l'analisi fondamentale e il coinvolgimento con una valutazione dei fattori ESG per meglio catturare rendimenti di lungo periodo per gli investitori, e per giovare alla società influenzando il comportamento delle imprese”* (EuroSif, European SRI study 2016, 2016, in [www.eurosif.org](http://www.eurosif.org)).

I metodi di selezione degli strumenti finanziari che rispettino i criteri SRI hanno subito negli anni una costante evoluzione. Sino a qualche decennio fa, la strategia SRI privilegiata era quella “dell’esclusione”. Tale approccio si basava abitualmente sull’utilizzo di sistemi di *screening* capaci di evitare che gli investimenti nel medio e lungo termine<sup>3</sup> andassero verso aziende con impatti negativi o insufficienti in relazione alle tre dimensioni della sostenibilità ESG. Gli investitori sceglievano, quindi, di escludere dai propri portafogli investimenti in società con attività ritenute contrarie a profili etici e di rispetto dei diritti umani.

Nel tempo, si è assistito a un affinamento delle strategie di investimento socialmente responsabile e, attualmente, l’implementazione delle scelte strategiche ESG è basata su un’ampia gamma di metodi e approcci che si concentra sulla comprensione olistica di tutti gli aspetti di un investimento, realizzata mediante una vera e propria attività di analisi e selezione (negativa o positiva), e sull’esercizio di un ruolo di *engagement* attivo da parte dell’investitore. Tra le strategie più diffuse, si possono citare:

- **Esclusioni:** tale approccio prevede, come anticipato, l’esclusione esplicita di singoli emittenti o settori o Paesi dalla moltitudine di prodotti su cui è possibile investire, il cosiddetto “universo investibile”, sulla base di determinati principi e valori. Tra i criteri più utilizzati ricordiamo l’esclusione di settori come le armi, la pornografia, il tabacco, i test su animali, la produzione di energie non rinnovabili, ecc.;
- **Convenzioni internazionali:** gli investimenti vengono selezionati sulla base del rispetto di norme e *standard* internazionali, come quelli definiti in sede OCSE, ONU e dalle Agenzie ONU, quali il Global Compact, le Linee Guida dell’OCSE sulle multinazionali, le Convenzioni dell’Organizzazione Internazionale del Lavoro;
- **Best in class:** tale approccio seleziona o pesa gli emittenti in portafoglio secondo criteri ambientali, sociali e di *governance*, privilegiando i migliori all’interno di un universo, una categoria o una classe di attivo;
- **Investimenti tematici:** tale strategia prevede che gli emittenti vengano selezionati dagli investitori secondo criteri ambientali, sociali e di *governance*, focalizzandosi su uno o più temi, quali le energie rinnovabili, l’efficienza energetica, la salute, ecc.;
- **Engagement:** prevede il dialogo concentrato sulla relazione investitore-emittente, attraverso l’esercizio dei diritti di voto connessi alla partecipazione al capitale azionario, su questioni di sostenibilità. Si tratta di un processo di lungo periodo, finalizzato a influenzare positivamente i

---

<sup>3</sup> Viaggio nel mondo degli investimenti responsabili. Aberdeen Standard Investments, Giugno 2020.

comportamenti del soggetto in cui si è investito e ad aumentarne il grado di trasparenza connessa all'investimento stesso;

- *Impact investing*: consiste in investimenti in imprese, organizzazioni o fondi con l'intento di realizzare un impatto ambientale e sociale in grado, allo stesso tempo, di produrre un rendimento finanziario per gli investitori. I criteri sottostanti tale approccio sono riassumibili nell'intenzionalità dell'investimento, nell'addizionalità dell'impatto e nella sua misurabilità.

Oggi, il concetto di investimento socialmente responsabile che integra i fattori ESG è divenuto un elemento basilare di ogni visione programmatica a cui tutti i *leader* politici fanno riferimento e a cui ispirano le proprie strategie di Sviluppo sostenibile. Uno stimolo determinante è derivato dalla elaborazione, nel 2015, dell'Agenda 2030<sup>4</sup> delle Nazioni Unite, come risultato di un processo complesso, avviato dalla Conferenza mondiale sullo Sviluppo sostenibile "Rio+20" e finalizzato alla costruzione del quadro strategico successivo agli Obiettivi del Millennio (*Millennium Development Goals* - MDGs). In Europa, l'incorporazione degli elementi di sostenibilità nelle politiche di sviluppo, in grado di garantire benessere nel lungo periodo, inclusione sociale e riduzione dello sfruttamento delle risorse naturali e dell'ambiente, sono alla base delle linee guida della nuova programmazione europea 2021-2027 nonché del "Next Generation Eu" lanciato dalla stessa Commissione europea in risposta alla crisi della pandemia da Covid-19. Ci troviamo, pertanto, dinanzi a momenti di grande cambiamento sia a causa delle tensioni sociali dovute alle problematiche già sopra richiamate, sia grazie alla sempre maggiore consapevolezza del bisogno di dover intervenire in maniera proattiva per la salvaguardia e la crescita del livello di benessere collettivo.

I fattori ESG vanno assumendo una sempre maggiore rilevanza anche nella formazione delle norme regolamentari che disciplinano, a livello internazionale, gli investimenti finanziari. Basti pensare al *Final report* pubblicato nel 2017 dalla *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*<sup>5</sup> (TCFD) con 11 raccomandazioni articolate in quattro aree tematiche: *governance*, strategia, gestione dei rischi, metriche e *target*, o anche al *report* finale sulla "tassonomia Ue" delle attività economiche sostenibili, denominato "*Taxonomy: Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance*"<sup>6</sup>, redatto nel 2020, dopo oltre un anno di lavoro, dal *Technical Expert Group*

---

<sup>4</sup> Con i suoi 17 Obiettivi e 169 sotto-obiettivi, l'Agenda 2030 offre una nuova visione globale e ambiziosa di integrazione delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, pone nuove sfide di *governance* e genera una grande forza innovatrice nel permeare i processi decisionali e politici a tutti i livelli attraverso i principi di universalità e inclusione.

<sup>5</sup> La Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) è stata costituita nel 2015 dal Financial Stability Board (FSB) – l'organismo che promuove e monitora la stabilità del sistema finanziario mondiale – con il compito di elaborare una serie di raccomandazioni sulla rendicontazione dei rischi legati al cambiamento climatico. L'obiettivo è guidare e incoraggiare le aziende ad allineare le informazioni divulgate alle aspettative e alle esigenze degli investitori. (<https://investiresponsabilmente.it/glossario/task-force-climate-related-financial-disclosures/>)

<sup>6</sup> Il documento elaborato è composto di 67 pagine di sommario e 600 di allegati tecnici per classificare i principali settori economici (70), in base alla loro capacità di mitigare o di adattarsi ai cambiamenti climatici: quelli già ambientalmente sostenibili (*low carbon*), quelli che inquinano, ma di cui non si può fare a meno, e a cui si chiede di fare il possibile per migliorare (*transition* verso un'economia a emissioni zero, ma che ancora non si possono definire *zero carbon*) e quelli che sono utili alle altre due categorie (*enabling*), che consentono quindi ad altre attività di avere *performance low carbon* o una significativa riduzione delle emissioni. [https://ec.europa.eu/info/files/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy\\_en](https://ec.europa.eu/info/files/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en)

on Sustainable Finance (TEG<sup>7</sup>) e che contribuirà agli obiettivi del *Green Deal* europeo. Il Regolamento sancisce, infatti, la nascita del primo sistema al mondo di classificazione delle attività economiche sostenibili, capace di creare un linguaggio comune che gli investitori potranno adoperare per orientarsi nell'investire in progetti e attività economiche che hanno significative ricadute positive sul clima e sull'ambiente. Operativamente, il Regolamento stabilisce sei obiettivi ambientali e consente di "etichettare" un'attività economica come "sostenibile" dal punto di vista ambientale, se questa contribuisce ad almeno uno degli obiettivi fissati senza danneggiare significativamente nessuno degli altri. Anche sul versante normativo, la disciplina comunitaria è all'avanguardia e la produzione legislativa sugli investimenti SRI diventa sempre più imponente ed istituzionalizzante; basti pensare alle direttive n. 2019/2088 e n. 2020/852 in tema di investimenti sostenibili nelle imprese che stabiliscono i criteri per verificare se un'attività economica possa considerarsi sostenibile<sup>8</sup>.

Le Fondazioni si posizionano all'interno di questo ampio scenario "con una marcia in più", avendo la consapevolezza, come stabilito dall'articolo 2 del d.lgs. 153/99, di perseguire esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico. Per comprendere la collocazione delle Fondazioni quali investitori istituzionali all'interno delle complesse dinamiche degli SRI e delle strategie ESG, va fatta una lettura ad ampio spettro del combinato disposto degli articoli 2, 7 e 8 del d.lgs 153/99. In questo modo, si ottiene una visione d'insieme di come le Fondazioni utilizzino il patrimonio quale principale *asset* a loro disposizione dal cui impiego originano le risorse per l'attività erogativa, ma anche come strumento diretto per il perseguimento della propria missione, generando così un doppio circolo virtuoso. Infatti, se da un lato con l'art. 2 del d.lgs del 153/99 il legislatore definisce gli obiettivi di missione delle Fondazioni e con l'art. 8 indica la destinazione del reddito generato dall'investimento del patrimonio all'Attività istituzionale (erogativa), con l'art. 7 il legislatore mette in connessione diretta l'impiego del patrimonio con il perseguimento degli stessi scopi, fermo restando il duplice obbligo di salvaguardarne il valore attraverso la diversificazione del rischio e di generare un'adeguata redditività. In altri termini, le Fondazioni hanno la possibilità, nel rispetto dei richiamati vincoli, di impiegare il patrimonio su investimenti che perseguono direttamente gli obiettivi di missione dettati dalla norma.

---

<sup>7</sup> Il TEG è un gruppo di esperti – 35 membri e oltre 100 consulenti – incaricati dalla Commissione europea di fornire le proprie raccomandazioni riguardo le nuove normative per una finanza sostenibile. Compito del TEG era: individuare le attività economiche in grado di contribuire a raggiungere l'obiettivo emissioni zero entro il 2050 e i relativi criteri di selezione. Nel dicembre 2018, il TEG ha avviato una consultazione in merito ai risultati preliminari dei lavori, iniziati a luglio dello stesso anno, sullo studio della tassonomia (ossia il sistema di classificazione europeo per le attività sostenibili introdotta dall'Action Plan Ue sulla finanza sostenibile) e sulla sua applicabilità nelle attività degli operatori finanziari.

<sup>8</sup> Interessante, in tal proposito, è il fenomeno della nascita in Italia delle società benefit (art. 1, commi 376-384, legge n. 208/2015), operative dal 1° gennaio 2016. Una Società Benefit è una società tradizionale con obblighi modificati che impegnano il *management* e gli azionisti a *standard* più elevati di scopo, responsabilità e trasparenza. Queste si impegnano a creare un impatto positivo sulla società e a creare condizioni favorevoli alla prosperità sociale e ambientale, oggi e nel futuro, al fine di creare valore sostenibile nel lungo periodo per tutti gli *stakeholder*. Inoltre, sono tenute a comunicare annualmente e riportare secondo *standard* di terze parti, i risultati conseguiti, i loro progressi e gli impegni futuri verso il raggiungimento di impatto sociale e ambientale, sia verso gli azionisti che verso il grande pubblico.

La sostenibilità nella gestione del patrimonio e nell'orientamento dell'attività delle Fondazioni è stata incorporata anche nella Carta delle Fondazioni elaborata da Acri nel 2012 dove si sancisce che “*nelle decisioni di impiego del proprio patrimonio vengono esclusi gli investimenti che presentino connessioni con situazioni di violazione dei diritti dell'uomo e delle norme di tutela dell'ambiente e del patrimonio storico, artistico e culturale, a tal fine ispirandosi a principi elaborati da organismi nazionali e sovranazionali*” (punto 1.10 della Carta). Da ciò si desume che le decisioni relative agli investimenti devono essere assunte sulla base di un processo comparativo tra diverse alternative, che tenga conto non solo di criteri puramente economico-finanziari, ma anche legati alla sostenibilità, ovvero criteri atti a escludere gli investimenti che possano entrare in contrasto con i diritti dell'uomo, la tutela dell'ambiente o la protezione del patrimonio storico, artistico e culturale.

Le Fondazioni, sebbene con un approccio basato sulle loro peculiarità perché plasmato ad hoc, da sempre tengono conto nella gestione dei loro *asset* della sostenibilità degli investimenti. L'attuazione di tale “politica di gestione” è da considerare in un'ottica complessiva che va oltre i risultati puramente economici.

L'adozione di criteri socialmente responsabili nella gestione del patrimonio consente alle Fondazioni di perseguire i propri scopi istituzionali, generando un rendimento sociale, in cui l'obiettivo tipico dell'adeguata remunerazione del capitale, entro gradi di rischio coerenti con la loro natura di investitori istituzionali, si coniuga con la finalità di sostenere e promuovere realtà economiche dedicate alla realizzazione di scopi riconducibili a fini di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico.

Tali riflessioni consentono di affermare che i *Social Responsible Investment* sebbene possano, come si è detto, non rispondere perfettamente a tutti i criteri ESG quando messi in opera dalle Fondazioni, sono, nella realtà dei fatti, investimenti collegati alla loro missione e, pertanto, possono più correttamente definirsi *Mission Related Investment (MRI)* ovvero investimenti che, in maniera più o meno diretta, consentono di perseguire i propri scopi istituzionali.

I *Mission Related Investment* costituiscono forme di investimento del patrimonio che, ad una adeguata redditività, associano il perseguimento di un positivo impatto socio-ambientale-economico che favorisca lo sviluppo delle comunità locali, attivando un effetto moltiplicatore nelle aree di intervento.

Per comprendere in maniera operativa come le Fondazioni agiscano utilizzando il loro patrimonio per realizzare obiettivi collegati alla missione, si può prendere in esame, a titolo esemplificativo, il caso dell'*housing* sociale. Tale iniziativa, che si pone l'obiettivo di soddisfare il fabbisogno abitativo di alcune fasce deboli della popolazione, coniugandolo con servizi di socialità e con criteri costruttivi a basso impatto ambientale, oltre ad essere stata introdotta pionieristicamente

nel nostro Paese proprio dalle Fondazioni, a fine 2023 presentava investimenti pari a circa 300 milioni di euro (tra partecipazioni e altri strumenti). Tra i vari investimenti, il più significativo è quello nel Fondo Investimenti per l'abitare (FIA), un Fondo di Fondi istituito da Cassa Depositi e Prestiti Immobiliare sgr (CDPI sgr, oggi CDP Real Asset sgr) il 16 ottobre 2009, società partecipata al 70% da CDP S.p.A. e al 15% ciascuna da Acri e da ABI, che investe nel settore dell'edilizia privata sociale per incrementare sul territorio italiano l'offerta di alloggi sociali per la locazione a canone calmierato e la vendita a prezzi convenzionati, a supporto e integrazione delle politiche di settore dello Stato e degli Enti locali. Il suo ammontare è di circa 2 miliardi di euro, di cui 1 miliardo sottoscritto da Cassa depositi e prestiti, 140 milioni dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e 888 milioni da parte di gruppi bancari e assicurativi e di casse di previdenza privata.

Il suo obiettivo è, in concreto, di realizzare case a costi accessibili, destinate alle famiglie non in grado di soddisfare sul mercato le proprie esigenze abitative, ma con redditi superiori a quelli che danno diritto alle assegnazioni dell'edilizia residenziale pubblica (la cosiddetta "fascia grigia") e il suo ambito di azione è il territorio nazionale. Il FIA, difatti, investe il proprio patrimonio principalmente in quote di fondi comuni d'investimento immobiliari operanti a livello locale e gestiti da altre società di gestione del risparmio, attraverso partecipazioni nel limite massimo del'80%. Tale limite è volto a sollecitare sul territorio l'investimento di risorse da parte di soggetti terzi rispetto al Fondo, permettendo nel contempo allo stesso di mantenere una presenza rilevante nelle singole iniziative.

Il FIA, ad oggi, ha assunto delibere di investimento in 28 fondi locali, gestiti da 9 Società di gestione del risparmio immobiliari<sup>9</sup>, con l'obiettivo di costruire circa 19.000 abitazioni e circa 7.000 posti letto: ad oggi, l'intervento è ad un avanzato stadio di realizzazione (circa 2/3). Tra le caratteristiche distintive del FIA vi sono: il basso consumo di suolo; il significativo contenuto di "socialità" degli alloggi realizzati; la capacità di attrarre risorse finanziarie sul territorio (oltre un miliardo di euro di investimenti nei fondi locali, di cui oltre 230 dalle Fondazioni, che, aggiunti ai circa 2 miliardi raccolti dal FIA e alla "leva finanziaria", fanno di questa operazione una delle principali iniziative di edilizia residenziale realizzate in Europa, nonché un vero e proprio "investimento a impatto" ante-litteram e una esperienza concreta di *engagement*.

Per entrare più nel dettaglio, il programma promuove, in particolare, tre distinte tipologie di interventi: (i) interventi di *social housing* attraverso la rigenerazione di aree cittadine per offrire alloggi prevalentemente in affitto, ma anche in vendita convenzionata, alle giovani coppie, alle famiglie numerose o monoparentali, agli immigrati regolari (tra gli esempi più rilevanti: Cenni di

---

<sup>9</sup> Per maggiori approfondimenti si veda <https://www.cdpsgr.it/social-housing/FIA/investimenti-deliberati-fondi-locali/index.html>

Cambiamento, Borgo Figino e Redo a Milano, Vivo al Venti, Cascina Fossata e Nuova Falchera a Torino, le Piagge a Firenze, Padova via del Commissario, le Corti di Medoro a Ferrara, le Corti Perugine a Perugia, Quartiere Stadio a Lecce, Parco Gentile a Bari, *Housing* Città dei Sassi a Matera); (ii) edilizia universitaria e temporanea, che offre posti letto e servizi agli studenti fuori sede e a coloro che sono costretti ad affrontare un'esigenza abitativa limitata nel tempo (tra gli interventi più rilevanti si citano Campus Santa Marta a Venezia, Padova via Delù, Ivrea24 e Campus Sanpaolo a Torino, Campus Certosa e Campus Monneret a Milano, l'ostello We\_Bologna a Bologna); (iii) strutture socio-sanitarie e residenze protette per gli anziani autosufficienti e non, (tra cui Villa Fastiggi a Pesaro e Civitas Vitae Marche), sulla base di un modello innovativo che vede la longevità come risorsa di comunità.

La positiva esperienza del FIA ha dato vita, su impulso delle Fondazioni di origine bancaria, al recente lancio di un nuovo Fondo da parte di CDP Real Asset sgr denominato Fondo Nazionale Abitare Sociale che, all'*housing* sociale, affiancherà investimenti nei cosiddetti *student housing* e *senior housing*.

#### 1.4.2 La situazione attuale

Quanto sopra descritto trova conferma nei risultati dell'indagine annuale sugli investimenti finanziari effettuati dalle Fondazioni nell'ambito dei *Mission Related Investment* condotta sulla base delle informazioni contenute nei bilanci di esercizio 2023 (non 2024). Come per gli altri anni, gli investimenti censiti sono quelli effettuati con le sole risorse patrimoniali (e non erogative<sup>10</sup>), raffrontati con i dati relativi all'anno 2022.

Il censimento riguarda gli MRI delle Fondazioni, così come descritti nel precedente paragrafo e in particolar modo:

- le partecipazioni assunte in società;
- le quote di fondi e le altre forme di investimento (obbligazioni, investimenti mobiliare dedicati a uso specifico legato alla missione, ecc.).

È bene precisare che nella rilevazione sono state considerate le somme effettivamente versate alla data di chiusura dell'esercizio (ossia come l'*asset* viene valorizzato in bilancio al 31 dicembre) e non quelle sottoscritte.

Nei bilanci del 2023 gli investimenti correlati alla missione si attestano complessivamente a

---

<sup>10</sup> A tale riguardo è opportuno rammentare che l'Autorità di vigilanza ha ribadito il divieto per le Fondazioni di impiegare risorse patrimoniali in investimenti non produttivi di reddito, in presenza dei quali le Fondazioni debbono predisporre un piano finanziario per la copertura di tali *asset* mediante risorse destinate all'attività istituzionale in luogo di quelle patrimoniali.

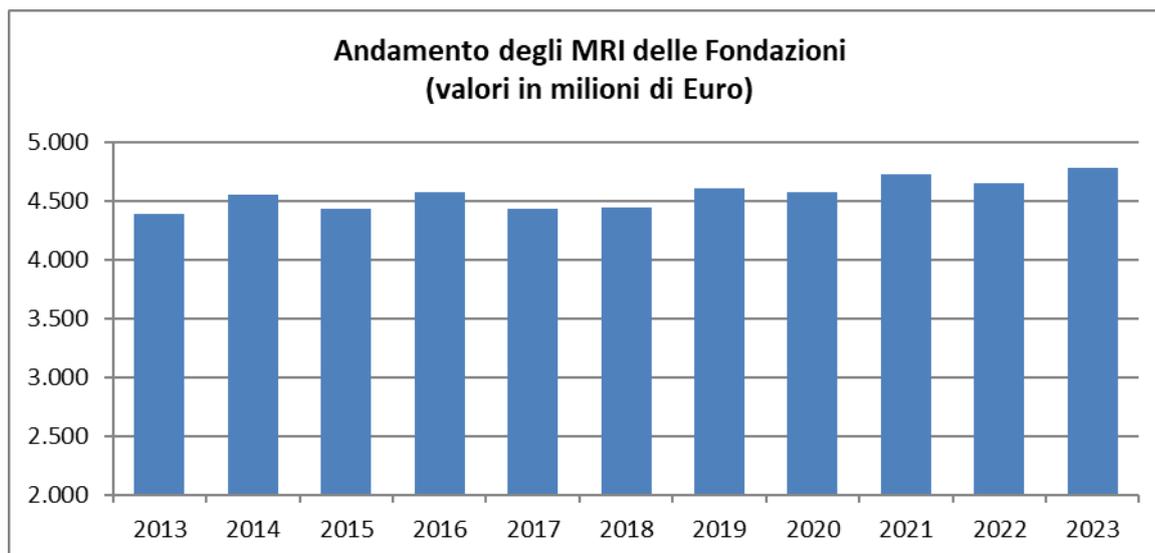
4.783 milioni di euro e rappresentano circa il 9,8% del totale attivo e circa il 11,6% del patrimonio (incidenze che restano pressoché invariate rispetto al 2022). Rispetto alla rilevazione del precedente anno (4.645 milioni di euro), gli MRI confermano il *trend* di crescita iniziato nel 2018. Gli investimenti MR nel 2023, infatti, crescono del 2,86 % rispetto all'anno precedente (crescevano dello 0,12% nel 2022 e dell'1,52% nel 2021). La crescita di 138 milioni di euro è frutto della variazione netta della riduzione di -7 milioni degli investimenti in partecipazioni e dell'aumento di 144 milioni delle altre forme d'investimento. Tale tendenza è in linea con quanto già accaduto nel 2022, quando gli investimenti in partecipazione diminuivano (anche se in maniera più evidente) di circa 145 milioni mentre le altre forme di investimento crescevano di 151 milioni. I fattori che più incidono sulla variazione degli MRI sono la contrazione del comparto dello Sviluppo Locale (-54 milioni), e la crescita del settore della Protezione e Qualità ambientale (+171 milioni) e dell'Assistenza Sociale (+24 milioni).

L'andamento dell'investimento *Mission Related* presenta un *trend* costante, soprattutto se si considerano gli ultimi 10 anni (Grafico 1), in cui le risorse impiegate per tale finalità, dopo l'iniziale incremento registratosi nel 2013, risultano pressappoco costanti, con piccole variazioni incrementative alternate, quasi ciclicamente, a variazioni decrementative per stabilizzarsi, con un valore medio che si attesta, intorno ai 4.560 milioni di euro. Il 2013 rappresenta un anno di particolare crescita (+19,2%) per effetto dell'operazione di conversione delle azioni privilegiate detenute dalle iniziali 59 Fondazioni in azioni ordinarie di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (che rappresenta una quota prioritaria dei MRI nel settore sviluppo locale), avvenuta all'inizio dell'anno, e del successivo acquisto di azioni detenute dal Ministero dell'Economia e delle finanze ad esito del quale, a fine 2019, 61 Fondazioni azioniste detenevano il 15,925 per cento del capitale sociale della società. L'operazione, nel suo insieme, rappresenta l'80% della variazione complessiva rilevata dagli MRI nell'anno<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Per un ulteriore approfondimento si veda: XX Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria, 2014.

Grafico 1: Andamento dei MRI



Anche per il 2023 si è scelto, per avere una visione del fenomeno legata anche alle “caratteristiche” delle Fondazioni e di andare a investigare l’incidenza degli MRI rispetto sia al profilo dimensionale (inteso come volume di patrimonio), che alla loro localizzazione geografica.

I dati del 2023 confermano quanto già verificato nei precedenti anni (2022, 2021 e nel 2020): di fatto anche in questo anno, come era da attendersi e come si evince dalla lettura dei grafici 2 e 3, le Fondazioni di grandi dimensioni sono quelle con un maggior volume d’investimenti nel comparto attestandosi al 68% del totale, grazie anche alla maggiore disponibilità di risorse finanziarie che permette loro di investire in settori meno tradizionali.

Sotto il profilo geografico dalla ricerca si conferma il dato per cui la quota d’investimenti negli MRI realizzata dalle Fondazioni localizzate nel Nord Ovest del Paese rappresentano la maggiore percentuale di impieghi, rappresentando circa il 50% dell’insieme (stabile rispetto all’anno precedente), legato alla maggiore presenza nell’area geografica di Fondazioni sia dal punto di vista numerico, sia sotto l’aspetto dimensionale. Elemento di novità, rispetto all’anno precedente, è la decrescita della concentrazione degli investimenti nel centro del Paese (-2%) al contrario di quanto accadeva nel 2022 dove questi crescevano del 3%.

Grafico 2: Volume MRI per posizione geografica – anno 2023

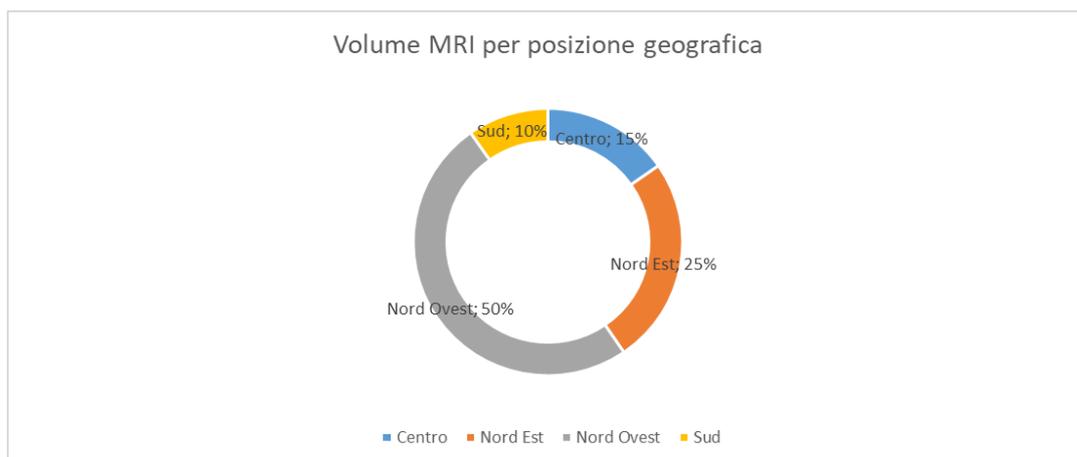
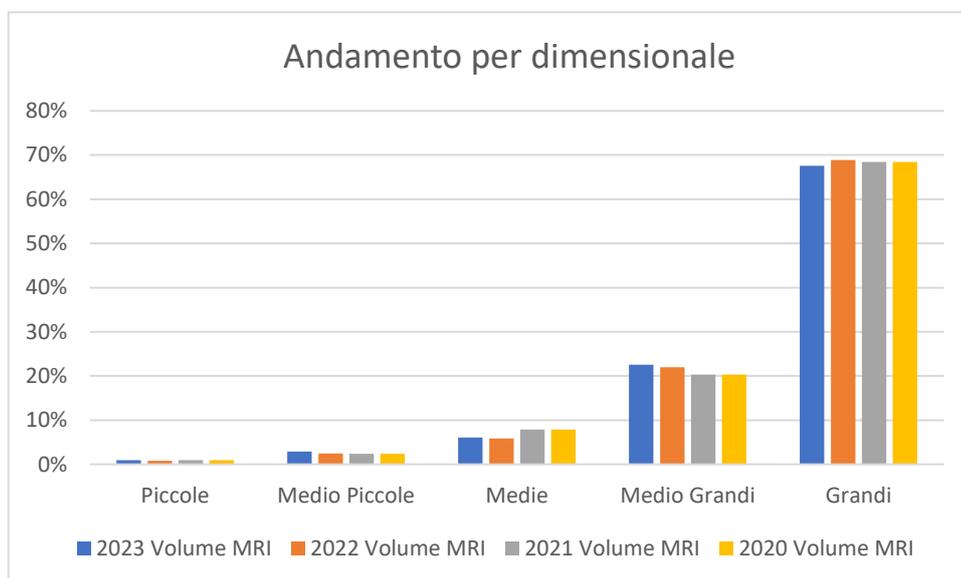


Grafico 3: Volume MRI per dimensioni patrimoniali- anno 2023



Se si passa poi ad un esame dei dati sotto il profilo delle finalità perseguite, dal grafico 4, che segue, si possono evincere le strategie, in termini di scelte dei settori d’investimento.

In primo luogo, emerge come lo Sviluppo locale, con un’incidenza attuale di circa l’80% sul monte totale degli investimenti, si conferma il settore cui le Fondazioni destinano la maggiore quota di investimenti e ciò appare coerente sia con il dettato normativo, secondo cui impiegano il patrimonio “assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio” (art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 153 del 1999), sia con la tipologia e la natura degli investimenti realizzati. Tale incidenza resta predominante anche se si considerano separatamente le due tipologie e cioè partecipazioni e fondi/obbligazioni/altro, dove lo sviluppo locale rappresenta rispettivamente il 91% e il 49% sul monte totale degli investimenti. In questo settore, infatti, prevalgono gli strumenti finanziari di tipo azionario, che per loro natura hanno un orizzonte temporale di lungo periodo, anche rispetto alle altre forme di impiego (obbligazioni e fondi

di investimento) censite nel comparto “Altri investimenti”. Questi ultimi, infatti, sebbene mostrino una naturale tendenza ad essere mantenuti in portafoglio in un arco temporale di medio lungo termine, presentano una maggiore tendenza alla rotazione legata al ciclo dell’investimento che prevede una predeterminata scadenza degli strumenti utilizzati, ma anche al rimborso periodico delle quote e all’adeguamento del valore investito in relazione agli andamenti di mercato.

A primeggiare, come investimento nel settore sviluppo locale, resta l’investimento delle Fondazioni in CDP S.p.A. e nella controllata CDP<sup>12</sup> Reti S.p.A. (circa 55,5% del settore). Tali investimenti risultano essere particolarmente significativi, non solo per l’entità delle risorse impiegate, rispettivamente di circa 1,7 miliardi di euro (sono 61 le Fondazioni che detengono una partecipazione nella Cassa, rappresentando circa il 16% della compagine sociale) e di 172,8 milioni di euro, ma soprattutto per la loro finalità e la natura dell’intermediario. In particolare, il rapporto fra Fondazioni e CDP va oltre quello tipico dell’azionista, caratterizzandosi come un dialogo costante, che ha spesso portato all’avvio di specifiche collaborazioni culminate in protocolli e accordi relativi alle comuni aree di intervento, quali ad esempio iniziative artistico-culturali, progetti nel settore dell’abitare sostenibile e iniziative allo sviluppo territoriale di Paesi Terzi.

CDP, oltre alla tradizionale attività di finanziamento agli Enti pubblici locali e alla Pubblica Amministrazione, ha progressivamente esteso nel tempo la sua operatività a settori di intervento che sono ancora più vicini agli obiettivi istituzionali delle Fondazioni, fra cui quelli della promozione dello sviluppo economico quali, ad esempio, lo sviluppo della rete infrastrutturale del Paese, l’*housing* sociale, il sostegno al sistema delle piccole e medie imprese e al commercio con l’estero, al settore della ricerca e del trasferimento della tecnologia al mondo produttivo, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare degli enti pubblici, alla rigenerazione urbana, ecc.. Numerose sono state le iniziative per il sostegno del tessuto economico del Paese; fra queste si ricorda l’attribuzione, nel 2015, del ruolo di Istituto Nazionale di Promozione, ai sensi della normativa europea sugli investimenti strategici che disciplina l’attività del Fondo Europeo degli Investimenti Strategici (FEIS), che fa della Cassa l’*advisor* della Pubblica Amministrazione per l’ottimizzazione dell’utilizzo dei fondi nazionali ed europei, come nel caso del PNRR. Nello specifico, facendo riferimento ai dati di bilancio relativi al 2024, la Cassa (tenendo conto dell’intero gruppo societario) ha attivato investimenti per un valore complessivo di 68miliardi di euro con un effetto leva di 2,8x. Tale risultato è dovuto principalmente all’andamento delle operazioni a favore dei settori produttivi e alla promozione del territorio e delle infrastrutture. In generale, sia la Cassa che il gruppo hanno

---

<sup>12</sup> CDP Reti S.p.A. è una società., costituita nell’ottobre 2012, controllata da CDP S.p.A per il 59,1%; fra gli azionisti di riferimento è presente, con il 35%, la State Grid Europe Limited, società di investimento che fa capo al Governo della Repubblica Popolare Cinese, mentre 33 Fondazioni hanno complessivamente il 3,26% del capitale. La società gestisce gli investimenti partecipativi in Snam (partecipata al 31,04%), Italgas (partecipata al 26,04%) e Terna (partecipata al 29,85%), monitorando l’adeguato sviluppo/mantenimento delle infrastrutture gestite.

dedicato grande attenzione a improntare la propria attività al rispetto di criteri di valutazione ESG, tesi a integrare obiettivi di sostenibilità e obiettivi economici.

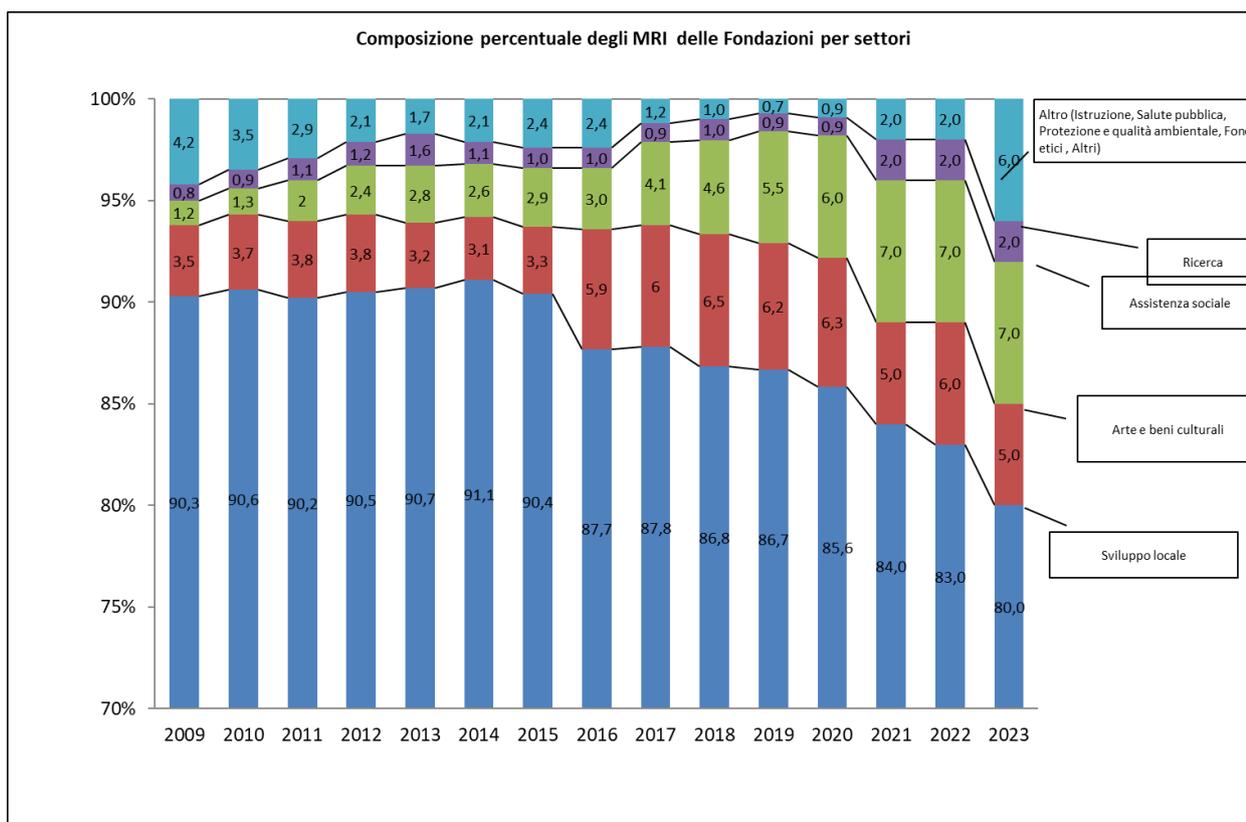
La Cassa si occupa di sostenere gli Enti pubblici sia acquisendo e valorizzando immobili di loro proprietà, in vista di una successiva cessione, sia offrendo loro servizi di assistenza e consulenza e mettendo a disposizione attività di studio, ricerca e analisi in materia economica e finanziaria ed inoltre supporta il finanziamento di infrastrutture quali opere, impianti, reti e dotazioni destinati alla fornitura di servizi pubblici e alle bonifiche. Per far fronte a questa attività CDP raccoglie risorse anche attraverso l'assunzione di finanziamenti e l'emissione di titoli, in particolare obbligazioni.

L'incidenza degli impieghi patrimoniali con finalità di sviluppo economico sul totale degli MRI resta un settore prevalente, nonostante continui il *trend* di contrazione iniziato negli anni precedenti - nell'anno oggetto di analisi il settore si contrae di circa 54 milioni- (variazione netta dovuta a -13 milioni per gli investimenti in partecipazioni e -41 milioni per gli investimenti in titoli obbligazionari o altro).

Accanto allo Sviluppo locale, le preferenze delle Fondazioni si sono negli anni diversificate, interessando anche altri settori quali quello relativo all'Arte e beni culturali e dell'Assistenza sociale, che a fine 2023 continuano a rappresentare, nel complesso, oltre il 12% degli impieghi finanziari detenuti per finalità istituzionali, confermando sostanzialmente i dati del 2022, e consolidatisi a partire dal 2018.

Un elemento di novità è poi rappresentato dal settore Protezione e qualità ambientale che cresce, nel 2023, di 171 milioni, rappresentando il 5% degli investimenti *Mission Related*. Tale crescita è data da investimenti in quote di fondi e da altre forme di investimento (obbligazioni, investimenti mobiliari dedicati, ecc.) e mostra come, per le Fondazioni, la valorizzazione del territorio e del patrimonio ambientale costituiscano valori guida trasversali alla loro operatività.

Grafico 4: Composizione percentuale degli MRI delle Fondazioni per settori.



Il settore dell'Assistenza sociale continua, anche nel 2023, il suo *trend* di sviluppo positivo con un incremento di circa 24 milioni di euro (era stato di 9 milioni nel 2022), mentre stabile è il settore dell'Arte.

In decrescita, seppur lieve, oltre al settore dello Sviluppo locale di cui si è detto sopra, è il settore della Ricerca, che diminuisce di poco più di 1 milione di euro, ed il settore dei Fondi Etici (-2 milioni). Restano pressoché stabili il settore dell'Educazione e Istruzione e della Salute pubblica.

Per quanto riguarda l'andamento dei comparti in cui si articolano gli investimenti MRI, ossia quello degli strumenti finanziari non partecipativi (fondi, obbligazioni, investimenti immobiliari dedicati a uso specifico legato alla missione, altre forme di investimento) e quelli partecipativi, anche nel 2023 si assiste alla crescita dei primi (+144 mln) e alla diminuzione dei secondi, sebbene contenuta (-7 mln).

**Distribuzione degli MRI delle Fondazioni per settori**  
(valori in milioni di euro)

Settori	2023	2022	Δ2023/2022
SVILUPPO LOCALE	3.817	3.871	-54
ARTE, ATTIVITA' E BENI CULTURALI	259	259	0
ASSISTENZA SOCIALE	347	323	24
RICERCA	86	87	-1
PROTEZIONE E QUALITÀ AMBIENTALE	260	89	171
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	14	14	0
FONDI ETICI	0	2	-2
SALUTE PUBBLICA	0	0	0
ALTRI	0	0	0
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.783</b>	<b>4.645</b>	<b>138</b>

**Distribuzione degli MRI delle Fondazioni per settori**  
(somme investite in partecipazioni - valori in milioni di euro)

Settori	2023	2022	Δ2022/2021
SVILUPPO LOCALE	3.182	3.195	-13
ARTE, ATTIVITA' E BENI CULTURALI	253	253	0
ASSISTENZA SOCIALE	21	21	0
RICERCA	24	18	6
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	5	5	0
SALUTE PUBBLICA	0	0	0
ALTRI	0	0	0
<b>Totale complessivo</b>	<b>3.485</b>	<b>3.492</b>	<b>-7</b>

## Distribuzione degli MRI delle Fondazioni per settori

(Somme investite in fondi e in altre forme - valori in milioni di euro)

Settori	2023	2022	Δ2023/2022
SVILUPPO LOCALE	635	676	-41
ASSISTENZA SOCIALE	325	302	23
RICERCA	62	69	-7
PROTEZIONE E QUALITA' AMBIENTALE	260	89	171
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	9	9	0
ARTE, ATTIVITA' E BENI CULTURALI	6	6	0
FONDI ETICI	0	2	-2
SALUTE PUBBLICA	0	0	0
ALTRI	0	0	0
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.297</b>	<b>1.153</b>	<b>144</b>

Di seguito, si procederà di seguito con la disamina dei principali investimenti classificati come MR per ciascun settore d'intervento identificato; al riguardo, è tuttavia opportuno specificare come gli investimenti presentati non costituiscano una selezione completa degli investimenti *Mission Related*

### - SVILUPPO LOCALE

#### a) Partecipazioni assunte in società

- A2A S.p.A., società multiservizi italiana, attiva nella produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e di gas, nella gestione dei rifiuti, nei servizi ambientali e nello sviluppo di prodotti e servizi per l'efficienza energetica, l'economia circolare, la mobilità elettrica e le città intelligenti.

La partecipazione in tale ente è detenuta da 3 Fondazioni per circa 4,5 milioni di euro, valore in decrescita rispetto al 2022 per circa 7,4 milioni (decrescita dovuta principalmente alla vendita della partecipazione da parte della Fondazione CR di Parma).

- Aimag S.p.A., società multiservizi, con sede a Mirandola, che gestisce, direttamente e tramite le società controllate, servizi idrici, ambientali, energetici e tecnologici. Il Gruppo Aimag, già dal 2018, adottando 9 dei 17 Goal dell'Agenda ONU 2030 (*SDGs - Sustainable Development Goals*), ha fatto proprio, nei territori in cui opera, il concetto di Sviluppo sostenibile. Il Piano Industriale 2021-2024 della società, nel delineare le linee

strategiche del Gruppo, ha confermato un modello di *business* che integra crescita economica e sostenibilità, in coerenza con i principi dell'economia circolare e della transizione energetica. Le attività che il Gruppo svolge generano benefici positivi per il territorio servito e, più in generale, per la comunità e l'ambiente. Aimag S.p.A. misura tali benefici attraverso la misurazione di valore condiviso. Tale misura consente di evidenziare quanto valore economico sia stato generato da attività che, avendo ricadute positive anche in termini sociali e ambientali, contribuiscono al raggiungimento dei *Goal* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. La partecipazione in tale ente è detenuta da 2 Fondazioni, la Fondazione CR di Carpi e la Fondazione CR di Mirandola, per circa 13,2 milioni di euro, e il suo valore non ha subito variazioni rispetto al 2022.

- Sinloc S.p.A., società di consulenza e investimento, che opera su tutto il territorio nazionale promuovendo lo sviluppo, la realizzazione e gestione di interventi di utilità sociale con progetti di partenariato pubblico privato. La partecipazione in tale ente è detenuta da 11 Fondazioni per circa 45,3 milioni di euro, valore in crescita per 4,2 milioni dal 2022 per incremento delle interessenze di alcune Fondazioni.

Inoltre, quanto agli investimenti in alcune società operanti nel settore della logistica, si segnalano, quanto ai terminal aerei, ad esempio: Aeroporto di Treviso S.p.A., Aeroporto Marconi S.p.A., Aeroporto Valerio Catullo S.p.A., i cui valori di bilancio complessivi ammontano a 5,7 milioni di euro (in decrescita di circa un milione rispetto al 2022); con riferimento, poi, ai terminal portuali, si segnalano investimenti nella S.A.P.I.R Porto Intermodale Ravenna S.p.A., per oltre 6,7 milioni. Infine, con riferimento alle società che operano nel settore della distribuzione di energia, si segnala, ad esempio, la Dolomiti Energia S.p.A., società che opera nell'ambito dei servizi energetici, in via diretta o indiretta, prevalentemente nella Regione Trentino Alto Adige, il cui valore di bilancio è pari a circa 5 milioni di euro, nella quale la partecipazione è detenuta dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trento.

#### b) Altre forme d'investimento

- F2i sgr è il maggiore gestore indipendente italiano di fondi infrastrutturali, con *asset under management* per oltre 8 miliardi di euro tra *equity* e debito. Gli enti che fanno parte del *network* di F2i costituiscono la principale piattaforma infrastrutturale del Paese, diversificata in sei settori strategici per il sistema economico: trasporti e logistica, energie per la transizione, reti di distribuzione, reti di telecomunicazioni, infrastrutture socio-sanitarie ed economia circolare.

Nove Fondazioni detengono il 10% del capitale sociale dell'sgr, mentre un totale di 20

Fondazioni hanno investito, nei fondi da questa gestiti, circa 331,8 milioni di euro.

- Fondo Gradiente, che investe in aziende di piccole-medie dimensioni (dai 10 ai 50 milioni di euro di fatturato) attive in ogni settore industriale. Tale fondo si pone l'obiettivo di supportare imprenditori e manager nel massimizzare il valore della propria azienda, sostenendola per il tempo necessario a raggiungere gli obiettivi del piano industriale condiviso al momento dell'ingresso nel Fondo medesimo. Investono in questo Fondo 3 Fondazioni per un totale di circa 18 milioni.
- Fondo Next, fondo mobiliare chiuso gestito da Finlombarda sgr, è specializzato nell'investimento in società innovative di medie dimensioni, prevalentemente operanti in Italia, con particolare attenzione al *venture capital* universitario e alle aziende lombarde. L'investimento delle Fondazioni è pari a circa 10 milioni.

#### - ASSISTENZA SOCIALE

##### a) Partecipazioni assunte in società.

- “Residenza Sanitaria Integrata Fondazione C.R. Tortona S.r.l.”, operante nel settore rilevante di intervento dell'assistenza agli anziani, con un valore di bilancio pari a 5,9 milioni di euro.

##### b) Altre forme d'investimento.

Fra le altre forme di investimento si segnalano numerose iniziative di *housing* sociale aventi un valore di circa 135,6 milioni. A tal riguardo si fa riferimento ad una serie di Fondi quali:

- il Fondo Parma Social House, istituito nel 2010 e con durata di 29 anni, promosso e sottoscritto da imprese, cooperative di costruzione e di abitanti, nonché dal Comune di Parma e dalla Fondazione Cariparma con lo scopo di sviluppare iniziative nel territorio comunale per alloggi sociali in locazione e vendita. La società di gestione del fondo è Investire sgr;
- il Fondo Immobiliare Lombardia (Comparto Uno), fondo immobiliare chiuso riservato a investitori qualificati e destinato all'*affordable housing* sul territorio lombardo. Promosso da Fondazione Cariplo e Regione Lombardia, il FIL1 annovera tra i propri quotisti importanti istituzioni come il Fondo Investimenti per l'Abitare (FIA) gestito da CDP Real Asset sgr. L'obiettivo di FIL1 è quello di ottimizzare l'utilizzo e l'integrazione delle risorse pubbliche e private acquisite nel tempo al fine di fronteggiare il crescente bisogno abitativo, attraverso la creazione di nuove opportunità nell'ambito territoriale della Lombardia. Tra gli altri quotisti, il fondo annovera Banco BPM, Cassa Italiana di previdenza ed assistenza dei Geometri, Generali Italia, Intesa Sanpaolo, Unicredit. Il Fondo ha raccolto sottoscrizioni per 560 milioni di euro complessivi;
- il Fondo Immobiliare Lombardia (Comparto Due), specializzato nella promozione e

- realizzazione di iniziative localizzate in Lombardia e incentrate nella locazione temporanea e nelle residenze universitarie, oltre servizi e funzioni accessorie, e operativo dal 2012. Il Fondo annovera tra i propri azionisti soggetti istituzionali quali il FIA, Regione Lombardia e Fondazione Cariplo, per un capitale complessivo sottoscritto di 30 milioni di euro;
- il Fondo Housing Toscano, finanziato dalle Fondazioni Toscane, volto a rendere disponibili nel territorio regionale oltre 1.200 alloggi in *social housing* dal 2023, principalmente destinati alla locazione convenzionata, ubicati nelle province di Firenze, Prato, Pistoia, Pisa e Livorno. Si tratta di un'area ampia, ma con dinamiche unitarie grazie all'individuazione di un soggetto gestionale unico, in grado di presidiare efficacemente il patrimonio immobiliare preservandone performance e valore nel tempo;
  - il Fondo Veneto Casa, promosso e sottoscritto da Regione Veneto, Fondazione CR Padova e Rovigo, Fondazione di Venezia e un gruppo bancario, opera nel territorio della Regione Veneto, e sta realizzando oltre 200 alloggi in 9 iniziative localizzate nei maggiori capoluoghi della regione;
  - i Fondi Piemonte C.A.S.E. (Costruzione Abitazioni Sociali Ecosostenibili) e Abitare Sostenibile Piemonte, che si prefiggono l'obiettivo di favorire l'incremento della disponibilità di alloggi sociali per la locazione a canoni calmierati e la vendita a prezzi agevolati a categorie sociali svantaggiate, con una particolare attenzione al territorio delle Regioni Piemonte e Valle d'Aosta. Gli investimenti promossi e realizzati dal Fondo sono finalizzati a sostenere iniziative dirette ad incrementare la dotazione di alloggi sociali in favore di categorie sociali svantaggiate quali: nuclei familiari e giovani coppie a basso reddito, anziani in condizioni sociali o economiche svantaggiate, studenti fuori sede, soggetti sottoposti a procedure esecutive di rilascio e altri soggetti in possesso dei requisiti di cui all'articolo 1 della legge n. 9 del 2007, immigrati regolari a basso reddito, residenti da almeno 10 anni nel territorio della Repubblica Italiana, ovvero da almeno 5 anni nella medesima regione;
  - il Fondo HS Italia Centrale, promosso da Fondazione Carisap e Fondazione Tercas, opera nelle regioni dell'Italia centrale, in particolare nelle Marche e in Abruzzo, con un portafoglio composto da due complessi immobiliari, ubicati entrambi nel comune di Ascoli Piceno;
  - il Fondo Cives, che permette al FIA di aumentare la copertura territoriale della Regione Marche con un'offerta abitativa estesa alle zone di Pesaro, Urbino, Fano, San Benedetto del Tronto, compresa una struttura socio sanitaria a Villa Fastiggi (Pesaro). Con la chiusura della prima sottoscrizione verrà effettuato un investimento complessivo di circa 44,5 milioni di euro per l'acquisto di terreni e fabbricati nell'ambito di un piano di investimento che prevede lo sviluppo e la gestione di 11 iniziative immobiliari, tutte localizzate nel territorio della

Regione Marche, per un totale di circa 180 alloggi sociali e una struttura socio-sanitaria con 140 posti letto.

Sempre nell'ambito dell'*housing* sociale, altrettanto interessanti sono alcune iniziative che hanno preso avvio su impulso diretto di alcune Fondazioni nei territori di riferimento, come ad esempio, quelle operanti in Toscana, in Italia Centrale, in Trentino, in Liguria e in Sardegna. A titolo esemplificativo, si segnalano le iniziative promosse dalle Fondazioni Cassa di Risparmio di Lucca e Cassa di Risparmio di Prato, che offrono un chiaro esempio della varietà di tipologie di investimenti con finalità sociali. Queste Fondazioni, nell'ambito dei loro rispettivi progetti di *social housing*, hanno messo a disposizione di nuclei familiari, che ne hanno titolo, alcune unità abitative di proprietà a canoni calmierati. La Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, al 31 dicembre 2023, detiene n. 58 alloggi di proprietà della Fondazione, di questi n.57 sono locati, mediante stipula di regolare contratto, ai nuclei familiari individuati da Fondazione Casa Lucca sulla base delle segnalazioni pervenute dalle amministrazioni comunali aderenti al progetto, ospitando in totale n.152 persone. In tutti i casi i canoni risultano inferiori rispetto a quelli stabiliti dagli accordi territoriali per i contratti a canone concordato.

La Fondazione Cassa di Risparmio di Prato, con il fine di perseguire gli scopi istituzionali nel campo dell'utilità sociale a favore di categorie disagiate, ha concesso l'uso in comodato gratuito di un immobile, il cui valore si attesta a 300.000 euro, all'Opera Santa Rita - Fondazione Onlus che lo ha adibito a casa famiglia. Inoltre, come esempio di utilizzo di immobili ad altri fini sociali, si può citare la Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia, che ha concesso alcuni immobili di proprietà in comodato gratuito ad associazioni che gestiscono *hospice* per malati terminali, per senza fissa dimora e per le famiglie di bambini ricoverati.

## - ARTE, ATTIVITA' E BENI CULTURALI

### a) Partecipazioni assunte in società.

- Istituto dell'enciclopedia Italiana, istituzione culturale e casa editrice. La sua presenza nella cultura nazionale e internazionale è stata assidua, attraverso le grandi opere enciclopediche e lessicografiche, dall'Enciclopedia italiana di scienze, lettere ed arti alla recentissima Piccola Treccani, al Vocabolario Treccani, alle enciclopedie dedicate alle scienze fisiche, alle scienze sociali, a quelle giuridiche, all'arte antica e medievale, a Dante, a Virgilio, a Orazio. A queste iniziative affianca la pubblicazione di riviste, opere multimediali, monografie e fonti, e l'organizzazione di mostre e convegni. Sono 3 le Fondazioni che detengono circa 8,7 milioni di questa partecipazione.

b) Altre forme d'investimento

- Obbligazioni Intesa Sanpaolo S.p.A. – Teatro alla Scala, il prestito, interamente sottoscritto dalla Fondazione Cariplo, finalizzato alla concessione di un mutuo a favore della Fondazione Teatro alla Scala per l'acquisto dell'immobile sito in Milano, Via Verdi n. 2. Il valore di bilancio è pari a circa 6, 1 milioni di euro.

- RICERCA

a) Partecipazioni assunte in società.

- Green Lucca srl, la *Investment Company* del Gruppo Green Utility, possiede e gestisce impianti fotovoltaici per una potenza complessiva di circa 40 MWp (2020) presenti su tutto il territorio nazionale, in grado di produrre annualmente oltre 52 GWh. Fondazione CR Lucca detiene una partecipazione per un valore di bilancio di circa 10,1 milioni di euro;
- Liftt spa, realtà di *venture capital* orientata da da logiche *not only profit*, realizza un ponte tra idee innovative, territorio e capitali, per sostenere i talenti e lo sviluppo del Paese senza intenti puramente speculativi. La sua *mission* si fonda sulla partecipazione attiva degli investitori alla gestione delle società partecipate, sull'allineamento perfetto degli obiettivi del *management* e di ogni investitore e su una *governance* semplice, ma che consente una gestione rigorosa e trasparente di gruppi eterogenei di investitori, tutti con uguali diritti. Partecipano al capitale di LIFTT, tra gli altri, Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT per circa 14 milioni di euro.

b) Altre forme d'investimento

- Fondo *Neva First*, fondo di investimento pensato per *start-up* di eccellenza ad elevato contenuto tecnologico innovativo, che operano su *trend* con prospettive di crescita esponenziali, con focus principale sul *FinTech* e su società italiane con programmi di crescita globali o società internazionali che intendono sviluppare progetti con ricadute positive sulle filiere industriali e produttive in Italia. Il fondo *Neva First* è affiancato dal fondo “*Neva First Italia*”, interamente dedicato al mercato italiano e sottoscritto al 100 % dal fondo di fondi *VenturItaly* e dal fondo di co-investimento *Mise* interamente gestiti da Cdp Venture Capital sgr. “*Neva First Italia*” ha l'obiettivo di investire in società italiane ad alto contenuto tecnologico, *deeptech* e *fintech*, in fase di decisa crescita ed espansione. Le Fondazioni (tre) ne detengono circa 19,7 milioni di euro;
- *Panakes Purple Fund*, secondo fondo promosso da *Panakes sgr*, attualmente il più grande fondo di *venture capital* in Italia, in fase attiva di investimento, dedicato ad investimenti in *start-up early stage* nel settore Life Sciences, sia in ambito *medtech* che *biotech*. Nel

segmento *medtech*, il fondo mira a supportare *start-up* attive nello sviluppo di dispositivi medici, soluzioni per la diagnostica, attrezzature chirurgiche e *digital healthcare*; nel segmento *biotech*, il fondo si focalizzerà su *start-up* che sviluppano nuove terapie in particolare nel campo delle malattie infettive, dell'oncologia, dell'antibiotico-resistenza e delle malattie rare. Tre fondazioni ne detengono circa 5,8 milioni di euro.

- PROTEZIONE E QUALITÀ AMBIENTALE

a) Partecipazioni assunte in società.

Nessuna partecipazione rilevata.

b) Altre forme d'investimento

- Fondo Green Star Comparto Bioenergie, i cui sottoscrittori sono, tra gli altri, la Fondazione Banco di Sardegna, la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena e la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca (per un totale di circa 11 milioni di euro), investe prevalentemente il proprio patrimonio in impianti di piccola cogenerazione alimentati da biomasse solide, ovvero impianti cogenerativi con potenza elettrica installata non superiore a 1 MWe e potenza termica indicativamente pari a 4 MWt. Tali impianti verranno dotati di una rete di distribuzione dell'energia termica prodotta (rete di teleriscaldamento) affinché si possa cedere tale energia a più edifici (industriali, commerciali, pubblici o privati); impianti di "microcogenerazione" alimentati da biocombustibili (biomasse trattate), ossia impianti con produzione elettrica non superiore a 200 KWe e produzione termica non superiore a 2 MWT. Tali Impianti verranno dotati di una rete di distribuzione dell'energia termica prodotta (rete di teleriscaldamento);
- GreenDrops Multiasset Multistrategy Fund, attraverso cui la Fondazione di Venezia (per circa 130 milioni di euro) gestirà la propria attività di investimento finanziario nei settori della sostenibilità. Il fondo, orientato verso investimenti rispondenti ai criteri di responsabilità sociale ESG e agli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu, ha come strategia di investimento del Comparto la costruzione di un portafoglio *multi-asset* diversificato i cui investimenti sono selezionati su base globale tra singoli titoli e fondi o ETF;
- Fondo Tages Elios I e II, gestiti da Tages Capital SGR, società di gestione indipendente specializzata in fondi infrastrutturali che investono nel settore energetico e nell'economia reale e secondo operatore fotovoltaico in Italia con *asset* in gestione per circa 2 miliardi di euro (stima al 31.12.2022). Tramite il fondo Tages Helios I e II ha finalizzato l'acquisizione di diversi impianti di fotovoltaico.

Ad esempio, tramite il fondo Tages Helios II è stata finalizzata l'acquisizione di un impianto fotovoltaico per una potenza complessiva installata di circa 82 MW. L'impianto

si trova in Sardegna, in provincia di Cagliari. L'operazione consolida la presenza di Tages Capital sgr nella regione, dove i fondi gestiti posseggono ad oggi 12 impianti per 103 MW. Si tratta di un impianto operativo su strutture a inseguimento solare monoassiale (*tracker*), ed è ad oggi uno dei più grandi impianti fotovoltaici in esercizio in Italia. L'acquisizione completa l'investimento di capitali raccolti dal fondo Tages Helios II, che arriva a detenere 193 impianti per 430 MW di capacità installata con tecnologia eolica e fotovoltaica. In totale, i fondi Tages Helios I e II hanno raccolto 730 milioni di euro da grandi investitori istituzionali italiani e *family office*, totalmente richiamati per l'acquisto di 300 impianti per un totale di 702 MW di capacità installata. Tages Capital sgr si posiziona, quindi, come secondo operatore del settore fotovoltaico in Italia. Sono due le Fondazioni che detengono partecipazioni in questi fondi per un valore di bilancio pari a 11,9 milioni di euro.

- FONDI ETICI

a) Partecipazioni assunte in società.

Nessuna partecipazione rilevata.

b) Altre forme d'investimento

- Etica Azionario I: il fondo investe principalmente in strumenti finanziari di natura azionaria denominati in euro, dollari USA e yen attraverso la selezione di prodotti sulla base di criteri sociali, ambientali e di *governance* (ESG) sia di esclusione che di valutazione. Il processo di composizione dell'universo investibile è avvalorato dal supporto di un Comitato Etico indipendente ed è certificato secondo il sistema di gestione della qualità previsto dal modello ISO9001. La partecipazione in tale Fondo è detenuta da un'unica Fondazione per circa 151 mila euro.

Alla luce delle risultanze dell'indagine effettuata, emerge, con tutta evidenza che, anche sotto il profilo operativo, le Fondazioni realizzano la propria missione istituzionale non solo attraverso la politica di erogazione, ma anche per mezzo di investimenti di tipo *mission related*, ovvero legati direttamente al perseguimento di un fine statutario di tipo settoriale, o anche *local bias*, caratterizzati cioè dalla concentrazione geografica nei territori di riferimento, con l'attesa prospettica di effetti di sviluppo economico, soprattutto grazie al progressivo affermarsi di nuovi strumenti di investimento socialmente responsabili e improntati al rispetto dei fattori ESG. Inoltre le scelte relative ai settori dove gli investimenti *Mission Related* sono collocati (come ad esempio la crescita degli investimenti a tutela dell'ambiente e al cambiamento climatico) mostrano come queste si confermano sempre più parte integrante del sistema Paese e si muovono in maniera consapevole verso la creazione di valore economico, sociale e ambientale.

### 1.4.3 Indagine sulle politiche di investimento sostenibile e responsabile delle Fondazioni: elementi di sintesi

È giunta alla quinta edizione l'indagine sugli investimenti sostenibili delle Fondazioni di origine bancaria, avviata nel 2020 dal Forum per la Finanza Sostenibile (FFS) in collaborazione con Acri e Mondo Institutional. L'obiettivo dell'indagine è monitorare l'inclusione dei temi di sostenibilità nelle politiche di investimento e nei processi di gestione patrimoniale delle Fondazioni, soggetti per natura particolarmente attenti a questi aspetti nell'attività istituzionale. La quinta edizione<sup>13</sup> vede invariata l'impostazione generale della ricerca. La metodologia utilizzata è quella del questionario realizzato sulla piattaforma *SurveyHero*, che, rispetto ai precedenti, presenta minime variazioni di forma ed è arricchito da alcune novità, fra cui, in particolare, la rilevazione dell'evoluzione dell'impronta di carbonio (*carbon footprint*). Per quanto concerne la sezione di approfondimento definita su base annuale, che nel 2023 si concentrava sugli investimenti immobiliari e la sostenibilità, nel 2024 essa verte sull'analisi dei rischi e degli impatti di sostenibilità legati agli investimenti.

Il campione di riferimento è rimasto invariato rispetto alle precedenti edizioni dello studio e include le 83 Fondazioni di origine bancaria associate ad Acri, che gestiscono complessivamente un attivo patrimoniale di circa 45,71 miliardi.

Nel 2024 hanno risposto al questionario 39 Fondazioni su 83 (1 in più rispetto al 2023); le rispondenti rappresentano l'87% dell'attivo patrimoniale (circa 39,55 miliardi). Sulle 39 rispondenti, 26 sono di grandi e medio-grandi dimensioni e rappresentano l'84% dell'attivo.

Rispetto alla ripartizione geografica, il 36% delle rispondenti proviene dal Centro Italia, il 28% dal Nord-Est, il 26% dal Nord-Ovest e il restante 10% dal Sud e dalle Isole. Nel 2024, gli enti che dichiarano di effettuare investimenti sostenibili sono in crescita passando da 29 a 31. Inoltre, dall'indagine si evince che più della metà delle Fondazioni attive in ambito SRI (il 58% – 18 enti) limita gli investimenti sostenibili a una quota minoritaria del patrimonio in gestione, anche se nessun ente che già include i criteri ESG prevede di diminuire la quota di investimenti sostenibili e l'84% ha in programma di incrementarli.

In linea con quanto accadeva già nel 2023, gli investimenti sostenibili si concentrano nell'equity (per 28 Fondazioni sulle 31 attive in ambito SRI) e, a seguire, negli alternativi (24 enti).

La ricerca ha, nel 2024, come focus l'analisi dei rischi e degli impatti di sostenibilità. Dall'analisi, si evince che il 64% delle rispondenti attive in ambito SRI tiene conto dei rischi ESG negli investimenti sostenibili e il 19% prevede di farlo in futuro.

---

<sup>13</sup> Le diverse edizioni dell'indagine sono disponibili sul sito del Forum per la Finanza Sostenibile, (<http://finanzasostenibile.it/attivita/fondazioni-bancarie-investimento-sostenibile/>).

Resta prioritario il ruolo che le Fondazioni ricoprono per la tutela dell'ambiente, dato che i rischi ESG più citati sono quelli ambientali, legati al cambiamento climatico e all'inquinamento.

Inoltre, la metà delle Fondazioni attive in ambito SRI (51%) dichiara di prendere in considerazione gli impatti delle attività investite sugli aspetti di sostenibilità. In particolare, le Fondazioni che rispondono si concentrano sugli impatti legati alle emissioni CO<sub>2</sub>eq<sup>14</sup> degli emittenti per gli Scope 1 e 2 (6 enti) e per lo Scope 3 (5 enti). Altri impatti presi in considerazione riguardano la perdita di biodiversità (5 enti) e la violazione dei diritti umani nella catena del valore (5 enti). Per i 31 enti attivi in ambito SRI la motivazione principale per l'adozione degli investimenti sostenibili rimane la coerenza con le finalità istituzionali delle Fondazioni (citata da 24 rispondenti) e, a seguire, la possibilità di coniugare l'impatto socio-ambientale con un congruo ritorno finanziario (citata da 20 Fondazioni, contro le 17 dell'anno precedente).

In questa edizione, si evidenzia un aumento dell'attenzione agli obiettivi di sviluppo sostenibile (passano da 8 a 12 gli enti che li includono nelle strategie di investimento, circa il 39% delle Fondazioni attive in ambito SRI). Tra gli obiettivi perseguiti ricordiamo: la lotta al cambiamento climatico (SDG 13), le città e le comunità sostenibili (SDG 11) e la riduzione delle disuguaglianze (SDG 10). Inoltre, ci sono 3 Fondazioni che dichiarano di misurare l'impronta di carbonio, mentre 7 hanno in programma di farlo in futuro.

Per quanto concerne gli approcci ESG, tra i più utilizzati figurano le esclusioni, gli investimenti tematici, *l'impact investing*. Si rileva, inoltre, un aumento delle Fondazioni che adottano le convenzioni internazionali e il *best in class*. Infine, l'indagine mette in luce che tra le Fondazioni rispondenti aumentano gli enti che effettuano investimenti correlati alla missione (l'84% delle Fondazioni attive in ambito SRI).

---

<sup>14</sup> CO<sub>2</sub>e (o *CO<sub>2</sub> equivalent*) è una misura che unifica le emissioni di diversi gas serra, esprimendo il loro impatto sul clima in termini di anidride carbonica (CO<sub>2</sub>) equivalente

TABELLE RELATIVE ALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

**Tab. 1.1 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per tipologia e per classi di importo unitario (2024-2023)**

Voci	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
1) Tipologia di erogazioni:				
a) erogazioni annuali:	96,2	90,8	96,4	89,5
b) erogazioni pluriennali	3,8	9,2	3,6	10,5
2) Classi di importi unitari delle erogazioni:				
- oltre 500 mila euro	1,4	45,8	1,4	46,8
- da 250 a 500 mila euro	1,6	11,8	1,6	11,9
- da 100 a 250 mila euro	4,1	13,9	3,7	12,9
- da 25 a 100 mila euro	15,7	16,5	14,9	16,3
- da 5 a 25 mila euro	37,1	9,7	36,7	9,8
- fino a 5 mila euro	40,1	2,3	41,9	2,4

*Tab. 1.2 - Distribuzione delle erogazioni per settore beneficiario (2024-2023)*

Settori	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	Interventi	%	Interventi	%	Interventi	%
Arte, Attività e Beni culturali	8.072	36,2	256,5	23,5	8.088	36,8	251,2	24,0
Volontariato, Filantropia e Beneficienza	2.971	13,3	177,8	16,3	2.715	12,4	152,1	14,5
Ricerca e sviluppo	877	3,9	131,2	12,0	906	4,1	101,3	9,7
Educazione, Istruzione e Formazione	4.108	18,4	123,6	11,3	4.030	18,3	115,8	11,1
Sviluppo locale	1.915	8,6	90,2	8,3	2.003	9,1	90,6	8,7
Assistenza sociale	1.497	6,7	72,2	6,6	1.463	6,7	84,9	8,1
Salute pubblica	908	4,1	53,6	4,9	870	4,0	54,2	5,2
Protezione e qualità ambientale	696	3,1	41,8	3,8	689	3,1	31,6	3,0
Famiglia e valori connessi	171	0,8	9,8	0,9	157	0,7	5,2	0,5
Sport e ricreazione	920	4,1	9,8	0,9	874	4,0	6,9	0,7
Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica	14	0,1	0,3	0,0	26	0,1	0,6	0,1
Diritti civili	9	0,0	0,1	0,0	14	0,1	0,2	0,0
Religione e sviluppo spirituale	2	0,0	0,0	0,0	7	0,0	0,0	0,0
Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile	67	0,3	33,3	3,0	67	0,3	69,2	6,6
Fondo per la Repubblica Digitale	72	0,3	92,5	8,5	72	0,3	83,7	8,0
<b>Totale</b>	<b>22.299</b>	<b>100,0</b>	<b>1.092,7</b>	<b>100,0</b>	<b>21.981</b>	<b>100,0</b>	<b>1.047,5</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.3 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Arte, attività e beni culturali (2024-2023)**

Sotto-settori	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Promozione e valorizzazione delle arti visive	2.326	28,8	83,0	32,3	2.156	26,7	68,6	27,3
Creazioni e interpretazioni artistiche e letterarie	3.209	39,8	75,8	29,5	3.273	40,5	78,4	31,2
Conservazione e valorizzazione dei beni artistici, architettonici e archeologici	1.258	15,6	57,5	22,4	1.412	17,5	62,8	25,0
Attività dei musei	438	5,4	26,1	10,2	388	4,8	26,9	10,7
Attività di biblioteche e archivi	183	2,3	5,7	2,2	188	2,3	5,6	2,2
Editoria e altri mezzi di comunicazione di massa (TV, radio, internet)	321	4,0	5,3	2,1	384	4,7	6,2	2,5
Non classificato	337	4,2	3,1	1,2	287	3,5	2,8	1,1
<b>Totale</b>	<b>8.072</b>	<b>100,0</b>	<b>256,5</b>	<b>100,0</b>	<b>8.088</b>	<b>100,0</b>	<b>251,2</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.4 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Volontariato Filantropia e Beneficienza (2024-2023)**

Sotto-settori	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Accantonamenti al Fondo Unico Nazionale per il Volontariato (D.lgs 117/2017)	84	2,8	59,5	33,5	79	2,9	39,9	26,2
Interventi diretti di promozione e sostegno del volontariato	1.695	57,1	50,3	28,3	1.533	56,5	45,5	29,9
Contributi a fondazioni grant-making e ad altri intermediari filantropici	192	6,5	45,1	25,4	184	6,8	41,7	27,4
Iniziative umanitarie e filantropiche	710	23,9	19,9	11,2	683	25,2	20,9	13,8
Attività di sostegno allo sviluppo, alle condizioni di vita dei paesi poveri e cooperazione internazionale	42	1,4	1,0	0,6	80	2,9	3,2	2,1
Non classificato	248	8,3	2,0	1,1	156	5,7	1,0	0,6
<b>Totale</b>	<b>2.971</b>	<b>100,0</b>	<b>177,8</b>	<b>100,0</b>	<b>2.715</b>	<b>100,0</b>	<b>152,1</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.5 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Ricerca e Sviluppo (2024-2023)**

Sotto-settori	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Trasferimento tecnologico e diffusione della conoscenza	384	43,8	55,6	42,3	342	37,7	31,0	30,6
Ricerca e sviluppo nel campo medico	188	21,4	23,7	18,1	192	21,2	22,4	22,1
Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze umane e sociali	156	17,8	20,6	15,7	113	12,5	17,7	17,5
Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze matematiche, fisiche e naturali	86	9,8	17,2	13,1	173	19,1	16,3	16,1
Ricerca e sviluppo nel campo dell'ingegneria	41	4,7	14,0	10,7	59	6,5	13,7	13,6
Non classificato	22	2,5	0,1	0,1	27	3,0	0,1	0,1
<b>Totale</b>	<b>877</b>	<b>100</b>	<b>131,2</b>	<b>100</b>	<b>906</b>	<b>100,0</b>	<b>101,3</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.6 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Educazione, Istruzione e Formazione (2024-2023)**

Sotto-settori	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Primo e Secondo ciclo di istruzione	1.537	37,4	48,7	39,4	1.525	37,8	54,1	46,8
Istruzione degli adulti	1.356	33,0	42,0	34,0	1.244	30,9	26,6	23,0
Crescita e formazione giovanile (educazione extra scolastica)	846	20,6	18,8	15,2	944	23,4	18,5	16,0
Istruzione universitaria e di specializzazione	167	4,1	12,7	10,3	162	4,0	15,0	13,0
Educazione finanziaria	14	0,3	0,3	0,2	27	0,7	0,5	0,4
Non classificato	188	4,6	1,1	0,9	128	3,2	1,0	0,9
<b>Totale</b>	<b>4.108</b>	<b>100,0</b>	<b>123,6</b>	<b>100,0</b>	<b>4.030</b>	<b>100,0</b>	<b>115,8</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.7 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Sviluppo locale (2024-2023)**

Sotto-settori	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Promozione dello sviluppo economico della comunità locale	1.645	85,9	75,0	83,2	1.723	86,0	71,6	79,1
Progetti di Housing Sociale	42	2,2	7,0	7,8	40	2,0	8,1	9,0
Interventi e realizzazioni di opere di interesse generale	151	7,9	6,1	6,8	164	8,2	10,0	11,1
Edilizia popolare locale	11	0,6	0,9	0,9	3	0,1	0,4	0,5
Non classificato	66	3,4	1,2	1,3	73	3,6	0,4	0,4
<b>Totale</b>	<b>1.915</b>	<b>100</b>	<b>90,2</b>	<b>100</b>	<b>2.003</b>	<b>100,0</b>	<b>90,6</b>	<b>100,0</b>

\* in linea con quanto indicato nel paragrafo 1.1 del Capitolo 1, il settore "Realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità" non è ricompreso nei settori ammessi per legge. Nella riclassificazione Acri è stato sostituito dal settore "Interventi e realizzazioni di opere di interesse generale"

*Tab. 1.8 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Assistenza sociale (2024-2023)*

Sotto-settori	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Servizi sociali	1.240	82,8	59,4	82,3	1.268	86,7	76,1	89,6
Servizi di assistenza in caso di calamità naturale, di protezione civile e di assistenza ai profughi e ai rifugiati	155	10,4	4,0	5,5	117	8,0	3,9	4,5
Non classificato	102	6,8	8,8	12,2	78	5,3	4,9	5,8
<b>Totale</b>	<b>1.497</b>	<b>100,0</b>	<b>72,2</b>	<b>100,0</b>	<b>1.463</b>	<b>100,0</b>	<b>84,9</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.9 - Principali tipologie di destinatari nel settore Assistenza sociale (2024-2023)**

Tipologie di destinatari	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
A favore di disabili	862	57,6	45,1	62,4	864	59,1	47,5	55,9
A favore di minori svantaggiati	169	11,3	9,2	12,7	171	11,7	11,1	13,1
Interventi di Protezione Civile e a favore di rifugiati	155	10,4	4,0	5,5	117	8,0	3,9	4,5
A favore di anziani	137	9,2	3,7	5,2	147	10,0	14,2	16,7
Interventi a favore di altri soggetti	72	4,8	1,4	2,0	84	5,7	3,3	3,8
Non classificato	102	6,8	8,8	12,2	78	5,3	4,9	5,8
<b>Totale</b>	<b>1.497</b>	<b>100,0</b>	<b>72,2</b>	<b>100,0</b>	<b>1.463</b>	<b>100,0</b>	<b>84,9</b>	<b>100,0</b>

*Tab. 1.10 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Salute pubblica (2024-2023)*

Sotto-settori	2024				2023			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Prestazioni e servizi ospedalieri	131	14,4	27,4	51,1	108	12,4	23,7	43,6
Prestazioni e servizi medico assistenziali	688	75,8	25,1	46,9	680	78,2	24,3	44,8
Prestazioni e servizi per patologie e disturbi psichici e mentali	39	4,3	0,3	0,7	46	5,3	5,8	10,7
Non classificato	50	5,5	0,7	1,3	36	4,1	0,4	0,8
<b>Totale</b>	<b>908</b>	<b>100,0</b>	<b>53,6</b>	<b>100,0</b>	<b>870</b>	<b>100,0</b>	<b>54,2</b>	<b>100,0</b>

*Tab. 1.11 - Distribuzione percentuale delle erogazioni tra soggetti pubblici e privati (2024-2023)*

Soggetti	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Enti privati	78,7	80,5	78,1	81,7
Enti pubblici	21,3	19,5	21,9	18,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.12 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per soggetto beneficiario (2024-2023)**

Soggetti	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Fondazioni	17,0	36,4	17,0	34,7
Altri soggetti privati (Associazioni, Comitati, Ipab private, Ong, scuole ed università private, strutture sanitarie private)	32,1	26,2	33,6	31,0
Enti locali	11,1	9,2	11,7	9,7
Organizzazioni di volontariato	7,0	7,6	6,4	6,0
Scuole e Università pubbliche	6,7	6,5	7,3	5,6
Cooperative sociali	5,8	3,6	5,6	4,3
Enti religiosi o di culto	6,3	3,5	5,8	2,8
Associazioni di promozione sociale	8,9	2,1	8,2	1,8
Enti e Aziende sanitarie ed ospedaliere pubbliche	1,0	2,1	0,8	1,5
Altri enti pubblici	2,2	1,5	1,8	1,4
Imprese sociali	1,2	0,9	1,2	0,9
Cooperative del settore dello spettacolo, dell'informazione e tempo libero	0,4	0,1	0,3	0,1
Amministrazioni centrali	0,3	0,1	0,3	0,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.13 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per principali tipi di intervento (2024-2023)\***

Tipo di intervento	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Realizzazione di progetti con pluralità di azioni integrate	46,5	42,0	44,0	35,3
Iniziative in coordinamento con altre Fondazioni	1,7	14,1	1,8	16,8
Contributi generali per la gestione ordinaria	5,7	10,9	6,4	12,5
Costruzione e ristrutturazione immobili	3,7	4,5	4,1	6,1
Produzione di opere e rappresentazioni artistiche	10,4	4,1	10,8	4,0
Valutazione di progetti	1,3	3,9	1,2	2,1
Allestimenti, arredi e attrezzature	4,5	2,7	3,5	2,5
Mostre ed esposizioni	3,6	2,5	3,3	2,6
Restauro e conservazione di beni storici ed artistici	2,7	2,3	3,2	3,0
Sviluppo programmi di studio ed alta formazione	2,4	1,9	2,0	2,0
Borse di studio	1,1	1,5	1,3	1,8
Attrezzature specialistiche e tecnologicamente avanzate	1,1	1,3	1,2	2,4
Sviluppo dell'organizzazione	1,3	1,2	1,6	1,4
Avviamento di progetti ed attività economiche	1,4	1,2	0,7	0,6
Fondi di dotazione	0,4	0,8	0,2	0,3
Conferenze e Seminari	2,8	0,8	4,3	1,5
Acquisto di autoveicoli o di mezzi speciali a beneficio della collettività	1,1	0,4	0,9	0,3
Riqualificazione ambientale e di aree urbane	0,3	0,4	0,6	0,8
Acquisizione, conservazione e manutenzione di collezioni librerie e artistiche	0,7	0,4	0,8	0,3
Altre tipologie minori	7,3	3,2	8,0	3,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\* I dati relativi ad "Altre tipologie minori" nell'anno 2023 differiscono rispetto a quanto presentato nel precedente Rapporto perché contenenti Tipi di Intervento non censiti nell'anno 2024

**Tab. 1.14 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione al ruolo della Fondazione nella realizzazione degli interventi (2024-2023)**

Tipo di intervento	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Supporto alle iniziative realizzate da terzi	91,6	80,8	91,9	82,2
Realizzazione diretta della Fondazione	7,8	17,4	7,5	14,9
Sovvenzionamento di imprese strumentali	0,5	1,8	0,6	2,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Tab. 1.15 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione all' origine dei progetti (2024-2023)*

Tipo di intervento	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Progetti e domande presentati da terzi	34,0	35,5	33,3	33,7
Erogazioni conseguenti a bando	54,1	25,5	55,5	25,5
Progetti di origine interna alla Fondazione	11,9	39,0	11,2	40,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.16 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione al coinvolgimento di altri soggetti erogatori (2024-2023)**

Tipo di intervento	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Erogazioni senza coinvolgimento di altri soggetti erogatori	97,4	88,3	97,7	80,4
Erogazioni in <i>partnership</i>	2,6	11,7	2,3	19,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Tab. 1.17 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione alla presenza di cofinanziamento di altri soggetti erogatori (2024-2023)*

Tipo di intervento	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Erogazioni senza il cofinanziamento di altri soggetti erogatori	52,0	52,0	53,6	52,7
Erogazioni cofinanziate insieme ad altri soggetti erogatori	48,0	48,0	46,4	47,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tab.1.18 - Distribuzione percentuale degli importi erogati per localizzazione degli interventi (2024-2023)**

Localizzazione	2024		2023	
	Numero	Importo	Numero	Importo
	%	%	%	%
Provincia sede della Fondazione	76,3	49,9	76,7	47,9
Altre province della stessa regione della Fondazione	17,2	19,7	16,9	21,2
Nazionale	1,8	12,7	1,7	9,4
Altre regioni della stessa ripartizione geografica della Fondazione	2,4	4,8	2,3	5,3
Altre ripartizioni geografiche	1,6	1,3	1,7	1,5
Fondo Contrasto Povertà Educativa Minorile	0,3	3,1	0,3	6,6
Fondo per la Repubblica Digitale	0,3	8,5	0,3	8,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tab.1.19 - Distribuzione percentuale degli importi erogati per area geografica di destinazione (2024-2023)**

Area geografica	2024		2023	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Nord Ovest	37,2	47,3	38,3	50,6
Nord Est	27,8	25,7	26,3	23,2
Centro	22,6	20,2	22,6	20,0
Sud e Isole*	12,4	7,0	12,8	6,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\* Dati assestati considerando tutti gli impegni dell'esercizio a favore della Fondazione Con il Sud, comunque contabilizzati.

Tab.1.20 - Quadro sintetico riguardante i gruppi di Fondazioni (2024- 2023)\*

Gruppi di Fondazioni	Distribuzioni							
	2024				2023			
	Numero Fondazioni	%	Numero di interventi %	Importi erogati %	Numero Fondazioni	%	Numero di interventi %	Importi erogati %
1) Secondo la classe dimensionale:								
Fondazioni Grandi	17	20,0	53,1	81,2	17	19,8	53,5	81,8
Fondazioni Medio-grandi	18	21,2	19,8	12,0	17	19,8	18,4	11,0
Fondazioni Medie	17	20,0	13,4	4,2	17	19,8	14,4	4,6
Fondazioni Medio-piccole	17	20,0	9,0	2,1	17	19,8	8,3	2,0
Fondazioni Piccole	16	18,8	4,6	0,5	18	20,9	5,4	0,6
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:								
Nord Ovest	16	18,8	37,4	49,8	16	18,6	38,4	52,4
Nord Est	29	34,1	28,1	27,0	30	34,9	26,6	24,4
Centro	30	35,3	22,3	18,8	30	34,9	22,3	18,9
Sud e Isole	10	11,8	12,2	4,4	10	11,6	12,7	4,3

\* Dall'anno 2019 il numero totale di Fondazioni di origine bancaria si è ridotto da 88 a 85 a seguito di processi di fusione tra enti; conseguentemente è cambiata la composizione numerica delle classi dimensionali

*Tab.1.21 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per classi di singoli importi (2024)*

Gruppi di Fondazioni	Classi di importi singoli						Totale
	<= 5000 euro	da 5 a 25 mila euro	da 25 a 100 mila euro	da 100 a 250 mila euro	da 250 a 500 mila euro	oltre 500 mila euro	
1) Secondo la classe dimensionale:							
Fondazioni Grandi	1,1	7,2	14,9	13,2	10,9	52,6	100,0
Fondazioni Medio-grandi	4,0	18,0	21,5	15,1	18,0	23,3	100,0
Fondazioni Medie	10,4	21,8	24,9	22,4	15,0	5,4	100,0
Fondazioni Medio-piccole	14,4	27,6	32,0	17,5	8,4	0,0	100,0
Fondazioni Piccole	30,8	35,7	29,5	4,0	0,0	0,0	100,0
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>2,3</b>	<b>9,7</b>	<b>16,5</b>	<b>13,9</b>	<b>11,8</b>	<b>45,8</b>	<b>100,0</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:							
Nord Ovest	1,4	7,7	14,9	14,0	10,7	51,3	100,0
Nord Est	2,7	8,9	18,3	14,8	12,4	42,9	100,0
Centro	2,8	11,6	18,2	13,0	14,2	40,2	100,0
Sud e Isole	8,0	28,2	17,4	11,4	11,5	23,5	100,0

*Tab.1.22 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per durata dei progetti (2024)*

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Erogazioni annuali (% Importi)</b>	<b>Erogazioni pluriennali (% Importi)</b>	<b>Totale %</b>
1) Secondo la classe dimensionale:			
Fondazioni Grandi	91,1	8,9	100,0
Fondazioni Medio-grandi	87,6	12,4	100,0
Fondazioni Medie	94,0	6,0	100,0
Fondazioni Medio-piccole	91,1	8,9	100,0
Fondazioni Piccole	93,4	6,6	100,0
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>90,8</b>	<b>9,2</b>	<b>100,0</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:			
Nord Ovest	93,8	6,2	100,0
Nord Est	90,7	9,3	100,0
Centro	81,4	18,6	100,0
Sud e Isole	97,5	2,5	100,0

**Tab.1.23 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per principali settori di intervento (2024)**

Gruppi di Fondazioni	Principali Settori di intervento (% Importi)						
	Arte, Attività e Beni culturali	Volontariato, Filantropia e Beneficenza	Ricerca e sviluppo	Educazione, Istruzione e Formazione	Sviluppo locale	Assistenza sociale	Salute pubblica
1) Secondo la classe dimensionale:							
Fondazioni Grandi	21,8	16,1	13,6	10,3	8,0	7,4	4,6
Fondazioni Medio-grandi	29,7	16,8	6,0	14,7	9,7	2,8	6,0
Fondazioni Medie	31,2	15,9	4,4	18,9	9,5	3,9	5,4
Fondazioni Medio-piccole	35,8	21,3	1,3	13,0	8,2	3,5	8,1
Fondazioni Piccole	36,0	21,3	1,9	20,8	0,9	6,6	3,5
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>23,5</b>	<b>16,3</b>	<b>12,0</b>	<b>11,3</b>	<b>8,3</b>	<b>6,6</b>	<b>4,9</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:							
Nord Ovest	21,4	14,4	12,6	10,1	10,5	10,0	3,1
Nord Est	23,5	19,5	13,2	14,8	3,5	1,4	5,1
Centro	26,9	15,7	8,3	10,2	8,5	6,3	9,9
Sud e Isole	32,1	19,9	13,5	7,6	10,8	0,9	2,9

**Tab.1.24 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per categorie di soggetti beneficiari (2024)**

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Totale soggetti privati (% Importi)</b>	<b>Totale soggetti pubblici (% Importi)</b>	<b>Totale %</b>
1) Secondo la classe dimensionale:			
Fondazioni Grandi	80,5	19,5	100,0
Fondazioni Medio-grandi	81,1	18,9	100,0
Fondazioni Medie	80,8	19,2	100,0
Fondazioni Medio-piccole	79,6	20,4	100,0
Fondazioni Piccole	79,4	20,6	100,0
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>80,5</b>	<b>19,5</b>	<b>100,0</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:			
Nord Ovest	83,8	16,2	100,0
Nord Est	72,1	27,9	100,0
Centro	84,8	15,2	100,0
Sud e Isole	77,3	22,7	100,0

*Tab.1.25 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per tipologie di soggetti beneficiari (2024)*

Gruppi di Fondazioni	Fondazioni	Altri soggetti privati	Enti locali	Organizzazioni di volontariato	Scuole e Università pubbliche	Cooperative sociali	Enti religiosi o di culto	Associazioni di promozione sociale	Enti e Aziende sanitarie e ospedaliere pubbliche	Altri enti pubblici	Imprese sociali	Cooperative del settore dello spettacolo, dell'informazione e tempo libero	Amministrazioni centrali	Totale
1) Secondo la classe dimensionale:														
Fondazioni Grandi	37,7	25,1	9,4	7,3	6,5	3,9	3,5	1,9	2,0	1,7	1,0	0,1	0,1	100,00
Fondazioni Medio-grandi	27,1	35,3	8,5	9,1	7,4	2,2	3,7	3,0	2,2	0,6	0,6	0,1	0,2	100,00
Fondazioni Medie	39,6	24,8	8,2	8,7	7,6	1,7	2,2	3,6	2,3	0,6	0,0	0,2	0,5	100,00
Fondazioni Medio-piccole	36,5	20,9	9,2	9,7	1,9	2,2	5,2	4,8	4,2	5,1	0,2	0,1	0,0	100,00
Fondazioni Piccole	26,5	27,2	8,6	13,4	8,6	2,6	4,7	5,1	1,0	1,4	0,0	0,0	1,0	100,00
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>36,4</b>	<b>26,2</b>	<b>9,2</b>	<b>7,6</b>	<b>6,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	<b>1,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>100,00</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:														
Nord Ovest	39,6	28,0	7,3	6,3	6,0	4,3	3,5	1,0	1,0	1,9	1,0	0,1	0,1	100,00
Nord Est	33,0	20,0	13,3	8,5	8,8	3,7	3,0	2,7	4,6	1,2	1,1	0,1	0,1	100,00
Centro	36,6	27,6	8,7	9,7	3,4	1,8	4,7	3,6	1,6	1,2	0,8	0,1	0,2	100,00
Sud e Isole	18,9	39,9	8,5	7,8	12,1	2,7	1,7	5,6	0,5	1,1	0,1	0,5	0,5	100,00

**Tab.1.26 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per principali tipi di intervento (2024)**

Gruppi di Fondazioni	Principali tipi di intervento (% Importi)								
	Realizzazione di progetti con pluralità di azioni integrate	Iniziative in coordinamento con altre Fondazioni	Contributi generali per la gestione ordinaria	Costruzione e ristrutturazione immobili	Produzione di opere e rappresentazioni artistiche	Valutazione di progetti	Allestimenti, arredi e attrezzature	Mostre ed esposizioni	Restauri e conservazione di beni storici ed artistici
1) Secondo la classe dimensionale:									
Fondazioni Grandi	45,8	14,4	10,4	4,3	3,6	4,8	2,7	1,8	2,0
Fondazioni Medio-grandi	27,8	14,5	11,7	3,3	5,2	0,1	1,7	7,1	3,5
Fondazioni Medie	19,5	9,2	16,8	8,4	8,6	0,5	3,7	3,0	2,5
Fondazioni Medio-piccole	11,7	8,9	15,6	11,0	7,2	0,6	4,4	5,5	8,1
Fondazioni Piccole	28,2	11,0	13,8	4,9	8,9	0,0	3,8	4,6	0,9
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>42,0</b>	<b>14,1</b>	<b>10,9</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:									
Nord Ovest	54,5	15,0	9,6	1,4	1,7	7,7	0,8	0,7	1,5
Nord Est	32,6	13,7	10,3	8,4	5,7	0,2	3,7	3,9	2,1
Centro	23,4	12,1	16,5	7,7	6,4	0,1	6,9	5,3	4,5
Sud e Isole	35,1	14,6	5,6	1,8	12,0	0,4	0,6	3,7	2,4

**Tab.1.27 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per ruolo della Fondazione nella realizzazione dei progetti (2024)**

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Supporto alle iniziative realizzate da terzi (% Importi)</b>	<b>Realizzazione diretta della Fondazione (% Importi)</b>	<b>Sovvenzionamento di imprese strumentali (% Importi)</b>	<b>Totale %</b>
1) Secondo la classe dimensionale:				
Fondazioni Grandi	82,6	16,2	1,1	100,0
Fondazioni Medio-grandi	73,9	21,4	4,7	100,0
Fondazioni Medie	68,2	25,7	6,1	100,0
Fondazioni Medio-piccole	78,6	20,1	1,3	100,0
Fondazioni Piccole	62,9	31,3	5,8	100,0
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>80,8</b>	<b>17,4</b>	<b>1,8</b>	<b>100,0</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:				
Nord Ovest	83,3	16,4	0,4	100,0
Nord Est	80,7	18,5	0,8	100,0
Centro	72,0	21,5	6,5	100,0
Sud e Isole	89,5	5,1	5,4	100,0

**Tab.1.28 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per origine dei progetti (2024)**

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Progetti di origine interna alla Fondazione (% Importi)</b>	<b>Progetti e domande presentati da terzi (% Importi)</b>	<b>Erogazioni conseguenti a bando (% Importi)</b>	<b>Totale %</b>
1) Secondo la classe dimensionale:				
Fondazioni Grandi	37,8	35,1	27,1	100,0
Fondazioni Medio-grandi	44,4	35,8	19,8	100,0
Fondazioni Medie	42,5	37,3	20,2	100,0
Fondazioni Medio-piccole	43,7	48,6	7,8	100,0
Fondazioni Piccole	47,6	43,4	9,0	100,0
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>39,0</b>	<b>35,5</b>	<b>25,5</b>	<b>100,0</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:				
Nord Ovest	34,9	37,5	27,6	100,0
Nord Est	37,6	39,1	23,3	100,0
Centro	53,9	24,6	21,4	100,0
Sud e Isole	34,1	34,0	32,0	100,0

**Tab.1.29 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni in relazione al coinvolgimento di altri soggetti erogatori (2024)**

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Erogazioni senza coinvolgimento di altri soggetti erogatori (% Importi)</b>	<b>Erogazioni in partnership (% Importi)</b>	<b>Totale %</b>
1) Secondo la classe dimensionale:			
Fondazioni Grandi	89,1	10,9	100,0
Fondazioni Medio-grandi	82,8	17,2	100,0
Fondazioni Medie	87,6	12,4	100,0
Fondazioni Medio-piccole	92,9	7,1	100,0
Fondazioni Piccole	87,2	12,8	100,0
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>88,3</b>	<b>11,7</b>	<b>100,0</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:			
Nord Ovest	90,5	9,5	100,0
Nord Est	87,4	12,6	100,0
Centro	84,2	15,8	100,0
Sud e Isole	88,2	11,8	100,0

**Tab.1.30 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni in relazione alla presenza di cofinanziamento di altri soggetti erogatori (2024)**

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Erogazioni senza cofinanziamento (% Importi)</b>	<b>Erogazioni in cofinanziamento (% Importi)</b>	<b>Totale %</b>
1) Secondo la classe dimensionale:			
Fondazioni Grandi	50,6	49,4	100,0
Fondazioni Medio-grandi	50,8	49,2	100,0
Fondazioni Medie	64,3	35,7	100,0
Fondazioni Medio-piccole	74,3	25,7	100,0
Fondazioni Piccole	86,2	13,8	100,0
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>52,0</b>	<b>48,0</b>	<b>100,0</b>
2) Secondo la ripartizione geografica:			
Nord Ovest	54,2	45,8	100,0
Nord Est	48,7	51,3	100,0
Centro	48,3	51,7	100,0
Sud e Isole	63,7	36,3	100,0

## CAPITOLO 2

### IL PATRIMONIO E LA GESTIONE ECONOMICA

#### 2.1 Il patrimonio

Al 31 dicembre 2024, le Fondazioni di origine bancaria vantano un patrimonio contabile di 42.519 milioni di euro, pari all'83,6% del passivo di bilancio<sup>1</sup> (Tab. 2.16).

Durante il 2024, il valore contabile del patrimonio aggregato è aumentato di circa 1.329 milioni di euro (+3,2%), dal momento che nel 2023 era di 41.190 milioni di euro.

Nell'anno oggetto di analisi tutte le Fondazioni registrano un aumento patrimoniale, in particolare:

- 84 Fondazioni registrano incrementi relativi agli accantonamenti dell'avanzo di gestione o all'imputazione delle plusvalenze realizzate dalla vendita della partecipazione nella conferitaria (art. 9, comma 4 d.lgs 153/1999);
- 1 Fondazione chiude l'esercizio in pareggio ed incrementa il patrimonio grazie ad una donazione.

Se si amplia l'arco temporale dell'analisi della dinamica del patrimonio, è interessante osservare che, nel periodo che parte dal 2000 (anno di entrata in operatività della legge "Ciampi" che regola l'attività delle Fondazioni), il valore contabile dello stesso è cresciuto ad un tasso medio annuo dello 0,86%. All'interno di questo periodo si possono individuare due fasi, caratterizzate da *trend* di variazione opposti che, sostanzialmente, riflettono gli andamenti dei mercati e cioè: un primo periodo, dal 2000 al 2010, in cui il patrimonio è costantemente aumentato, mediamente del 3,5% annuo, mentre l'inflazione, in quegli stessi anni, è aumentata del 2,1% annuo; un secondo periodo, dal 2011 ad oggi, che ha coinciso con la fase più acuta della crisi finanziaria iniziata nel 2008, a cui è seguita la crisi legata al Covid-19, nel 2020 e la relativa turbolenza dei mercati a seguito dell'invasione russa dell'Ucraina e le turbolenze politiche internazionali che aprono ulteriori scenari di guerra, in cui il valore del patrimonio si è ridotto mediamente dello 0,1% l'anno.

In questo stesso arco temporale che va dal 2000 al 2024, nonostante le perduranti difficoltà economico-finanziarie che hanno investito il nostro Paese, le Fondazioni hanno erogato complessivamente 28,2 miliardi di euro e accantonato ulteriori risorse per l'attività erogativa futura pari a circa 5,9 miliardi di euro, per un totale di oltre 34,1 miliardi di euro; in tal modo esse non hanno fatto mancare il loro sostegno alle collettività di riferimento e, nel contempo, hanno svolto pienamente

---

<sup>1</sup> Il valore reale del patrimonio delle Fondazioni a fine 2024 si attesta a 49.672, dato che la plusvalenza netta latente è di circa 7.153 milioni di euro. Il valore reale del patrimonio è stato calcolato sommando al patrimonio contabile la differenza tra il valore reale e quello di bilancio delle partecipazioni immobilizzate (sostanzialmente nelle società conferitarie) detenute dalle Fondazioni. Il valore reale delle partecipazioni è stato calcolato come media dei valori di borsa degli ultimi tre mesi del 2024, per le società quotate, e come ultimo valore disponibile della quota di patrimonio netto, per quelle non quotate. Se indicato, si è data prevalenza al dato fornito dalla Fondazione nel bilancio.

il ruolo di “investitore istituzionale”, assicurando, quando si è reso necessario negli anni 2008 e 2011, l’apporto finanziario al settore bancario, affinché le imprese e le famiglie non fossero ulteriormente penalizzate dall’impatto negativo sui coefficienti patrimoniali delle banche in quegli anni di difficoltà.

Con riferimento alla distribuzione dimensionale e geografica dei patrimoni, si rileva come questa sia contraddistinta, per ragioni “genetiche” connesse all’evoluzione territoriale del sistema bancario, da una marcata concentrazione<sup>2</sup> (Tab. 2.1).

Per quanto riguarda il primo profilo, le 45 Fondazioni aventi sede nel Nord del Paese hanno complessivamente un patrimonio di circa 31,5 miliardi di euro, pari al 74% del patrimonio complessivo. In particolare, nel Nord Ovest, dove risiedono 5 delle 17 Fondazioni di grande dimensione, il valore medio del patrimonio è circa due volte e mezzo la media generale (1.249 milioni di euro contro 500). Il Nord Est ha una presenza più diffusa di Fondazioni (29), ma un valore medio del patrimonio più contenuto della media (400 milioni di euro).

Il Centro, in cui sono presenti 30 Fondazioni, ha valori patrimoniali medi ancora più contenuti, con 295 milioni di euro.

Il Sud e le Isole pesano meno nella distribuzione territoriale (il patrimonio delle Fondazioni che si trovano in questo *cluster* rappresenta solo il 5% del sistema), contando 10 Fondazioni, di cui una sola Fondazione di grandi dimensioni: con circa 207 milioni di euro, l’area si pone al di sotto della metà del dato generale.

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

---

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

**Tab. 2.1 - Distribuzione del patrimonio delle Fondazioni per gruppi dimensionali ed aree geografiche (situazione al 31/12/2024)**

Gruppi Aree geografiche	Fondazioni Piccole		Fondazioni Medio-piccole		Fondazioni Medie		Fondazioni Medio-grandi		Fondazioni Grandi		Totale		
	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro
Nord Ovest	37	1	195	3	453	3	957	4	18.336	5	19.978	16	1.249
Nord Est	50	6	139	2	939	6	3.049	9	7.431	6	11.609	29	400
Centro	251	7	770	10	582	4	1.431	4	5.829	5	8.862	30	295
Sud	74	2	177	2	615	4	223	1	981	1	2.071	10	207
<b>Totale</b>	<b>412</b>	<b>16</b>	<b>1.281</b>	<b>17</b>	<b>2.589</b>	<b>17</b>	<b>5.661</b>	<b>18</b>	<b>32.577</b>	<b>17</b>	<b>42.519</b>	<b>85</b>	<b>500</b>
<b>Media in milioni di euro</b>	26		75		152		314		1.916		500		

In merito alla concentrazione dimensionale, si rileva che il gruppo delle 17 Fondazioni di grande dimensione detiene quasi il 77% del totale del patrimonio complessivo, mentre le 17 Fondazioni di dimensione piccola pesano per poco meno dell'1%.

La distribuzione territoriale e dimensionale sopra evidenziata comporta che alle regioni del Sud Italia venga destinato un minor volume di risorse relative all'Attività istituzionale. Tale circostanza è stata motivo di attenzione per tutte le Fondazioni, che hanno cercato di compensarla avviando una serie di iniziative mirate a sostenere progetti provenienti da quelle aree. Le Fondazioni, infatti, con il coordinamento di Acri, oltre ad aver finanziato alcuni progetti finalizzati allo sviluppo di distretti culturali nelle regioni del Sud, alla fine del 2005, sottoscrivendo un accordo con il mondo del Volontariato e con gli altri principali attori del Terzo settore, hanno costituito la Fondazione Con il Sud che ha iniziato a operare dal 2007 nelle regioni meridionali, con un patrimonio iniziale di 315 milioni di euro. Oltre al conferimento della dotazione patrimoniale iniziale, le Fondazioni si sono impegnate, subordinatamente ai propri vincoli statutari, a ulteriori erogazioni a favore della Fondazione Con il Sud (complessivamente, circa 321 milioni di euro), impegno che è stato rinnovato nel 2020 per un ulteriore quinquennio fino al 2025.

## 2.2 Gli impieghi del patrimonio

L'attivo delle Fondazioni al 31 dicembre 2024 ammonta a poco più di 50,8, miliardi di euro, in crescita (+4,7%) rispetto alla consistenza rilevata a fine 2023 (era pari a 48,5 miliardi). La struttura generale delle attività<sup>3</sup> è analoga a quella degli anni precedenti: infatti, le attività materiali incidono per il 4,4%, mentre le attività finanziarie, i crediti finanziari e le disponibilità liquide assommano al 95,6% sul totale attivo, dati che ricalcano quelli del 2023. Il totale delle attività finanziarie cresce per circa 1.771,4 milioni di euro, e le stesse ammontano, fra immobilizzate e non immobilizzate, a 46,4 miliardi di euro (erano 44,6 miliardi nel 2023).

Si conferma, anche nel 2024, la tendenza che vede la distribuzione delle attività finanziarie, fra portafoglio immobilizzato e circolante, variare in maniera poco rilevante. Nel 2024 il portafoglio immobilizzato cresce di circa 1.256,9 milioni di euro (da 38,4 a 39,7 miliardi), con un peso percentuale che passa da 79,1% a 78,1% mentre gli strumenti finanziari non immobilizzati crescono di circa 509,5 milioni (da 6,2 a 6,7 miliardi di euro) e passano dal 12,8% al 13,2% del totale attivo. I crediti decrescono di 800,5 milioni di euro; le disponibilità liquide crescono per 503,5 milioni di euro.

Dall'analisi dei due comparti di strumenti finanziari si evidenzia che, riguardo alle immobilizzazioni, le variazioni incrementative riguardano il comparto delle altre partecipazioni (+1,5%) di cui 0,5% nella conferitaria, di cui si dirà di seguito, i titoli di debito (+35,1 %) e gli altri titoli (+8,5%). Le variazioni in decremento riguardano, invece, le partecipazioni nelle società strumentali (-0,8%) e le altre attività finanziarie (-36%).

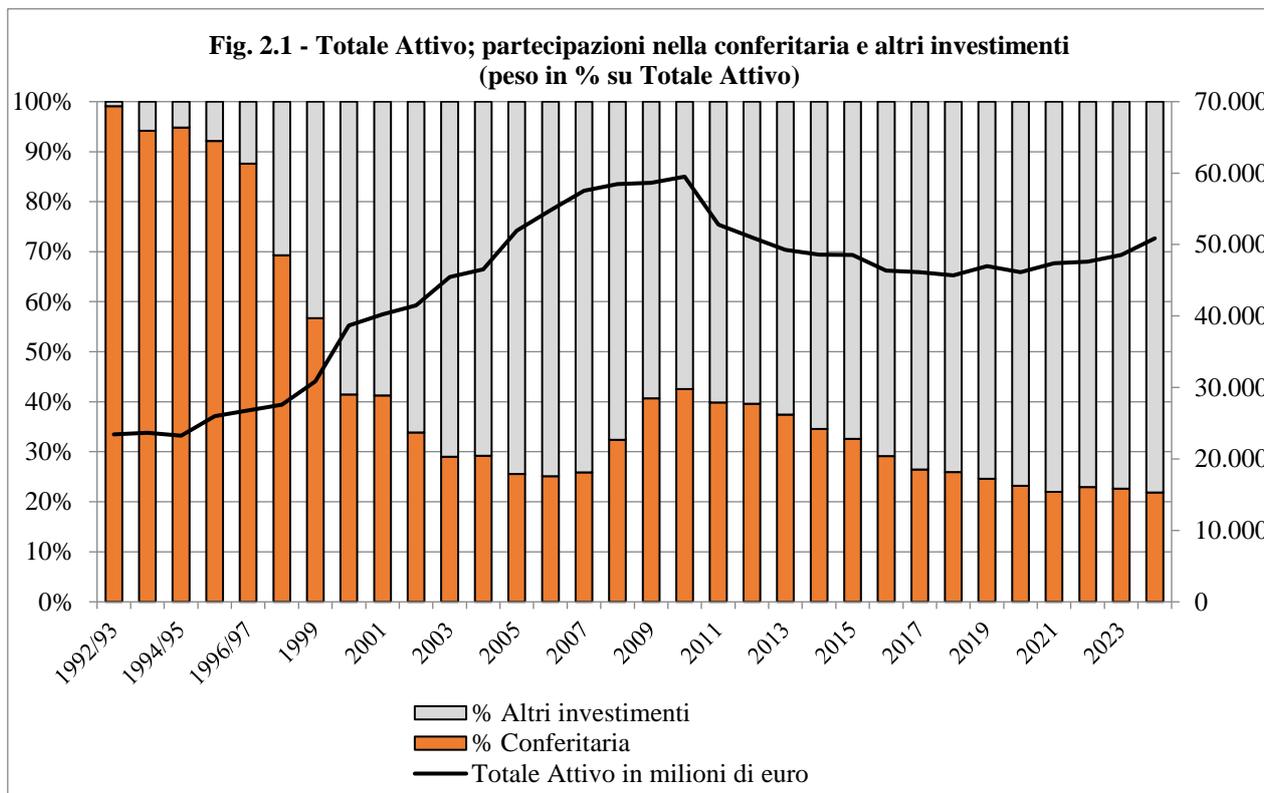
Nel comparto non immobilizzato, invece, crescono gli strumenti finanziari affidati alle gestioni patrimoniali individuali (+6,7%), gli strumenti finanziari quotati (+6,4%) e gli strumenti finanziari non quotati (+15,8%). Nel circolante si assiste anche a un incremento della partecipazione nella banca conferitaria per 55,2 milioni di euro tra quotata e non quotata.

Il grafico della Fig. 2.1 mostra l'andamento del totale attivo di bilancio e dell'incidenza sullo stesso dell'investimento nella conferitaria durante l'arco di tempo che va dal 1993 al 2024. Risulta chiaramente la progressiva riduzione del peso delle partecipazioni per effetto del processo di dismissione iniziato già nel 1994 con la direttiva "Dini" e ulteriormente sostenuto dal Protocollo Acri/Mef dell'aprile 2015, che, a fine 2024, ha portato al 21,8% il peso delle conferitarie sul totale attivo, ancorché vi siano stati dei periodi, dal 2007 al 2010, in cui le Fondazioni, in qualità di investitori istituzionali, hanno operato per il rafforzamento patrimoniale delle banche partecipate

---

<sup>3</sup> Le categorie di investimento cui si fa riferimento nel commento non sono evidenziate distintamente negli schemi di bilancio proposti a fine capitolo, che sono strutturati in forma sintetica e con un maggior grado di aggregazione. A tale riguardo si rimanda alla Nota metodologica.

mediante la sottoscrizione di aumenti di capitale, affinché non venisse meno il supporto all'economia dei territori.



In merito alle voci del passivo di bilancio, oltre al patrimonio netto di cui si è trattato in precedenza, si evidenziano la variazione contabile di + 837 milioni di euro fatta registrare dai Fondi per l'attività d'istituto in linea con quanto già accaduto lo scorso anno, in cui questi ultimi crescevano, anche se in maniera più modesta, ( di 231,8 milioni).L'ampliamento della crescita dell'anno in commento è dovuta ai maggiori accantonamenti realizzati nell'anno a seguito del buon risultato in termini di Avanzo d'esercizio.

Si evidenzia che, per effetto delle disposizioni legislative di cui all'art. 1 commi da 44 a 47 della legge 178/2020, ad incrementare i fondi per l'attività di istituto vi è anche l'accantonamento di circa 392,7 milioni di euro relativo al risparmio d'imposta sui dividendi (erano 244,8 nel 2023).

In merito alle poste del passivo di bilancio si evidenzia, inoltre, l'incremento di 19,6 milioni di euro (si passa dai 35,6 milioni del 2023 ai 55,2milioni del 2024) dell'ammontare delle somme accantonate per legge a favore del volontariato, in conseguenza di flussi in entrata per 59,5 milioni di euro dalle Fondazioni, accantonati nell'anno, e di flussi in uscita per 39,9 milioni di euro destinati ad alimentare l'attività dei Centri di servizio per il volontariato.

I debiti aumentano di 37,1 milioni di euro: si tratta, per gran parte, di debiti di natura tributaria, per imposte da liquidare.

## 2.3 Gli assetti partecipativi nelle banche

L'evoluzione delle partecipazioni delle Fondazioni si è sviluppata nell'ambito di un quadro normativo dinamico e talvolta contraddittorio nel tempo. L'iniziale obbligo di detenere il controllo delle banche conferitarie<sup>4</sup> fu abolito dalla legge n. 474/94, e la relativa direttiva "Dini" favorì la diversificazione degli investimenti patrimoniali, introducendo norme di agevolazione fiscale laddove, a seguito dei trasferimenti, fosse stato rispettato il limite del 50% all'incidenza percentuale delle partecipazioni bancarie rispetto al patrimonio.

Successivamente, nel 1998, la legge "Ciampi" introdusse l'obbligo di cedere entro il 31 dicembre 2005 le quote di partecipazione che attribuivano il controllo delle banche conferitarie, obbligo da cui, nel 2003, furono dispensate le Fondazioni con un patrimonio non superiore ai 200 milioni di euro e quelle con sede in regioni a statuto speciale.

L'evoluzione del processo di dismissioni delle partecipazioni nelle banche conferitarie, iniziato nel 1990, anno in cui le Fondazioni detenevano la totalità del pacchetto azionario delle banche partecipate, ha portato, a dicembre 2024, alla seguente situazione:

A) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria > del 50% <sup>5</sup>	4
B) Fondazioni che non detengono partecipazioni nella conferitaria	40
C) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria < al 50%	41
di cui:	
C.1 partecipazione inferiore al 5%	32
C.2 partecipazione fra il 5% e il 20%	6
C.3 partecipazione fra il 20% e il 50%	3
<b>Totale Fondazioni</b>	<b>85</b>

Mediamente, se si considerano le sole Fondazioni che ancora detengono una partecipazione nella società bancaria conferitaria, la quota di capitale sociale detenuta è di circa il 10%, stabile rispetto all'anno precedente.

Tale situazione è destinata ad evolversi ulteriormente a seguito della progressiva applicazione del Protocollo Acri/Mef, laddove la quota di investimento nella conferitaria risulti superiore al 33% dell'attivo di bilancio, esprimendo entrambe le grandezze al *fair value*. Infatti, il Protocollo prevede

<sup>4</sup> A garanzia del rispetto di questo obbligo, la normativa prevedeva che le Fondazioni accantonassero annualmente non meno del 50% dei proventi loro derivanti dalle banche in una apposita Riserva patrimoniale destinata alla sottoscrizione di eventuali aumenti di capitale, con un evidente impatto negativo sull'ammontare delle risorse disponibili per l'Attività istituzionale.

<sup>5</sup> Nel pieno rispetto della specifica normativa, che prevede una deroga in tema di controllo a favore delle Fondazioni di piccola dimensione e di quelle con sede nelle regioni a statuto speciale.

che le Fondazioni si adoperino per ricondurre l'investimento entro il suddetto limite tenendo conto dell'esigenza di salvaguardare il valore del patrimonio, delle condizioni di mercato e degli effetti delle cessioni sullo stesso.

Ferme restando le ragioni del progressivo processo di diversificazione del patrimonio delle Fondazioni, va tenuto presente che, anche grazie al loro contributo, nel corso degli anni sono nati grandi gruppi bancari, fra cui Intesa San Paolo, Unicredit, UBI, Bper, svolgendo un ruolo di protagoniste nel riassetto del settore creditizio italiano.

## **2.4 Il bilancio e l'analisi dei risultati della gestione di investimento del patrimonio e dell'Attività istituzionale**

### *2.4.1 Alcune note informative sul bilancio delle Fondazioni*

A premessa della illustrazione dei risultati della gestione economico-finanziaria delle Fondazioni e al fine di favorire una migliore interpretazione dei dati, è utile richiamare alcune caratteristiche dell'attività delle Fondazioni e della rappresentazione contabile della stessa.

Le Fondazioni operano destinando all'Attività istituzionale, fra cui gli obblighi previsti inizialmente dalla legge n. 266/91 sul volontariato e, attualmente, dall'art. 62 del Codice del Terzo settore (d.lgs. n. 117 del 2017), l'Avanzo dell'esercizio, cioè dei proventi che derivano dall'investimento delle disponibilità patrimoniali al netto dei costi e delle imposte, dopo aver effettuato gli accantonamenti a riserva disposti dall'Autorità di vigilanza.

Dal punto di vista contabile, la destinazione di risorse per lo svolgimento dell'Attività istituzionale e le delibere di erogazione non hanno natura economica, poiché, a differenza dei costi, non concorrono a determinare l'Avanzo della gestione, ma rappresentano la destinazione dell'Avanzo alle finalità previste dallo statuto.

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

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

Pertanto, l'ammontare complessivo delle delibere dell'anno può non coincidere con quello dell'Attività istituzionale che appare nello schema di bilancio e che rappresenta la quota di Avanzo

della gestione rivolta agli scopi istituzionali, sia come delibere dell'esercizio in corso, sia come accantonamento ai fondi che troveranno concreto utilizzo in quelli successivi.

L'attività erogativa, del resto, è illustrata in forma dettagliata nel bilancio di missione delle Fondazioni nel quale vanno indicate, tra le altre informazioni, tutte le delibere assunte nel corso dell'anno e, quindi, anche quelle che fanno riferimento alle disponibilità accantonate nei fondi, cioè quelle che sono state prodotte negli esercizi precedenti.

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

Esaminando lo schema di bilancio allegato all'atto di indirizzo del Ministro del Tesoro, emanato il 19 aprile del 2001<sup>6</sup>, si osserva che il Conto economico vero e proprio (che attiene alla formazione delle risorse nette e spendibili) termina con la quantificazione dell'Avanzo della gestione, mentre le voci di bilancio che sono al di sotto dello stesso ne indicano le diverse destinazioni, fra le quali l'Attività istituzionale.

Nell'ottica di favorire l'uniformità di rilevazione dei fatti amministrativi nella contabilità delle Fondazioni, la Commissione Bilancio e questioni fiscali di Acri ha elaborato il documento "Orientamenti contabili in tema di bilancio" nel quale sono fornite le indicazioni contabili in relazione ai contenuti delle voci di bilancio e alla loro esposizione secondo modalità e criteri uniformi.

Tali orientamenti sono stati sviluppati avendo come riferimento il Provvedimento del Ministero del Tesoro del 19 aprile 2001 e si prefiggono l'obiettivo di perseguire una maggiore trasparenza e omogeneizzazione nella rendicontazione della gestione delle Fondazioni.

Tale iniziativa si affianca alle altre già assunte in tema di implementazione delle informazioni di bilancio, attraverso la definizione di una legenda delle voci tipiche e nell'individuazione di un *set* di indicatori gestionali che le Fondazioni, seguendo gli auspici e le indicazioni fornite dall'Associazione, hanno inserite nei propri bilanci allo scopo di rendere sempre più leggibili e confrontabili le relative informazioni.

Il predetto documento è stato rivisto e aggiornato da parte della Commissione Bilancio e questioni fiscali di Acri alla luce delle innovazioni apportate alla disciplina civilistica dei bilanci societari dal decreto legislativo del 18 agosto 2015, n. 139, dopo averne, da un lato, verificato la compatibilità con le specifiche norme siano esse contabili, che derivanti dal Protocollo d'intesa Acri/Mef e, dall'altro lato, riscontrata l'applicabilità alla realtà delle Fondazioni, secondo quanto dispone l'art. 9, comma 2, del decreto legislativo del 17 maggio 1999 n. 153. Già nella redazione del bilancio 2016 le Fondazioni hanno avuto presenti le indicazioni definite in sede Acri e di cui il Mef

---

<sup>6</sup> Il provvedimento del 19 aprile 2001 rappresenta, al momento, l'unica fonte normativa in materia di bilancio delle Fondazioni di origine bancaria.

ha preso atto, anche per quanto riguarda la redazione del rendiconto finanziario che, nella Tab. 2.4 è riportato relativamente all'intero aggregato delle Fondazioni per l'esercizio 2024 raffrontato con quello del 2023, con il relativo commento. La Commissione Bilancio e questioni fiscali ha provveduto ad aggiornare gli "Orientamenti contabili in tema di bilancio" anche nel 2021, a seguito dell'introduzione delle due nuove voci di bilancio (2-f) *fondo ex art. 1 c. 44 L.178/20*, tra i fondi per attività d'istituto del passivo di Stato Patrimoniale e 13 bis) *Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020*, al Conto Economico), necessarie per la contabilizzazione del risparmio d'imposta di cui alla L. 178/2020, art. 1 commi da 44 a 47.

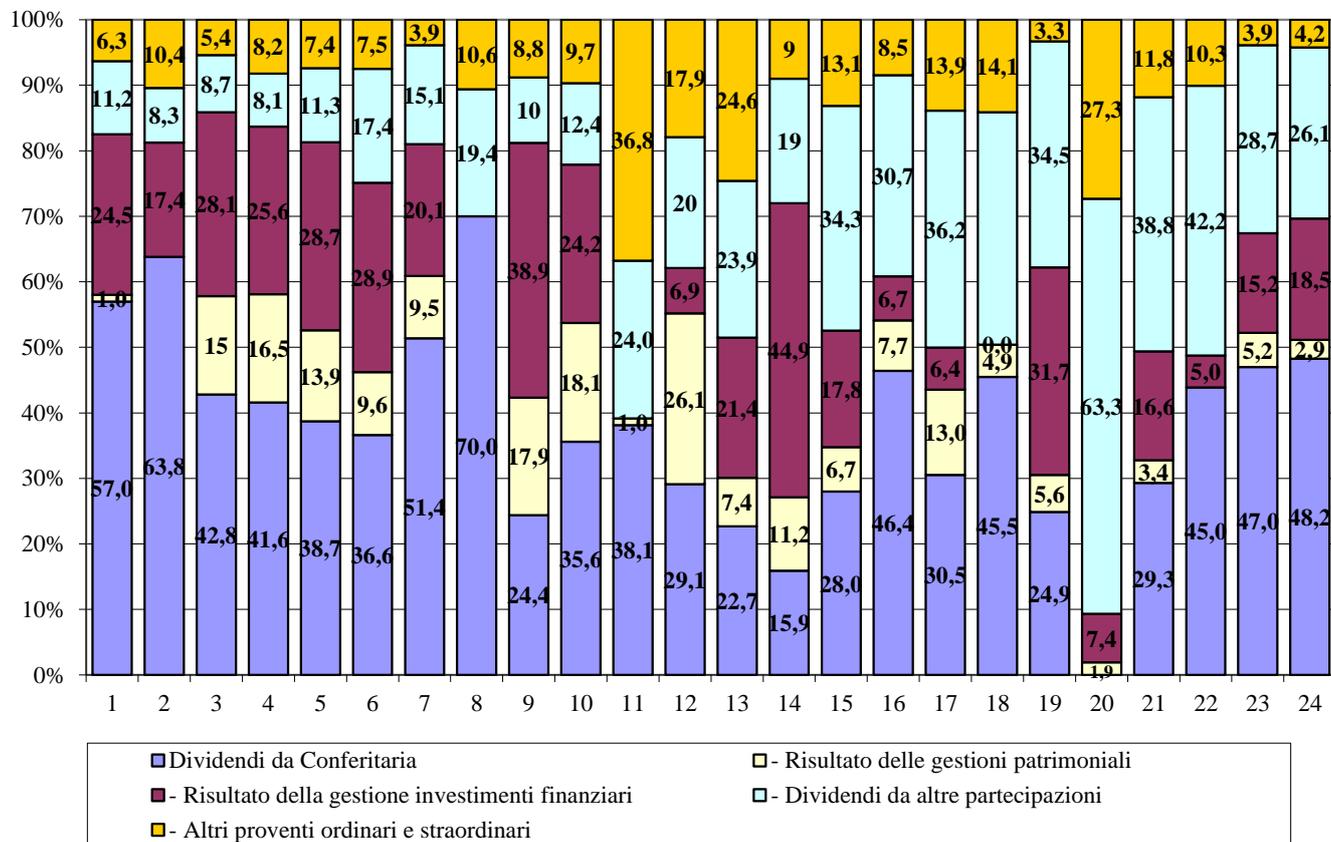
#### 2.4.2 *L'investimento del patrimonio: la redditività*

Il 2024 è stato un anno molto positivo per gli investimenti del patrimonio delle Fondazioni. Difatti, nel 2024, il totale dei proventi conseguiti dall'insieme delle Fondazioni sale rispetto al 2023 del 44,7% e si attesta a 2.909,6 milioni di euro (erano 2.010,3 nel 2023; Tab. 2.17). Nell'anno in commento, si registra una crescita quasi generalizzata dei proventi e si rileva che i dividendi sono pari a 2.163,4 milioni di euro (crescono, rispetto al 2023, del 42,1%, rappresentando per le Fondazioni una fondamentale fonte di reddito), di cui 1.403,2 sono da partecipazioni bancarie. Questi rappresentano la forma di provento più importante, con un'incidenza del 48,2% sul totale dei proventi (incidenza in lievissima crescita rispetto allo scorso anno, quando era del 47%). I dividendi da partecipazioni non bancarie sono 760,2 milioni di euro (in crescita rispetto al 2023, di 182,6 milioni di euro), con una incidenza del 26,1% sul totale dei proventi, in decrescita rispetto a quella del 2023, quando la predetta incidenza era del 28,7%.

Nel 2024, il risultato delle gestioni patrimoniali continua ad essere positivo, anche se decresce, attestandosi a 86,1 milioni di euro (era di 104,5 milioni nel 2023); cresce, per effetto delle valutazioni e dei flussi di interessi, anche il risultato degli investimenti finanziari, passando da 305,3 milioni di euro del 2023 a 538,6 milioni di euro nell'anno in commento (+76,4%). Gli altri proventi ordinari di natura non finanziaria e straordinari crescono del 55,4%, passando da 78,2 del 2023 a 121,4 milioni di euro del 2024.

La Fig. 2.2 riporta un grafico che illustra la composizione percentuale per tipologia di provento dal 2001 al 2024.

Fig. 2.2 - Composizione % dei proventi



La redditività lorda del patrimonio<sup>7</sup> delle Fondazioni per il 2024 è in crescita rispetto al 2023, per effetto dei fattori dapprima descritti, e si attesta al 6,8 % (era 4,9% nel 2023).

Se si considera l'andamento della redditività del patrimonio e delle sue componenti principali su un orizzonte temporale di lungo periodo (2000-2024), appare evidente l'impatto delle varie crisi finanziarie che si sono succedute e come finora le Fondazioni siano riuscite a farvi fronte. La redditività lorda media ponderata del patrimonio in questo lungo arco temporale si conferma pari a circa il 4,9% medio annuo, che risulta particolarmente significativa, soprattutto se la si confronta, per lo stesso periodo, con l'andamento di altri indici finanziari.

Gli investimenti in strumenti finanziari diversi dalla partecipazione nella banca conferitaria fanno registrare un tasso di redditività pari al 4%, in crescita rispetto al 2023 di poco più di un punto percentuale. Tale indicatore ha seguito negli ultimi anni un andamento alquanto discontinuo (si veda

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

a tal proposito la Tab. 2.3) quale conseguenza dell'erraticità che ha caratterizzato i mercati finanziari negli stessi anni.

Come già detto, nell'anno in commento, le gestioni patrimoniali (Tab. 2.2) hanno un risultato positivo, attestandosi a 86,1 milioni di euro, anche se in contrazione rispetto al 2023 dove registravano un risultato complessivo pari a 104,5. La redditività media si attesta intorno al 12% mentre nel 2023 era pari al 13,8%. Al 31 dicembre 2024, risultano 30 Fondazioni con gestioni patrimoniali in essere, di cui solo una ha generato un risultato negativo.

Nella Tab. 2.2 è sintetizzata l'evoluzione delle gestioni patrimoniali.

**Tab. 2.2 - Sintesi della situazione degli investimenti in gestioni patrimoniali individuali (importi in milioni di Euro)**

<b>Anni</b>	<b>N° di Fondazioni che hanno gestioni patrimoniali a fine anno</b>	<b>Importo delle gestioni a fine periodo</b>	<b>Risultato complessivo</b>	<b>N° di Fondazioni che hanno dichiarato perdite</b>
2000	40	3.993	127,0(*)	11
2001	45	6.383	19,8	23
2002	51	7.360	(15,8)	27
2003	49	8.187	315,0	0
2004	50	8.599	366,8	1
2005	52	8.920	408,1	1
2006	57	9.626	356,6	3
2007	60	14.343	376,9	5
2008	50	8.862	(192,9)	41
2009	50	9.126	509,1	3
2010	47	10.349	359,8	3
2011	42	9.366	18,9	28
2012	40	9.236	399,1	1
2013	39	4.716	110,6	3
2014	39	4.255	254,5	1
2015	46	2.142	95,0	7
2016	42	6.584	104,3	8
2017	44	1.706	272,0	2
2018	39	1.637	71,1	39
2019	37	1.191	146,2	1
2020	35	955	27,2	7
2021	37	1.054	78,5	3
2022	37	825	(36,4)	31
2023	28	694,9	104,5	4
2024	30	741,5	86,1	1

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

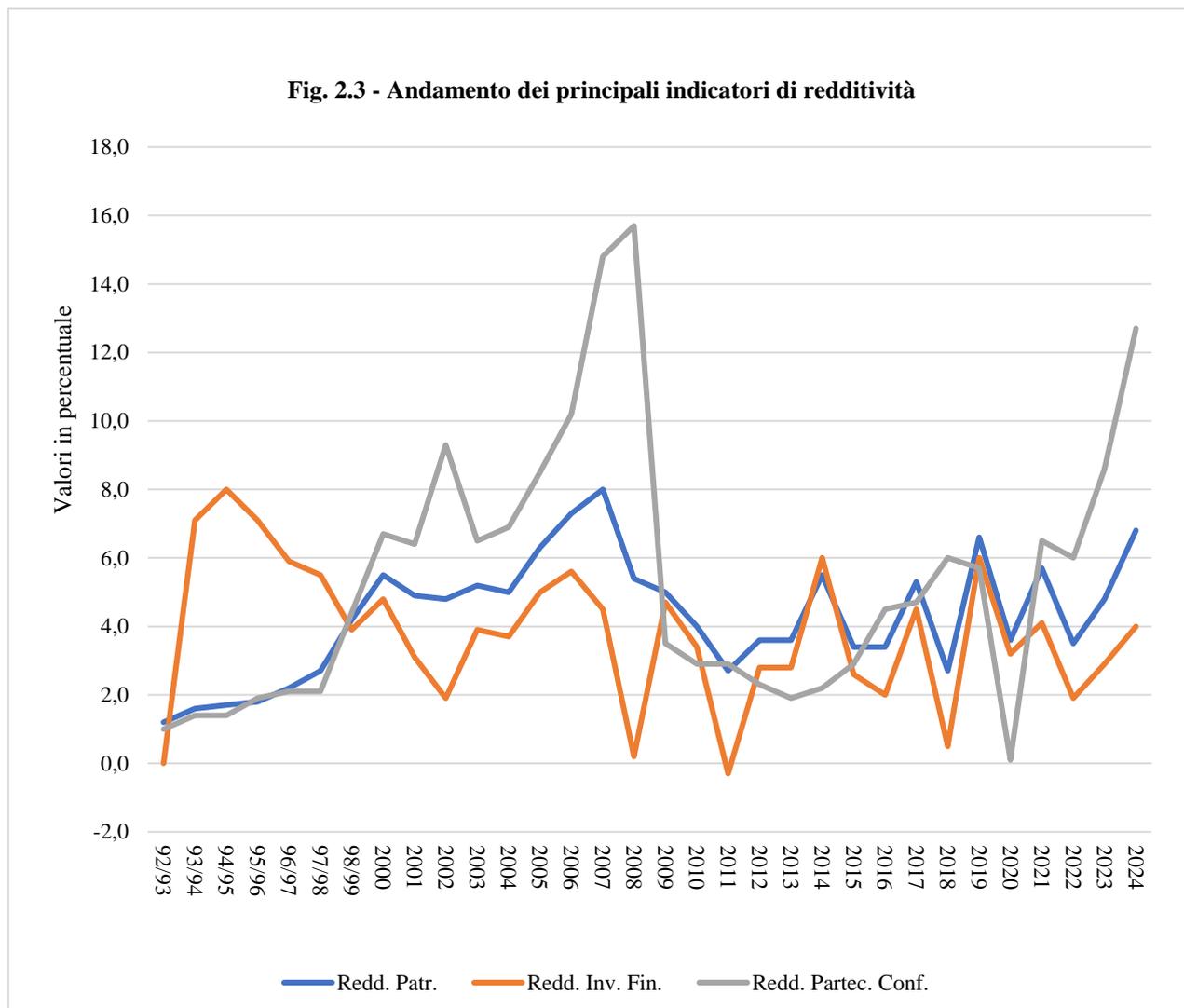
A completamento dell'esame delle varie tipologie di proventi e dei relativi indici di redditività per categoria di investimento, la Tab. 2.3 e la Fig. 2.3 riportano le serie storiche dei valori dei principali indici descritti per l'insieme delle Fondazioni.

**Tab. 2.3 - Alcuni indicatori di redditività del patrimonio e di specifiche tipologie di investimento**

<b>Anni</b>	<b><math>\frac{\text{Proventi}}{\text{Patrimonio}} \times 100</math></b>	<b><math>\frac{\text{Proventi finanziari}}{\text{Investimenti fin.ri medi}} \times 100</math></b>	<b><math>\frac{\text{Dividendi + plus - minus Soc. conf.ria}}{\text{Part.ni Soc. conf.ria (media[t-1,t])}} \times 100</math></b>
92/93	1,2	n.d.	1,0
93/94	1,6	7,1	1,4
94/95	1,7	8,0	1,4
95/96	1,8	7,1	1,2
96/97	2,2	5,9	5,5
98/99	4,2	3,9	4,4
2000	5,5	4,8	6,7
2001	4,9	3,1	6,4
2002	5,0	1,9	9,3
2003	5,2	3,8	6,5
2004	5,0	3,7	6,9
2005	6,3	5,0	8,5
2006	7,3	5,6	10,2
2007	8,0	4,5	14,8
2008	5,4	0,2	15,7
2009	5,1	4,7	3,1
2010	4,0	3,4	2,9
2011	2,7	(0,3)	2,9
2012	3,6	2,8	2,3
2013	3,6	2,8	1,9
2014	5,5	6,0	2,2
2015	3,4	2,6	2,9
2016	3,4	2,0	4,5
2017	5,3	4,5	4,7
2018	2,7	0,5	6,0
2019	6,5	6,0	5,7
2020	3,6	3,2	0,1
2021	5,7	4,1	6,5
2022	3,5	1,9	6
2023	4,9	2,9	8,6
2024	6,8	4,0	12,7

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

**Fig. 2.3 - Andamento dei principali indicatori di redditività**



Per una corretta lettura dei dati riportati nella tabella 2.3 e nel relativo grafico (Fig. 2.3), è opportuno rammentare che gli indicatori di rendimento relativi alle partecipazioni nelle società conferitarie non sono strettamente paragonabili al rendimento degli altri investimenti finanziari<sup>8</sup>. Tuttavia i *trend* sono confrontabili.

La serie dei dati evidenzia come, a fronte della tendenziale crescita della redditività complessiva del patrimonio delle Fondazioni, l'evoluzione della redditività delle due principali forme di investimento del patrimonio segue andamenti decorrelati: fino al 2002, il rendimento è quasi sempre crescente per le partecipazioni nelle banche conferitarie e quasi sempre decrescente per le attività finanziarie; nel 2003 tali tendenze si invertono; nel 2004 i rispettivi livelli di redditività si stabilizzano, per poi salire insieme fino al 2007. Il 2008 rappresenta l'anno in cui i rendimenti delle due tipologie di investimento raggiungono la massima forbice a causa delle note difficoltà dei mercati

<sup>8</sup> Per quanto riguarda le partecipazioni bancarie, infatti, i dati considerati sono quelli contabili e non di mercato, come per l'aggregato investimenti finanziari, per cui il numeratore non include le rivalutazioni/svalutazioni implicite della partecipazione, ma solo quelle effettivamente conseguite, e il denominatore riflette il valore di bilancio della partecipazione. Per quanto riguarda gli altri proventi il rendimento tiene invece conto di tutte le componenti.

finanziari, da un lato, e della massima distribuzione di dividendi da parte delle banche, dall'altro. A partire da tale anno il rendimento del patrimonio oscilla in una forbice tra il 2,7% e il 6,8%, con un minimo nel 2011 e nel 2018 di 2,7% e un *trend* in ripresa dal 2012; da tale anno il rendimento della conferitaria mostra un andamento in lieve ma costante crescita, mentre quello delle attività finanziarie risulta oscillare, con anni di rendimenti positivi seguiti da altri in calo fino a sfiorare lo zero, che ben rappresenta la volatilità che ha caratterizzato i mercati in questi periodi relativamente recenti. Il 2017 è caratterizzato da un miglioramento dei tre indicatori che recuperano verso i livelli antecedenti il periodo di inizio della crisi finanziaria, mentre il 2018 evidenzia la flessione del rendimento degli investimenti finanziari che condiziona il dato di redditività del patrimonio, anch'esso in flessione, nonostante la partecipazione nella conferitaria abbia ottenuto risultati in crescita. Il 2019 vede, infine, una inversione di tendenza rispetto al 2018 e i tre indicatori mostrano valori piuttosto allineati e prossimi a quelli ante crisi. Le curve dei rendimenti nel 2020 tornano a mostrare un *trend* negativo, pur rimanendo in area positiva, mentre la redditività dell'investimento nella conferitaria è azzerata, a causa del blocco della distribuzione dei dividendi operato dalla BCE. Il 2021 vede ribaltare l'andamento del 2020, con un miglioramento di tutti e tre gli indicatori che, tranne per i rendimenti delle attività finanziarie, si avvicinano molto ai valori del 2019. Nell'anno oggetto di analisi pare chiaro che tutti gli indici di rendimento sono in crescita.

Infine, è interessante notare come il grafico evidenzi con cinque picchi negativi in corrispondenza degli anni 2008, 2011, 2018, 2020 e in ultimo il 2022 i momenti di crisi che hanno caratterizzato l'andamento generale dell'economia.

#### 2.4.3 Le risorse destinate all'Attività istituzionale

L'Avanzo di esercizio relativo all'anno 2024 è pari a 2.098,8 milioni di euro, corrispondente al 5,0% del patrimonio medio di periodo; il dato segna una crescita di 784,9 milioni (+59,7%) rispetto all'Avanzo di 1.313,9 milioni del 2023; la sua incidenza sul totale dei proventi sale a 72,1% (era 65,4%, nel 2023). La variazione dell'Avanzo risente, ovviamente, della favorevole dinamica dei proventi totali già descritta.

Nel 2024 sono 84 le Fondazioni che registrano un risultato di gestione positivo, pari a livello aggregato a tutto l'avanzo generato nell'anno, con una media di 24,7 milioni contro i 16,8 milioni dell'anno precedente. Un'unica Fondazione chiude in pareggio.

Gli oneri di gestione decrescono per 45 milioni, sono: 270,7 milioni di euro nel 2024 contro i 316 milioni di euro del 2023. Tale decremento è dovuto prevalentemente (circa per il 57%) non a spese operative, bensì al ridursi degli accantonamenti prudenziali relativi a contenziosi di carattere

fiscale che lo scorso anno avevano interessato diverse Fondazioni. Dall'analisi emerge, inoltre, che la componente di natura finanziaria (correlata a possibili perdite di valore di strumenti finanziari), che sovente viene inclusa in tale voce di bilancio, ammonta a circa 28,5 milioni di euro (in crescita rispetto allo scorso dove era di circa 7,7 milioni). Continuando con le voci in commento, si evidenzia una lieve contrazione degli oneri per consulenti e collaboratori esterni (-409,5 mila euro), gli ammortamenti restano pressoché stabili (+250 mila euro), in lieve crescita i compensi e rimborsi per gli organi (+809,5 mila euro). In crescita il costo per il personale (+6,2 milioni di euro).

Il numero complessivo dei dipendenti si attesta a 1.063, con un costo medio unitario in lieve aumento a circa 79 mila euro (era 75 mila euro nel 2023) e un incremento della spesa complessiva di +8%. Per l'analisi più approfondita e dettagliata della struttura operativa si rimanda al capitolo 3.

Per quanto riguarda l'aspetto tributario, va osservato che dai bilanci non si evince l'effettivo carico fiscale sostenuto dalle Fondazioni, poiché la normativa contabile impone di iscrivere in bilancio i proventi al netto delle imposte trattenute a titolo sostitutivo. Nel 2024 le imposte a bilancio ammontano a 276,5 milioni di euro, in crescita rispetto all'anno precedente (in linea con la crescita dei proventi), quando ammontavano a 184,8 milioni di euro. Inoltre, se al dato di bilancio si sommano anche le imposte che le Fondazioni scontano alla fonte, emerge che nel 2024 l'effettivo carico fiscale ha toccato la cifra di circa 355 milioni di euro, derivante, in particolare, per 100,5 milioni da imposte sostitutive e differite sui redditi degli investimenti finanziari, per 192,7 milioni dall'IRES, per circa 10 milioni per imposte di bollo, per 3,9 milioni dall'IMU e per 2,7 milioni dall'IRAP, limitandosi alle tipologie principali.

La crescita del peso delle imposte è senza dubbio connessa alla crescita dei proventi, considerato che l'anno in commento è stato evidentemente un anno positivo, ma la tassazione resta, per le Fondazioni, particolarmente onerosa, tant'è che si potrebbe affermare che all'Erario, anche quest'anno, come si vede nel successivo capitolo 4, sono state dirottate risorse totali per importi di gran lunga superiori al principale settore d'intervento delle Fondazioni, quello dell'Arte, Attività e Beni culturali, cui sono destinati complessivamente 256,5 milioni di euro.

L'aumento così rilevante dell'imposizione fiscale rilevato negli anni è l'effetto di alcuni fattori sui quali merita soffermarsi, anche se brevemente. Una prima ragione è da ricercarsi nel progressivo inasprimento, dal 12,5% al 26%, intercorso tra il 2012 e il 2014, dell'aliquota per la tassazione delle rendite finanziarie. Una seconda causa è dovuta all'aumento dal 5% al 77,74% della base imponibile dei dividendi incassati, introdotto con la legge n. 190 del 23 dicembre 2014 (c.d. legge di stabilità 2015), con efficacia a partire dai dividendi messi in distribuzione dall'inizio del 2014. Il provvedimento, varato a fine 2014, comportò, per quell'esercizio, un onere fiscale aggiuntivo di circa 100 milioni di euro, che fu mitigato con il riconoscimento di un credito di imposta una tantum di pari

importo, da fruire in via compensativa in tre rate annuali a partire dal 2016. Dal 2015 la maggiore imposizione sui dividendi ha, invece, esplicito in pieno il proprio effetto, in quanto il riconoscimento del suddetto credito di imposta aveva valore solo per l'esercizio 2014. Va menzionata, infine, la riduzione dell'aliquota IRES dal 27,5% al 24% a far data dal 1° gennaio 2017, che dal 2018 è stata totalmente assorbita per effetto del decreto del 26 maggio 2017, che ha determinato un ampliamento della base imponibile dei dividendi dal 77,74% al 100%.

Con la legge n. 178 del 2020 (art. 1 commi da 44 a 47), è stato finalmente invertito il *trend* di inasprimento fiscale, con l'introduzione di una riduzione dell'imponibile sui dividendi al 50%. L'agevolazione è il frutto dell'intensa azione svolta dall'Associazione nelle sedi istituzionali per evidenziare l'eccessivo carico fiscale che grava sulle Fondazioni e che non riflette il loro ruolo e la loro missione, come peraltro prevista per legge. Il predetto risparmio d'imposta viene accantonato dalle Fondazioni in un apposito fondo, tra quelli dell'attività d'istituto, e utilizzato per le erogazioni. Nel 2024 l'accantonamento effettuato a questo fondo è pari a circa 244,1 milioni di euro.

L'Avanzo della gestione, nel rispetto delle previsioni normative e dei singoli statuti, è stato distribuito fra gli accantonamenti patrimoniali e l'Attività istituzionale, nelle sue varie forme.

In merito agli accantonamenti al patrimonio, l'Autorità di Vigilanza, con il decreto dirigenziale dell'13 marzo 2025, ha confermato, per l'anno 2024, al 20% dell'Avanzo della gestione l'aliquota dell'accantonamento alla "Riserva obbligatoria" e al 15% l'aliquota massima di accantonamento facoltativo alla "Riserva per l'integrità del patrimonio", con l'obbligo, in capo alle Fondazioni con disavanzi pregressi, di procedere alla loro copertura destinando il 25% dell'Avanzo di gestione, oltre al solo accantonamento alla Riserva obbligatoria. Le Fondazioni, quindi, hanno potuto complessivamente destinare al patrimonio risorse, in misura variabile, da un minimo del 20% a un massimo del 35% dell'Avanzo della gestione. Questo margine di flessibilità ha reso possibile graduare l'entità dell'accantonamento complessivo in relazione al risultato della gestione e alla necessità di salvaguardare i livelli erogativi.

Per l'insieme delle Fondazioni, il dato complessivo di accantonamento alle riserve patrimoniali (includendo anche gli accantonamenti per la copertura di disavanzi pregressi per 44,5 milioni di euro) è pari a circa 658,9 milioni. Il loro valore è in crescita rispetto all'esercizio 2023, dove erano pari a 437,8 milioni di euro. Complessivamente, l'accantonamento a patrimonio è pari al 31,4% dell'Avanzo.

Il 68,6% dell'Avanzo è stato destinato all'Attività istituzionale (circa 1.439,6 milioni di euro rispetto ai 896,1 milioni di euro dell'esercizio precedente), comprendendo anche gli stanziamenti ai fondi per l'attività futura.

A quest'ultimo proposito, va ricordato che le Fondazioni tendono sempre più a commisurare le erogazioni sulla base degli accantonamenti degli anni precedenti e seguono da sempre prudenti politiche di accantonamento delle risorse. Ed è grazie a tali politiche che è stato per loro possibile contenere, negli anni di crisi, l'effetto negativo che la diminuzione dei proventi naturalmente comporta a livello di attività erogativa. In questo modo, le Fondazioni hanno potuto assicurare il loro sostegno alle comunità di riferimento grazie all'utilizzo dei fondi a tale scopo costituiti negli anni di risultati di bilancio particolarmente positivi.

Infatti, se si osserva l'andamento del complesso dei Fondi per l'attività di istituto si ha la conferma della considerazione che precede, in quanto gli accantonamenti sono stati pari a 1.261,9 milioni di euro (erano 785,7 milioni nel 2023), mentre il loro utilizzo è stato di 424,9 milioni (era 553,9 milioni nel 2023).

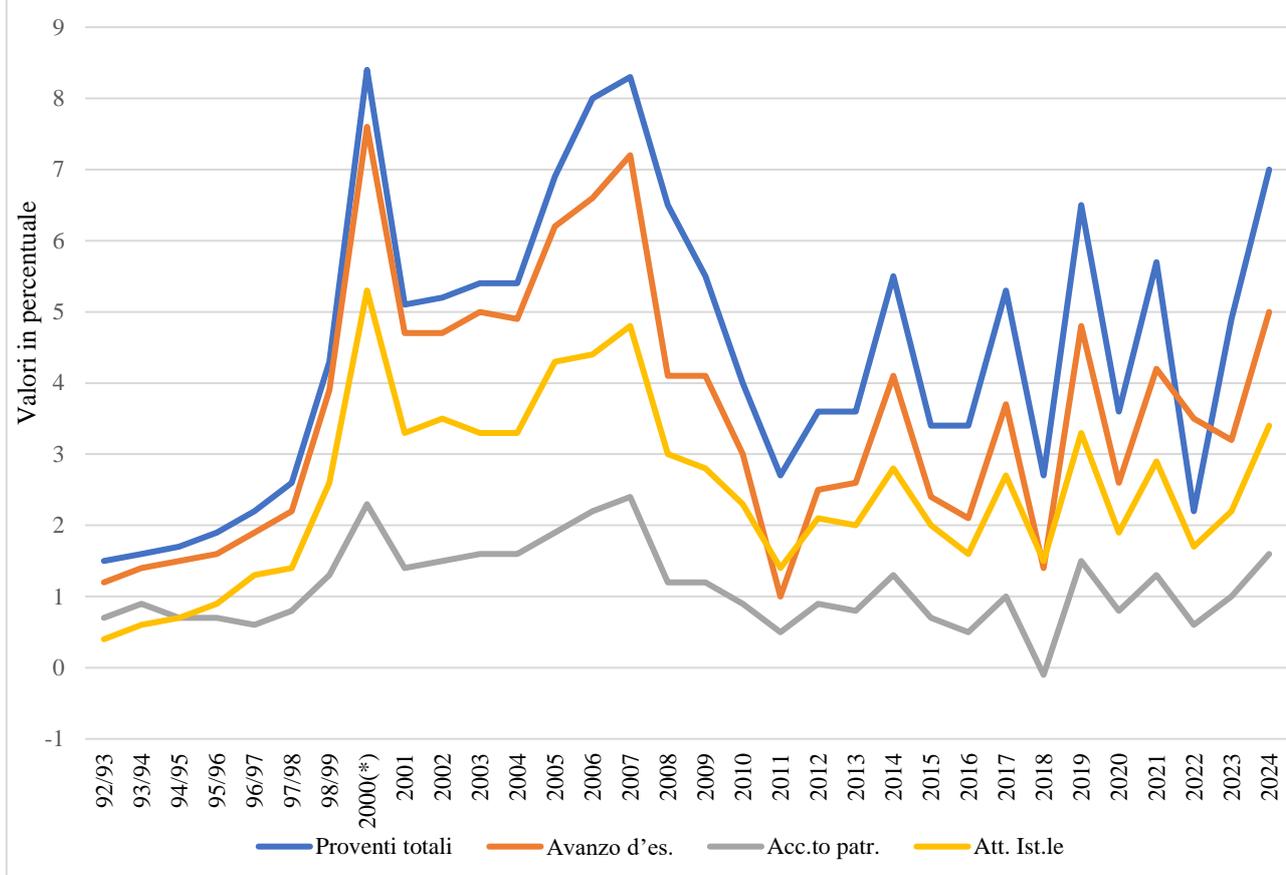
Questi dati evidenziano lo stretto collegamento che caratterizza la movimentazione dei fondi e l'andamento dell'Avanzo di gestione per effetto del quale gli apporti hanno una correlazione positiva, mentre gli utilizzi una correlazione negativa, con un approccio spiccatamente anticiclico.

Il dato conferma, quindi, una sostanziale continuità di ripartizione delle risorse disponibili fra patrimonio ed erogazioni, già consolidata nel tempo e solo lievemente influenzata dalle vicende economiche e finanziarie che, in generale, hanno caratterizzato gli anni passati.

L'evoluzione dell'andamento della gestione delle Fondazioni può essere rappresentata in forma sintetica mediante la serie storica 1992/93–2024 delle principali grandezze economiche, espresse in forma di indice percentuale rispetto al patrimonio medio, presentato nel grafico della Fig. 2.4. Il fenomeno che appare con evidenza è la crescita, fino al 2007, dei proventi totali e la corrispondente crescita dell'Avanzo dell'esercizio e dell'Attività istituzionale in rapporto al patrimonio.

Nel 2008, primo anno del lungo periodo di crisi finanziaria, tutte le linee flettono sensibilmente fino a raggiungere un punto di minimo in corrispondenza del 2011. Successivamente, è seguito un periodo di notevole instabilità in cui le curve iniziano a mostrare andamenti erratici: ad una ripresa nel 2014, si osserva una successiva flessione nel 2015, proseguita nel 2016, e di nuovo un cenno di ripresa nel 2017, che riporta gli indici ai livelli di quelli degli anni precedenti; successivamente gli indici ridiscendono nel 2018, ma tornano a risalire nel 2019 e quindi di nuovo a ridiscendere nel 2020 e risalire nel 2021 e riscendere nuovamente nel 2022, mentre risalgono nuovamente nell'anno oggetto di analisi, seguendo una curva estremamente altalenante, in cui a anni di crisi si succedono momenti di ripresa, mai effettivamente consolidatasi.

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



L'ammontare delle delibere di erogazione assunte nel corso del 2024, al netto dei 59,5 milioni di euro destinati ex art. 62 del d.lgs. n. 117 del 2017<sup>9</sup> al Fondo Unico Nazionale (FUN) per il sostegno dei Centri di servizio per il volontariato (erano 39,9 nel 2023) si attesta a 1.033,2 milioni di euro, rispetto a 1.007,6 milioni di euro<sup>10</sup> del 2023. La variazione dell'erogato, come ogni anno risente dal meccanismo di accantonamento/utilizzo dei fondi per l'attività di istituto, che di fatto si frappongono fra gli scostamenti dei proventi e del deliberato, svolgendo un vero e proprio ruolo di "ammortizzatore" delle variazioni più accentuate.

Il deliberato complessivo (includendovi anche il predetto stanziamento per il finanziamento del FUN) assomma a 1.092,7 milioni di euro rispetto a 1.047,5milioni registrati nel 2023 (+45,2 milioni circa, pari a +4,3%), che corrisponde a un tasso di erogazione del 2,6% sul patrimonio medio dell'insieme delle Fondazioni, in linea con l'anno precedente e superiori a quelli passati (nel 2023 del 2,6%, nel 2022 del 2,4%, nel 2021 del 2,3%; nel 2020 del 2,4%; nel 2019 del 2,3%).

<sup>9</sup> È il provvedimento normativo che ha riorganizzato il Terzo settore e ha sostituito, per ciò che concerne il finanziamento dei Centri di servizio per il volontariato, la legge 266/91.

<sup>10</sup> I dati si ottengono dalla somma degli importi delle poste indicate con le lett. c), d) e g) degli schemi di Conto economico contenuti nelle tabelle 2.17.

L'ammontare delle erogazioni liquidate si attesta a 566,3 milioni di euro (era 655,3 milioni nel 2023), come è evidenziato nel prospetto del rendiconto finanziario relativo all'aggregato delle Fondazioni nella Tab. 2.4.

Infine, una nota per completare il commento del dato relativo al deliberato complessivo, non può non riguardare l'apporto che le Fondazioni hanno dato a due importanti progetti di sistema: il "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile" e il "Fondo per la Repubblica digitale".

Anche quest'anno la quasi totalità delle Fondazioni ha aderito al finanziamento del "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile", progetto di respiro nazionale, varato sotto l'egida del Governo<sup>11</sup>. Il programma, dopo il triennio 2016-2018, è stato rinnovato per un secondo triennio con la legge di bilancio 2019, ed era nel 2021 al suo sesto anno di realizzazione. Un ulteriore proroga per un terzo triennio è stata infine introdotta con specifici provvedimenti nel corso del 2021. L'art. 1, comma 135, della legge del 30 dicembre 2021, n. 234 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale 2022 – 2024", ha modificato l'art. 1, comma 394, della legge n. 208 del 2015, prevedendo così un ulteriore proroga, per l'anno 2024, dell'agevolazione del credito d'imposta riconosciuto alle Fondazioni per i versamenti effettuati al Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, con la previsione di un credito d'imposta pari al 75% dei versamenti effettuati dalle Fondazioni, fino ad un importo pari a 25 milioni di euro. Nel 2024, le Fondazioni hanno destinato 33,2 milioni (e ben 795 milioni di euro da quando il progetto è stato varato). A fronte di questo impegno finanziario, alle Fondazioni è stato riconosciuto un credito di imposta (variabile dal 65% al 75%, in funzione delle annualità) pari, nel 2024, a di 24,9 milioni di euro. Il 2024 è stato il terzo anno di attività del "Fondo per la Repubblica digitale", che nasce dalla positiva esperienza del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile. A seguito di intense interlocuzioni tra l'allora Ministro per l'Innovazione tecnologica e la Transizione digitale, Vittorio Colao, e Acri, con il decreto-legge n. 152 del 2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 233/2021, è stato istituito in via sperimentale, per gli anni dal 2022 al 2026, il "Fondo per la Repubblica Digitale". Il Fondo persegue le proprie finalità nell'ambito degli obiettivi di digitalizzazione previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dal Fondo Nazionale Complementare (FNC), e del PNRR condivide le priorità trasversali relative alle pari opportunità generazionali, di genere e territoriali, costituendo pertanto, in senso più ampio, uno strumento in linea con gli obiettivi del pilastro europeo dei diritti sociali.

Ad esso, nel 2024, le Fondazioni hanno complessivamente destinato 92,5 milioni di euro, e, a fronte di questo impegno, è stato riconosciuto un credito d'imposta di 69,4 milioni (75%).

---

<sup>11</sup> Il Fondo è stato istituito con la legge del 28 dicembre 2015, n. 208 (c.d. "Legge di stabilità 2016") ai commi 392 e seguenti dell'articolo unico.

Alla luce di questi dati, si può concludere che l'Attività istituzionale, anche nell'anno in esame, è stata condotta in parallelo a quella di tutela del patrimonio, perseguita tramite un'accorta gestione degli investimenti e una misurata politica di accantonamenti, nei limiti consentiti dal flusso dei proventi, dalle disposizioni vigenti e nel rispetto degli obblighi di erogazione e di presidio patrimoniale. La strategia erogativa ormai consolidata presso le Fondazioni, prevede di utilizzare, in un'ottica anticiclica, il "cuscinetto" rappresentato dai Fondi per l'attività di istituto e, più precisamente, dal Fondo di stabilizzazione delle erogazioni<sup>12</sup>, che viene alimentato nei periodi di più alto reddito, come l'anno in commento, ed utilizzato in quelli in cui i redditi si riducono. A fine 2024, tale Fondo ha raggiunto l'importo di poco meno di 2,6 miliardi di euro che, considerate le erogazioni annuali nell'ultima decade, corrisponderebbero a circa 2,5 annualità di attività istituzionale garantita. Segno, evidente, della lungimiranza e previdenza nella gestione delle risorse erogative da parte delle Fondazioni.

Avuto riguardo alla dinamica delle delibere complessive e alla loro articolazione, che viene sinteticamente rappresentata nella tabella che segue, si osserva che le Fondazioni, nel 2024, sebbene accantonino ingenti risorse ai fondi erogativi per il futuro, canalizzano il margine prodotto anche per erogare in corso di esercizio. Infatti, osserviamo che le erogazioni sul risultato dell'anno crescono di 47,5 milioni di euro rispetto a quelle del 2023 (passando da 70,5 milioni di euro del 2023 a circa 118 milioni di euro del 2024), mentre quelle finanziate con i fondi accantonati in anni precedenti decrescono, solo in piccola parte, passando da 937 milioni di euro del 2023 a circa 915 milioni dell'esercizio in commento<sup>13</sup> (-2,3%).

---

12 Tale posta di bilancio è inclusa nella voce "Fondi per l'attività di istituto" negli schemi di Stato Patrimoniale delle tabelle 2.16.

13 In questo importo è confluito anche il valore del credito di imposta riconosciuto a fronte dei versamenti relativi al "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile" e al "Fondo per la Repubblica Digitale".

<b>Destinazione dell'Avanzo d'esercizio rispetto all'anno precedente (in milioni di euro)</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Δ</b>
Avanzo d'esercizio	2.098,8	1.313,9	784,90
A patrimonio:	658,9	417,8	241,10
Copertura disavanzi pregressi	44,5	30,7	13,80
Accantonamenti al patrimonio	614,4	406,4	208,00
Avanzo residuo	0,3	-19,2	19,50
All'attività istituzionale (dell'esercizio e futura):	1.439,4	896,1	543,30
Delibere su risorse esercizio corrente	118,1	70,5	47,50
Accantonamento Fondo Volontariato di legge	59,5	39,9	19,60
Accantonamenti ai fondi per l'attività istituzionale futura	1.261,9	785,7	476,20

Nota: le differenze di quadratura possono derivare dall'arrotondamento dei valori.

L'esame dei risultati economici e patrimoniali della gestione svoltasi nell'esercizio 2024 può essere completata con l'analisi del rendiconto finanziario riferito all'aggregato delle Fondazioni proposto nella successiva tabella.

**Tab. 2.4 - Rendiconto finanziario delle Fondazioni**

<b>Fondazioni bancarie</b> <b>Rendiconto finanziario</b> <b>Raffronto 2024-2023</b>		
	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Avanzo/disavanzo dell'esercizio</b>	<b>2.098,8</b>	<b>1.313,9</b>
Riv.ne (sval) strum fin non imm.ti	123,3	56,1
Riv.ne (sval) strum fin imm.ti	(27,4)	(18,3)
Riv.ne (sval) att.non fin.	(0,7)	(14,2)
Ammortamenti	20,8	20,6
<b>Av./dis. al netto delle variazioni non finanziarie</b> <b>(&gt;0 genera liquidità; &lt;0 assorbe liquidità)</b>	<b>2.024,5</b>	<b>1.310,9</b>
Variazione crediti	(0,8)	41,4
Variazione ratei e risconti attivi	9,3	10,5
Variazione fondo rischi e oneri	62,7	57,1
Variazione fondo TFR	0,9	0,9
Variazione debiti	37,1	25,5
Variazione ratei e risconti passivi	0,8	0,5
<b>A) Av./dis.della gestione operativa</b> <b>(&gt;0 genera liquidità; &lt;0 assorbe liquidità)</b>	<b>2.117,6</b>	<b>1.343,0</b>
Fondi erogativi	7.493,5	6.620,3
Fondi erogativi anno precedente	6.620,3	6.379,6
Erogazioni deliberate in corso d'esercizio (da C/E)	118,1	70,5
Acc.to al volontariato di legge	59,5	39,9
Acc.to ai fondi per l'attività di Istituto	1.261,9	785,7
<b>B) Attività istituzionale</b> <b>(&gt;0 assorbe liquidità per erogazioni pagate);</b> <b>(&lt;0 genera liquidità per fondi netti accantonati)</b>	<b>566,3</b>	<b>655,3</b>
Imm.ni materiali e imm.li	2.261,0	2.236,4
Ammortamenti	20,8	20,6
Riv/sval attività non finanziarie	(0,7)	(14,2)
Imm.ni materiali e imm.li senza amm.ti e riv./sval.	2.282,5	2.271,1
Imm.ni materiali e imm.li dell'anno precedente	2.236,4	2.209,0
<b>Variazione imm.ni materiali e imm.li</b>	<b>46,1</b>	<b>62,1</b>
Imm.ni finanziarie	39.670,5	38.413,5
Riv/sval imm.ni finanziarie	(27,4)	(18,3)
Imm.ni finanziarie senza riv./sval.	39.697,9	38.431,8
imm.ni finanziarie anno precedente	38.413,5	38.013,9

<b>Variazione imm.ni fin.rie</b>	<b>1.284,4</b>	<b>417,9</b>
Strum. fin.ri non imm.ti	6.701,8	6.192,2
Riv./sval. strumenti fin.ri non imm.ti	123,3	56,1
Strum. fin.ri non imm.ti senza riv./sval.	6.578,5	6.136,2
Strum. fin.ri non imm.ti anno precedente	6.192,2	5.624,4
<b>Variazione strum. fin.ri non imm.ti</b>	<b>386,3</b>	<b>511,8</b>
<b>Variazione altre attività</b>	<b>0,5</b>	<b>1,4</b>
<b>Variazione netta investimenti (&gt;0 assorbe liquidità; &lt;0 genera liquidità)</b>	<b>1.717,4</b>	<b>993,2</b>
Patrimonio netto	42.518,8	41.189,8
Copertura disavanzi pregressi	44,5	30,7
Accantonamento alla Riserva obbligatoria	410,9	260,6
Accantonamento alla Riserva per l'integrità del patrimonio	203,5	145,8
Avanzo/disavanzo residuo	0,3	(19,2)
Patrimonio al netto delle variazioni +/- del risultato di esercizio	41.859,5	40.772,0
Patrimonio netto dell'anno precedente	41.189,8	40.566,3
<b>Variazione del patrimonio non derivante dal risultato della gestione (&gt;0 genera liquidità; &lt;0 assorbe liquidità)</b>	<b>669,7</b>	<b>205,7</b>
<b>C) Variazione degli investimenti e del patrimonio (&gt;0 assorbe liquidità; &lt;0 genera liquidità)</b>	<b>1.047,7</b>	<b>787,5</b>
<b>D) Liquidità generata (&gt;0) /assorbita (&lt;0) dalla gestione (A+B+C)</b>	<b>503,5</b>	<b>(99,8)</b>
<b>E) Disponibilità liquide all' 1/1</b>	<b>1.172,0</b>	<b>1.271,8</b>
<b>Disponibilità liquide al 31/12 (D+E)</b>	<b>1.675,5</b>	<b>1.172,0</b>

Il rendiconto finanziario mette in evidenza i fenomeni economici e patrimoniali che hanno caratterizzato la gestione del 2024.

Nel 2024, l'Avanzo, al netto delle componenti non finanziarie (rivalutazioni/svalutazioni e ammortamenti), ammonta a 2.024,5 milioni di euro, ed è stato utilizzato per liquidare le erogazioni per un importo di 566,3 milioni.

Per quanto riguarda gli investimenti immobilizzati materiali e immateriali si nota che questi aumentano di 46,1 milioni e, contestualmente, incrementano anche gli investimenti finanziari immobilizzati per 1.284,4 milioni; entrambe le variazioni incrementative generano un assorbimento

di liquidità. Nel 2024 gli investimenti finanziari non immobilizzati crescono per 386,3 milioni di euro, così come le altre attività che crescono per 0,5 milioni di euro; tenuto conto di ciò, si evidenzia che la variazione netta degli investimenti assorbe liquidità per 1.717,4 milioni.

Nel 2024 si assiste anche a una variazione del patrimonio non derivante dal risultato della gestione (grazie agli accantonamenti direttamente imputati a patrimonio in relazione a plusvalenze conseguite per la cessione di azioni della conferitaria, non transitate nel conto economico, come consentito dalla normativa contabile speciale recata dall'art. 9, c. 4 del d.lgs. n. 153). Le predette variazioni del patrimonio netto, per eventi che non sono rilevabili negli schemi di bilancio e che per questo non sono sterilizzabili, per l'anno 2024, genera liquidità per circa 669,7 milioni e rappresenta una crescita di una fonte di finanziamento (mitigando il fabbisogno di liquidità).

Le variazioni degli elementi patrimoniali e degli investimenti fanno registrare un saldo finale di 1.047,75 milioni di liquidità assorbita.

L'Avanzo del 2024, depurato dalle componenti non economiche (componenti valutative, che nel Rendiconto non rappresentano flussi monetari) decresce per circa 74,3 milioni (-3,6%). Il confronto con il 2023, dove questo cresceva dello 0,2%, dipende dalla circostanza per cui nei bilanci l'Avanzo risente delle poste relative alla valutazione dei titoli, mentre nel rendiconto finanziario tali componenti sono escluse. In particolare, nel 2024 le svalutazioni hanno un peso maggiore rispetto all'anno precedente, influenzando di conseguenza in maniera più decrementativa sull'avanzo di bilancio.

In sintesi, la gestione nel suo complesso ha generato liquidità netta per circa 503 milioni di euro.

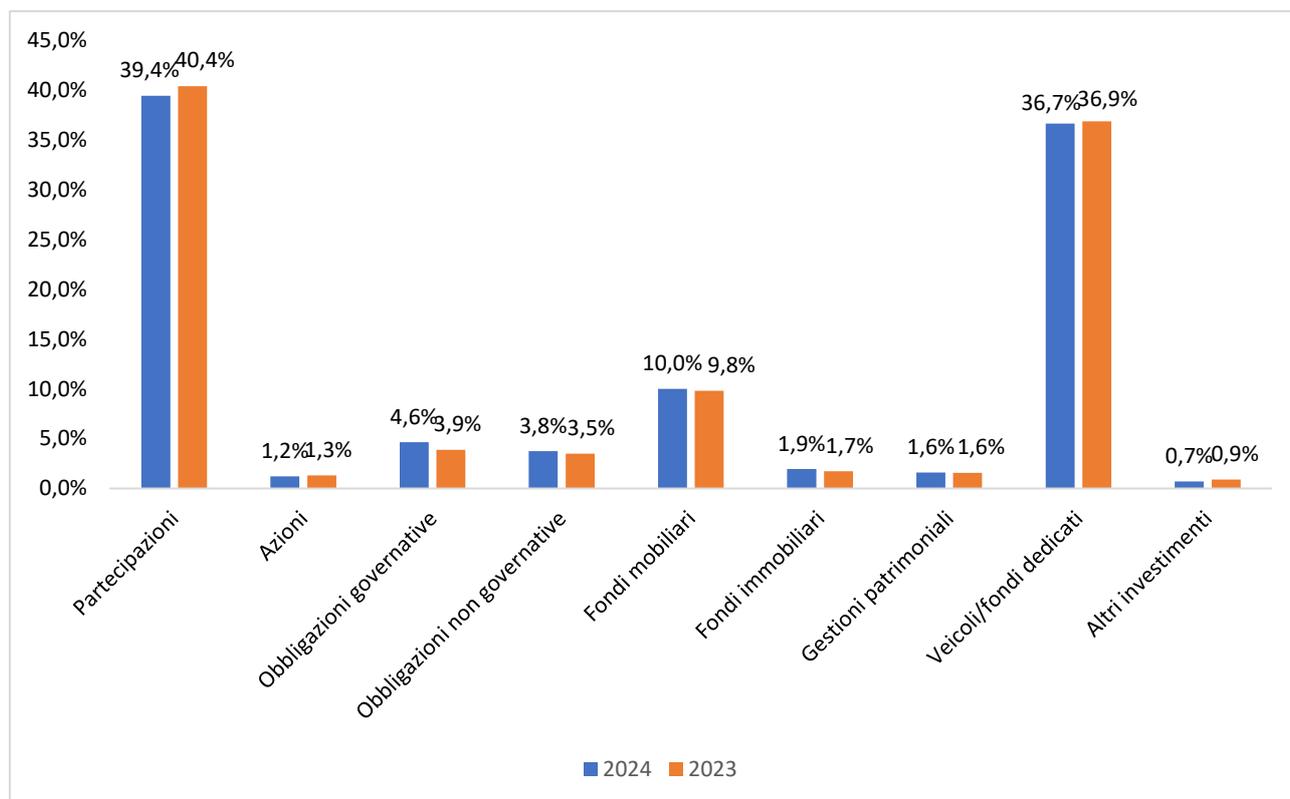
Per una analisi dei dati economico-gestionali disaggregata per gruppi dimensionali e per aree geografiche si rimanda alle tabelle di Stato patrimoniale e di Conto economico in calce a questo capitolo.

## 2.5 L'asset allocation delle Fondazioni di origine bancaria

### 2.5.1 La composizione del portafoglio finanziario

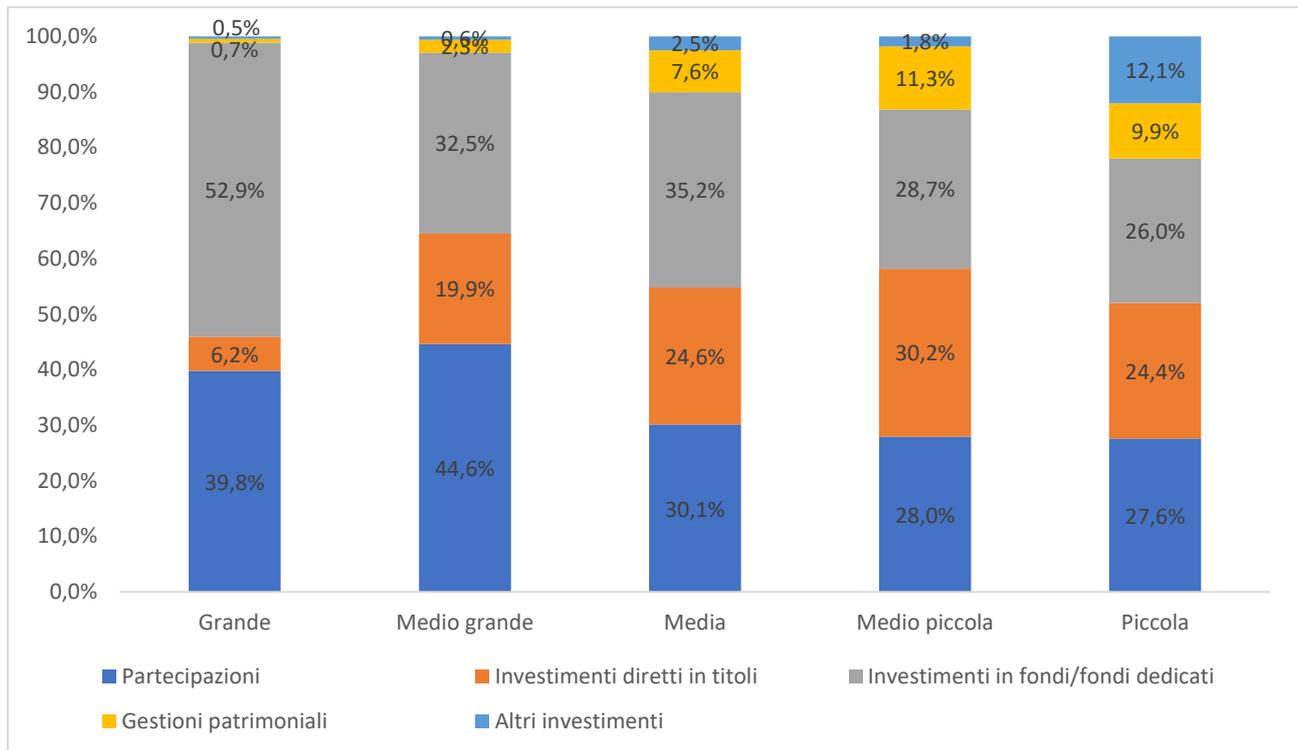
Sono pari a 46.372 milioni di euro gli investimenti complessivi detenuti dalle Fondazioni a fine 2024, un dato cresciuto di quasi due miliardi di euro rispetto alla rilevazione di fine 2023. A crescere ampiamente sono stati, in linea con l'anno precedente, i titoli obbligazionari sia governativi sia corporate detenuti direttamente dalle Fondazioni, ma non sono stati da meno anche i prodotti del risparmio gestito, su cui le Fondazioni sono riuscite a generare ottima redditività grazie al positivo andamento dei listini nel corso dell'anno. Al contempo, subisce ancora una leggera diminuzione il peso delle partecipazioni (che includono le partecipazioni nelle banche conferitarie, le partecipazioni in società strumentali e le altre partecipazioni), che in ogni caso restano il tipo di *asset* più rilevante per le Fondazioni, con un peso sul totale degli investimenti che nel 2024 è pari al 39,4%. Guardando ai titoli allocati in maniera diretta sui mercati dalle Fondazioni, il loro peso complessivo cresce dall'8,7% al 9,6%, grazie alla scelta di continuare ad aumentare il peso di Titoli di Stato (giunti al 4,6%) e delle obbligazioni societarie (3,8%), a cui va aggiunto l'1,2% destinato a titoli azionari. Gli investimenti in fondi, siano essi prodotti o veicoli dedicati o fondi mobiliari direttamente selezionati dalle Fondazioni, magari coadiuvate da un *advisor* finanziario, rappresentano una quota che sfiora la metà del patrimonio investito. Sommando il 36,7% dei fondi o veicoli dedicati (il cui peso sul totale degli investimenti cala leggermente nel corso del 2024), al 10% dei fondi mobiliari e all'1,9% dei fondi immobiliari, si ottiene infatti un totale del 48,6%, valore superiore dello 0,2% rispetto al 2023. Sommando a questi valori, poi, le gestioni patrimoniali (1,6% a fine 2024, dato in linea con l'anno precedente, e con un aumento in valore assoluto del patrimonio affidato a gestori esterni) e altri investimenti che possono includere polizze assicurative e certificati di investimento, si ottiene un totale affidato a gestori finanziari specializzati pari al 50,9% alla fine del 2024, perfettamente in linea con l'anno precedente.

**Fig. 2.5 - La composizione degli investimenti finanziari delle Fondazioni**



Il peso dei diversi tipi di investimento varia a seconda della dimensione delle Fondazioni. Guardando ai dati in aggregato, si nota in primo luogo come le partecipazioni si attestino a una quota superiore o vicina al 40% per le Fondazioni Grandi e per quelle Medio-grandi, mentre questo peso scende al 30,1% per quelle Medie e fino al 27,6% per quelle Piccole. Le Fondazioni Grandi investono oltre la metà delle loro risorse finanziarie in fondi o soluzioni di investimento dedicate (52,9% in totale, come somma di fondi mobiliari, fondi immobiliari, soluzioni di investimento dedicate), fanno meno ricorso a investimenti diretti in azioni e obbligazioni (6,2%, come somma di azioni, obbligazioni governative e obbligazioni non governative) e si avvalgono in misura minore delle gestioni patrimoniali. Queste ultime, invece, tendono ad essere maggiormente utilizzate al decrescere della dimensione delle Fondazioni, con quelle Piccole che arrivano ad allocare risorse pari al 9,9% sul totale delle attività finanziarie e quelle Medio-piccole all'11,3%. La voce altri investimenti include quasi esclusivamente polizze assicurative e certificati di investimento, il cui peso aumenta al diminuire della dimensione delle Fondazioni, fino a conquistare il 12,1% per quelle Piccole.

**Fig. 2.6 - Gli investimenti delle Fondazioni, per dimensione**



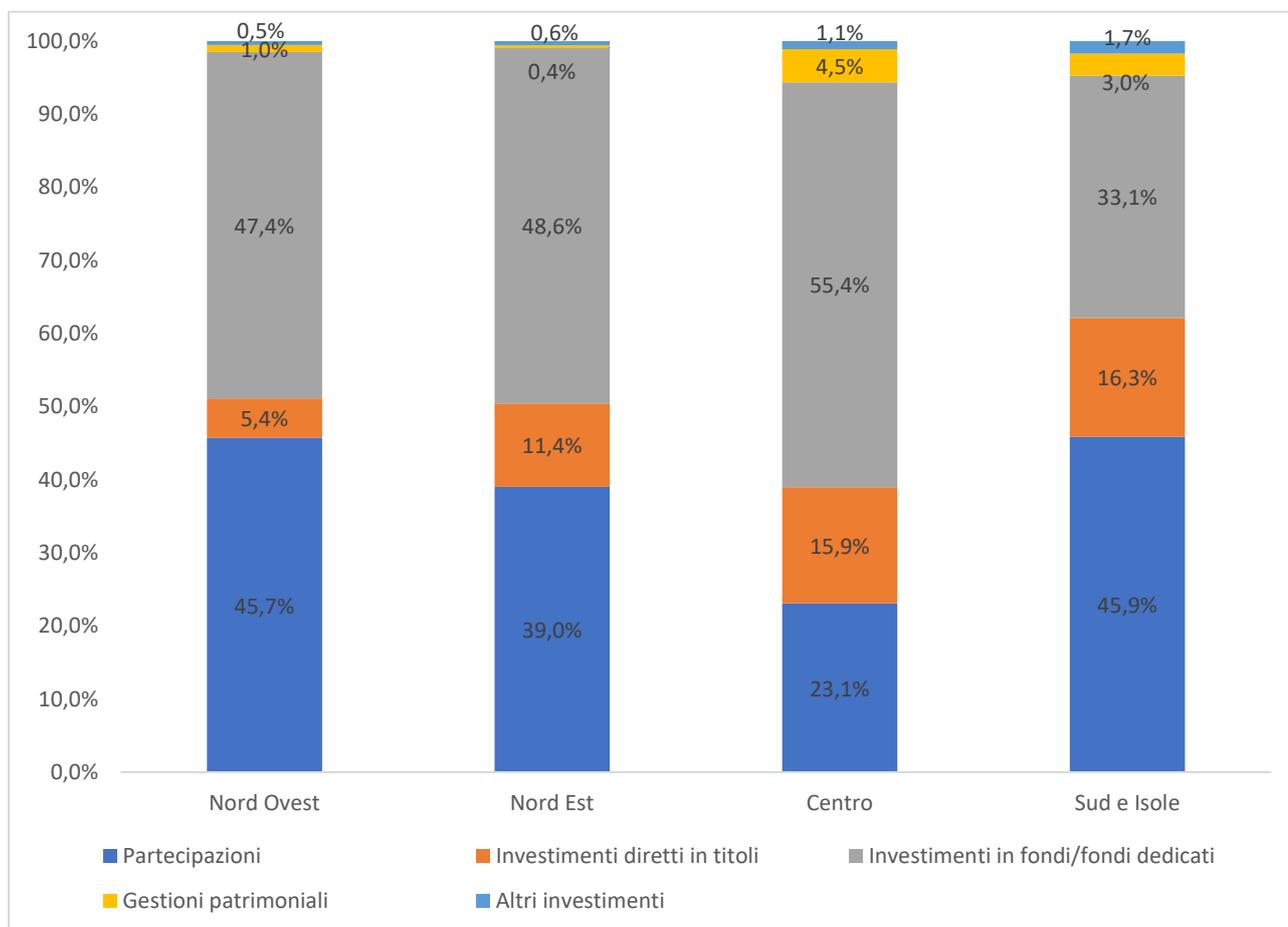
Più in dettaglio, le Fondazioni Grandi investono una quota del 40,4% dei propri investimenti in soluzioni di investimento dedicate, valore che cala al diminuire della dimensione della Fondazione. Per quelle Medio-grandi, infatti, questi investimenti pesano per il 26% e per quelle Medie il 24,2%, mentre per quelle Medio-piccole il 10,1% e per quelle Piccole il 6,3%. Aumenta, all'inverso, il ricorso a fondi mobiliari, che va dal 19,2% sul totale degli investimenti per le Fondazioni Piccole, fino al 4,9% di quelle Medio-grandi. Discorso analogo anche per il peso delle obbligazioni governative in portafoglio, il quale passa dal 16,3% delle Fondazioni Medio-Piccole al 3% di quelle Grandi.

**Tab. 2.5 - Il dettaglio della composizione degli investimenti delle Fondazioni, per dimensione**

<b>Dimensione</b>	<b>Grande</b>	<b>Medio grande</b>	<b>Media</b>	<b>Medio Piccola</b>	<b>Piccola</b>
Partecipazioni	39,8%	44,6%	30,1%	28,0%	27,6%
Azioni	0,6%	4,6%	2,1%	2,7%	3,3%
Obbligazioni governative	3,0%	8,2%	14,3%	16,3%	15,2%
Obbligazioni non governative	2,7%	7,1%	8,2%	11,3%	5,9%
Fondi mobiliari	10,5%	4,9%	10,1%	17,7%	19,2%
Fondi immobiliari	2,1%	1,7%	0,9%	0,9%	0,5%
Gestioni patrimoniali	0,7%	2,3%	7,6%	11,3%	9,9%
Veicoli/fondi dedicati	40,4%	26,0%	24,2%	10,1%	6,3%
Altri investimenti	0,5%	0,6%	2,5%	1,8%	12,1%

Anche guardando alla segmentazione geografica delle Fondazioni emergono delle differenze. In primo luogo, tra le Fondazioni del Sud e Isole e del Nord Ovest le partecipazioni pesano ancora rispettivamente per il 45,9% e per il 45,7%, valore che poi cala per le Fondazioni del Nord Est e ancora di più per quelle del Centro, le quali sono invece le maggiori utilizzatrici di fondi di investimento con una quota del 55,4%. Inoltre le Fondazioni del Sud e Isole hanno una quota di investimenti diretti in titoli pari al 16,3%, seguite da vicino da quelle del Centro.

**Fig.2.7 - Gli investimenti delle Fondazioni, per area geografica**



Più in dettaglio, le soluzioni di investimento dedicate pesano per il 41,9% sul totale degli investimenti delle Fondazioni del Nord Ovest e il 42,8% per quelle del Centro. Più ridotte le percentuali per quelle del Nord Est (26%) e per quelle del Sud e Isole (20,3%). Sono le Fondazioni del Nord Est, invece, quelle che allocano maggiori risorse nei fondi mobiliari (20,2%), seguite da quelle del Sud e Isole (12,3%). Le Fondazioni del Centro e del Sud e Isole sono invece quelle in cui pesa maggiormente la componente delle obbligazioni governative (rispettivamente per il 7,5% e per l'8,6%).

**Tab.2.6 - Il dettaglio della composizione degli investimenti delle Fondazioni, per area geografica**

Area Geografica	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Partecipazioni	45,7%	39,0%	23,1%	45,9%
Azioni	0,6%	0,7%	3,5%	0,9%
Obbligazioni governative	2,4%	5,8%	7,5%	8,6%
Obbligazioni non governative	2,4%	4,8%	4,8%	6,7%
Fondi mobiliari	3,7%	20,2%	10,4%	12,3%
Fondi immobiliari	1,8%	2,4%	2,1%	0,6%
Gestioni patrimoniali	1,0%	0,4%	4,5%	3,0%
Veicoli/fondi dedicati	41,9%	26,0%	42,8%	20,3%
Altri investimenti	0,5%	0,6%	1,1%	1,7%

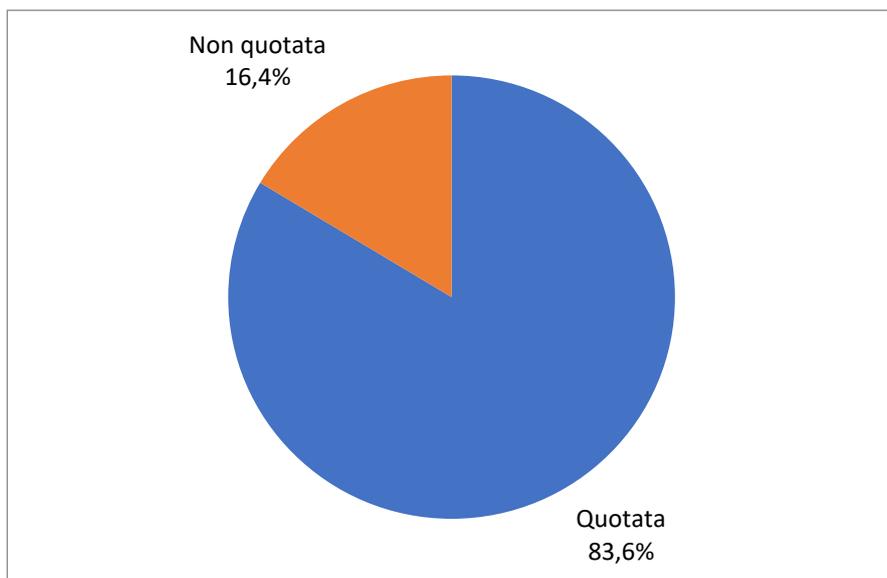
### 2.5.2 *Le partecipazioni*

Le partecipazioni detenute dalle Fondazioni rappresentano una quota importante del loro patrimonio finanziario, pari al 39,4%, come evidenziato nel paragrafo precedente, e gran parte dei proventi di tali Enti deriva proprio da esse. Nel 2024 è leggermente aumentato il valore investito nelle banche conferitarie, soprattutto per effetto di una ripresa di valore della partecipazione da parte di una Fondazione, mentre il peso delle partecipazioni sul totale degli investimenti delle Fondazioni è calato per una crescita inferiore, in valore assoluto, delle partecipazioni rispetto alle altre tipologie di investimenti. Nei paragrafi successivi si analizzeranno più nel dettaglio le partecipazioni nelle banche conferitarie e le altre partecipazioni.

#### 2.5.2.1 *Le partecipazioni nella conferitaria*

Degli 11,1 miliardi di euro investiti nelle banche conferitarie, l'83,6% fa riferimento a banche quotate in Borsa e il restante 16,4% è rappresentato da partecipazioni in banche non quotate.

**Fig. 2.8 - Le partecipazioni nelle banche conferitarie**



Intesa Sanpaolo è la banca con le maggiori partecipazioni da parte delle Fondazioni, con 7.215,1 milioni di euro (a valori di bilancio), un valore leggermente in calo rispetto all'anno precedente. È seguita da UniCredit con 1.440,1 milioni di euro (in crescita di oltre 200 milioni a causa della sopracitata ripresa di valore) e Crédit Agricole Italia con 827,7 milioni (in linea con lo scorso anno). Quarto e quinto posto per BPER Banca (376 milioni) e Cassa di Risparmio di Bolzano (360,7 milioni). I dati riportati, si ricorda, fanno sempre riferimento ai valori di bilancio e non al *fair value*.

**Tab.2.7 - Gli investimenti nelle banche conferitarie da parte delle Fondazioni**

Banca conferitaria	Numero Fondazioni	Ammontare investito (mln di euro)	%
Intesa Sanpaolo	14	7.215,1	65,0%
UniCredit	9	1.440,1	13,0%
Crédit Agricole Italia	5	827,7	7,5%
BPER	2	376,0	3,4%
Cassa di Risparmio di Bolzano	1	360,7	3,2%
Cassa di Risparmio di Asti	3	312,2	2,8%
Banco BPM	2	206,1	1,9%
La Cassa di Ravenna	1	96,6	0,9%
Cassa di Risparmio di Fermo	1	74,2	0,7%
Cassa di Risparmio di Volterra	1	66,0	0,6%
Cassa di Risparmio di Fossano	1	42,7	0,4%
Credito Emiliano	1	41,7	0,4%
Banca Cassa di Risparmio di Savigliano	1	28,8	0,3%
Banca Monte dei Paschi di Siena	1	10,1	0,1%
Cassa di Risparmio di Orvieto	1	9,9	0,1%

### 2.5.2.2 Le altre partecipazioni

Tra le altre partecipazioni, spicca quella in Cassa Depositi e Prestiti (1.740,3 milioni di euro, in linea con lo scorso anno), seguita da quella in Banca d'Italia a quota 624 milioni di euro (anche qui in linea con lo scorso anno). Terzo posto per la partecipazione in Generali per 600,5 milioni complessivi (in aumento di circa 135 milioni di euro). La partecipazione in Mundys S.p.A. (precedentemente Atlantia) è al quarto posto (569,8 milioni, come lo scorso anno) e quella in Equiter al quinto (206,8 milioni, in linea con l'anno precedente). Tra le prime 10 partecipazioni, anche Carimonte Holding, Fondazione Con il Sud, Enel (in crescita con oltre 27 milioni di allocazioni nel corso del 2024), Cdp Reti ed Iren. Si precisa che gli ammontari indicati fanno sempre riferimento a valori di bilancio e non al *fair value*.

**Tab. 2.8 - Le prime 10 altre partecipazioni**

<b>Partecipazione</b>	<b>Ammontare investito (mln di euro)</b>
Cassa Depositi e Prestiti	1.740,3
Banca d'Italia	624,0
Assicurazioni Generali	600,5
Mundys	569,8
Equiter	206,8
Carimonte Holding	201,1
Fondazione Con il Sud	185,2
Enel	171,5
Cdp Reti	170,7
Iren	160,1

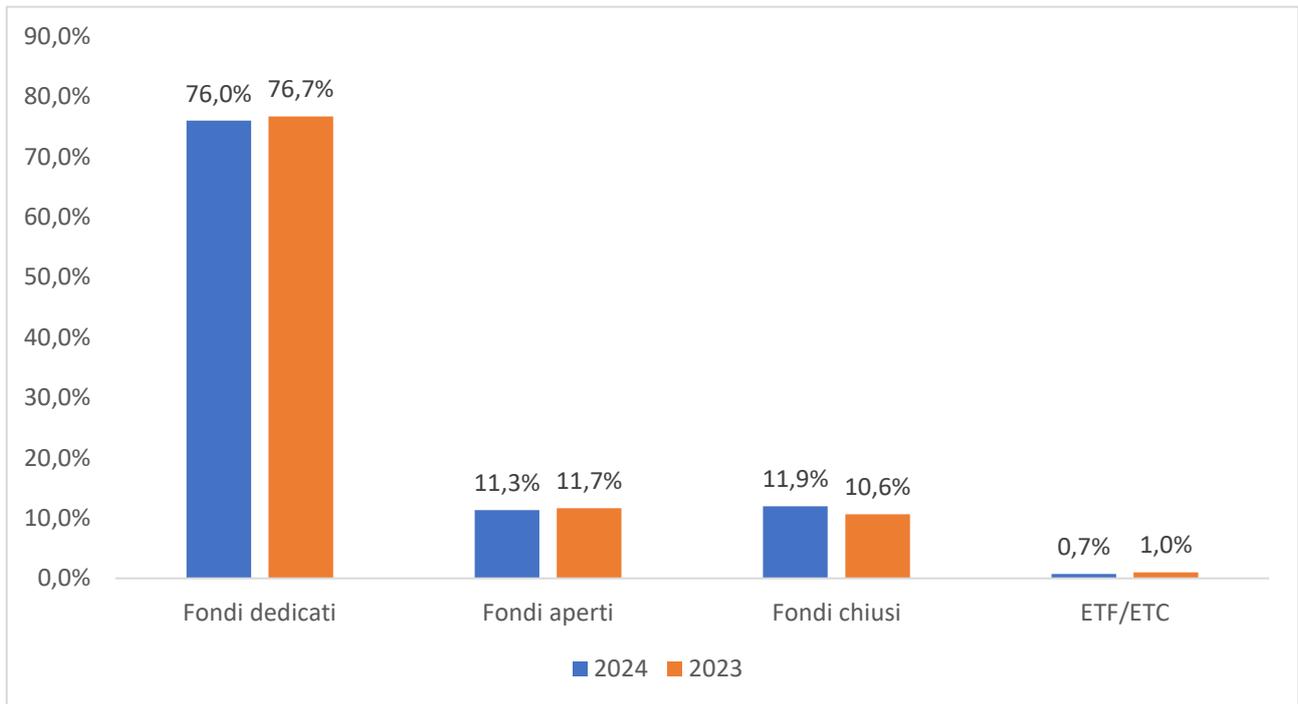
### 2.5.3 *L'investimento in fondi*

Le Fondazioni di origine bancaria prediligono l'investimento in fondi (intendendo sia fondi comuni aperti, fondi chiusi e fondi dedicati), allocando una porzione rilevante del proprio patrimonio finanziario pari al 48,6% degli investimenti a fine 2024, in crescita rispetto al 48,4% di fine 2023.

In termini di patrimonio, nei fondi sono allocati 22,4 miliardi di euro a fine 2024 (erano 21,6 miliardi a fine 2023), con una crescita di oltre 800 milioni che ha riguardato in primo luogo le soluzioni dedicate e i fondi chiusi, mentre le allocazioni in fondi aperti sono rimaste pressoché stabili e quelle in Etf sono scese.

Le soluzioni di investimento dedicate sono quelle maggiormente predilette dalle Fondazioni con il 76% degli asset investiti in fondi, seguite dai fondi chiusi che, con il significativo incremento di allocazioni nel corso del 2024, superano anche i fondi aperti in termini di asset investiti (11,9% rispetto all'11,3%). Gli Etf ed Etc, invece, scendono ad una quota inferiore all'1%.

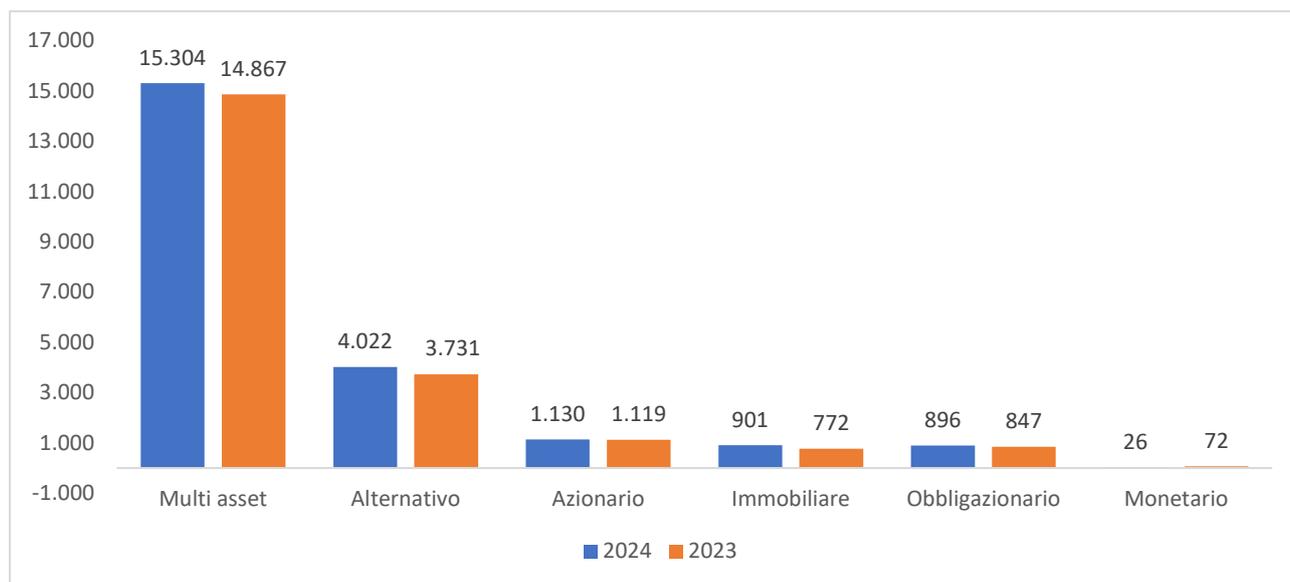
**Fig.2.9 - La tipologia dei fondi di investimento**



Entrando maggiormente nel dettaglio, è possibile fornire una fotografia dell’allocazione in fondi suddivisa per *asset class*. Questa suddivisione includerà anche le soluzioni di investimento dedicate. Dall’analisi dei bilanci delle Fondazioni, è possibile risalire al dettaglio puntuale dei singoli fondi detenuti per circa il 99,3% degli investimenti effettuati per il 2024.

I fondi con approccio *Multi asset*, ovvero che diversificano investendo su diverse *asset class*, rimangono i favoriti, con 15.304 milioni allocati, in crescita di circa 437 milioni di euro rispetto alla fine del 2023. La categoria degli alternativi, invece, ottiene risorse pari a 4.022 milioni di euro, in aumento di circa 291 milioni rispetto alla rilevazione dell’anno precedente. Cresce, inoltre, di 11 milioni l’allocazione in fondi di tipo azionario, che si assesta a 1.130 milioni a fine 2024, e di 129 milioni quella in fondi immobiliari (i quali, con un patrimonio di 901 milioni, superano anche i fondi obbligazionari). Cresce di 49 milioni l’allocazione in fondi obbligazionari mentre l’unica *asset class* a subire un calo del patrimonio è quella dei fondi monetari.

**Fig. 2.10 - Le asset class dei fondi di investimento (in milioni di euro)**



### 2.5.3.1 I fondi dedicati

Nel corso degli ultimi anni si è evidenziata la tendenza da parte delle Fondazioni ad adottare soluzioni cosiddette di *fund hosting*, riferendosi con questo termine a soluzioni personalizzate all'interno di una struttura di investimento già definita oppure a soluzioni dedicate create *ad hoc*, al fine di ottenere vantaggi in termini amministrativi, di costi, di gestione e di trasparenza. I vantaggi offerti da tali tipologie di investimenti sono da ricercarsi nella diversificazione del rischio e, quindi, una miglior gestione dello stesso, nell'efficienza e nella semplificazione amministrativa. Sempre più spesso le Fondazioni decidono di esternalizzare la gestione del proprio patrimonio, affidando anche porzioni ingenti dello stesso, a strutture in grado di gestire la complessità delle risorse con competenze professionali adeguate.

Oltre tre quarti delle allocazioni in fondi si riferiscono a soluzioni dedicate, per un ammontare pari a 17.004,8 milioni (+519 milioni rispetto alla rilevazione di fine 2023) e sono adottate da 41 Fondazioni di origine bancaria (due in più rispetto al 2023, con due *new entry*). Complessivamente, sono 66 le soluzioni di investimento attivate (in linea con lo scorso anno in quanto due Fondazioni hanno azzerato il loro investimento in due veicoli dedicati) e con 15 Fondazioni che contemporaneamente hanno attivato più soluzioni dedicate. L'interesse per le soluzioni dedicate è quindi sempre elevato, come testimoniato da questi numeri.

**Tab. 2.9 - I numeri dei fondi dedicati**

Soluzioni dedicate	2024	2023	Variazione
n. Fondazioni	41	39	+2
Patrimonio in fondi dedicati	17.004,8 (mln di euro)	16.485,5 (mln di euro)	+519 (mln di euro)
n. prodotti dedicati	66	66	-

Le Fondazioni hanno la possibilità di optare per diverse tipologie di soluzioni dedicate. In alcuni casi si tratta di veicoli di investimento che vengono ospitati su una struttura creata da una *management company*, responsabile della gestione normativa e amministrativa del veicolo. Spesso le risorse confluite in tali veicoli sono gestite attraverso mandati separati e indipendenti da diverse case di gestione oppure possono occuparsi della gestione degli investimenti che le Fondazioni detenevano direttamente nel proprio portafoglio finanziario e poi confluiti in tali veicoli per una miglior ottimizzazione della gestione. In altri casi, invece, si tratta di fondi di investimento costruiti *ad hoc* sulla base delle esigenze delle singole Fondazioni o di piccoli gruppi di Fondazioni, definendo gli obiettivi di rischio e rendimento. È questo il caso di fondi con strategia *Multi asset* o fondi di fondi alternativi diversificati.

Per quanto riguarda le tipologie dei fondi dedicati, per la maggior parte si tratta di strategie *Multi asset*, che operano su più *asset class* diversificando gli investimenti, per un ammontare pari a 15.125,3 milioni (+461,7 milioni rispetto a fine 2023). Le soluzioni di tipo alternativo ammontano a 1.618,4 milioni (+45,4 milioni rispetto alla fine del 2023) e si tratta esclusivamente di fondi di fondi che diversificano su diverse strategie alternative. In un caso si è attivato un prodotto con focus sul segmento obbligazionario per 90 milioni di euro e in un'altra fattispecie si è creato un veicolo la cui strategia di investimento è legata all'andamento di un indice azionario europeo (con un investimento di 70 milioni di euro). 101,1 milioni di euro sono allocati in fondi con strategie realizzate *ad hoc* al fine di ottenere un rendimento costante (quest'ultima categoria in aumento di 12,1 milioni).

**Tab. 2.10 - Le asset class dei fondi dedicati**

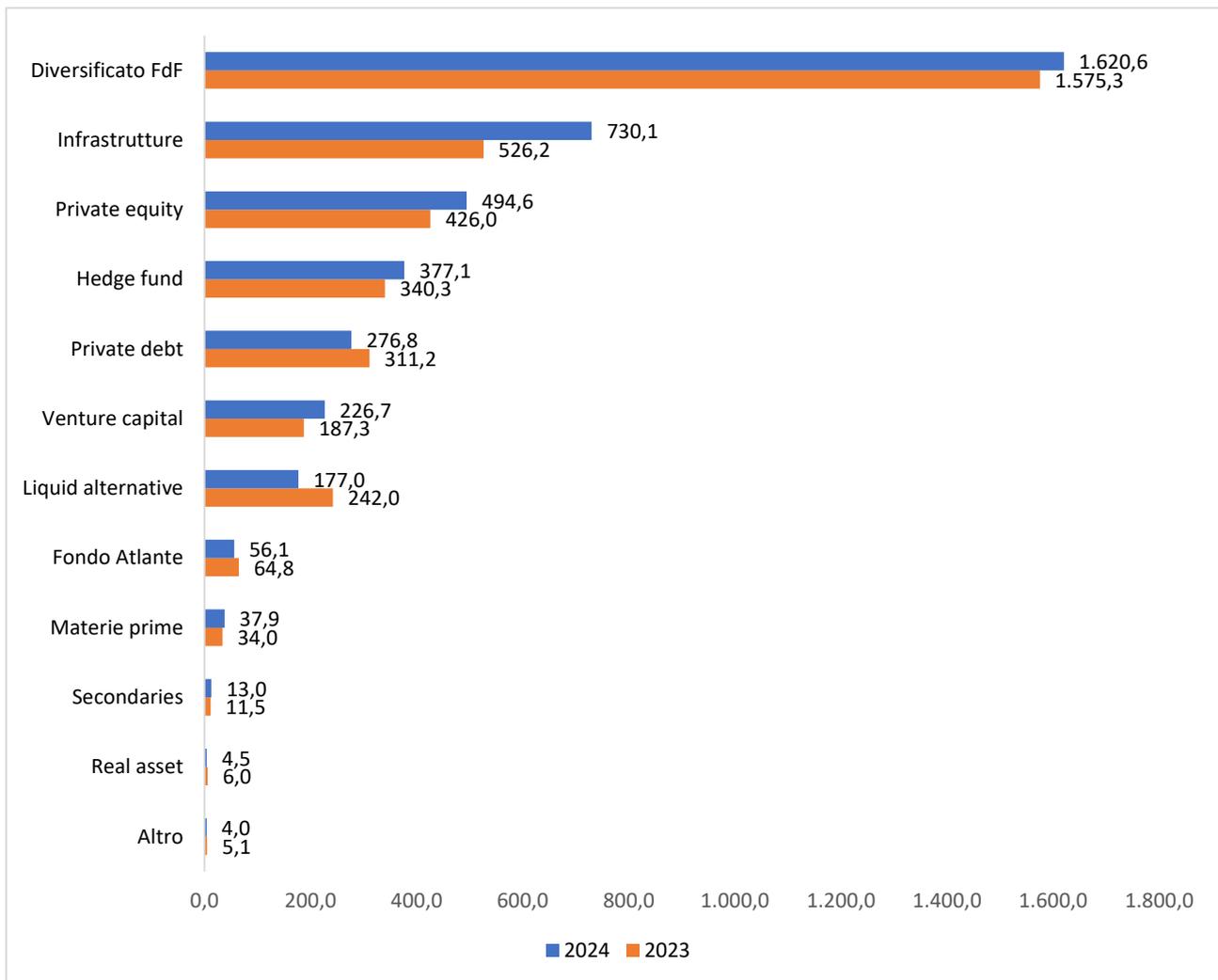
Asset Class	2024		2023	
	Investimenti in fondi dedicati (mln di euro)	n. fondi dedicati	Investimenti in fondi dedicati (mln di euro)	n. fondi dedicati
Alternativo	1.618,4	10	1.573,0	10
Multi asset	15.125,3	52	14.663,6	52
Azionario	70,0	1	70,0	1
Obbligazionario	90,0	1	90,0	1
Altro	101,1	2	89,0	2

### 2.5.3.2 I fondi alternativi

Le Fondazioni di origine bancaria allocano in fondi alternativi 4.022 milioni di euro a fine 2024, una cifra ancora una volta in crescita, confermando un *trend* in atto da anni. Nello specifico, a crescere maggiormente sono state le soluzioni di *private market*, aumentate di 209,6 milioni in un anno, mentre altre categorie di alternativi sono aumentate di 79,1 milioni. Scendendo più nel dettaglio, le soluzioni predilette per accedere alla categoria degli alternativi sono i fondi di fondi diversificati, che registrano *asset* per 1.620,6 milioni, in crescita di 45,3 milioni di euro in un anno. Si tratta di soluzioni dedicate che investono in *private equity*, *venture capital*, *private debt*, infrastrutture ed *hedge fund*, diversificando il rischio su più strategie di investimento. Seguono gli investimenti in fondi sulle infrastrutture (730,1 milioni, dato che ha registrato la più ampia crescita nel corso del 2024 e che comprende anche i fondi focalizzati sulle energie rinnovabili), in *private equity* (494,6 milioni) e in *hedge fund* (377,1 milioni). Sono diminuite nel corso dell'anno, invece, le allocazioni nei fondi di *private debt* (-34,4 milioni) e nei prodotti *liquid alternative* (-65,1 milioni), mentre sono aumentati di 39,5 milioni i fondi *venture capital*, giungendo così a 226,7 milioni di patrimonio investito da parte delle Fondazioni.

Ammontari minori per le restanti categorie di investimenti alternativi sono mostrate nel grafico.

**Fig. 2.11 - La tipologia dei fondi alternativi (in milioni di euro)**



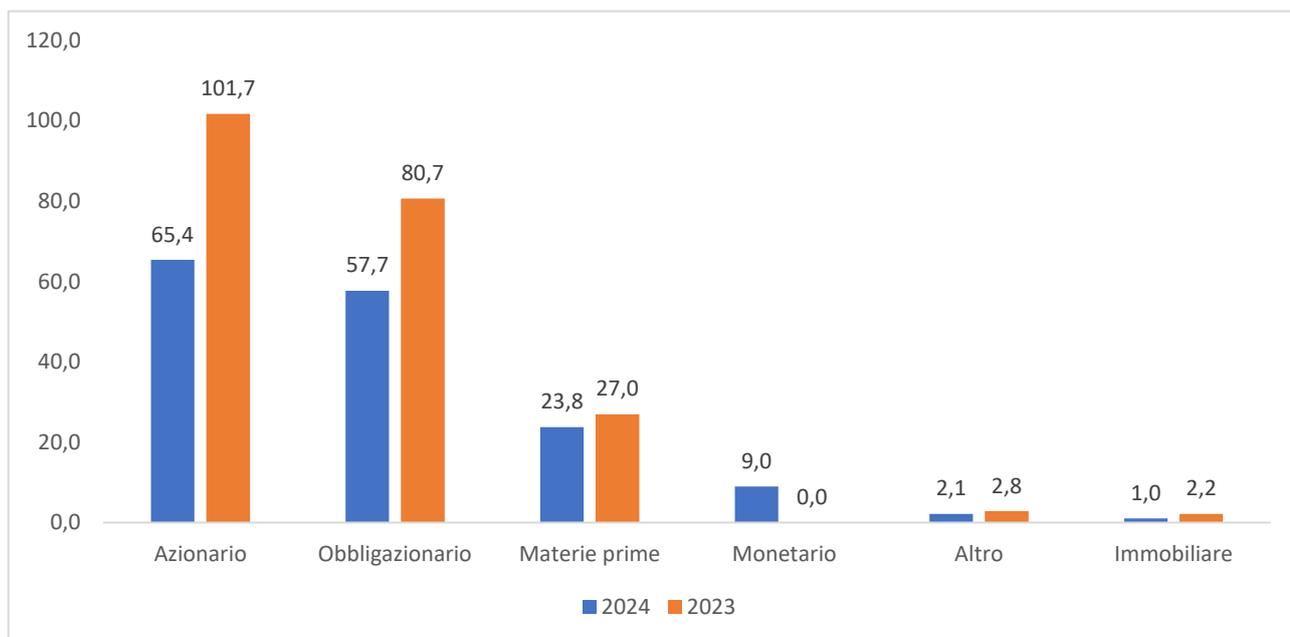
### 2.5.3.3 Gli ETF e gli ETC

Gli Etf (*Exchange Traded Fund*) sono fondi comuni di investimento quotati, nati per replicare fedelmente l'andamento e, quindi, il rendimento di indici azionari, obbligazionari o di materie prime, per questo comunemente indicati come prodotti a gestione passiva. Si caratterizzano per commissioni più ridotte rispetto ai fondi comuni a gestione attiva e negli ultimi anni hanno attirato l'attenzione degli investitori, anche istituzionali, in modo considerevole. Gli Etc (*Exchange Traded Commodities*), a loro volta, sono titoli quotati che si prefiggono di replicare l'andamento di una materia prima o di un gruppo di esse.

Sono 25 le Fondazioni di origine bancaria che includono nel proprio portafoglio strumenti quali gli Etf (una in più rispetto al 2023), per un patrimonio di 214 milioni di euro a fine 2024, in calo di 31,8 milioni rispetto alla rilevazione di fine 2023. Osservando i 159,2 milioni di cui è disponibile

il dettaglio, emerge che nel corso dell'anno le Fondazioni hanno diminuito di 36,3 milioni l'esposizione agli Etf azionari, che ammontano a 65,4 milioni, e di 23 quella su prodotti obbligazionari (che giungono ad un patrimonio di 57,7 milioni). Molto limitate le allocazioni tramite Etf ed Etc nelle altre asset class.

**Fig. 2.12 - La scomposizione degli Etf /Etc per asset class (in milioni di euro)**



#### 2.5.4 Le gestioni patrimoniali

Sono 27 le Fondazioni che hanno attivato gestioni patrimoniali alla fine del 2024, per un totale di 741,5 milioni di euro (escludendo il valore delle partecipazioni azionarie). Rispetto all'anno precedente, si tratta di un aumento di circa 46 milioni di euro, un dato sicuramente interessante dopo il calo delle allocazioni manifestato negli scorsi anni verso questa soluzione di investimento.

A fine 2024, la maggior parte degli investimenti in gestioni patrimoniali (55,7%) fa capo a Fondazioni del Centro, seguite da quelle del Nord Ovest con il 29%, da quelle del Sud e Isole con l'8,6% e da quelle del Nord Est con il 6,7%. Se si guarda invece al peso delle gestioni patrimoniali sulle attività finanziarie delle Fondazioni, si nota che per le Fondazioni del Sud e Isole le gestioni patrimoniali pesano per il 25,1% delle attività finanziarie, per il 7,1% per quelle del Centro, per il 2,6% per quelle del Nord Ovest e per l'1,4% per quelle del Nord Est.

**Tab, 2.11 -Le gestioni patrimoniali attivate dalle Fondazioni, suddivisione geografica\***

Area Geografica	n. Fondazioni	% asset investiti in GP	Peso delle GP sulle attività finanziarie*
Nord Ovest	8	29,0%	2,6%
Nord Est	5	6,7%	1,4%
Centro	11	55,7%	7,1%
Sud e Isole	3	8,6%	25,1%

\* La percentuale è calcolata sul totale delle attività finanziarie delle sole Fondazioni che si avvalgono di gestioni patrimoniali

Guardando ai dati delle gestioni patrimoniali dal punto di vista della dimensione delle Fondazioni, emerge che il 33,3% del totale investito fa capo a Fondazioni Grandi, il 25,1% a Fondazioni Medie, il 19,1% a Fondazioni Medio-piccole, il 17,7% a Fondazioni Medio-grandi e il 4,9% a Fondazioni Piccole. Le proporzioni sono più definite se si guarda al peso delle gestioni patrimoniali sulle attività finanziarie delle Fondazioni. Per quelle di dimensione Medio-piccola, infatti, le gestioni patrimoniali pesano per il 32,1% delle attività finanziarie complessive e per quelle Piccole per il 28,6%. Seguono le Fondazioni Medie con il 19,8% delle attività finanziarie in gestioni patrimoniali, e quelle Medio-grandi (10%). Tra le Fondazioni Grandi, le gestioni patrimoniali pesano solamente l'1,6%.

**Tab.12- Le gestioni patrimoniali attivate dalle Fondazioni, suddivisione per dimensione**

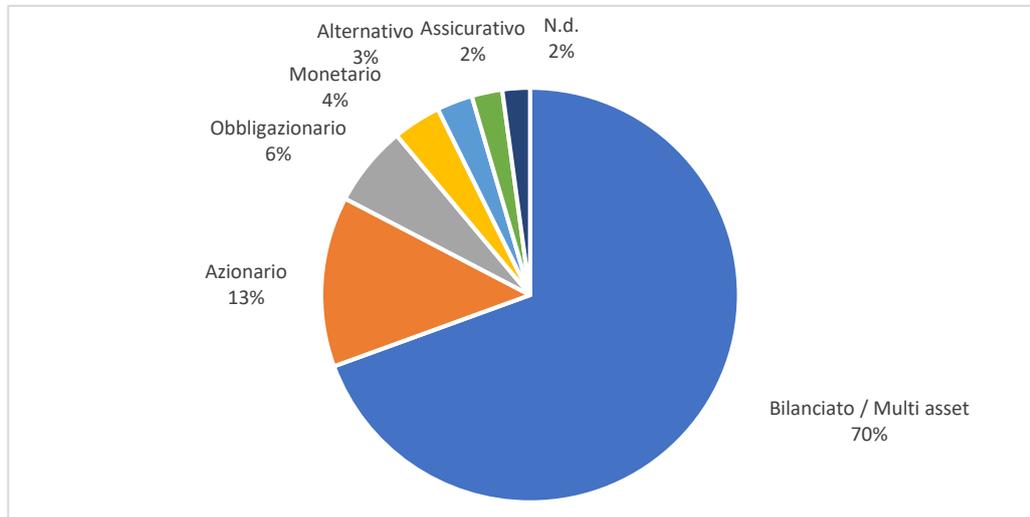
Dimensione	n. Fondazioni	% asset investiti in GP	Peso delle GP sulle attività finanziarie*
Grande	6	33,3%	1,6%
Medio-grande	4	17,7%	10,0%
Media	7	25,1%	19,8%
Medio-piccola	6	19,1%	32,1%
Piccola	4	4,9%	28,6%

\* La percentuale è calcolata sul totale delle attività finanziarie delle sole Fondazioni che si avvalgono di gestioni patrimoniali

Le gestioni patrimoniali sono in larga parte di tipo bilanciato o *Multi asset* (70%), ovvero investono sia in obbligazioni che in azioni. Le gestioni azionarie pesano per il 13% del totale investito,

quelle obbligazionarie per il 6%. Ci sono poi gestioni monetarie al 4% e alternative al 3%, mentre quelle assicurative sono al 2%.

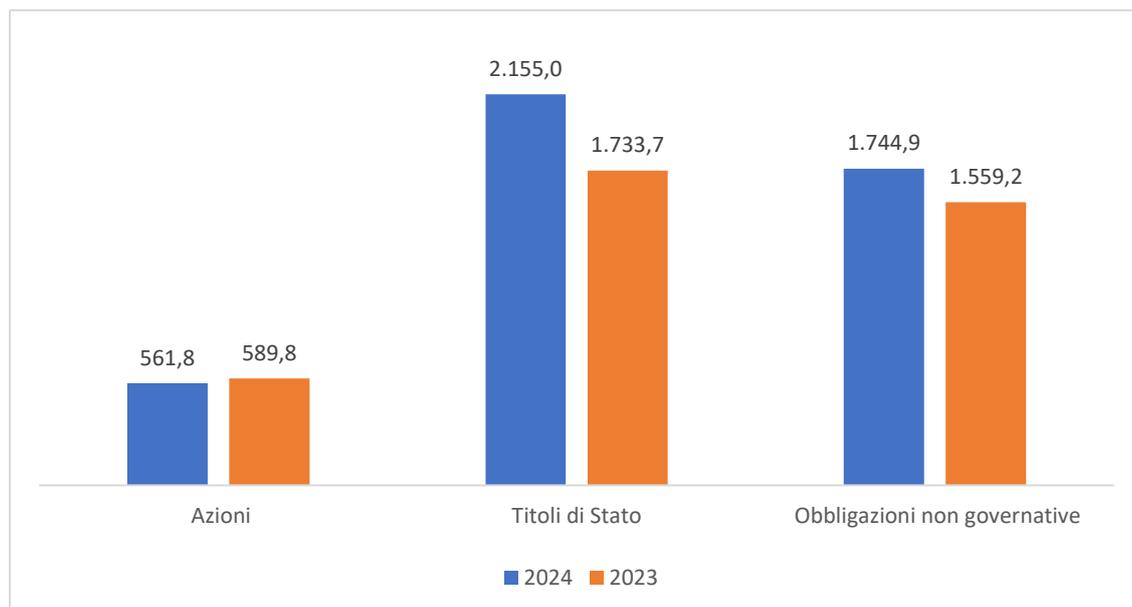
**Fig.2.13 - Le gestioni patrimoniali per tipologia**



### 2.5.5 Gli investimenti diretti in azioni e obbligazioni

Alla fine del 2024, 77 Fondazioni investono direttamente in titoli azionari (diversi dalle partecipazioni), Titoli di Stato e obbligazioni corporate o bancarie, un numero in calo rispetto ai 79 Enti del 2023. L'ammontare complessivo investito risulta pari a 4.461,7 milioni di euro, di cui 2.155 milioni in Titoli di Stato, 1.744,9 milioni in obbligazioni *corporate* o bancarie e 561,8 milioni in azioni. Rispetto alla rilevazione di fine 2023, c'è stato un ulteriore incremento della componente obbligazionaria governativa: +421,4 milioni di euro. In crescita anche le obbligazioni *corporate* o bancarie (+185,7 milioni) mentre, in linea con lo scorso anno, le azioni sono leggermente calate di 28 milioni.

**Fig.2.14 - Gli investimenti in azioni e obbligazioni da parte delle Fondazioni (in milioni di euro)**



Ci sono però delle marcate differenze se si guarda ai dati delle Fondazioni, suddividendole in primo luogo per dimensione, ma anche per area geografica. Guardando alla dimensione delle Fondazioni, quelle Grandi detengono investimenti diretti in azioni e obbligazioni per il 6,5% delle proprie attività finanziarie. Per le altre Fondazioni questo peso va dal 21,8% per quelle Medio-grandi fino al 33,1% di quelle Medio-piccole; in ogni caso questo valore è aumentato nel corso del 2024 per tutti i gruppi dimensionali.

**Tab. 2.13 - Il peso dei titoli diretti sulle attività finanziarie delle Fondazioni, per dimensione \***

Dimensione	Totale titoli su attività finanziarie	Azioni	Titoli di Stato	Obbligazioni non governative
Grande	6,5%	0,6%	3,1%	2,8%
Medio-grande	21,8%	5,1%	8,9%	7,8%
Media	27,2%	2,4%	15,7%	9,1%
Medio-piccola	33,1%	2,9%	17,8%	12,4%
Piccola	28,8%	3,8%	18,0%	7,0%

\*La percentuale è calcolata sul totale delle attività finanziarie delle sole Fondazioni che investono direttamente in titoli.

Guardando alla suddivisione geografica, il peso dei titoli diretti è compreso tra il 5,5% per le Fondazioni del Nord Ovest fino al 20,4% per quelle del Centro.

**Tab. 2.14 - Il peso dei titoli diretti sulle attività finanziarie delle Fondazioni, per area geografica\***

Dimensione	Totale titoli su attività finanziarie	Azioni	Titoli di Stato	Obbligazioni non governative
Nord ovest	5,5%	0,6%	2,4%	2,4%
Nord est	11,5%	0,7%	5,9%	4,9%
Centro	20,4%	4,5%	9,7%	6,2%
Sud e isole	17,0%	1,0%	9,0%	7,0%

\*La percentuale è calcolata sul totale delle attività finanziarie delle sole Fondazioni che investono direttamente in titoli.

Sul totale degli investimenti in titoli, le Fondazioni Grandi ne detengono il 50,7%, seguite da quelle Medio-grandi con il 25,3%, da quelle Medie con il 13,6%, da quelle Medio-piccole con l'8,5% e da quelle Piccole con il 2%. Sono invece le Fondazioni del Centro e del Nord Est a detenere più investimenti diretti in azioni e obbligazioni (32,3% e 33,1% rispettivamente), seguite da quelle del Nord Ovest (26,9%) e del Sud e Isole (7,7%).

**Tab.2.15 - Gli investimenti diretti in azioni e obbligazioni da parte delle Fondazioni**

Dimensione	Investimenti diretti in azioni e obbligazioni (mln di euro)	%	n. Fondazioni
Grande	2.261,8	50,7%	16
Medio grande	1.127,1	25,3%	16
Media	606,3	13,6%	15
Medio piccola	377,9	8,5%	16
Piccola	88,7	2,0%	14

Area Geografica	Investimenti diretti in azioni e obbligazioni (mln di euro)	%	n. Fondazioni
-----------------	---	---	---------------

Nord ovest	1.200,2	26,9%	14
Nord est	1.477,1	33,1%	27
Centro	1.441,6	32,3%	27
Sud e isole	342,7	7,7%	9

### 2.5.6 Conclusioni

Il 2024 è stato sicuramente un anno positivo in termini di redditività degli investimenti delle Fondazioni di origine bancaria, le quali dopo aver incrementato sensibilmente le obbligazioni governative e societarie nel corso del 2023, hanno incassato cedole consistenti che hanno permesso a questi Enti di aumentare ulteriormente le proprie posizioni in portafoglio, in primis ancora sul segmento obbligazionario detenuto direttamente, ma anche sui prodotti del risparmio gestito. Anche per i fondi, infatti, il 2024 è stato un anno estremamente positivo, con i listini azionari in forte crescita e con una volatilità più contenuta rispetto al 2025 dove le tensioni commerciali e geopolitiche stanno generando ripercussioni sui mercati finanziari ed in tal senso è lecito aspettarsi un *asset allocation* più conservativa da parte delle Fondazioni nell'anno in corso. Nello specifico dei prodotti del risparmio gestito, nel corso del 2024, oltre alla ormai consueta crescita delle risorse allocate in veicoli dedicati, spicca l'*appeal* ormai persistente dei fondi di *private market*, i quali continuano ad attrarre risorse soprattutto nel segmento delle infrastrutture, grazie alla capacità di fornire cedole interessanti, proteggere dalla minaccia dell'inflazione e fornire diversificazione dalle *asset class* tradizionali più sensibili alle tensioni commerciali in essere. Anche nel corso del 2024, guardando alle partecipazioni, si è assistito ad un calo del loro peso sul totale degli investimenti e alla ripresa di valore di una società bancaria conferitaria, ma non mancano comunque società in cui le Fondazioni hanno deciso di aumentare le proprie risorse partecipative (Generali ed Enel su tutte). Infine, le gestioni patrimoniali sono tornate a crescere in termini di patrimonio amministrato, con soluzioni di investimento bilanciate a cui le Fondazioni puntano per generare un reddito costante mediante l'ausilio di *asset manager* esterni.

TABELLE RELATIVE  
AI DATI ECONOMICO-PATRIMONIALI

Avvertenza

L'eventuale disallineamento tra i valori e i totali e le percentuali esposte nelle tabelle e il totale 100 deriva dall'arrotondamento al 1° decimale dei suddetti valori, operato in via automatica in fase di elaborazione.

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Sistema Fondazioni**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	2.261,0	4,4	2.236,4	4,6
Attività finanziarie:	46.407,1	91,3	44.635,7	91,9
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	11.107,9	21,8	10.647,0	21,9
<i>partecipazioni in altre società</i>	6.168,1	12,1	5.926,1	12,2
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	1.096,8	2,2	1.105,2	2,3
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	28.034,3	55,1	26.957,4	55,5
Crediti, ratei e risconti attivi	467,9	0,9	464,2	1,0
Disponibilità liquide	1.675,5	3,3	1.172,0	2,4
Altre attività	38,5	0,1	38,0	0,1
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>50.850,0</b>	<b>100,0</b>	<b>48.546,2</b>	<b>100,0</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	42.518,8	83,6	41.189,8	84,8
Fondi per l'attività d'istituto	5.874,2	11,6	5.037,2	10,4
Fondi per rischi ed oneri	543,4	1,1	480,7	1,0
Erogazioni deliberate da liquidare	1.564,1	3,1	1.547,5	3,2
Fondo per il volontariato di legge	55,2	0,1	35,6	0,1
Altre passività	294,2	0,6	255,4	0,5
<b>Totale del passivo</b>	<b>50.850,0</b>	<b>100,0</b>	<b>48.546,2</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Piccole**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	90,2	18,9	100,6	20,0
Attività finanziarie:	363,2	76,3	361,5	71,8
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	32,5	6,8	40,0	7,9
<i>partecipazioni in altre società</i>	55,4	11,6	51,8	10,3
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	13,6	2,9	18,1	3,6
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	261,7	55,0	251,7	50,0
Crediti, ratei e risconti attivi	4,3	0,9	8,5	1,7
Disponibilità liquide	12,6	2,6	26,9	5,3
Altre attività	5,8	1,2	6,0	1,2
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>476,1</b>	<b>100,0</b>	<b>503,5</b>	<b>100,0</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	412,3	86,6	417,2	82,9
Fondi per l'attività d'istituto	47,3	9,9	45,4	9,0
Fondi per rischi ed oneri	5,5	1,2	27,6	5,5
Erogazioni deliberate da liquidare	3,7	0,8	4,9	1,0
Fondo per il volontariato di legge	0,3	0,1	0,2	0,0
Altre passività	7,0	1,5	8,2	1,6
<b>Totale del passivo</b>	<b>476,1</b>	<b>100,0</b>	<b>503,5</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-piccole**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	124,9	8,3	120,3	8,2
Attività finanziarie:	1.251,0	83,2	1.227,4	83,9
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	168,5	11,2	168,6	11,5
<i>partecipazioni in altre società</i>	168,6	11,2	133,6	9,1
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	12,4	0,8	20,4	1,4
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	901,5	60,0	904,8	61,9
Crediti, ratei e risconti attivi	14,8	1,0	7,7	0,5
Disponibilità liquide	112,6	7,5	106,7	7,3
Altre attività	0,3	0,0	0,5	0,0
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>1.503,7</b>	<b>100,0</b>	<b>1.462,6</b>	<b>99,9</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	1.280,6	85,2	1.251,4	85,6
Fondi per l'attività d'istituto	167,6	11,1	151,7	10,4
Fondi per rischi ed oneri	15,2	1,0	20,5	1,4
Erogazioni deliberate da liquidare	27,3	1,8	25,4	1,7
Fondo per il volontariato di legge	1,0	0,1	1,0	0,1
Altre passività	12,0	0,8	12,5	0,9
<b>Totale del passivo</b>	<b>1.503,7</b>	<b>100,0</b>	<b>1.462,6</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medie**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	407,6	13,5	378,4	12,9
Attività finanziarie:	2.460,7	81,4	2.370,6	81,1
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	275,6	9,1	428,8	14,7
<i>partecipazioni in altre società</i>	442,8	14,7	378,0	12,9
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	82,6	2,7	60,8	2,1
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	1.659,7	54,9	1.502,9	51,4
Crediti, ratei e risconti attivi	22,6	0,7	22,0	0,8
Disponibilità liquide	127,7	4,2	149,6	5,1
Altre attività	2,9	0,1	2,3	0,1
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>3.021,5</b>	<b>100,0</b>	<b>2.922,8</b>	<b>100,0</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	2.588,6	85,7	2.529,4	86,5
Fondi per l'attività d'istituto	343,3	11,4	312,3	10,7
Fondi per rischi ed oneri	15,0	0,5	12,1	0,4
Erogazioni deliberate da liquidare	49,0	1,6	47,0	1,6
Fondo per il volontariato di legge	1,8	0,1	1,4	0,0
Altre passività	23,7	0,8	20,6	0,7
<b>Totale del passivo</b>	<b>3.021,5</b>	<b>100,0</b>	<b>2.922,8</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-grandi**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	517,0	7,9	487,9	7,9
Attività finanziarie:	5.676,5	86,3	5.173,7	83,5
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	964,4	14,7	986,0	15,9
<i>partecipazioni in altre società</i>	1.140,3	17,3	1.069,8	17,3
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	445,3	6,8	568,0	9,2
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	3.126,4	47,5	2.550,0	41,2
Crediti, ratei e risconti attivi	68,3	1,0	43,2	0,7
Disponibilità liquide	317,5	4,8	491,3	7,9
Altre attività	0,5	0,0	0,4	0,0
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>6.579,7</b>	<b>100,0</b>	<b>6.196,7</b>	<b>100,0</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	5.660,8	86,0	5.419,8	87,5
Fondi per l'attività d'istituto	624,4	9,5	520,5	8,4
Fondi per rischi ed oneri	77,9	1,2	71,4	1,2
Erogazioni deliberate da liquidare	157,3	2,4	139,0	2,2
Fondo per il volontariato di legge	5,7	0,1	5,9	0,1
Altre passività	53,7	0,8	40,0	0,6
<b>Totale del passivo</b>	<b>6.579,7</b>	<b>100,0</b>	<b>6.196,7</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Grandi**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	1.121,3	2,9	1.063,0	2,9
Attività finanziarie:	36.655,6	93,3	33.501,2	92,3
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	9.666,8	24,6	8.783,7	24,2
<i>partecipazioni in altre società</i>	4.360,9	11,1	4.393,9	12,1
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	543,0	1,4	399,5	1,1
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	22.084,9	56,2	19.924,1	54,9
Crediti, ratei e risconti attivi	357,9	0,9	352,5	1,0
Disponibilità liquide	1.105,2	2,8	1.333,2	3,7
Altre attività	29,0	0,1	29,6	0,1
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>39.269,0</b>	<b>100,0</b>	<b>36.279,5</b>	<b>100,0</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	32.576,6	83,0	30.629,6	84,4
Fondi per l'attività d'istituto	4.691,7	11,9	3.770,2	10,4
Fondi per rischi ed oneri	429,8	1,1	358,2	1,0
Erogazioni deliberate da liquidare	1.326,7	3,4	1.336,8	3,7
Fondo per il volontariato di legge	46,4	0,1	36,4	0,1
Altre passività	197,8	0,5	148,4	0,4
<b>Totale del passivo</b>	<b>39.269,0</b>	<b>100,0</b>	<b>36.279,5</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Ovest**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	332,5	1,4	322,4	1,4
Attività finanziarie:	22.262,5	94,3	21.683,8	95,5
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	6.629,3	28,1	6.619,8	29,2
<i>partecipazioni in altre società</i>	3.218,9	13,6	3.037,1	13,4
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	332,9	1,4	339,3	1,5
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	12.081,5	51,2	11.687,7	51,5
Crediti, ratei e risconti attivi	251,5	1,1	261,6	1,2
Disponibilità liquide	734,7	3,1	410,3	1,8
Altre attività	27,5	0,1	25,8	0,1
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>23.608,7</b>	<b>100,0</b>	<b>22.704,0</b>	<b>100,0</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	19.977,6	84,6	19.566,3	86,2
Fondi per l'attività d'istituto	2.421,6	10,3	1.991,7	8,8
Fondi per rischi ed oneri	267,8	1,1	261,1	1,2
Erogazioni deliberate da liquidare	785,2	3,3	760,2	3,3
Fondo per il volontariato di legge	27,0	0,1	17,1	0,1
Altre passività	129,6	0,5	107,6	0,5
<b>Totale del passivo</b>	<b>23.608,7</b>	<b>100,0</b>	<b>22.704,0</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Est**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	835,6	5,8	843,0	6,3
Attività finanziarie:	12.957,4	90,4	11.981,2	89,6
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	3.127,7	21,8	2.661,7	19,9
<i>partecipazioni in altre società</i>	1.459,6	10,2	1.408,3	10,5
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	477,5	3,3	483,4	3,6
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	7.892,6	55,1	7.427,8	55,6
Crediti, ratei e risconti attivi	100,9	0,7	87,7	0,7
Disponibilità liquide	437,3	3,1	449,1	3,4
Altre attività	2,9	0,0	4,0	0,0
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>14.334,2</b>	<b>100,0</b>	<b>13.365,0</b>	<b>100,0</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	11.608,9	81,0	10.912,6	81,7
Fondi per l'attività d'istituto	2.048,5	14,3	1.822,1	13,6
Fondi per rischi ed oneri	145,2	1,0	120,9	0,9
Erogazioni deliberate da liquidare	431,1	3,0	409,4	3,1
Fondo per il volontariato di legge	15,6	0,1	11,3	0,1
Altre passività	84,9	0,6	88,8	0,7
<b>Totale del passivo</b>	<b>14.334,2</b>	<b>100,0</b>	<b>13.365,0</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Centro**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	887,2	8,5	866,3	8,6
Attività finanziarie:	9.080,1	86,6	8.902,2	87,9
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	974,9	9,3	979,8	9,7
<i>partecipazioni in altre società</i>	1.038,5	9,9	1.048,0	10,3
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	87,2	0,8	83,5	0,8
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	6.979,4	66,6	6.791,0	67,1
Crediti, ratei e risconti attivi	99,7	1,0	100,8	1,0
Disponibilità liquide	412,1	3,9	248,3	2,5
Altre attività	7,9	0,1	8,0	0,1
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>10.487,0</b>	<b>100,1</b>	<b>10.125,6</b>	<b>100,1</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	8.862,4	84,5	8.676,5	85,7
Fondi per l'attività d'istituto	1.175,1	11,2	1.018,8	10,1
Fondi per rischi ed oneri	94,0	0,9	66,7	0,7
Erogazioni deliberate da liquidare	281,2	2,7	314,0	3,1
Fondo per il volontariato di legge	10,5	0,1	5,7	0,1
Altre passività	63,8	0,6	43,9	0,4
<b>Totale del passivo</b>	<b>10.487,0</b>	<b>100,0</b>	<b>10.125,6</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Sud**

ATTIVO	31/12/2024		31/12/2023	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	205,7	8,5	204,6	8,7
Attività finanziarie:	2.107,1	87,1	2.068,4	88,0
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	376,0	15,5	385,8	16,4
<i>partecipazioni in altre società</i>	451,1	18,6	432,7	18,4
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	199,2	8,2	199,1	8,5
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	1.080,8	44,7	1.050,9	44,7
Crediti, ratei e risconti attivi	15,7	0,7	14,1	0,6
Disponibilità liquide	91,5	3,8	64,3	2,7
Altre attività	0,2	0,0	0,2	0,0
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>2.420,1</b>	<b>100,1</b>	<b>2.351,6</b>	<b>100,0</b>
PASSIVO	31/12/2024		31/12/2023	
Patrimonio netto	2.070,0	85,5	2.034,4	86,5
Fondi per l'attività d'istituto	229,0	9,5	204,6	8,7
Fondi per rischi ed oneri	36,4	1,5	32,0	1,4
Erogazioni deliberate da liquidare	66,6	2,8	63,9	2,7
Fondo per il volontariato di legge	2,2	0,1	1,5	0,1
Altre passività	15,9	0,7	15,1	0,6
<b>Totale del passivo</b>	<b>2.420,1</b>	<b>100,0</b>	<b>2.351,6</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.17 CONTO ECONOMICO Sistema Fondazioni**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	86,1	2,9	104,5	5,2
Dividendi e proventi assimilati	2.163,4	74,4	1.522,3	75,7
Interessi e proventi assimilati	188,1	6,5	142,4	7,1
Risultato gestione strumenti finanziari	350,5	12,0	162,9	8,1
Altri proventi e proventi straordinari	121,4	4,2	78,2	3,9
<b>Totale proventi</b>	<b>2.909,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.010,3</b>	<b>100,0</b>
Oneri	270,7	9,3	316,0	15,7
<i>di cui per gli organi statutari</i>	32,8	1,1	32,0	1,6
Imposte	276,5	9,5	184,8	9,2
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	244,1	8,4	178,2	8,9
Oneri straordinari	19,5	0,7	17,4	0,9
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>2.098,8</b>	<b>72,1</b>	<b>1.313,9</b>	<b>65,3</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>44,5</b>	<b>2,1</b>	<b>30,7</b>	<b>2,1</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>614,4</b>	<b>29,3</b>	<b>406,4</b>	<b>27,2</b>
a) alla riserva obbligatoria	410,9	19,6	260,6	17,5
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	203,5	9,7	145,8	9,8
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>1.439,6</b>	<b>68,6</b>	<b>896,1</b>	<b>60,1</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	118,1	5,6	70,5	4,7
d) Accantonamento al volontariato di legge	59,5	2,8	39,9	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	1.261,9	60,1	785,7	52,7
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>19,2</b>	<b>10,5</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>915,0</b>		<b>937,1</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>1.092,7</b>		<b>1.047,5</b>	

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Piccole**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	1,4	6,4	1,6	10,4
Dividendi e proventi assimilati	11,3	51,5	9,0	59,8
Interessi e proventi assimilati	3,2	14,4	3,0	19,9
Risultato gestione strumenti finanziari	1,2	5,7	1,7	11,1
Altri proventi e proventi straordinari	4,8	22,0	(0,2)	(1,2)
<b>Totale proventi</b>	<b>21,9</b>	<b>100,0</b>	<b>15,0</b>	<b>100,0</b>
Oneri	9,7	44,2	9,2	61,0
<i>di cui per gli organi statutari</i>	<i>1,3</i>	<i>5,7</i>	<i>1,5</i>	<i>9,7</i>
Imposte	2,6	11,7	2,0	13,3
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	0,8	3,7	0,8	5,2
Oneri straordinari	0,1	0,3	0,2	1,1
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>8,8</b>	<b>40,2</b>	<b>2,9</b>	<b>19,3</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		<b>100%</b> (su avanzo esercizio)		<b>100%</b> (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>1,5</b>	<b>17,3</b>	<b>1,2</b>	<b>40,7</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>1,8</b>	<b>20,6</b>	<b>1,1</b>	<b>38,9</b>
a) alla riserva obbligatoria	1,5	16,5	1,0	35,3
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	0,4	4,0	0,1	3,6
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>5,1</b>	<b>58,4</b>	<b>3,7</b>	<b>128,0</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	0,3	2,9	0,2	5,7
d) Accantonamento al volontariato di legge	0,2	2,4	0,1	5,1
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	4,7	53,1	3,4	117,2
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,3</b>	<b>3,7</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(107,6)</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>5,2</b>		<b>5,8</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>5,7</b>		<b>6,1</b>	

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medio-piccole**

	2024		2023	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	9,0	13,0	5,8	13,2
Dividendi e proventi assimilati	36,6	53,2	30,9	70,4
Interessi e proventi assimilati	11,4	16,6	10,0	22,8
Risultato gestione strumenti finanziari	6,8	9,9	3,5	8,0
Altri proventi e proventi straordinari	5,0	7,3	(6,3)	(14,4)
<b>Totale proventi</b>	<b>68,8</b>	<b>100,0</b>	<b>43,9</b>	<b>100,0</b>
Oneri	16,9	24,5	19,0	43,3
di cui per gli organi statutari	3,1	4,5	3,3	7,6
Imposte	4,3	6,3	4,2	9,5
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	3,3	4,8	2,9	6,7
Oneri straordinari	0,6	0,9	0,2	0,4
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>43,7</b>	<b>63,6</b>	<b>17,6</b>	<b>40,1</b>
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	5,3	12,1	4,3	24,3
Accantonamenti al Patrimonio:	10,1	23,1	6,5	37,1
a) alla riserva obbligatoria	7,7	17,7	5,0	28,2
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	2,4	5,4	1,6	8,8
Attività istituzionale:	28,3	64,8	18,2	103,5
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	3,1	7,2	2,6	14,8
d) Accantonamento al volontariato di legge	1,1	2,4	0,7	4,2
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	24,1	55,2	14,9	84,6
f) Avanzo (disavanzo) residuo	0,0	0,0	(11,4)	(64,9)
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	18,5		18,1	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>22,7</b>		<b>5,8</b>	<b>13,2</b>

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medie**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	14,8	12,1	16,7	14,8
Dividendi e proventi assimilati	70,1	57,1	60,2	53,2
Interessi e proventi assimilati	26,5	21,6	18,0	15,9
Risultato gestione strumenti finanziari	2,8	2,2	0,7	0,6
Altri proventi e proventi straordinari	8,6	7,0	17,5	15,5
<b>Totale proventi</b>	<b>122,7</b>	<b>100,0</b>	<b>113,1</b>	<b>100,0</b>
Oneri	26,3	21,4	25,3	22,4
<i>di cui per gli organi statutari</i>	4,7	3,8	4,7	4,1
Imposte	10,9	8,9	9,3	8,2
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	6,7	5,5	6,4	5,6
Oneri straordinari	1,6	1,3	1,1	1,0
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>77,2</b>	<b>62,9</b>	<b>70,9</b>	<b>62,7</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>8,4</b>	<b>10,8</b>	<b>8,6</b>	<b>12,1</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>17,6</b>	<b>22,8</b>	<b>17,3</b>	<b>24,4</b>
a) alla riserva obbligatoria	13,8	17,8	12,5	17,6
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	3,8	5,0	4,8	6,8
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>51,2</b>	<b>66,4</b>	<b>45,0</b>	<b>63,5</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	6,5	8,4	5,0	7,0
d) Accantonamento al volontariato di legge	2,0	2,6	1,8	2,5
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	42,8	55,4	38,3	54,0
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>37,4</b>		<b>41,2</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>45,9</b>		<b>47,9</b>	

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medio-grandi**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	7,0	2,1	5,5	2,4
Dividendi e proventi assimilati	228,2	67,7	161,3	71,3
Interessi e proventi assimilati	42,8	12,7	24,0	10,6
Risultato gestione strumenti finanziari	36,1	10,7	21,3	9,4
Altri proventi e proventi straordinari	22,8	6,8	14,2	6,3
<b>Totale proventi</b>	<b>337,0</b>	<b>100,0</b>	<b>226,3</b>	<b>100,0</b>
Oneri	55,9	16,6	43,5	19,2
<i>di cui per gli organi statutari</i>	7,8	2,3	7,2	3,2
Imposte	33,3	9,9	23,2	10,3
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	24,3	7,2	17,6	7,8
Oneri straordinari	1,8	0,5	9,6	4,3
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>221,6</b>	<b>65,8</b>	<b>132,3</b>	<b>58,5</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>10,8</b>	<b>4,9</b>	<b>5,2</b>	<b>4,0</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>62,7</b>	<b>28,3</b>	<b>33,3</b>	<b>25,1</b>
a) alla riserva obbligatoria	42,2	19,0	25,4	19,2
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	20,6	9,3	7,8	5,9
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>148,1</b>	<b>66,8</b>	<b>93,8</b>	<b>70,9</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	10,6	4,8	7,2	5,4
d) Accantonamento al volontariato di legge	6,1	2,8	3,8	2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	131,4	59,3	82,8	62,6
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>114,2</b>		<b>104,3</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>131,0</b>		<b>115,3</b>	

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Grandi**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	54,0	2,3	74,9	4,6
Dividendi e proventi assimilati	1.817,2	77,0	1.260,9	78,2
Interessi e proventi assimilati	104,3	4,4	87,5	5,4
Risultato gestione strumenti finanziari	303,5	12,9	135,7	8,4
Altri proventi e proventi straordinari	80,2	3,4	53,0	3,3
<b>Totale proventi</b>	<b>2.359,2</b>	<b>100,0</b>	<b>1.612,0</b>	<b>100,0</b>
Oneri	161,9	6,9	219,0	13,6
<i>di cui per gli organi statutari</i>	<i>15,9</i>	<i>0,7</i>	<i>15,3</i>	<i>0,9</i>
Imposte	225,4	9,6	146,2	9,1
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	209,1	8,9	150,5	9,3
Oneri straordinari	15,4	0,7	6,2	0,4
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>1.747,5</b>	<b>74,1</b>	<b>1.090,1</b>	<b>67,6</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		<b>100%</b> (su avanzo esercizio)		<b>100%</b> (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>18,5</b>	<b>1,1</b>	<b>11,3</b>	<b>1,0</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>522,2</b>	<b>29,9</b>	<b>348,2</b>	<b>31,9</b>
a) alla riserva obbligatoria	345,8	19,8	216,7	19,9
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	176,4	10,1	131,5	12,1
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>1.206,7</b>	<b>69,1</b>	<b>735,3</b>	<b>67,4</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	97,6	5,6	55,6	5,1
d) Accantonamento al volontariato di legge	50,1	2,9	33,4	3,1
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	1.059,0	60,6	646,3	59,3
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(4,7)</b>	<b>(0,4)</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>739,7</b>		<b>767,8</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>887,4</b>		<b>856,7</b>	

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Nord Ovest**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	44,9	3,3	65,1	6,5
Dividendi e proventi assimilati	1.146,2	83,4	833,7	83,4
Interessi e proventi assimilati	33,9	2,5	26,4	2,6
Risultato gestione strumenti finanziari	118,4	8,6	39,0	3,9
Altri proventi e proventi straordinari	30,7	2,2	35,7	3,6
<b>Totale proventi</b>	<b>1.374,1</b>	<b>100,0</b>	<b>999,8</b>	<b>100,0</b>
Oneri	80,0	5,8	155,6	15,6
<i>di cui per gli organi statutari</i>	<i>9,6</i>	<i>0,7</i>	<i>8,9</i>	<i>0,9</i>
Imposte	128,2	9,3	88,8	8,9
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	142,5	10,4		
Oneri straordinari	9,9	0,7	9,4	0,9
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>1.013,6</b>	<b>73,8</b>	<b>746,0</b>	<b>74,6</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>12,9</b>	<b>1,3</b>	<b>11,0</b>	<b>1,5</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>262,1</b>	<b>25,9</b>	<b>184,0</b>	<b>24,7</b>
a) alla riserva obbligatoria	200,1	19,7	126,3	16,9
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	61,9	6,1	57,8	7,7
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>738,7</b>	<b>72,9</b>	<b>447,3</b>	<b>60,0</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	90,4	8,9	46,9	6,3
d) Accantonamento al volontariato di legge	29,1	2,9	20,1	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	619,2	61,1	380,3	51,0
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>103,7</b>	<b>13,9</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>424,9</b>		<b>482,2</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>544,3</b>		<b>549,2</b>	

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Nord Est**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	2,4	0,3	14,6	2,5
Dividendi e proventi assimilati	546,5	66,9	401,7	69,6
Interessi e proventi assimilati	71,5	8,8	51,8	9,0
Risultato gestione strumenti finanziari	146,5	17,9	86,0	14,9
Altri proventi e proventi straordinari	50,3	6,2	23,3	4,0
<b>Totale proventi</b>	<b>817,2</b>	<b>100,0</b>	<b>577,4</b>	<b>100,0</b>
Oneri	74,6	9,1	66,1	11,4
<i>di cui per gli organi statutari</i>	<i>10,3</i>	<i>1,3</i>	<i>10,3</i>	<i>1,8</i>
Imposte	86,9	10,6	56,5	9,8
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	61,2	7,5	45,3	7,9
Oneri straordinari	1,7	0,2	1,1	0,2
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>592,9</b>	<b>72,5</b>	<b>408,5</b>	<b>70,7</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		<b>100%</b> (su avanzo esercizio)		<b>100%</b> (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>7,3</b>	<b>1,2</b>	<b>5,5</b>	<b>1,4</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>199,4</b>	<b>33,6</b>	<b>135,6</b>	<b>33,2</b>
a) alla riserva obbligatoria	117,1	19,8	81,2	19,9
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	82,3	13,9	54,4	13,3
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>386,1</b>	<b>65,1</b>	<b>270,3</b>	<b>66,2</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	9,0	1,5	5,5	1,3
d) Accantonamento al volontariato di legge	17,1	2,9	11,8	2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	360,0	60,7	253,0	61,9
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(0,7)</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>269,3</b>		<b>238,0</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>295,3</b>		<b>255,3</b>	

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Centro**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	33,7	5,8	20,1	5,7
Dividendi e proventi assimilati	368,6	63,2	214,9	60,9
Interessi e proventi assimilati	67,7	11,6	52,5	14,9
Risultato gestione strumenti finanziari	76,6	13,1	39,8	11,3
Altri proventi e proventi straordinari	36,2	6,2	25,5	7,2
<b>Totale proventi</b>	<b>582,8</b>	<b>100,0</b>	<b>352,7</b>	<b>100,0</b>
Oneri	95,1	16,3	76,7	21,7
<i>di cui per gli organi statutari</i>	<i>9,1</i>	<i>1,6</i>	<i>9,2</i>	<i>2,6</i>
Imposte	43,4	7,4	29,1	8,2
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	29,7	5,1	22,0	6,2
Oneri straordinari	6,0	1,0	6,3	1,8
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>408,6</b>	<b>70,1</b>	<b>218,7</b>	<b>62,0</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>22,0</b>	<b>5,4</b>	<b>11,8</b>	<b>5,4</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>126,5</b>	<b>30,9</b>	<b>69,4</b>	<b>31,7</b>
a) alla riserva obbligatoria	77,4	18,9	42,4	19,4
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	49,1	12,0	26,9	12,3
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>260,1</b>	<b>63,7</b>	<b>142,8</b>	<b>65,3</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	17,4	4,3	17,3	7,9
d) Accantonamento al volontariato di legge	11,1	2,7	6,3	2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	231,6	56,7	119,1	54,5
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(2,4)</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>176,8</b>		<b>174,6</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>205,3</b>		<b>198,3</b>	

**Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Sud**

CONTO ECONOMICO	2024		2023	
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	5,2	3,8	4,8	6,0
Dividendi e proventi assimilati	102,2	75,5	72,0	89,7
Interessi e proventi assimilati	14,9	11,0	11,7	14,5
Risultato gestione strumenti finanziari	9,0	6,6	(1,8)	(2,3)
Altri proventi e proventi straordinari	4,2	3,1	(6,4)	(8,0)
<b>Totale proventi</b>	<b>135,4</b>	<b>100,0</b>	<b>80,2</b>	<b>100,0</b>
Oneri	21,0	15,5	17,6	22,0
<i>di cui per gli organi statutari</i>	<i>3,8</i>	<i>2,8</i>	<i>3,6</i>	<i>4,5</i>
Imposte	18,1	13,3	10,5	13,0
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	10,7	7,9	7,2	8,9
Oneri straordinari	1,9	1,4	0,6	0,7
<b>Avanzo (disavanzo) dell'esercizio</b>	<b>83,7</b>	<b>61,8</b>	<b>44,4</b>	<b>55,3</b>
<b>Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:</b>		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
<b>Copertura disavanzi pregressi</b>	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>5,3</b>
<b>Accantonamenti al Patrimonio:</b>	<b>26,5</b>	<b>31,6</b>	<b>17,4</b>	<b>39,2</b>
a) alla riserva obbligatoria	16,3	19,5	10,7	24,1
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	10,2	12,2	6,7	15,1
<b>Attività istituzionale:</b>	<b>54,7</b>	<b>65,3</b>	<b>35,8</b>	<b>80,5</b>
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	1,3	1,6	0,9	1,9
d) Accantonamento al volontariato di legge	2,3	2,8	1,6	3,6
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	51,0	60,9	33,3	75,0
<b>f) Avanzo (disavanzo) residuo</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>(11,1)</b>	<b>(25,1)</b>
<b>g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti</b>	<b>44,1</b>		<b>42,2</b>	
<b>Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)</b>	<b>47,8</b>		<b>44,7</b>	

**Tab. 2.18 – Elenco delle Fondazioni per dimensione patrimoniale – Gruppi dimensionali (euro)**

n°	Terr.	Gruppo	Fondazioni	Patrimoni 2024	
1	no	5	Fondazione Cariplo	7.236.261.449	grandi
2	no	5	Fondazione Compagnia di San Paolo	6.423.444.875	
3	no	5	Fondazione Cassa di Risparmio di Torino	2.694.465.467	
4	ne	5	Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo	2.283.929.390	
5	c	5	Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze	1.764.381.592	
6	ne	5	Fondazione Cariverona	1.679.360.261	
7	c	5	Fondazione Roma	1.605.390.852	
8	no	5	Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo	1.465.128.919	
9	c	5	Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca	1.294.800.857	
10	ne	5	Fondazione Cariparma	1.068.110.799	
11	s	5	Fondazione di Sardegna	981.209.912	
12	ne	5	Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna	969.123.036	
13	ne	5	Fondazione di Modena	841.162.097	
14	ne	5	Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano	589.236.292	
15	c	5	Fondazione Pisa	582.062.958	
16	c	5	Fondazione Monte dei Paschi di Siena	581.868.976	
17	no	5	Fondazione Monte di Lombardia	516.625.074	
1	ne	4	Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì	484.471.194	medio grandi
2	c	4	Fondazione Perugia	478.356.365	
3	c	4	Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia	430.906.407	
4	ne	4	Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto	411.529.199	
5	ne	4	Fondazione di Piacenza e Vigevano	386.541.147	
6	ne	4	Fondazione di Venezia	377.361.477	
7	ne	4	Fondazione Friuli	338.751.532	
8	ne	4	Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi	299.193.949	
9	c	4	Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno	284.598.353	
10	ne	4	Fondazione CRTrieste	274.400.764	
11	no	4	Fondazione Cassa di Risparmio di Biella	267.244.755	
12	no	4	Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia	252.958.906	
13	ne	4	Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna	247.398.266	
14	c	4	Fondazione CARIT	237.533.341	
15	ne	4	Fondazione Cassamarca	229.744.610	
16	s	4	Fondazione Sicilia	222.681.051	
17	no	4	Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria	219.493.557	
18	no	4	Fondazione Cassa di Risparmio di Asti	217.594.289	
1	no	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Tortona	215.611.805	medie
2	s	3	Fondazione Pescaraabruzzo	211.634.827	
3	c	3	Fondazione Livorno	210.805.149	
4	ne	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia	196.368.272	

5	ne	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna	177.767.925		
6	s	3	Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila	157.739.591		
7	ne	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia Pietro Manodori	150.831.964		
8	ne	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Imola	146.234.180		
9	ne	3	Fondazione Monte di Parma	139.296.228		
10	c	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra	138.403.753		
11	s	3	Fondazione Puglia	136.366.659		
12	ne	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Mirandola	128.660.661		
13	c	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Fano	119.951.297		
14	no	3	Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli	119.678.079		
15	no	3	Fondazione Agostino De Mari	117.213.886		
16	c	3	Fondazione Varrone Cassa di Risparmio di Rieti	112.470.391		
17	s	3	Fondazione Banco di Napoli	109.567.220		
1	c	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo	97.057.635		Medio Piccole
2	s	2	Fondazione Tercas	95.647.723		
3	c	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno	94.158.054		
4	c	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara	84.301.376		
5	c	2	Fondazione Cassa di risparmio della provincia di Macerata	84.099.566		
6	ne	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Vignola	82.727.177		
7	s	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Calabria e di Lucania	81.228.466		
8	c	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Spoleto	78.531.099		
9	c	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Prato	75.959.959		
10	no	2	Fondazione Carige	74.303.067		
11	c	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro	74.016.397		
12	c	2	Fondazione Nazionale delle Comunicazioni	71.500.208		
13	no	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Saluzzo	61.836.481		
14	c	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto	59.036.784		
15	no	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano	58.815.697		
16	ne	2	Fondazione Cassa di Risparmio di Cento	56.442.725		
17	c	2	Fondazione Banca del Monte di Lucca	50.933.396		
1	c	1	Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana	50.223.397	piccole	
2	c	1	Fondazione Carivit	46.652.820		
3	c	1	Fondazione Cassa di Risparmio di Civitavecchia	46.443.917		
4	s	1	Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana	38.760.488		
5	no	1	Fondazione Cassa di Risparmio di Savigliano	36.896.746		
6	c	1	Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato	35.780.209		
7	s	1	Fondazione dei Monti Uniti di Foggia	35.131.770		
8	c	1	Fondazione Cassa di Risparmio di Città di Castello	27.697.738		
9	c	1	Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi	22.923.400		
10	c	1	Fondazione Cassa di Risparmio di Loreto	21.511.372		

11	ne	1	Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena	17.585.868	
12	ne	1	Fondazione Banca del Monte e Cassa di Risparmio Faenza	11.207.302	
13	ne	1	Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini	10.670.408	
14	ne	1	Fondazione Banca del Monte di Rovigo	7.816.612	
15	ne	1	Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	1.923.032	
16	ne	1	Fondazione Estense	1.075.622	
				<b>42.518.820.364</b>	

## CAPITOLO 3 L'ORGANIZZAZIONE

### 3.1 L'evoluzione organizzativa delle Fondazioni

Il personale e la struttura amministrativa delle Fondazioni, come si legge nella *Carta delle Fondazioni*, hanno un ruolo fondamentale nel perseguimento della loro missione, soprattutto “in termini di imparzialità, adeguatezza e continuità operativa” (principio n. 9). Per questo motivo le Fondazioni ne promuovono la formazione e l'aggiornamento, stimolando innovazione e crescita di competenze.

Il riconoscimento di questo ruolo è il frutto dell'evoluzione della modalità operativa delle Fondazioni. Nei primi anni Novanta, quando le Fondazioni si sono costituite, la loro struttura organizzativa era relativamente semplice, composta da personale distaccato delle rispettive banche conferitarie o dall'affidamento di interi settori di attività. Si trattava di una struttura adeguata alla capacità operativa ancora limitata delle Fondazioni per via di specifici vincoli di bilancio loro imposti, a causa dei bassi livelli di redditività del patrimonio durante quella fase costitutiva.

Alla fine degli anni Novanta, la struttura organizzativa cominciò invece ad ampliarsi e rafforzarsi a seguito della riforma legislativa di settore, che delineò in maniera più specifica la missione delle Fondazioni e ne aumentò la potenzialità economico-finanziaria. Gli originari affidamenti di linee operative alle banche conferitarie cominciarono così a diminuire a favore della costituzione di un'organizzazione interna alle Fondazioni, aumentando il numero del personale e le competenze operative.

Ulteriore impulso a questa fase di sviluppo organizzativo venne dall'elaborazione della sopracitata *Carta delle Fondazioni* nel 2012, un documento di autoregolamentazione approvato dall'Assemblea degli associati di Acri nel quale fu riconosciuto il ruolo determinante del personale e della struttura operativa.

Nel documento, inoltre, vennero delineati i principi e i criteri alla base dell'attività delle Fondazioni, che divennero i parametri di riferimento per tutte le Associate:

- la sussidiarietà orizzontale, che per le Fondazioni si traduce in una modalità di operare autonoma e complementare, o integrativa, a quella del soggetto pubblico, dunque non sostitutiva e scevra di intenti risolutivi rispetto a specifici settori di intervento;
- la territorialità, intesa non solo in termini geografici ma anche come conoscenza del territorio di riferimento, ascolto dei bisogni locali e collaborazione continua con le realtà locali attive, senza tuttavia rinunciare a partecipare alle iniziative di respiro nazionale;

- la trasparenza e l'accountability, principi che bilanciano l'autonomia gestionale delle Fondazioni e l'utilizzo di una dotazione patrimoniale la cui origine è riconducibile alle comunità di riferimento, di cui le Fondazioni sono responsabili;
- efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse e qualità degli interventi, quali elementi prioritari per la scelta delle iniziative da sostenere o da avviare, affinché le Fondazioni svolgano la loro funzione di catalizzatori di risorse, competenze e politiche territoriali, stimolando processi di sviluppo e cura delle comunità.

L'evoluzione delle Fondazioni ha anche comportato una trasformazione delle attività di sostegno e di intervento, rendendole sempre più diversificate e flessibili. Oltre al tradizionale sostegno finanziario delle iniziative, le Fondazioni sempre di più stimolano la creazione di reti e *partnership* tra attori del territorio, promuovono interventi innovativi e sperimentali e attivano energie e percorsi di sviluppo locale e di comunità.

Queste nuove modalità di intervento hanno portato le Fondazioni a prestare un'attenzione sempre maggiore alla struttura organizzativa, alle competenze interne e agli *standard* operativi che, nonostante la diversità geografica e patrimoniale, sono caratterizzate da tratti comuni.

Nell'area dedicata alle attività istituzionali, in particolare, che rappresenta il cuore dell'operato delle Fondazioni, la struttura organizzativa si è trasformata nel tempo, attraverso l'introduzione di regolamenti, processi e procedure formalizzate, l'inserimento di figure professionali specializzate, lo svolgimento di attività formative qualificate e mirate, l'adozione di strumenti erogativi innovativi, l'introduzione di strumenti informatici.

Con riferimento all'attività di selezione dei progetti, oltre a inserire figure specializzate, sono state attivate piattaforme informatiche innovative, volte sia a standardizzare e facilitare i processi di elaborazione delle proposte progettuali da parte dei proponenti, sia a rendere sistematici e tracciabili i processi di selezione, assicurando la trasparenza dei processi valutativi e consentendo la creazione di *data base* fondamentali per la mappatura degli attori del territorio, l'analisi dei bisogni e le caratteristiche delle proposte sottoposte alla Fondazione.

Relativamente all'attività di monitoraggio, oltre al consueto controllo *ex-post* delle voci di spesa e dei risultati raggiunti (*output*), come sollecitato dal protocollo Acri/Mef del 2015<sup>1</sup>, le Fondazioni utilizzano molteplici e diversificati strumenti. Il monitoraggio *in itinere*, un approccio "di accompagnamento" e di dialogo con gli attori coinvolti nel progetto, che non esclude eventuali riorientamenti e proroghe per affrontare o prevenire specifiche criticità, assicurando la buona riuscita

---

<sup>1</sup> All'art. 11 relativo alle "Trasparenza" si legge: "Devono essere inoltre pubblicati sul sito internet i risultati della valutazione effettuata dalle Fondazioni *ex post* in merito all'esito delle varie iniziative finanziate, ai relativi costi e agli obiettivi sociali raggiunti ove misurabili, tenuto anche conto per quanto possibile degli eventuali indicatori di efficacia preventivamente determinati sulla base di una attenta valutazione del rapporto costi/risultati".

dell'intervento. La valutazione d'impatto (*outcome*), focalizzata sull'analisi dei cambiamenti e dei benefici apportati dalla realizzazione dei progetti. Una forma di "restituzione" alla comunità dell'esito della propria azione, oltre che un'opportunità di ampliamento di esperienza e competenze per il territorio. Infine, l'analisi qualitativa degli interventi, che non prevede una "misurazione" puntuale (di *output* e/o *outcome*), ma un confronto con gli attori coinvolti, per valutare insieme gli esiti complessivi della progettazione, mettendo a fattor comune l'esperienza, le criticità, le intuizioni e le eventuali attività future.

Ripercorrendo la trasformazione organizzativa delle Fondazioni, è necessario anche soffermarsi sull'inserimento di figure specializzate nelle attività di pianificazione finanziaria e di gestione del patrimonio. Con la progressiva dismissione delle partecipazioni nelle banche conferitarie, le Fondazioni hanno infatti aumentato le loro competenze e responsabilità per promuovere e gestire la diversificazione degli investimenti. Sono dunque state introdotte figure specializzate che, affiancate da *advisor* esterni, garantiscono un'oculata e coerente gestione del patrimonio in linea con i profili di rischio stabiliti dagli organi competenti.

Tali nuovi assetti organizzativi hanno comportato una più complessa articolazione della struttura delle Fondazioni, dando origine o rafforzando nuove aree, introducendo figure di coordinamento preposte ai controlli di secondo livello o all'*auditing* interno. In alcune Fondazioni si è anche proceduto all'attivazione di modelli organizzativi ex d.lgs. n. 231 del 2001 in tema di responsabilità amministrativa degli enti.

Altro settore che ha assunto nel tempo un ruolo di maggior rilievo è l'attività di comunicazione, con l'obiettivo di far conoscere sempre di più il mondo delle Fondazioni all'esterno, attraverso linguaggi e modalità che sono evoluti nel tempo. In primis, il sito *internet* per rendere pubbliche le informazioni di carattere identitario (statuti, organi, struttura, regolamenti, ecc.); pubblicare la rendicontazione ufficiale (bilanci di missione, resoconti economico-patrimoniali, ecc.); interagire con gli enti beneficiari delle erogazioni (pubblicazione di bandi, presentazione online delle richieste di contributo, aggiornamento sulle pratiche aperte, ecc.); promuovere l'attività di *storytelling* per raccontare i progetti realizzati attraverso il coinvolgimento degli enti beneficiari.

A fianco del sito *internet*, le altre attività di comunicazione, sia quelle più tradizionali, come l'ufficio stampa e l'organizzazione di eventi, che quelle più innovative come i *social media* e i *podcast*, permettono di intercettare un pubblico più ampio ed eterogeneo attraverso contenuti accessibili, accattivanti e di facile comprensione. Attraverso questa complessa attività di comunicazione le Fondazioni assolvono, con sempre maggiore responsabilità e capacità divulgativa, all'obbligo istituzionale del "rendere conto" dell'attività svolta.

Per realizzare lo sviluppo organizzativo finora descritto, le Fondazioni hanno posto sempre

maggior attenzione alla formazione del personale attraverso seminari e percorsi professionalizzanti, attività di *networking*, gruppi di lavoro e condivisione di buone pratiche. Parallelamente, sono stati progressivamente modificati anche i processi di selezione delle nuove risorse, puntando su profili diversificati, con esperienze e competenze di diversa natura, per stimolare il miglioramento delle capacità operative e un processo di innovazione continua al loro interno.

### 3.2 Le risorse umane

La descrizione dell'assetto organizzativo delle Fondazioni prosegue con l'analisi dei dati emersi dal consueto censimento annuale del personale, condotto da Acri sul totale delle Fondazioni<sup>2</sup>. Nel 2024, la somma degli occupati è pari a 1.063 (Tab. 3.1), con un aumento del 2,6% rispetto all'anno precedente.

La spesa complessiva sale da 77,8 a 84 milioni di euro (+ 8%); conseguentemente risulta aumentato anche il costo medio unitario da 75 a 79 mila euro (+ 5,2%). Il numero medio di dipendenti per Fondazioni è di 12,5 unità ma, tenendo in considerazione la diversificata dimensione degli organici delle Fondazioni, maggiore nelle Fondazioni grandi e più contenuta in quelle di dimensioni inferiori, risulta più significativo il valore mediano degli occupati, che nel 2024 è pari a 7 unità (come nel 2023).

Come per l'anno precedente, il 93% del personale è impiegato nell'organico proprio delle Fondazioni (Tab. 3.1), assunto principalmente a tempo pieno (81%), come si può osservare nella Fig. 3.1. Il dato conferma il *trend* positivo dell'incidenza del personale in organico proprio delle Fondazioni (Fig. 3.2) nell'ultimo decennio, testimoniando il progressivo affievolimento del legame con le banche originarie conferitarie (salvo rare eccezioni) verso una pressoché totale "emancipazione organizzativa".

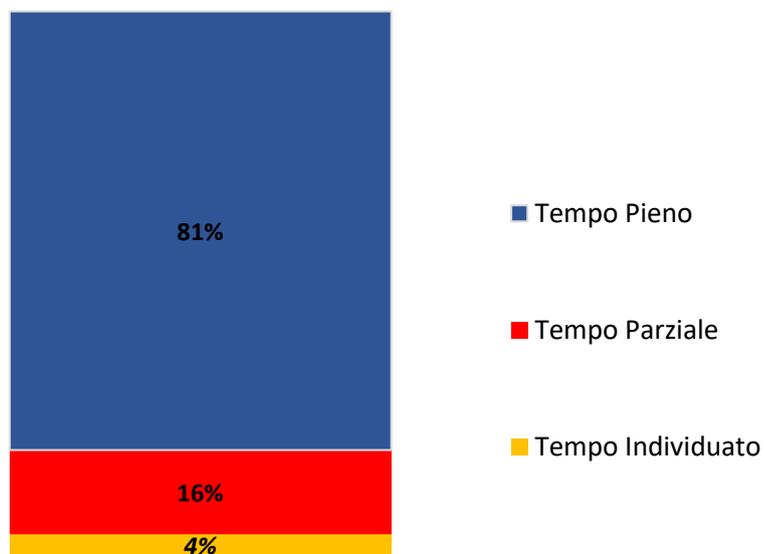
---

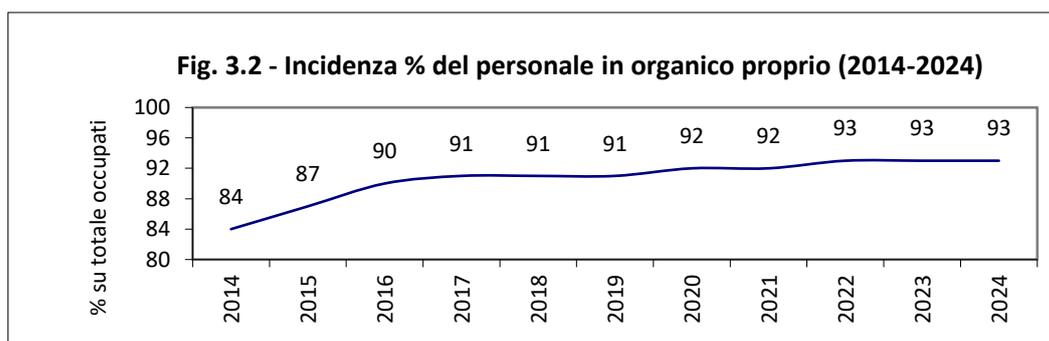
<sup>2</sup> L'attuale rilevazione censisce i dati del personale di tutte le 85 Fondazioni di origine bancaria. I dati di 84 Fondazioni sono stati comunicati dalle Fondazioni stesse, con una griglia di rilevazione predefinita da Acri, mentre quelli relativi a Fondazione Pisa, che non ha partecipato all'indagine, sono stati desunti dai bilanci pubblici, e non sono pertanto corredati di tutti i dettagli informativi previsti dal censimento. Nelle tabelle dove sono presentate le analisi di dettaglio, quindi, i dati relativi alla suddetta Fondazione sono in alcuni casi riportati sotto la voce "Non classificato".

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

Natura del rapporto	2024		2023	
	Numero	%	Numero	%
Organico proprio dell'Ente	996	94	970	93
Collaborazioni Esterne	43	4	41	4
Collaborazioni in Service	10	1	11	1
Organico distaccato dalla banca conferitaria	5	1	8	1
Altro (rapporti di lavoro nell'ambito della somministrazione)	9	1	6	1
<i>Totale</i>	<i>1.063</i>	<i>100</i>	<i>1.036</i>	<i>100</i>

**Fig. 3.1 Composizione dell'organico delle Fondazioni secondo il tempo giornaliero di lavoro (2024)**





Facendo riferimento al ruolo organizzativo del personale (Tab.3.2 A), le aree di direzione e di coordinamento rappresentano, insieme, il 24%, per un totale di 253 dipendenti (11 in più rispetto al 2023). Il personale con competenze specialistiche costituisce il 24%, in linea con l'anno precedente, mentre l'area operativa continua a essere la maggioritaria, rappresentando il 52% del personale, per un totale di 548, in linea con il *trend* positivo dell'ultimo decennio.

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

Ruolo Organizzativo	2024		2023	
	Numero	%	Numero	%
Area Direzione	104	10	103	10
Area Responsabilità di coordinamento intermedio	149	14	139	13
Area Specialistica	262	24	262	25
Area Operativa/Esecutiva	548	52	532	52
<i>Totale</i>	<i>1.063</i>	<i>100</i>	<i>1.036</i>	<i>100</i>

Osservando la distribuzione del personale in relazione al genere (Tab. 3.2 B), il totale delle donne impiegate è pari a 645, numero che rimane superiore rispetto a quello degli uomini (418), e in aumento rispetto all'anno precedente.

Nonostante la maggiore numerosità del genere femminile, che continua a rappresentare più della metà del personale (61%), analizzando la distribuzione del ruolo organizzativo si registra una sotto rappresentazione nell'area direttiva: le donne sono 28, gli uomini 76. Le lavoratrici risultano, infatti, principalmente occupate nell'area operativa (68% donne e 32% uomini) e in quella specialistica (63% donne e 37% uomini). Questa sotto rappresentazione nei ruoli apicali ricalca una dinamica generale del Paese, che risulta comunque in attenuazione nel corso degli anni: nel 2015 le

donne nell'Area Direzione rappresentavano il 16%, oggi, dunque, la percentuale risulta aumentata di 11 punti percentuali.

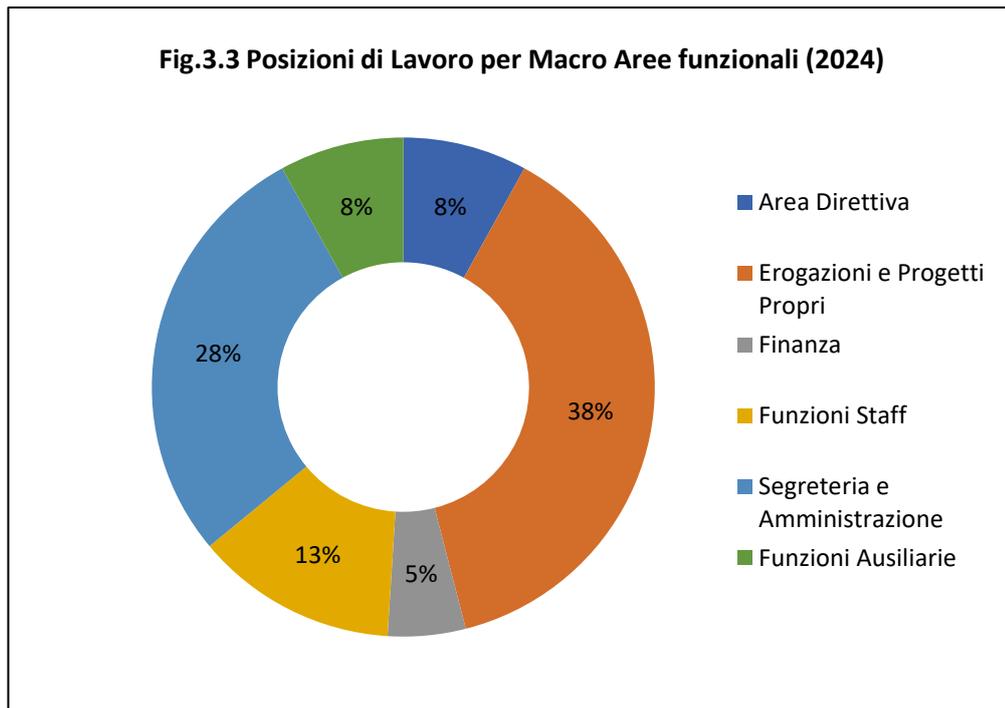
**Tab. 3.2 B - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo e al genere**

Ruolo Organizzativo	2024				
	Numero Donne	% Donne	Numero Uomini	% Uomini	Totale
Area Direzione	28	27	76	73	104
Area Responsabilità di coordinamento intermedio	81	54	68	46	149
Area Specialistica	165	63	97	37	262
Area Operativa, Esecutiva	371	68	177	32	548
<i>Totale</i>	<i>645</i>	<i>61</i>	<i>418</i>	<i>39</i>	<i>1.063</i>

Relativamente alla distribuzione del personale per posizioni di lavoro, le percentuali risultano pressoché invariate rispetto al 2023. Come osservabile dalla Fig. 3.3 l'area maggioritaria per numero di dipendenti è l'area Erogazioni e Progetti Propri (38%). Un dato che ricalca il cuore dell'attività delle Fondazioni e i loro obiettivi di missione: sostenere e promuovere iniziative di utilità sociale e promozione dello sviluppo economico, attraverso il sostegno alle realtà attive nei territori<sup>3</sup>.

Segue il comparto che si occupa delle attività di Segreteria e Amministrazione (28%) e lo Staff (13%) con funzioni di supporto tecnico-specialistico (per esempio di tipo legale, comunicazione, studi, servizi informatici e tecnici). Infine, con percentuali inferiori al 10%, l'area Direttiva e le Funzioni Ausiliari (8%) e l'area specializzata nella Finanza (5%).

<sup>3</sup> Gli obiettivi di missione sono indicati nel Decreto Legislativo 17 maggio 1999, n.153, art.2.



Nella Tab. 3.3 è possibile osservare, nel dettaglio, il numero dei componenti per ciascuna posizione lavorativa. Mettendo in comparazione i dati con quelli dell'anno precedente emergono limitate variazioni.

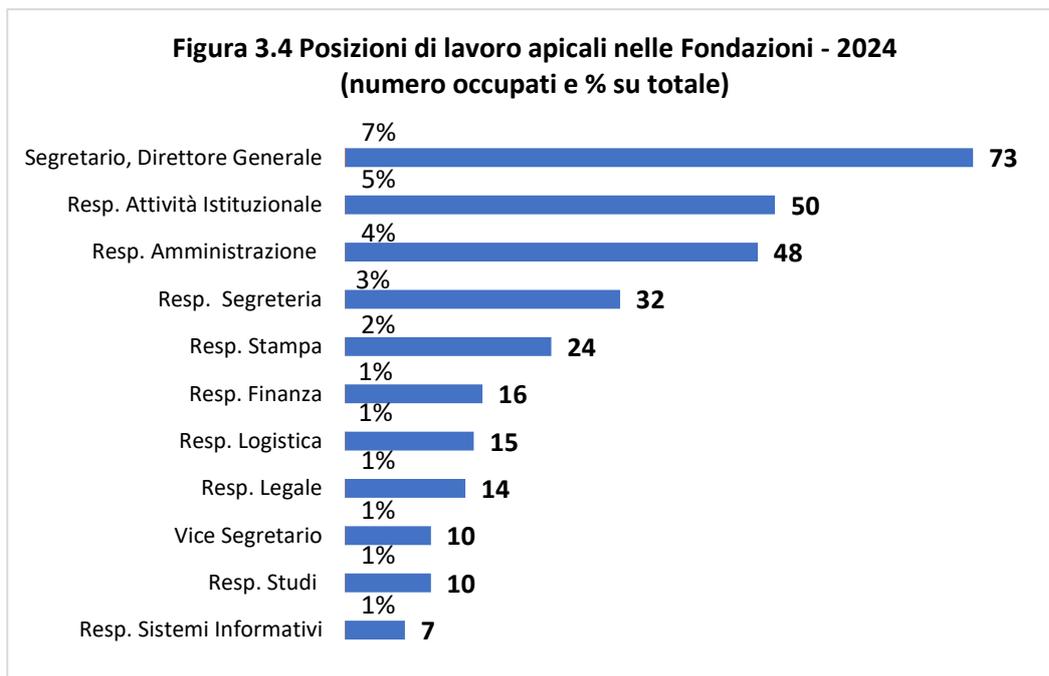
**Tab. 3.3 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione alla principale posizione di lavoro**

Posizione di lavoro principale	2024		2023	
	Numero	%	Numero	%
Segretario, Direttore Generale	73	7	72	7
Vice Segretario, Direttore Generale	10	1	11	1
Responsabile Legale, Organi	14	1	14	1
Responsabile Finanza, Investimenti, Patrimonio	16	1	15	1
Responsabile Attività Istituzionale, Erogativa, Filantropica	50	5	45	4
Responsabile Amministrazione (Amministrazione generale, Contabilità, Bilancio, ecc.)	48	4	47	5

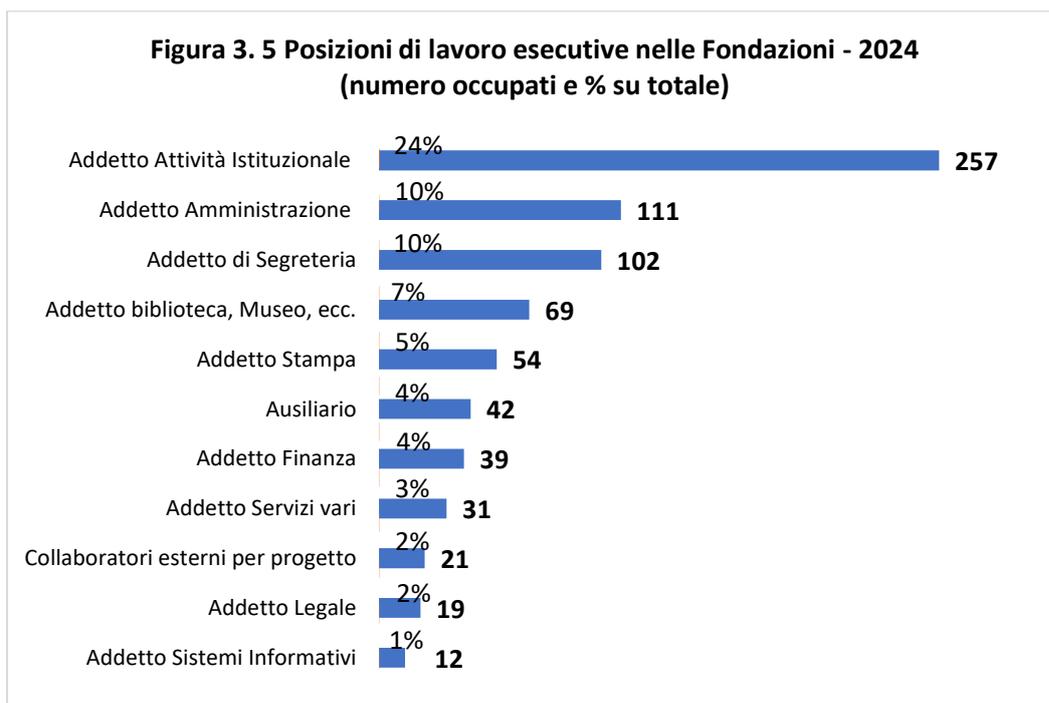
Responsabile Comunicazione, Ufficio Stampa, Relazioni Esterne	24	2	27	3
Responsabile Ufficio Studi	10	1	10	1
Responsabile Sistemi Informativi	7	1	6	1
Responsabile di Segreteria	32	3	32	3
Responsabile Servizi generali, Logistica, Tecnico	15	1	16	1
Addetto Legale, Organi	19	2	19	2
Addetto Finanza, Investimenti, Patrimonio	39	4	36	3
Addetto Attività Istituzionale Erogativa, Filantropica	257	24	255	25
Addetto Amministrazione (Amministrazione generale, Contabilità, Bilancio)	111	10	109	10
Addetto Comunicazione, Ufficio Stampa, Relazioni Esterne	54	5	56	5
Addetto Sistemi Informativi	12	1	10	1
Addetto di Segreteria	102	10	101	10
Addetto Servizi generali/ Logistica/Tecnico	31	3	29	3
Ausiliario: Commesso/Usciere/Addetto Ricezione/Centralino/Portiere/Autista/Giardiniere	42	4	39	4
Altro (esempio: Addetto biblioteca, Museo, Archivi, ecc.)	69	7	62	6
Collaboratori esterni per progetti o attività della Fondazione	21	2	18	2
Non Classificato	7	1	7	1
<i>Totale</i>	<b>1.063</b>	<b>100</b>	<b>1.036</b>	<b>100</b>

Osservando le posizioni di lavoro apicali (Fig. 3.4), la figura del Segretario o Direttore Generale, al vertice della struttura operativa, risulta prevalente (73 occupati), seguita dal Responsabile dell'Attività istituzionale (50 occupati) e di Amministrazione (48 occupati). In numero inferiore il

Responsabile di Segreteria (32 occupati) seguito, in ordine decrescente, dalle altre posizioni.



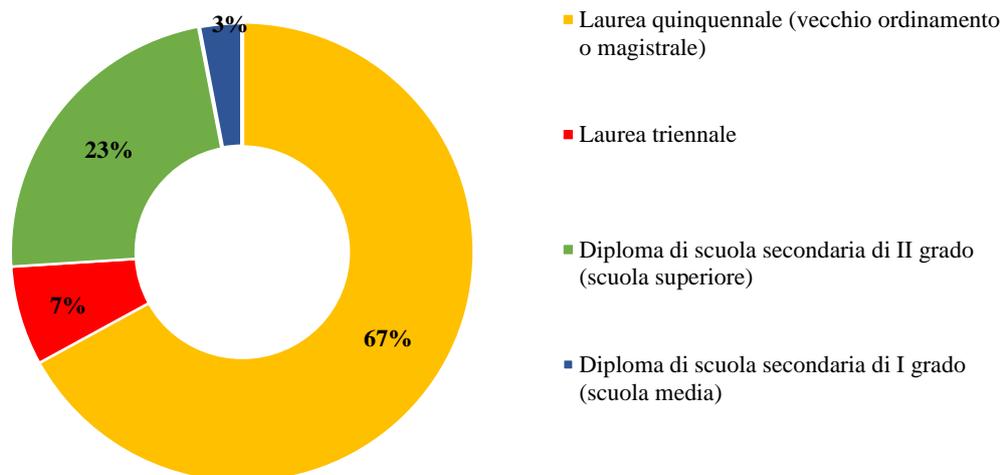
Passando alle posizioni di carattere esecutivo, il settore Attività istituzionale, come emerso precedentemente, conferma il primato con 257 unità (Fig. 3.5), in lieve aumento rispetto al 2023. Una significativa presenza si registra anche negli addetti di Amministrazione (111 addetti) e Segreteria (102 addetti), anche in questo caso in lieve aumento rispetto all'anno precedente. Le altre figure esecutive seguono con una certa distanza.



Circa le posizioni di lavoro, bisogna segnalare la presenza di personale che svolge più di una delle funzioni appena analizzate. In particolare, risultano 287 gli addetti dedicati a svolgere più di una mansione. Le Fondazioni di grandi dimensioni risultano avere il numero maggiore di dipendenti addetti a più funzioni.

Una delle ultime variabili prese in esame dall'indagine è il grado di scolarizzazione del personale, che dalla rilevazione risulta essere sostanzialmente in linea con l'anno precedente. La Fig. 3.6 mostra la preponderanza di personale laureato (74%), soprattutto con laurea quinquennale. Il 23% dei dipendenti ha invece conseguito il diploma di scuola secondaria di secondo grado, mentre un numero residuale, il 3%, ha terminato la scuola secondaria di primo grado. L'alto grado di specializzazione delle Fondazioni conferma l'attenzione sopracitata alle competenze, alla formazione e alla crescita professionale del personale, in coerenza con la maggiore complessità e specificità delle attività da svolgere.

**Fig.3.6 Distribuzione del personale per grado di scolarizzazione (2024)**



Analizzando il tipo di contratto con cui il personale viene assunto, la Tab. 3.4 mostra la netta prevalente del Contratto Nazionale Terziario, Distribuzione e Servizi con 729 occupati, pari al 68% sul totale, con un aumento di 38 occupati rispetto al 2023. Continua a diminuire il contratto del Credito, che in passato risultava prevalente e che, oggi, risulta invece pari al 16%, con 166 unità, in lieve diminuzione rispetto all'anno precedente. La terza tipologia è il Contratto individuale con il 10%, seguita dalle altre tipologie di contratto con percentuali esigue.

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

Tipo di contratto	2024		2023	
	Unità	%	Unità	%
CCNL - Terziario, Distribuzione e Servizi	729	68	691	67
CCNL - Credito	166	16	173	17
Altri - CCNL	5	0	5	0
Contratto individuale (collegato a un Regolamento interno)	105	10	108	10
Contratto individuale (non collegato a un Regolamento interno)	7	1	7	1
Collaborazioni Professionali	28	3	26	2
Altre forme di collaborazione	23	2	26	3
<i>Totale</i>	<i>1.063</i>	<i>100</i>	<i>1.036</i>	<i>100</i>

Infine, in relazione alla qualifica di inquadramento, la Fig. 3.7 mette in luce, come nel 2023, la preponderanza di Impiegati, che rappresentano il 62% sul totale del personale, seguiti dai Quadri (25%), dai Dirigenti (10%) e, infine, dagli Ausiliari (3%).

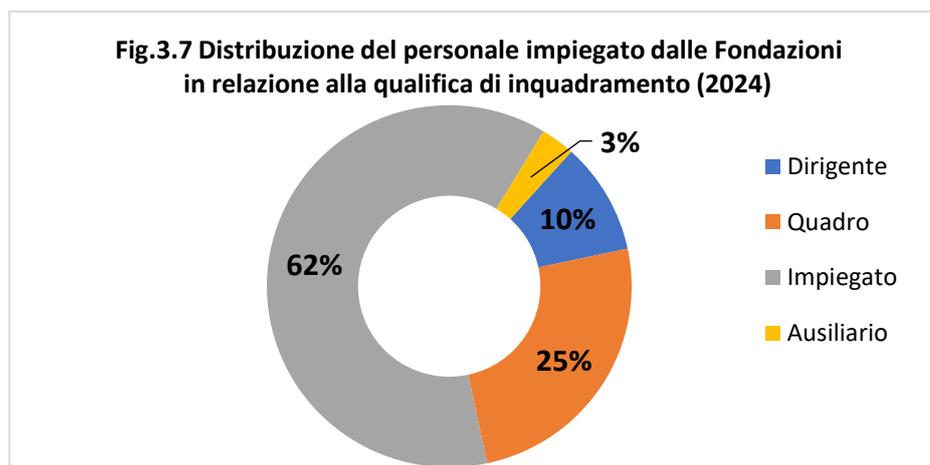


TABELLE RELATIVE ALL'ORGANIZZAZIONE

Nelle tabelle che seguono (Tab. 3.5-3.11) sono approfondite le stesse variabili finora prese in esame, ma in relazione alla dimensione delle Fondazioni e all'area geografica di appartenenza delle stesse<sup>4</sup>.

**Tab. 3.5 - Distribuzione del personale impiegato da gruppi di Fondazioni in relazione a numero e percentuale (2024)**

<b>Dimensione Fondazione</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Fondazioni Grandi	594	56
Fondazioni Medio-grandi	194	18
Fondazioni Medie	121	11
Fondazioni Medio-piccole	94	9
Fondazioni Piccole	60	6
<i>Totale complessivo</i>	<i>1.063</i>	<i>100</i>
<b>Ripartizione geografica</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Nord Ovest	366	34
Nord Est	308	29
Centro	293	28
Sud e Isole	96	9

<sup>4</sup> Per la composizione dei raggruppamenti delle Fondazioni per classi dimensionali e per aree geografiche si rimanda alla Nota metodologica.

**Tab. 3.6 - Distribuzione del personale impiegato da gruppi di Fondazioni in relazione al genere (2024)**

<b>Dimensione Fondazione</b>	<b>Donna %</b>	<b>Uomo %</b>	<b>Totale %</b>
Fondazioni Grandi	57	43	100
Fondazioni Medio-grandi	68	32	100
Fondazioni Medie	65	35	100
Fondazioni Medio-piccole	65	35	100
Fondazioni Piccole	58	42	100
<i>Totale</i>	<i>61</i>	<i>39</i>	<i>100</i>
<b>Ripartizione geografica</b>	<b>Donna %</b>	<b>Uomo %</b>	<b>Totale %</b>
Nord Ovest	64	36	100
Nord Est	64	36	100
Centro	57	43	100
Sud e Isole	49	51	100

**Tab. 3.7 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione alla natura del rapporto di lavoro (2024)**

<b>Dimensione Fondazione</b>	<b>Organico proprio %</b>	<b>Organico distaccato dalla Banca Conferitaria %</b>	<b>Collaboratore Service %</b>	<b>Collaboratore Esterno %</b>	<b>Altra Collaborazione %</b>	<b>Totale %</b>
Fondazioni Grandi	99	0	0	0	1	100
Fondazioni Medio-grandi	95	1	0	3	1	100
Fondazioni Medie	87	3	7	2	1	100
Fondazioni Medio-piccole	72	0	2	25	1	100
Fondazioni Piccole	83	0	0	15	2	100
<i>Totale</i>	<i>94</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>100</i>
<b>Ripartizione Geografica</b>	<b>Organico proprio %</b>	<b>Organico distaccato dalla Banca Conferitaria %</b>	<b>Collaboratore Service %</b>	<b>Collaboratore Esterno %</b>	<b>Altra Collaborazione %</b>	<b>Totale %</b>
Nord Ovest	98	0	1	1	0	100
Nord Est	95	1	0	3	1	100
Centro	90	0	0	9	1	100
Sud e Isole	85	1	8	4	1	100

**Tab. 3.8 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo (2024)**

<b>Dimensione Fondazione</b>	<b>Area Direzione %</b>	<b>Responsabile Coordinamento %</b>	<b>Specialista %</b>	<b>Operativo %</b>	<b>Totale %</b>
Fondazioni Grandi	7	16	22	55	100
Fondazioni Medio-grandi	12	16	24	48	100
Fondazioni Medie	14	7	28	51	100
Fondazioni Medio-piccole	15	12	25	48	100
Fondazioni Piccole	15	12	35	38	100
<i>Totale</i>	<i>10</i>	<i>14</i>	<i>24</i>	<i>52</i>	<i>100</i>
<b>Ripartizione geografica</b>	<b>Area Direzione %</b>	<b>Responsabile Coordinamento %</b>	<b>Specialista %</b>	<b>Operativo %</b>	<b>Totale %</b>
Nord Ovest	7	12	25	56	100
Nord Est	12	16	26	46	100
Centro	10	16	21	53	100
Sud e Isole	10	11	25	54	100

**Tab. 3.9 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione (2024)**

<b>Dimensione Fondazione</b>	<b>Diploma di scuola secondaria di I grado (scuola media) %</b>	<b>Diploma di scuola secondaria di II grado (scuola superiore) %</b>	<b>Laurea triennale %</b>	<b>Laurea quinquennale (vecchio ordinamento o magistrale) %</b>	<b>Totale %</b>
Fondazioni Grandi	3	19	6	72	100
Fondazioni Medio-grandi	2	24	11	63	100
Fondazioni Medie	6	31	6	57	100
Fondazioni Medio-piccole	2	35	3	60	100
Fondazioni Piccole	5	20	10	65	100
Totale complessivo	3	23	7	67	100
<b>Ripartizione geografica</b>	<b>Diploma di scuola secondaria di I grado (scuola media) %</b>	<b>Diploma di scuola secondaria di II grado (scuola superiore) %</b>	<b>Laurea triennale %</b>	<b>Laurea quinquennale (vecchio ordinamento o magistrale) %</b>	<b>Totale %</b>
Nord Ovest	2	17	8	73	100
Nord Est	3	24	6	67	100
Centro	4	28	6	62	100
Sud e Isole	5	28	8	59	100

**Tab. 3.10 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato (2024)**

<b>Dimensione Fondazione</b>	<b>CCNL - Terziario, Distribuzione e Servizi</b>	<b>CCNL - Credito %</b>	<b>CCNL - Altri settori %</b>	<b>Contratto individuale %</b>	<b>Contratto di collaborazione professionale %</b>	<b>Altre forme di collaborazione %</b>	<b>Totale complessivo %</b>
Fondazioni Grandi	70	21	0	7	0	2	100
Fondazioni Medio-grandi	72	9	0	16	1	3	100
Fondazioni Medie	66	10	2	18	2	1	100
Fondazioni Medio-piccole	56	10	0	10	19	5	100
Fondazioni Piccole	65	3	2	17	10	3	100
<i>Totale complessivo</i>	<i>68</i>	<i>16</i>	<i>0</i>	<i>11</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>100</i>
<b>Ripartizione geografica</b>	<b>CCNL - Terziario, Distribuzione e Servizi</b>	<b>CCNL - Credito %</b>	<b>CCNL - Altri settori %</b>	<b>Contratto individuale %</b>	<b>Contratto di collaborazione professionale %</b>	<b>Altre forme di collaborazione %</b>	<b>Totale complessivo %</b>
Nord Ovest	77	18	1	3	1	1	100
Nord Est	54	29	0	14	2	1	100
Centro	73	2	0	14	6	5	100
Sud e Isole	72	3	1	18	3	3	100

**Tab. 3.11 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione all'Inquadramento (2024)**

<b>Dimensione Fondazione</b>	<b>Dirigente %</b>	<b>Quadro %</b>	<b>Impiegato %</b>	<b>Ausiliario %</b>	<b>Totale %</b>
Fondazioni Grandi	10	32	56	2	100
Fondazioni Medio-grandi	9	16	73	2	100
Fondazioni Medie	10	14	71	5	100
Fondazioni Medio-piccole	21	17	59	3	100
Fondazioni Piccole	8	19	68	5	100
<i>Totale complessivo</i>	<i>10</i>	<i>25</i>	<i>62</i>	<i>3</i>	<i>100</i>
<b>Ripartizione geografica</b>	<b>Dirigente %</b>	<b>Quadro %</b>	<b>Impiegato %</b>	<b>Ausiliario %</b>	<b>Totale %</b>
Nord Ovest	11	27	60	2	100
Nord Est	11	20	68	1	100
Centro	9	29	58	4	100
Sud e Isole	13	19	60	8	100

## FOCUS

### AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

Luca Gori – Giammaria Gotti\*

#### Introduzione

Questo saggio si struttura in due parti.

La prima parte è finalizzata a ricostruire il significato di amministrazione condivisa, così come declinato nella normativa, nella letteratura giuridica e nella giurisprudenza costituzionale. Si tratta di uno scenario in grande mutamento, che, a partire da una consolidata tradizione che affonda le proprie radici già nei primi interventi di settore (addirittura dalla legge n. 266 del 1991), si è consolidato fino a oggi, attraverso una serie di itinerari non sempre lineari.

La seconda parte, invece, intende prefigurare il possibile ruolo delle Fondazioni di origine bancaria all'interno dei procedimenti di amministrazione condivisa, cercando di evidenziare presupposti, modalità, contenuti, potenzialità e limiti di un loro "coinvolgimento attivo". Si tratta di una riflessione che ancora si muove lungo sentieri in parte inesplorati, che si rivelano però – alla luce di una prima prassi – di grande interesse. In questo ambito, sarà quindi necessario attribuire a quell'espressione – amministrazione condivisa – il suo significato *giuridico* proprio, sebbene inquadrato all'interno di un'accezione più ampia che ricomprenda tutti i processi ispirati al principio di collaborazione fra Pubblica Amministrazione e Terzo settore, e orientati alla trasformazione delle politiche pubbliche (l'amministrazione condivisa come *processo*).

Alcune note conclusive provano a ipotizzare se esista, oggi, la possibilità di un nuovo modello di intervento, accanto a quelli più consolidati degli interventi propri delle Fondazioni (anche tramite enti strumentali), degli interventi di terzi e degli interventi in partenariato con altri soggetti, e gli effetti che questo ha sulla struttura e il funzionamento delle Fondazioni.

Una breve nota di metodo: gli autori di questo saggio sono, per formazione e professione, giuristi. Pertanto, essi filtrano le realtà attraverso le lenti del diritto, pur essendo consapevoli che, specialmente in questo ambito dell'esperienza giuridica, spesso avviene l'opposto, e cioè che la realtà aiuti ad attribuire significati nuovi alle formulazioni e agli istituti giuridici già consolidati. In fondo, nell'amministrazione condivisa è avvenuto così: è dai processi collaborativi in atto o auspicati che è sorto il diritto dell'amministrazione condivisa. Pertanto, il lettore vorrà perdonare questa

---

\* Scuola Superiore Sant'Anna - Pisa, Centro di ricerca *Maria Eletta Martini*. Il saggio è stato elaborato congiuntamente ed è frutto del lavoro di ricerca in comune nel tempo. Tuttavia, la Parte I è stata curata da Giammaria Gotti, mentre la Parte II è stata curata da Luca Gori. Introduzione e conclusione sono state condivise.

deformazione disciplinare sebbene si sia tentato, in ogni passaggio, di mettere in evidenza la complessità del rapporto fra la realtà e la norma giuridica.

## PARTE I – L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA. UNA MINIMA INTRODUZIONE

### 1. L'amministrazione condivisa. Una (minima) coordinata concettuale

L'amministrazione condivisa, come delineata dal Codice del Terzo Settore (d.lgs. 117/2017, di seguito CTS), rappresenta un paradigma distinto rispetto alle classiche modalità di affidamento e gestione dei servizi pubblici. Essa non si limita a una collaborazione accessoria tra Pubblico e Terzo settore, ma si configura come una modalità nuova di esercizio della funzione pubblica in ambiti di attività qualificati come di *interesse generale*, che è innervata dalla visione, dall'attitudine operativa e dalla capacità di partecipazione alimentate dal Terzo settore nella costruzione di nuove politiche che superino la distinzione fra interesse pubblico e interesse privato.

Due sono i principali procedimenti tipizzati dal legislatore nazionale (*co-progettazione* e *co-programmazione*), oggi disciplinati dall'art. 55 del CTS. Tuttavia, le amministrazioni territoriali hanno creato altre forme di amministrazione condivisa, già prima del Codice del Terzo Settore: fra queste, meritano di essere ricordati i *Patti per l'amministrazione condivisa dei beni comuni* (c.d. regolamento di Bologna), che, per primi, hanno individuato questa modalità innovativa di "gestione" di beni e spazi pubblici (poi estesa anche a beni immateriali), in partenariato fra Pubblica Amministrazione e cittadini attivi (in quel caso, i protagonisti sono stati i singoli cittadini che si attivano per conseguire obiettivi di interesse generale in qualità di co-responsabili).

Ad oggi, sul piano normativo, la definizione di amministrazione condivisa è contenuta dal combinato disposto dell'art. 55 Codice del Terzo Settore, dell'art. 6 del d.lgs. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici) e, per certi aspetti, della sentenza n. 131/2020 della Corte costituzionale. Soprattutto il Codice dei contratti pubblici offre una definizione particolarmente interessante, affermando che:

« (...) in attuazione dei principi di solidarietà sociale e di sussidiarietà orizzontale, la pubblica amministrazione può apprestare, in relazione ad attività a spiccata valenza sociale, modelli organizzativi di amministrazione condivisa, privi di rapporti sinallagmatici, fondati sulla condivisione della funzione amministrativa con gli enti del Terzo settore di cui al CTS di cui al decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, sempre che gli stessi contribuiscano al perseguimento delle finalità sociali in condizioni di pari trattamento, in modo effettivo e trasparente e in base al principio del risultato». Il legislatore precisa ulteriormente che, in ogni caso, non rientrano nel campo di

*applicazione del presente codice gli istituti disciplinati dal Titolo VII del CTS, di cui al decreto legislativo n. 117 del 2017».*

Esiste quindi un ponte di collegamento – una sorta di “dialogo”, che è tratto specifico della legislazione italiana – fra la disciplina dei contratti pubblici e quella del Terzo settore.

In questa fase di sviluppo normativo in Italia, è essenziale per le Fondazioni di origine bancaria condividere un linguaggio comune e chiarire bene i presupposti sulla cui base si utilizzano determinate espressioni. Come si preciserà meglio in seguito, appare necessario distinguere:

- l'amministrazione condivisa, in senso giuridico, intesa come procedimenti amministrativi disciplinati dal CTS (art. 55) e dalle Linee guida ministeriali (D.M. n. 72/2021) e, in talune Regioni, dalle leggi regionali e che riguardano, in via esclusiva, gli enti del Terzo settore così come definiti dalla legislazione nazionale (art. 4 CTS);
- l'amministrazione condivisa in senso ampio, come *processo*, inteso come approccio sistemico improntato alla collaborazione fra Pubbliche Amministrazioni e Terzo settore, nonché altri attori rilevanti delle cosiddette “libertà sociali”, per il conseguimento di obiettivi e lo svolgimento di attività di interesse generale riconosciuti come tali, intenzionalmente, dai diversi attori; tali processi potranno esplicarsi all'interno dello schema procedimentale dell'art. 55 del CTS o all'interno di altri schemi, creati dal legislatore statale o regionale o dalle amministrazioni locali, o, ancora, rimanere esclusivamente confinati sul piano delle relazioni istituzionali fra i diversi *stakeholder* (in tal senso, come metodo di relazione fra i diversi attori, più che come procedimento amministrativo).

Talora le Fondazioni hanno promosso un approccio sistemico di amministrazione condivisa, sia al proprio interno (ad esempio coinvolgendo le Pubbliche Amministrazioni nelle proprie scelte fondamentali), sia al proprio esterno (agevolando l'incontro fra Pubblica Amministrazione e Terzo settore), senza che ciò abbia avuto come esito necessario un procedimento di amministrazione condivisa.

## **2. Un nuovo modo di pensare l'esercizio della funzione amministrativa**

Alla base dell'amministrazione condivisa vi è l'idea di un nuovo rapporto tra amministrazione e cittadini, ove questi ultimi non sono considerati più soggetti passivi destinati a subire i provvedimenti autoritativi della prima, bensì protagonisti insieme alla stessa amministrazione nella realizzazione dell'interesse generale. La necessità di impostare in modo nuovo tale rapporto è data dalla Costituzione che, agli artt. 2 e 3, secondo comma, lega tra loro la solidarietà, l'uguaglianza sostanziale e il principio partecipativo attraverso le formazioni sociali. Il pieno sviluppo della persona nelle formazioni sociali viene finalizzato all'accrescimento delle capacità e concrete possibilità di

partecipare in modo effettivo alla vita politica, sociale ed economica del Paese. La partecipazione, di cui all'art. 3, viene quindi connessa alla solidarietà di cui all'art. 2, quale fonte di integrazione della persona nella vita dello Stato, ove il cittadino non è mero destinatario dei vantaggi derivanti dall'azione dei pubblici poteri ma si configura quale vero e proprio motore e centro operante del processo di integrazione, nell'esercizio delle libertà costituzionalmente riconosciute.

Il richiamato impianto costituzionale ha quindi promosso sin da subito un modello fondato sulla partecipazione dei cittadini alla gestione della funzione pubblica e, a partire dagli anni '60-'70, si è assistito a un'esplosione di esperienze e pratiche partecipative, tra formazioni sociali, soggetti economici, centri di riferimento di interessi privati e le amministrazioni, specialmente quelle territoriali. Tali forme di partecipazione hanno trovato una prima importante formalizzazione con l'approvazione della legge 8 giugno 1990 n. 142, sulle autonomie locali, che ha promosso una partecipazione organica all'interno degli enti locali con funzioni consultive e propositive. Tale legge ha fatto da apripista in quanto ha stabilito per gli enti locali alcuni principi che successivamente sono stati estesi a tutte le amministrazioni pubbliche. Poco dopo, infatti, il legislatore ha disciplinato in via generale la partecipazione al procedimento amministrativo nel capo III della legge 7 agosto 1990 n. 241, normativa di portata generale che si applica a tutti i procedimenti amministrativi e che è volta a promuovere l'idea di un'amministrazione che si pone in dialogo e in ascolto dei cittadini.

È proprio in quegli anni che l'esigenza di massima partecipazione dei cittadini al procedimento amministrativo (*partecipazione amministrativa*) si affianca allo sviluppo dell'idea, ancora più avanzata, di *amministrazione condivisa*. Uno dei massimi teorici dell'amministrazione condivisa, Gregorio Arena, la definiva

“un modello di amministrazione che coinvolge i cittadini, che mettendo a disposizione le proprie risorse, collaborano con la pubblica amministrazione come soggetti attivi (co-amministratori) alla ideazione, alla programmazione, alla progettazione e all'esecuzione di interventi di interesse generale.” [Arena, 1997]

La definizione è il risultato di una critica al tradizionale modello secondo cui tra l'amministrazione e la società intercorre un rapporto verticale, in cui la seconda è amministrata dalla prima e ne subisce le decisioni imposte autoritativamente. La teoria dell'amministrazione condivisa rappresenta invece un modello del tutto alternativo, in cui l'amministrazione e la società sono parte di un'architettura unitaria, nella quale l'azione della prima e della seconda convergono attraverso schemi di comportamento di tipo collaborativo, ove i cittadini sono considerati “co-amministratori” [Benvenuti, 1994].

Se quindi nella partecipazione amministrativa l'interesse pubblico - di cui unica portatrice e interprete rimane la pubblica amministrazione - si alimenta grazie all'apporto dei privati,

nell'amministrazione condivisa vi è un interesse generale al cui perseguimento collaborano cittadini e amministrazione. Nel modello dell'amministrazione condivisa, quindi, cittadini e amministrazioni condividono l'esercizio della stessa funzione amministrativa: i cittadini sono portatori non solo di bisogni, ma anche di capacità, competenze e risorse che possono essere condivise e messe a disposizione dell'interesse generale. Come ancora ricorda Arena:

“mentre nella partecipazione amministrativa il cittadino diventa parte attiva del procedimento decisionale della pubblica amministrazione, in una situazione di amministrazione condivisa il cittadino diventa parte attiva nella soluzione del problema.” [Arena, 1997]

Queste elaborazioni teoriche emergono a livello costituzionale nel 2001, con l'esplicitazione del principio di sussidiarietà orizzontale (art. 118, u.c. Cost.). Si è venuta così rafforzando una nuova concezione del rapporto tra cittadini e amministrazione, in cui i primi sono destinati a diventare cittadini attivi in luogo di meri amministrati e in cui la seconda è chiamata all'esercizio della propria funzione attraverso modalità tali da riconoscere il contributo dei cittadini. Questo perché la rimozione degli ostacoli e lo sviluppo della persona umana di cui all'art. 3, secondo comma, della Costituzione non sono più affidati soltanto ai poteri pubblici, ma sono compito anche dei cittadini, “singoli e associati”, i quali si assumono autonomamente l'onere di contribuire a creare le condizioni per la piena realizzazione del progetto costituzionale attraverso l'apporto di *attivismo* di cui sono portatori.

Tale aspetto è stato messo in rilievo dalla Corte costituzionale nella già menzionata sentenza 131/2020: l'art. 118, quarto comma, “ha esplicitato nel testo costituzionale le implicazioni di sistema derivanti dal riconoscimento della ‘profonda socialità’ che connota la persona umana (sentenza n. 228 del 2004) e della sua possibilità di realizzare una ‘azione positiva e responsabile (sentenza n. 75 del 1992)”, superando “l’idea per cui solo l’azione del sistema pubblico è intrinsecamente idonea allo svolgimento di attività di interesse generale e si è riconosciuto che tali attività ben possono, invece, essere perseguite anche da una ‘autonoma iniziativa dei cittadini’”.

L'art. 118 riconosce dunque il ruolo dei cittadini nel perseguimento dell'interesse generale, sia come singoli che come associati, vale a dire come parti di una *formazione sociale* (definizione costituzionale assai ampia di Rossi, 1989) entro cui operano. Il pensiero va prioritariamente agli enti senza scopo di lucro, da sempre considerati, per le loro caratteristiche intrinseche, “centri e palestra di vita democratica” (Tosato, 1965) e che in molti settori si pongono come interlocutori necessari dell'amministrazione, dato che le rispettive attività si affiancano e si intersecano quanto a finalità, attività e modalità di realizzazione. Il legislatore, consapevole del loro ruolo, inizia quindi a tenerli in particolare considerazione, anche creando e predisponendo modelli di relazione con le pubbliche amministrazioni “privilegiati”, riservati a esse, pur nell'assenza di una definizione normativa unitaria di “Ente del Terzo settore”, che arriverà solo nel 2017 con il CTS.

### 3. Gli antecedenti. Dalla faticosa esperienza delle *convenzioni* ai *patti di collaborazione*...

Prima che l'idea di amministrazione condivisa potesse trovare concretizzazione e una compiuta sistemazione normativa con il CTS del 2017, il legislatore nazionale e regionale aveva creato alcuni istituti che permettevano alle Pubbliche Amministrazioni di costruire più o meno solidi rapporti con il mondo del cosiddetto Terzo settore (denominazione - giova ricordarlo - introdotta solo nel 2017), specialmente con quegli enti senza scopo di lucro che avevano ricevuto una precisa tipizzazione normativa. Si fa riferimento alle organizzazioni di volontariato (legge 11 agosto 1991, n. 266), alle cooperative sociali (legge 8 novembre 1991, n. 381) e alle associazioni di promozione sociale (legge 7 dicembre 2000, n. 383)<sup>1</sup>. In particolare, l'art. 7 della l. 266/1991 permetteva alle pubbliche amministrazioni di stipulare *convenzioni* con le Organizzazioni di Volontariato (ODV). Analogamente era previsto dall'art. 30 della l. 383/2000 per le Associazioni di Promozione Sociale (APS). Quanto alle cooperative sociali, l'art. 5 della l. 381/1991 - tutt'oggi in vigore - consente agli enti pubblici, compresi quelli economici, e alle società di capitali a partecipazione pubblica, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della pubblica amministrazione, di stipulare convenzioni con le cooperative cosiddette di "tipo B", che svolgono attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Lo strumento della convenzione si è rilevato però non pienamente soddisfacente. Pensata come forma di *accordo* in grado di valorizzare l'apporto degli enti all'esercizio della funzione pubblica, è stata attuata attraverso una logica contrattualistica anziché collaborativa, caratterizzata dall'instaurazione di rapporti pubblico-privato di stampo essenzialmente sinallagmatico. Nella prassi, è stata dunque l'amministrazione a definire il contenuto dei servizi o gli interventi da realizzare, senza che i soggetti senza scopo di lucro potessero apportare il loro contributo, fatta eccezione per l'attuazione dei servizi e interventi stessi.

Peraltro, la disciplina appena richiamata ha generato negli anni un significativo contenzioso dinanzi al giudice europeo. In particolare, è stata messa più volte in discussione la conformità con il diritto europeo delle prassi di affidamento diretto dei servizi sociali tramite convenzione alle ODV senza l'espletamento di procedure di gara, specialmente con riferimento ai servizi di trasporto sanitario in ambulanza. In una prima fase, la giurisprudenza europea censurò la disciplina italiana, qualificando i rimborsi percepiti dalle ODV per le spese sostenute come corrispettivi ed equiparando le convenzioni a dei contratti d'appalto. Successivamente, la Corte di giustizia dell'Unione europea,

---

<sup>1</sup> Per una ricostruzione della storia della legislazione sul Terzo settore, Rossi, 2020

con due storiche sentenze - *Spezzino* e *Casta*<sup>2</sup> - ha adottato un orientamento più incline a valorizzare il principio di solidarietà, evidenziando come la scelta di uno Stato membro di organizzare i servizi sociali su basi solidaristiche possa portare a derogare al principio di concorrenza e a valorizzare il ruolo di soggetti senza scopo di lucro (come le ODV), a condizione che la loro attività “contribuisca effettivamente a una finalità sociale e al perseguimento degli obiettivi di solidarietà ed efficienza di bilancio” e che quei soggetti non traggano alcun profitto dalle loro prestazioni [Albanese, 2012; Sanchini, 2016]. L’impostazione seguita configura ancora questa ipotesi come “eccezione” a una regola più generale di concorrenza fra gli operatori economici. Tali indicazioni sono state poi “trasfuse” dal legislatore del 2017, che ha inserito nel CTS un’apposita disposizione (art. 56) dedicata alle convenzioni con le ODV e APS e alle convenzioni per il servizio di trasporto di emergenza-urgenza (art. 57), al contempo abrogando la disciplina previgente. È assai significativo che questo caso italiano sia considerato una sorta di *leading case* anche a livello europeo [sul quadro europeo in tema di sussidiarietà orizzontale, Gotti, 2025].

A una logica in parte diversa dalle convenzioni rispondevano invece i già menzionati *Patti sull’amministrazione condivisa dei beni comuni*, che hanno iniziato a diffondersi sul territorio a partire dai primi anni 2000 [Arena, 2006]. Il Patto di collaborazione costituisce il primo strumento di “nuova” amministrazione condivisa ad aver avuto in Italia particolare successo applicativo, in relazione ad attività di rigenerazione e cura dei beni comuni. Con la sua introduzione si è inteso dare attuazione al principio di sussidiarietà orizzontale a livello locale, pur nell’assenza di una regolamentazione legislativa nazionale o regionale sul punto. La sua origine si trova infatti in uno schema di regolamento-tipo del 2014 (elaborato dall’Associazione LABSUS), poi adottato dal Comune di Bologna, che è stato poi ripreso in numerose realtà territoriali. Ad oggi, sono circa 300 i Comuni che hanno adottato un regolamento sulla gestione condivisa dei beni comuni e sono più di 8.000 i patti stipulati (Rapporto Labsus 2024, p. 11). I patti per l’amministrazione condivisa dei beni comuni rappresentano un modello organizzativo che consente di dare vita a rapporti non aventi carattere sinallagmatico tra i cittadini e amministrazione per lo svolgimento di attività di interesse generale. In particolare, i protagonisti sono i cosiddetti “cittadini attivi”, ossia tutti i soggetti - singoli, associati o comunque riuniti in formazioni sociali anche informali e anche imprese (purché nella dimensione della loro responsabilità sociale e non nello svolgimento di attività volte al profitto) - che si attivano per periodi di tempo anche limitati per la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni. Per “beni comuni” solitamente si intendono i beni, materiali e immateriali, che i cittadini e l’amministrazione riconoscono essere funzionali al benessere della comunità e dei suoi membri,

---

<sup>2</sup> Corte di giustizia dell’Unione europea, quinta sezione, sentenza 28 gennaio 2016, in causa C-50/14, *Casta* e a., e sentenza 11 dicembre 2014, in causa C-113/13, Azienda sanitaria locale n. 5 «Spezzino» e a.

all'esercizio dei diritti fondamentali della persona e all'interesse delle generazioni future, attivandosi di conseguenza nei loro confronti per garantirne e migliorarne la fruizione individuale e collettiva. Il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria è stato e può essere fondamentale nel sostegno alla realizzazione di patti di collaborazione tra cittadini e amministrazioni per la cura dei beni comuni, finanziandone l'attivazione e la manutenzione nel tempo.

#### **4. Alle grandi amministrazioni condivise nazionali**

In questo scenario, meritano una menzione *ad hoc* i grandi casi che possiamo definire di "amministrazione condivisa" sviluppatasi su base nazionale. Provando a declinare un modello generale, in tali casi, a partire dalla condivisione di un obiettivo di interesse generale di rilievo strategico a livello nazionale fra il potere pubblico e attori delle libertà sociali (come le Fondazioni di origine bancaria), si definisce un dispositivo normativo a livello nazionale, con una *governance* condivisa e in grado di riflettere i propri impatti a livello territoriale, grazie a un'azione di coinvolgimento del Terzo settore e degli attori locali. In tal senso, si può affermare che il legislatore ha riconosciuto e promosso, nella logica propria dell'art. 118, ultimo comma della Costituzione, un processo collaborativo dandogli forma giuridica *ad hoc* (ad esempio attraverso la costruzione di una *governance* specifica o attraverso la previsione di misure di favore sul piano fiscale), costruendo uno spazio istituzionale "a cavaliere" fra le dimensioni della Pubblica Amministrazione e del Terzo settore, che hanno avuto ricadute di impatto a livello territoriale (molto interessante, da questa prospettiva, il collegamento fra l'innovazione sul piano nazionale e il riflesso, anche negli aspetti di processo, a livello locale).

Gli esempi di amministrazione condivisa su scala nazionale sono il *Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile* e il *Fondo per la Repubblica Digitale*. Non è questa la sede per ripercorrere struttura, funzionamento e impatti di queste iniziative. Alcuni elementi di carattere generale, tuttavia, possono essere utili per inquadrare queste esperienze.

Il *Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile* (paragrafo 1.2.8) è stato istituito in via sperimentale dalla legge di stabilità 2016<sup>3</sup> per gli anni 2016-2018 (successivamente prorogati per due trienni successivi con specifiche modifiche normative), alimentato dai versamenti delle Fondazioni di origine bancaria, e prevedeva per le Fondazioni aderenti un contributo sotto forma di credito d'imposta pari al 75% dei versamenti effettuati negli anni 2016-2018 e 2024-2027, e al 65% negli anni 2019-2023. L'articolo 20-bis del decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 202 ne ha prorogato la durata per un ulteriore triennio, fino al 2027. Un protocollo d'intesa con il Governo ne ha

---

<sup>3</sup> Art. 1, commi 392-394.

disciplinato il funzionamento, esplicitandone lo scopo – ossia sostenere interventi sperimentali volti a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori [per una ricerca sul tema, Biondi Dal Monte-Frega, 2024] – e creando una peculiare *governance* multilivello. Un primo livello strategico è assegnato a un Comitato di indirizzo composto da dodici membri, di cui quattro nominati dal Governo (Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero dell’Istruzione, Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Ministero dell’Economia e delle finanze), quattro da Acri e quattro dal Forum Nazionale del Terzo settore, quale principale rappresentante del comparto. Il Comitato ha il compito di definire gli obiettivi del Fondo e i relativi strumenti per perseguirli, nonché svolgere l’azione di controllo di attuazione degli indirizzi. A livello operativo, è un ente del Terzo settore selezionato da Acri – Fondazione Con il Sud, attraverso l’impresa sociale “Con i Bambini”, appositamente costituita per lo scopo – a essere responsabile dell’elaborazione dei bandi, della valutazione dei progetti, dell’assegnazione delle risorse e del monitoraggio e della valutazione degli interventi.

Significativa a tal proposito è anche l’esperienza del *Fondo per la Repubblica digitale* (paragrafo 1.2.9), istituito con il decreto-legge n. 152 del 2021, per gli anni dal 2022 al 2026, destinato al sostegno di progetti rivolti alla formazione e all’inclusione digitale, con la finalità di accrescere le competenze digitali [Bugliesi-Nardelli, 2022]. Il Fondo, alimentato dai contributi delle Fondazioni di origine bancaria cui viene riconosciuto un credito d’imposta, è governato da un Comitato di indirizzo strategico (CIS) composto da sei membri (due rappresentanti dell’allora Ministero per l’Innovazione tecnologica e la Transizione digitale - oggi Dipartimento per la Trasformazione digitale -, un rappresentante del Ministro dell’Economia e delle Finanze e tre rappresentanti espressione delle Fondazioni, designati da Acri) e gestito operativamente anche in questo caso da un’impresa sociale, “Fondo Repubblica Digitale – Impresa sociale S.r.l.”, di cui Acri è socio unico.

## **5. Il Codice del Terzo settore come nuovo *paradigma*.**

Il percorso di affermazione dell’amministrazione condivisa si è quindi concluso con il menzionato art. 55 del CTS che, sempre secondo la sentenza 131/2020 della Corte costituzionale citata, ha realizzato per la prima volta in termini generali una vera e propria “procedimentalizzazione dell’azione sussidiaria”, strutturando e ampliando una prospettiva che era già stata prefigurata, ma limitatamente a interventi innovativi e sperimentali in ambito sociale, dalla legge 8 novembre 2000, n. 328 (Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali) [De Ambrogio-Guidetti, 2016].

L'art. 55 del CTS pone oggi in capo ai soggetti pubblici il compito di assicurare, nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241, il “coinvolgimento attivo” degli ETS nella programmazione, nella progettazione e nell'organizzazione degli interventi e dei servizi, nei settori di attività di interesse generale definiti dall'art. 5 del medesimo CTS. Dal punto di vista soggettivo, le procedure sono riservate, da un lato, ai soli enti del Terzo settore iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e, dall'altro, a tutti gli enti pubblici qualificabili come “amministrazioni pubbliche”, ai sensi del d.lgs. n. 165/2001.

L'amministrazione condivisa, secondo il CTS, si sviluppa nelle forme della co-programmazione e della co-progettazione. La co-programmazione consiste nella «individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili». La Corte costituzionale – nella più volte richiamata sentenza n. 131 del 2020 – ha offerto una lettura della co-programmazione alla luce dell'ordinamento costituzionale, affermando che gli ETS sono «rappresentativi della società solidale» e «costituiscono sul territorio una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale, [...] in grado di mettere a disposizione dell'ente pubblico [...] preziosi dati informativi (altrimenti conseguibili in tempi più lunghi e con costi organizzativi a proprio carico) [...]». È proprio questo ciò che costituisce, agli occhi della Corte, il valore aggiunto della co-programmazione e il presupposto che giustifica un coinvolgimento anticipato del Terzo settore già al momento delle scelte strategiche [Gotti, 2024].

La co-progettazione è invece finalizzata «alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione». La Corte costituzionale, qualificando l'istituto della co-progettazione, l'ha definita come modello che «non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico» (sentenza n. 131 del 2020) [Antonini, 2024].

L'art. 55 CTS si configura quindi come un vero e proprio nuovo paradigma dei rapporti tra pubbliche amministrazioni e Terzo settore [Arena-Bombardelli, 2022], addirittura qualificato come una “rivoluzione copernicana” indotta - a diversi anni di distanza - dall'art. 118, quarto comma, della Costituzione [Scalvini, 2025]. Collaborazione, convergenza di obiettivi, condivisione di risorse, assenza di sinallagmaticità: sono questi gli elementi che, secondo la Corte, contraddistinguono i rapporti di cui all'art. 55 CTS e ne determinano la specificità, giustificandone il peculiare regime giuridico. Il sistema di cui all'art. 55 CTS si fonda dunque sulla costruzione di una “relazione”

giuridica fra i soggetti pubblici e una categoria di enti (gli ETS) dotati di una “meritevolezza costituzionale” [Gori, 2022], su basi del tutto alternative a quelle previste nell’ambito del Codice dei contratti pubblici.

Al fine di supportare le pubbliche amministrazioni nella concreta applicazione di tali istituti, con il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali n. 72/2021 (di seguito anche “DM n. 72/2021”), sono state adottate le Linee guida in tema di rapporti collaborativi tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore, che costituiscono oggi un punto di riferimento essenziale per orientarsi nella disciplina codicistica e per una sua corretta applicazione. Le Linee guida chiariscono che co-programmazione e co-progettazione sono a tutti gli effetti “procedimenti amministrativi” e in quanto tali seguono principi e regole della legge 241/1990. Pertanto, come ogni procedimento amministrativo, dovranno essere presenti le fasi dell’iniziativa, che si sostanzia nell’atto con il quale si dà avvio al procedimento (eventualmente in accoglimento dell’istanza di parte, presentata dall’ETS), della nomina di un responsabile del procedimento, della pubblicazione di un avviso pubblico (a cui segue l’ammissione dei soggetti in possesso dei requisiti di partecipazione), dello svolgimento dell’attività di programmazione o progettazione partecipata e della conclusione del procedimento (un documento istruttorio di sintesi redatto da tutti i partecipanti al tavolo, nella co-programmazione; una convenzione che regola i rapporti tra Pubblica Amministrazione ed enti *partner* per la gestione dei servizi, nella co-progettazione).

Il “cuore” del procedimento è in ogni caso rappresentato, sia nella co-programmazione che nella co-progettazione, dal dialogo e confronto partecipativo tra Pubblica Amministrazione ed ETS, che si sviluppa nel corso del procedimento attraverso le sedute del “tavolo”, espressione a-tecnica sul piano giuridico ma che restituisce efficacemente l’idea di un luogo intorno al quale, nel procedimento amministrativo, si incontrano, pariteticamente, gli interessi “generali” di cui sono portatori i partecipanti. Nel tavolo di co-programmazione, si svolge “un’istruttoria partecipata e condivisa” (DM 72/2021), che si sostanzia nel rendere accessibili le informazioni in possesso della Pubblica Amministrazione integrandole con i contributi di tutti i soggetti coinvolti, al fine di arricchire il quadro dei bisogni e delle risposte e di ridefinire il quadro degli interventi necessari, delle loro modalità di realizzazione e delle risorse disponibili. Nel tavolo di co-progettazione, il fulcro del procedimento è costituito dalla condivisione di risorse pubbliche e private necessarie alla realizzazione del progetto. La Pubblica Amministrazione mette a disposizione dei partecipanti risorse economiche (da ricondurre ai contributi, disciplinati dall’art. 12 della legge n. 241/1990), beni mobili e/o immobili, o risorse umane. Allo stesso tempo, agli ETS è richiesta una compartecipazione, mediante diverse forme, nei termini e con le modalità stabilite dalle Amministrazioni procedenti. Come chiarisce il DM 72/2021, il rapporto di collaborazione sussidiaria è «fondato sulla co-

responsabilità, a partire dalla co-costruzione del progetto (del servizio e/o dell'intervento), passando per la reciproca messa a disposizione delle risorse funzionali al progetto, fino alla conclusione delle attività di progetto ed alla rendicontazione delle spese».

In questa sede non è possibile ripercorrere tutta la sequenza procedimentale nel dettaglio, per la quale si rimanda al DM 72/2021 citato. Occorre però segnalare che, almeno in un primo momento, l'attuazione dell'art. 55 CTS ha incontrato non poche difficoltà. La disciplina dettata dall'art. 55 CTS, infatti, rimane alquanto generica sotto alcuni profili, per esempio su quale debba essere lo svolgimento in concreto del “coinvolgimento attivo” o su quali siano i criteri per l'individuazione, da parte della pubblica amministrazione, dei soggetti con cui svolgere l'attività. Anche per questi motivi, fondamentale è stata l'emanazione delle citate Linee guida ministeriali e – come si dirà meglio in seguito – della normativa regionale di attuazione del Codice. La genericità del disposto dell'art. 55 CTS ha permesso anche l'intervento dei regolamenti degli enti pubblici e soprattutto degli enti locali in funzione integrativa, che hanno disciplinato la materia nell'ambito della propria competenza. Ad oggi, dunque, sono numerose le fonti del diritto dell'amministrazione condivisa, da ricercare non solo nella normativa nazionale, ma anche nell'interpretazione ministeriale, nella normativa regionale e nelle fonti locali, nonché nella giurisprudenza amministrativa, sempre più impegnata nell'analisi e soluzione di questioni relative all'interpretazione ed applicazione del nuovo diritto del terzo settore.

## PARTE II – LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA NELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

### Le Fondazioni di origine bancaria nell'*amministrazione condivisa*

Le Fondazioni di origine bancaria, alla luce della riforma del Terzo settore, non sono considerate quali Enti del Terzo settore (ETS). L'art. 3, c.3 del CTS (d.lgs. n. 117 del 2017), infatti, afferma che le disposizioni dello stesso non si applicano «agli enti di cui al decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153», fatta eccezione per le disposizioni concernenti l'istituzione, il funzionamento e il finanziamento dei Centri servizio per il volontariato (CSV), su cui si tornerà nel corso di questo testo. Si tratta di una formulazione che discende da una scelta non particolarmente felice della legge delega n. 106 del 2016, nella quale si affermava che «[...] alle Fondazioni bancarie, in quanto enti che concorrono al perseguimento delle finalità della presente legge, non si applicano le disposizioni contenute in essa e nei relativi decreti attuativi», utilizzando una *causale* in luogo di una più appropriata *concessiva* («nonostante concorrano al perseguimento delle finalità della presente legge»). Quest'ultimo criterio interpretativo consente di inquadrare più adeguatamente il tema di cui si intende trattare, poiché mette in evidenza, anche sul piano normativo, come le Fondazioni di origine bancaria concorrano direttamente con la loro attività «al fine di sostenere l'autonoma iniziativa dei cittadini che concorrono, anche in forma associata, a perseguire il bene comune, a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, favorendo la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona, a valorizzare il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa [...]» (art. 1, c.1 legge n. 106 del 2016), pur senza assumere formalmente la qualifica di ente del Terzo settore [Fici, 2017].

Si è sostenuto, addirittura, che le Fondazioni di origine bancaria sarebbero comunque enti del Terzo settore *sui generis*, soggette cioè a un regime diverso definito dalla legislazione speciale ma pur sempre riconducibili, per finalità ed attività, al *genus* degli ETS [Gori, 2022]. Ad oggi, si deve riconoscere che le Fondazioni di origine bancaria non siano enti del Terzo settore, intesi in senso giuridico (non potendosi, cioè, fregiare della denominazione e giovare dello *status* di ETS), ma che, in ogni caso, compartecipano con il Terzo settore, in qualità di soggetti privati, allo sviluppo e al consolidamento delle cosiddette libertà sociali (come le definisce la Corte costituzionale nella importante sentenza n. 300 del 2003).

Ciò rende necessario indagare come sia possibile per le Fondazioni di origine bancaria prendere parte ai procedimenti di amministrazione condivisa. Come si è visto, sempre la giurisprudenza costituzionale ha affermato che il modello dell'amministrazione condivisa, così come declinato dal CTS, sia riservato in via esclusiva, per espressa previsione del legislatore statale, ai soli

enti in possesso dello *status* di «Ente del Terzo settore». Si legge, infatti, che «la originale e innovativa (nella sua attuale ampiezza) forma di collaborazione che si instaura mediante gli strumenti delineati dall'art. 55 CTS richiede, negli enti privati che possono prendervi parte, la rigorosa garanzia della comunanza di interessi da perseguire e quindi l'effettiva "terzietà" (verificata e assicurata attraverso specifici requisiti giuridici e relativi sistemi di controllo) rispetto al mercato e alle finalità di profitto che lo caratterizzano» (Corte Costituzionale 131 del 2020). Tale posizione, da un lato, valorizza la specificità degli enti del Terzo settore all'interno dell'ordinamento costituzionale, dall'altro esclude tutti gli altri enti non del Terzo settore, affermando un principio di non omologazione, secondo il quale non è possibile estendere al di là di quanto il legislatore statale ha stabilito la possibilità di fruire di determinate misure di favore previste per gli enti del Terzo settore. In taluni casi, tuttavia, è stato proprio il legislatore statale ad ampliare il novero degli enti che potevano accedere all'amministrazione condivisa (il caso recente degli enti religiosi che svolgono attività di oratorio o similari, ad esempio, ammessi ai procedimenti di amministrazione condivisa: sull'estensione, più in generale, cfr. Rossi, 2025).

Tale affermazione trova oggi un *pendant* significativo nel già ricordato art. 6 del Codice dei contratti pubblici (d.lgs. n. 36 del 2023), il quale assume come soggetti in relazione la pubblica amministrazione, da una parte, e gli enti del Terzo settore dall'altra. È la qualifica di ETS, quindi, che consente l'accesso a questo specifico modello di amministrazione.

Dunque, apparentemente, le Fondazioni di origine bancaria sembrerebbero essere escluse da questo scenario. Eppure, se si considera la loro natura, missione ed organizzazione, si comprende immediatamente quale sia il valore strategico e la potenzialità trasformativa delle politiche pubbliche che le Fondazioni di origine bancaria possono giocare in alleanza con le pubbliche amministrazioni e gli ETS. Si rivela pertanto necessario rispondere, in prima battuta, alla domanda: è possibile per una Fondazione prendere parte ai procedimenti di amministrazione condivisa?

### **Definire l'*amministrazione condivisa* dal lato delle Fondazioni di origine bancaria**

È necessario un passaggio ancora prima di rispondere alla domanda sul se sia possibile per una Fondazione di origine bancaria prendere parte ai procedimenti di amministrazione condivisa. Tale passaggio consiste nella costruzione di un accordo intorno ai significati da attribuire, nell'orizzonte delle Fondazioni di origine bancaria, all'espressione amministrazione condivisa.

Come rilevato in apertura del lavoro, nella prassi, appare necessario mettere a fuoco una amministrazione condivisa, intesa in senso giuridico, quali procedimenti amministrativi disciplinati dalla normativa nazionale ed eventualmente regionale, riservati ai soli ETS così come definiti dalla

legislazione nazionale, all'interno della matrice identificata dalla legge n. 241 del 1990. Distinto da questo, invece, vi è una amministrazione condivisa in senso ampio o come processo territoriale e comunitario, inteso come approccio sistemico improntato alla collaborazione fra pubbliche amministrazioni e Terzo settore, nonché altri attori rilevanti delle cosiddette libertà sociali, per il conseguimento di obiettivi e lo svolgimento di attività di interesse generale riconosciuti come tali, intenzionalmente, dai diversi attori [Marocchi, 2025; Pezzana, 2023].

Tali processi potranno esplicarsi all'interno dello schema procedimentale dell'art. 55 CTS (e quindi assumere la veste di veri e propri procedimenti amministrativi), o all'interno di altri schemi, creati dal legislatore statale o regionale o dalle amministrazioni locali (come, ad esempio, i citati patti di collaborazione per l'amministrazione condivisa dei beni comuni) [Donati, 2024; Marcucci, 2025], o, ancora, rimanere esclusivamente confinati sul piano di relazioni istituzionali collaborative fra i diversi *stakeholder* pubblici e privati, più o meno formalizzati, che danno luogo a trasformazioni delle politiche pubbliche. Ciò avviene, ad esempio, laddove le Fondazioni di origine bancaria attivino iniziative che determinano, di riflesso, iniziative degli enti locali (ad esempio lanciando bandi per la rigenerazione urbana che inducano alla revisione di strumenti urbanistici o di modalità di gestione del patrimonio pubblico, creando così una connessione fra politiche erogative e politiche pubbliche locali) o che determinino reazioni negli enti del Terzo settore (come la costruzione di reti e partenariati per ottenere risorse per obiettivi strategici, innescando così nuove geografie del Terzo settore) o negli altri *stakeholder* (per esempio le associazioni di categoria, i sindacati, gli enti esponenziali delle confessioni religiose, ecc.). Questa amministrazione condivisa in senso ampio – come si è definita – è, in fondo, uno dei tratti caratteristici che connotano l'azione delle Fondazioni di origine bancaria nell'esperienza più recente, orientata a stimolare innovazione e trasformazioni nelle *policy* secondo una gamma plurale di relazioni che richiedono azioni di ascolto, rilevazione dei bisogni, costruzioni di soluzioni innovative, ecc.

In questo scenario, l'amministrazione condivisa *in senso giuridico* costituisce una delle possibili espressioni dell'amministrazione condivisa *in senso ampio*. Si potrebbe dire che la prima costituisce uno degli strumenti che il diritto mette a disposizione di progetti ampi di trasformazione delle politiche pubbliche (non l'unico, però). Si tratta di un orizzonte strategico e di un quadro concettuale che le Fondazioni di origine bancaria devono tenere presente nella costruzione dei propri interventi poiché presupposti, metodi, risultati e impatti differiscono profondamente in relazione allo strumento utilizzato. L'amministrazione condivisa in senso giuridico, infatti, implica l'ingresso di una Fondazione di origine bancaria – nei vari modi che si vedranno – all'interno di un procedimento amministrativo ai sensi della legge n. 241 del 1990 e nel rispetto delle regole stabilite dal legislatore statale e dal legislatore regionale.

Tale considerazione si pone al punto di incrocio fra due differenti interessi che, nella prassi, sono molto avvertiti. Da un lato, la possibilità per le Fondazioni di origine bancaria di attingere agli strumenti di diritto privato per governare le relazioni con gli altri soggetti portatori di interesse, pubblici e privati; dall'altro, l'esigenza di considerare che partenariati pubblico-privati durevoli e trasformativi hanno bisogno anche di una sede "istituzionale" nella quale i differenti interessi possano trovare un temperamento nell'affermazione dell'interesse generale, attraverso un reticolato di principi e regole che stabiliscano i rapporti reciproci fra gli attori coinvolti, i differenti regimi di responsabilità, di pubblicità e trasparenza, ecc. [Frediani 2021]. Nella prassi, si percepisce così una sorta di *trade-off* fra un'amministrazione condivisa in senso ampio, che consentirebbe una maggiore flessibilità (si potrebbe dire: condivisione con le amministrazioni), e un'amministrazione condivisa in senso giuridico, che, al contrario, finirebbe per imbrigliare anche le Fondazioni di origine bancaria all'interno delle regole di matrice amministrativistica.

Sia consentito sostenere che, in realtà, la questione, posta in questi termini, può risultare fuorviante. In realtà, ogni amministrazione condivisa – quale modalità di relazione fra attori pubblici e privati, incluse le Fondazioni di origine bancaria – necessita di un suo diritto, che è riflesso della complessità di quella relazione. L'amministrazione condivisa, così come declinata oggi dall'art. 55 CTS e dalle altre fonti attuative, rispecchia un sistema di relazioni (un processo) che aspira (o dovrebbe aspirare) a un forte coinvolgimento delle Pubbliche Amministrazioni territoriali, in partenariati di lungo periodo, che implicano obiettivi profondamente trasformativi e innovativi attraverso lo svolgimento di una serie di attività (siano esse di programmazione, o di realizzazione di specifici progetti di servizio o intervento). In tal senso, quindi, non pare doversi leggere una dicotomia fra condivisione con le amministrazioni e amministrazione condivisa, bensì un rapporto legato a un *fine* che, diversamente, non sarebbe conseguibile con la medesima efficacia, stabilità e inquadramento istituzionale. Pertanto, l'incremento delle regole formali che "governano" il procedimento, anche dal lato delle Fondazioni di origine bancaria, deve essere letto non come una restrizione dei margini di libertà di cui gode una Fondazione, bensì come riconfigurazione della stessa alla luce dell'obiettivo strategico da perseguire, affinché la trasformazione possa "farsi istituzione" (fino a essere trasformata di nuovo). Indubbiamente, compito delle Fondazioni è anche sostenere il riconoscimento delle novità che, progressivamente, l'autonomia privata dei cittadini, singoli o associati, produce e che rappresentano «interessanti esperimenti di una prassi istitutiva innovativa», che pure possono sfidare le «norme scritte» con «istanze, bisogni, domande irriducibili al linguaggio, a volte irrigidito, degli organismi statali» [Esposito, 2021]: così anche l'amministrazione condivisa in senso ampio svolge un ruolo importante, più difficile da cogliere, ma che apre un "dialogo" di grande significato e impatto.

## **Le Fondazioni come attori dell'*amministrazione condivisa*. Le leggi regionali come indici rivelatori degli spazi possibili di intervento.**

Dopo aver chiarito tale orizzonte concettuale, è possibile provare a rispondere alla domanda sul se sia possibile per le Fondazioni essere attori dell'*amministrazione condivisa*, atteso che le stesse non sono ETS. Un orizzonte da esplorare pare provenire dallo sviluppo del diritto dell'*amministrazione condivisa* regionale [Gori, 2021 e 2024; Pellizzari, 2019]. A seguito dell'approvazione della riforma del Terzo settore, numerose Regioni hanno approvato proprie leggi che, con diverse finalità, hanno dato attuazione al nuovo quadro normativo nazionale, negli spazi consentiti dal riparto di competenze Stato-Regioni (non senza dar luogo a qualche fibrillazione nel perimetrare i rispettivi confini davanti alla Corte costituzionale)<sup>4</sup>. Vi sono state leggi di manutenzione dell'ordinamento regionale alle novità legislative statali<sup>5</sup>, leggi di attuazione rispetto alle funzioni amministrative attribuite (in tema di registrazione, soprattutto)<sup>6</sup>, leggi che hanno invece "riscritto" l'intera disciplina regionale del Terzo settore<sup>7</sup> e, infine, leggi che si sono limitate all'implementazione della cosiddetta *amministrazione condivisa* nell'ordinamento regionale<sup>8</sup>. Peraltro, le leggi regionali – ed è un punto significativo – riconoscono un ruolo alle Fondazioni all'interno delle sedi istituzionali di rappresentanza e di partecipazione del Terzo settore, così come alle strutture tecniche (ad esempio osservatori sull'*amministrazione condivisa*)<sup>9</sup>.

Ne sta emergendo – il percorso è, infatti, ancora in divenire [Violini, 2024]: diverse Regioni sono in corso di approvazione delle loro leggi – un quadro nel quale enti diversi dagli ETS possono partecipare in qualità di sostenitori, finanziatori o comunque *partner* di progetto ingaggiati rispetto ad attività strumentali a quelle di interesse generale che sono oggetto del partenariato. Prevedono

---

<sup>4</sup> Si tratta di una giurisprudenza di grande interesse per l'inquadramento costituzionale del tema, originato a partire da leggi statali (CTS) e leggi regionali: C. cost. n. 185/2018 che ha inquadrato il riparto di competenze fra Stato e Regioni a seguito dell'adozione del CTS; le due sentenze più rilevanti sono state C. cost. n. 131/2020, incentrata sul tema dell'*amministrazione condivisa*, e C.cost. n. 72/2022 sulla qualificazione di diversi ETS in relazione alle misure promozionali. Sulle modalità di promozione del Terzo settore da parte delle Regioni, C.cost. nn. 251 e 285/2019, 27, 255 e 277/2020, 52/2021; 201/2024.

<sup>5</sup> L.R. Emilia-Romagna n. 20 del 2017, Disposizioni per la ridefinizione, semplificazione e armonizzazione delle forme di partecipazione dei soggetti del terzo settore alla concertazione regionale e locale.

<sup>6</sup> L.R. Toscana n. 53 del 2021, Norme per l'esercizio delle funzioni amministrative in materia di Registro unico nazionale del Terzo settore in Toscana.

<sup>7</sup> L.R. Toscana n. 65 del 2020, Norme di sostegno e promozione degli enti del Terzo settore toscano; L.R. Molise n. 22 del 2021, Disciplina del Terzo settore; L.R. Emilia-Romagna n. 3 del 2023, Norme per la promozione ed il sostegno del terzo settore, dell'*amministrazione condivisa* e della cittadinanza attiva; L.R. Piemonte n. 7 del 2024, Norme di sostegno e promozione degli enti del terzo settore piemontese.

<sup>8</sup> L.R. Umbria n. 2 del 2023, Disposizioni in materia di *amministrazione condivisa*.

<sup>9</sup> Le Fondazioni di origine bancaria sono incluse nella Consulta regionale del Terzo settore prevista in Toscana (anche se non ancora istituita: art. 6, c.1, lett. g) L.R. 65/2020 prevede un rappresentante delle Fondazioni della Regione, insieme alle rappresentanze di Terzo settore, CSV, Forum del Terzo settore, ANCI); nella Consulta regionale del Terzo settore prevista in Molise, invece, hanno rappresentanza le Fondazioni «che sostengono finanziariamente l'Organismo territoriale di controllo (OTC) Campania/Molise, di cui all'articolo 65, comma 2, del Codice del Terzo Settore» (art. 7, c.1, lett. f) L.R. 21/2022); in Umbria, invece, la L.R. n. 2/2023 prevede la possibilità per gli enti pubblici «al fine di favorire il ricorso all'*amministrazione condivisa*, (...) [di] concludere accordi ai sensi dell'articolo 11 della l. 241/1990 con il centro servizi per il volontariato accreditato ai sensi dell'articolo 61 del d.lgs. 117/2017, con le Fondazioni di origine bancaria, con le articolazioni delle reti associative di cui all'articolo 41 del citato decreto, con le articolazioni delle Associazioni di enti del Terzo settore più rappresentative del territorio nazionale ai sensi dell'articolo 59, comma 1, lettera a), del d.lgs. 117/2017»; in Emilia-Romagna, la L.R. n. 3/2023 prevede la partecipazione, quale invitato permanente, di «un rappresentante dell'Associazione tra Fondazioni di origine bancaria dell'Emilia-Romagna» (art. 10, c.5, lett. b)).

questa soluzione la Toscana<sup>10</sup>, il Molise<sup>11</sup>, l'Umbria<sup>12</sup> ed il Piemonte<sup>13</sup>. Si può affermare che si tratta di un principio di amministrazione condivisa che sta entrando in circolo all'interno dell'ordinamento attraverso le diverse leggi regionali, secondo il quale il tavolo di co-programmazione e di co-progettazione può prevedere la partecipazione di ulteriori soggetti, che non siano ETS, purché il loro contributo accresca la quantità e la qualità delle risorse che il partenariato fra Pubbliche Amministrazioni ed ETS è in grado di mettere in condivisione, siano esse materiali, immateriali o economiche. Si comprende perché la legislazione faccia riferimento alla qualità di sostenitore, da intendersi quale soggetto che sostiene il partenariato attraverso risorse materiali o immateriali (ad esempio, un immobile, un marchio, ecc.), oppure di finanziatore, apportando risorse economiche (come un contributo aggiuntivo per lo svolgimento di determinate attività) oppure di partner che può apportare direttamente un proprio contributo in attività strumentali rispetto a quelle di interesse generale (ad esempio una raccolta dati o la fornitura di determinati materiali a titolo gratuito da parte di una impresa, o di una pubblicazione da parte di una Fondazione, ecc.).

L'idea di fondo consiste nell'affermare che le attività di interesse generale che si esprimono in specifici progetti di servizio o di intervento o nello svolgimento di una funzione di programmazione debbano essere svolte da ETS e Pubblica Amministrazione e che ad altri soggetti non ETS debba essere attribuito un ruolo di consolidamento, accrescimento delle risorse e di rafforzamento del partenariato, senza che ciò mini la "funzione" costituzionalmente attribuita al riconoscimento degli ETS. In definitiva, da un lato, la partecipazione delle Fondazioni è considerata pienamente legittima in quanto non sostitutiva dell'attività degli ETS (sebbene – come si è detto – la posizione delle Fondazioni non possa essere ridotta a quella di qualsiasi altro soggetto privato) e, dall'altro, come questa posizione inquadri perfettamente il ruolo delle Fondazioni, attribuendo loro una posizione rispondente alle loro finalità e attività, alla luce del principio di sussidiarietà. Chiarito così che le Fondazioni di origine bancaria, alla luce del diritto vivente, possono prendere parte, entro i limiti e con i ruoli anzidetti, ai procedimenti di amministrazione condivisa di cui all'art. 55 CTS, si pone la questione strategica di scegliere sul se fare ingresso formalmente nel procedimento amministrativo. In altri termini, alle Fondazioni è chiesto di interrogarsi su quando possa essere strategico essere parte formalmente dei tavoli di co-programmazione e di co-progettazione, e quando, invece, possa risultare più efficace un sostegno dall'esterno al partenariato di Pubblica Amministrazione o agli ETS che si

---

<sup>10</sup> L.R. Toscana n. 65/2020, art. 10, c.1, lett. b), a proposito della co-programmazione; art. 13, c.1, lett. b), n. 4, a proposito della co-progettazione, ove si specifica «l'eventuale partecipazione di soggetti diversi dagli enti del Terzo settore in qualità di sostenitori, finanziatori o partner di progetto; in quest'ultimo caso limitatamente ad attività secondarie e comunque funzionali alle attività principali».

<sup>11</sup> L.R. Molise n. 22/2021, art. 11, c.3, a proposito della co-programmazione; art. 13, c.1, lett. b), a proposito della co-progettazione, «l'eventuale partecipazione di soggetti diversi dagli enti del terzo settore in qualità di sostenitori, finanziatori».

<sup>12</sup> L.R. Umbria n. 2/2023, art. 5, c.1, lett. e) ove si indica, come principio generale dell'amministrazione condivisa, che «al fine di aumentare il coinvolgimento della comunità, gli enti del Terzo settore possono avvalersi del contributo di soggetti diversi da questi ultimi così come definiti dall'articolo 4 del d.lgs. 117/2017, a condizione che si tratti di un apporto definito, riferito ad attività strumentali rispetto all'attività di interesse generale svolte dagli enti del Terzo settore».

<sup>13</sup> L.R. Piemonte n. 7/2024, art. 10, c.1, lett. b) a proposito della co-programmazione; art. 12, c.1, lett. b), n. 4 a proposito della co-progettazione.

costituisce nell'ambito di un tavolo. È questa una domanda la cui risposta non può essere offerta in termini astratti e generali, ma esige una puntuale considerazione della situazione di fatto nella quale l'amministrazione condivisa si esplica nei contesti territoriali.

### **Fondazioni e co-programmazione**

La co-programmazione – come si è visto – è definita dal legislatore come un procedimento amministrativo finalizzato «all'individuazione, da parte della Pubblica Amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili» (art. 55, comma 2 CTS). Le linee guida ministeriali (D.M. 72 del 2021) e le leggi regionali precisano gli aspetti procedurali, dall'iniziativa all'atto conclusivo, gli oggetti, i soggetti e le diverse varianti procedurali. Gli interventi normativi regionali precisano, in linea generale, che ulteriori soggetti, diversi dagli enti di Terzo settore, possano partecipare «purché il relativo apporto sia direttamente connesso ed essenziale con le finalità e l'oggetto dell'avviso» (così la L.R. Toscana n. 65 del 2020; in senso analogo, L.R. Molise n. 22 del 2021 e L.R. Piemonte n. 7 del 2024).

Dalla prospettiva di una Fondazione, il procedimento di co-programmazione mira ad accrescere il quadro conoscitivo e la capacità programmatica degli interventi della Pubblica Amministrazione, attraverso l'apporto collaborativo degli ETS [Gotti, 2024].

La prassi – sia precedente, sia successiva alla riforma del Terzo settore – indica che le Fondazioni possono collocarsi sia all'interno del procedimento (quindi, candidandosi all'avviso come non-ETS, secondo le previsioni normative), sia *all'esterno* dello stesso (una volta avviato), qualificandosi come soggetto terzo che entra in relazione con la Pubblica Amministrazione o con gli ETS ma senza assumere una posizione di partecipante al tavolo. Si tratta di due posizioni che riflettono altrettanti posizionamenti istituzionali differenti: nel primo caso, infatti, la Fondazione si pone al tavolo con l'obiettivo di accrescere le conoscenze, le competenze e la gamma delle interventi attraverso una relazione paritaria con la Pubblica Amministrazione e gli altri attori del Terzo settore, partecipando, all'interno della scansione procedimentale, alla definizione di oggetti, priorità e linee di intervento “in dialogo” con gli altri attori; nel secondo caso, invece, la Fondazione sostiene lo sforzo del “tavolo” di co-programmazione dall'esterno, non entrando direttamente all'interno del procedimento amministrativo, bensì sostenendo ETS e Pubblica Amministrazione, come complesso di soggetti, nella loro attività finalizzata a completare il quadro dell'istruttoria condivisa: in questo caso, dunque, la dialettica è di natura più istituzionale e presuppone l'esistenza già di un accordo fra ETS e Pubblica Amministrazione, e, su tale base, l'innesto di un ulteriore accordo fra il “tavolo” e la Fondazione, sottolineando una posizione di *terzietà*.

Non si deve però commettere l'errore di ritenere questo secondo approccio preferibile rispetto all'altro. Nelle esperienze concrete – invero poche, attesa una scarsa diffusione dell'istituto della co-programmazione – talvolta la partecipazione diretta al tavolo è fattore decisivo per aiutare a mettere a “fuoco” il fine, l'oggetto e il metodo della co-programmazione, specialmente in situazioni di difficoltà per l'attore pubblico o per quello di terzo settore (ad esempio, frammentazione del Terzo settore, conflittualità). In ambiti di attività di interesse generale particolarmente innovativi, o complessi, o privi di una esperienza programmatoria può risultare un fattore di peculiare stabilizzazione dei tavoli la presenza di una Fondazione, percepita come attore neutrale rispetto ai diversi interessi di cui siano espressione i soggetti del Terzo settore o le Pubbliche Amministrazioni, evitando il rischio della fagocitazione del tavolo da parte dei *player* più grandi e introducendo, dall'interno, un possibile sguardo innovativo e trasformativo, che farebbe più difficoltà a entrare dall'esterno [Marocchi, 2025; Fazzi, 2021]. È dunque questo un primo, ma fondamentale, elemento strategico.

Nell'ambito di una co-programmazione, il ruolo della Fondazione può essere orientato principalmente su due versanti con la finalità di consolidare il partenariato attraverso l'acquisizione di conoscenze e il supporto allo sviluppo di modelli di intervento. Sotto un primo profilo, la prassi rivela una certa difficoltà delle Pubbliche Amministrazioni e degli ETS nell'acquisire i dati rilevanti ai fini di formulare un quadro istruttorio completo, sia per la carenza di basi dati già realizzate, sia per la difficoltà di costruirne di nuove, sia per l'onerosità di acquisire eventuali basi informative già esistenti. Per altro verso, l'assenza di ricognizioni di buone prassi che possano essere utilizzate può costituire un fattore problematico, così come la difficoltà di accedere agli esiti della ricerca più avanzata in un determinato ambito (in questo senso, dovrebbe aprirsi una riflessione anche sull'opportunità della possibile partecipazione delle università o dei centri di ricerca ai tavoli di co-programmazione). Le Fondazioni, quindi, possono mettere a disposizione risorse (principalmente di tipo finanziario, in questa fase, attraverso il canale erogativo) finalizzate non solo a colmare questa carenza, ma supportando a monte l'identificazione del fabbisogno informativo esistente e, quindi, la scelta dei dati rilevanti da acquisire.

Una buona prassi può essere costituita dal sostegno che la Fondazione può assicurare a interventi formativi nell'ambito della co-programmazione: quasi si trattasse di una parentesi nello svolgimento del procedimento amministrativo, l'intervento formativo contribuisce all'allineamento delle conoscenze e delle competenze di tutti gli attori del tavolo di co-programmazione, offrendo un contributo alla lettura dei dati e delle esperienze rilevanti ai fini della costruzione del documento finale programmatico in un contesto che accresce fiducia e relazioni reciproche fra i partecipanti.

Ad esempio, nell'ambito di una co-programmazione in ambito di trasporto sociale di persone

in condizione di non autosufficienza, la conoscenza approfondita dalla dislocazione territoriale delle persone non autosufficienti coinvolte, degli attori del Terzo settore, dei mezzi a disposizione, della consistenza del personale volontario a disposizione, della situazione del reticolo stradale, della presenza di trasporto pubblico, ecc.. Oppure, nell'ambito della co-programmazione di interventi per rispondere al cosiddetto dopo-di-noi, dati da raccogliere e formazione da condividere fra i diversi attori pubblici e del Terzo settore possono risultare un contributo essenziale che la Fondazione può sostenere e che, diversamente, farebbe fatica a emergere grazie alle risorse messe a disposizione per il tavolo. Spesso, infatti, le risorse a disposizione sono destinate allo svolgimento delle attività, ma non alla cura del tavolo, nel senso di offrire alla sede di costruzione del partenariato la possibilità di acquisire conoscenze e competenze e costruire un effettivo ambiente collaborativo.

Sotto un secondo profilo, invece, la prassi rivela che la Fondazione può apportare al tavolo di co-programmazione risorse e competenze per lo sviluppo di nuovi modelli di intervento, specialmente in risposta a bisogni nuovi. Sul presupposto di aver raccolto dati, lo sviluppo di modalità di intervento innovative all'interno di scenari territoriali e istituzionali sempre più complessi, necessita del possibile apporto di centri di ricerca, di consulenza, di professionisti per lo sviluppo di nuovi modelli, al fine di evitare che la relazione – talvolta molto stretta e consolidata nel tempo – fra gli attori al tavolo finisca, paradossalmente, per replicare modelli già consolidati pur all'interno di un contesto procedimentale innovativo [Fazzi, 2021]. L'intervento di una Fondazione potrebbe dunque apportare risorse al fine di acquisire conoscenze e competenze per focalizzare l'impatto atteso e l'assetto programmatico, così da supportare efficacemente l'innovazione sociale.

Un angolo visuale di grande interesse può essere costituito, infine, dal supporto che può provenire dalle Fondazioni al supporto di una co-programmazione su istanza del Terzo settore. Le Linee guida ministeriali e la legislazione regionale riconoscono questa possibilità (che rimette alla Pubblica Amministrazione la valutazione sulla sussistenza di un interesse pubblico rispetto all'istanza formulata dal Terzo settore). Ad esempio, si potrebbe verificare la richiesta di attivazione di co-programmazioni in ambiti nei quali non sono presenti strumenti programmatici tipizzati, quali la programmazione della gestione di immobili pubblici inutilizzati o confiscati in un determinato territorio, dell'accoglienza migranti [per una ricerca sul tema, Galli, 2022], della pratica sportiva in una comunità. Trattandosi di richieste connotate da una intrinseca complessità, appare plausibile che gli ETS possano necessitare di un supporto in sede di sviluppo dell'istanza, al fine di acquisire conoscenze e competenze necessarie al fine di rendere effettivo questo esercizio propositivo. Si tratta di un'ipotesi che ha ancora pochissima diffusione, allo stato, e che svolge una funzione peculiare di innesco “dal basso” di trasformazioni nelle politiche pubbliche (talvolta anche come reazione ad una inerzia della Pubblica Amministrazione). In tal senso, occorre che le Fondazioni valutino con

attenzione questo profilo, nelle sue dinamiche di innovazione e nei suoi potenziali risvolti nelle relazioni fra Pubblica Amministrazione e Terzo settore.

Nel complesso, dunque, l'apporto che le Fondazioni possono portare all'evoluzione della co-programmazione in Italia è di grande interesse, anche in considerazione dell'esigenza di un rafforzamento dell'istituto (e delle sue finalità) e del relativo procedimento (ancora poco praticato [Razetti-Vesan 2024; Marocchi, 2024]): l'impatto che una Fondazione deve perseguire, oltre all'innovazione delle politiche pubbliche grazie a un rafforzamento della capacità programmatica, è rappresentato dal contributo alla costruzione di un ecosistema collaborativo non finalizzato a un'azione operativa o a una ripartizione di risorse. Appare opportuno sottolineare come il possibile intervento delle Fondazioni debba essere destinato a quelle co-programmazioni che presentino un'ampiezza, una complessità e un impatto significativi nella comunità di riferimento: quindi, non un intervento in qualsiasi procedimento (che potrebbe rivelarsi insostenibile), ma in quei procedimenti che possano avere un reale effetto trasformativo.

### **Fondazioni e co-progettazione**

Il raggio di possibile intervento di una Fondazione nella co-progettazione, intesa in senso giuridico come procedimento ai sensi dell'art. 55, c.3 CTS, deve tenere conto della dimensione operativa della stessa («(...) alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti», alla luce degli strumenti di co-programmazione). È importante richiamare, in questa sede, la significativa ampiezza delle varianti procedurali che possono connotare la co-progettazione e di cui la legislazione regionale e la prassi danno una plastica evidenza, a sottolineare il polimorfismo che può assumere (tanto che, nella prassi, si deve parlare di co-progettazioni *al plurale* [Boschetti – Berti – Macdonald 2024]). A tale polimorfismo corrisponde una pluralità dei ruoli che una Fondazione può giocare.

Alla luce degli avvisi di co-progettazione e delle interlocuzioni con la Pubblica Amministrazione e la rete degli ETS, le Fondazioni sono chiamate a valutare sull'opportunità di intervenire direttamente nel procedimento come partecipante al tavolo, in condizione di parità con gli altri attori dell'ETS, o di supportare il partenariato dall'esterno, attraverso accordi con la Pubblica Amministrazione precedente (ad esempio, un protocollo di intesa che definisca il contributo aumentando le risorse poste in condivisione). Si tratta di una scelta strategica che – come già visto a proposito della co-programmazione – richiede alla Fondazione un posizionamento chiaro al fine di evitare, specialmente in un contesto operativo, orientato «(...) alla definizione ed eventualmente alla

realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento», confusioni fra chi ha responsabilità di realizzare attività e chi, invece, assume il ruolo di sostenitore o finanziatore.

Sul presupposto di questa scelta, il ruolo specifico cui è chiamata una Fondazione, nella sua qualità di possibile sostenitore, finanziatore o *partner* di progetto, è orientato ad arricchire le risorse a disposizione del partenariato attraverso il conferimento di ulteriori risorse – rispetto a quelle di Pubblica Amministrazione e Terzo settore – sia di tipo materiale (per esempio un immobile di proprietà della Fondazione o un immobile locato allo scopo), sia immateriale (ad esempio uno specifico know-how, una attività di formazione, coinvolgimento di *stakeholder*, ecc.) sia risorse economiche, ampliando così il volume complessivo delle risorse a disposizione del tavolo di co-progettazione.

Tuttavia, la scelta sul modo in cui concorrere alla condivisione assume una valenza strategica fondamentale: infatti, non è solo il quantum (che pure è rilevante, ma che è legato alla disponibilità erogativa della Fondazione), ma è la tipologia delle risorse e la loro finalizzazione che rileva, soprattutto, il meccanismo di attribuzione.

Se, infatti, una Fondazione apporta risorse per la realizzazione dello specifico progetto di servizio o intervento, esse si avvicineranno maggiormente a quelle pubbliche: la Fondazione, infatti, contribuisce ad arricchire la dotazione di quello specifico servizio e, entro tale scenario, dovrà poi essere valutato l'impatto dell'intervento. Se, invece, le risorse della Fondazione sono destinate ad azioni di monitoraggio e valutazione, esse saranno mirate a consolidare il partenariato accrescendo la capacità di raggiungere gli obiettivi e di costituire reti territoriali in grado di rispondere ai bisogni (ad esempio supportando il monitoraggio dell'attività; oppure qualificando i volontari e gli operatori attraverso un'opportuna azione formativa). Si tratta, all'evidenza, di mere esemplificazioni che, tuttavia, consentono di costruire una sorta di tassonomia delle forme di intervento, evidenziando la non neutralità delle scelte compiute. Nel primo caso, infatti, all'esaurimento delle risorse della Fondazione, si determinerà una riduzione conseguente del complesso delle risorse a disposizione (a meno che non siano state attivate altre forme di finanziamento); nel secondo caso, invece, al venire meno delle risorse, il partenariato dovrebbe essere in grado di proseguire l'attività, avendo rafforzato la propria missione, struttura organizzativa e capacità di reperire risorse.

Rilevante è pure il momento e la modalità con cui le Fondazioni possono intervenire: è, infatti, assai diverso che un eventuale co-finanziamento sia assicurato *ex ante*, già al momento dell'avviso o dell'istituzione del tavolo di co-progettazione, oppure che sia l'effetto di un meccanismo premiale che determini un incremento delle risorse al conseguimento di un determinato obiettivo (per esempio la Fondazione assicura un incremento percentuale delle risorse assicurate dalla Pubblica Amministrazione e dagli ETS, a condizioni che raggiungano un accordo nelle forme previste

dall'avviso). Si tratta di un intervento rilevante sulla dinamica di funzionamento dei tavoli che può portare a un'accelerazione o a una decelerazione dell'attività del tavolo, così come a un'intensificazione degli sforzi per raggiungere un accordo fra tutti gli attori.

A “valle” di queste considerazioni, si colloca quella – legata sempre al modo in cui la Fondazione ha deciso di intervenire nel procedimento – sul se entrare direttamente a far parte dell'accordo finale (secondo quanto previsto dal D.M. n. 72 del 2021) e assumere un ruolo all'interno della convenzione, sottoscrivendola (ad esempio, facendo ingresso nella cabina di regia o negli organismi di monitoraggio; assumendo obblighi specifici rispetto all'attività di valutazione di impatto), oppure se attestarsi su un ruolo più esterno, non direttamente legato all'assunzione di specifici obblighi, diritti o facoltà nell'accordo medesimo.

Alcuni esempi, possono aiutare a comprendere la complessità di questa nuova modalità di intervento delle Fondazioni nella co-progettazione.

La Pubblica Amministrazione avvia un procedimento di co-progettazione per la rigenerazione di un immobile pubblico non utilizzato, individuando una possibile destinazione con finalità culturali, mediante la costituzione di un tavolo al quale possano partecipare gli ETS. La Fondazione, attraverso un accordo concluso con la Pubblica Amministrazione, assicura un volume di risorse erogative da destinare al progetto al raggiungimento di un accordo totalitario fra tutti i partecipanti al tavolo (incentivando così la soluzione dell'accordo unanime) e al raggiungimento di determinate *milestone* (secondo una logica premiante), nonché risorse per la comunicazione e per la diffusione delle azioni del tavolo, e una specifica azione di supporto al monitoraggio e alla valutazione (secondo una logica, invece, di consolidamento del partenariato). Un altro esempio, può essere costituito dalla co-progettazione in tema di servizi e attività a favore delle persone con disabilità in periodo estivo, su iniziativa della Pubblica Amministrazione: in tal caso, la Fondazione può assicurare un quantitativo di risorse erogative aggiuntive finalizzate alla strutturazione, in permanenza, di servizi coordinati fra l'attore pubblico e gli attori del Terzo settore, con una logica di consolidamento del partenariato anche al di là del singolo caso e di strutturazione di una nuova politica di intervento (il tempo libero delle persone con disabilità). Ancora, in una co-progettazione per azioni a supporto della popolazione giovanile di un'area interna (contrasto allo spopolamento, supporto alla salute mentale, educazione alimentare, contrasto alle dipendenze, iniziative formative, ecc.), la Fondazione potrebbe sostenere l'evoluzione verso piattaforme digitali di una gamma di servizi e interventi, rafforzando così l'impatto sociale e consentendo una infrastrutturazione destinata a prolungarsi oltre la durata del partenariato.

Una menzione specifica merita, anche in questo caso, la possibilità, prevista dalle *Linee guida* e dalle leggi regionali, di co-progettazioni a iniziativa del Terzo settore. A questo proposito, sono maggiormente precisati i contenuti dell'iniziativa e il procedimento amministrativo da osservare,

maggiormente complessi e sfidanti per le reti di Terzo settore<sup>14</sup>. Rinviano a quanto sopra analizzato a proposito della co-programmazione, appare interessante notare come le Fondazioni possano anche in questo caso decidere di supportare una forte funzione di stimolo del Terzo settore nei confronti della Pubblica Amministrazione.

### **Monitoraggio, valutazione e valutazione di impatto come obiettivi per le Fondazioni?**

Un campo cruciale per l'intervento delle Fondazioni nell'ambito dell'amministrazione condivisa – come si è cennato in precedenza - è il sostegno ai processi di monitoraggio, valutazione e valutazione dell'impatto sociale (è stato detto di *co-monitoraggio* e *co-valutazione*). In questo caso, apparentemente, il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria sembra collocarsi più a valle del tavolo di amministrazione condivisa, intervenendo – con risorse economiche – su uno specifico segmento del processo, quello della valutazione *in itinere* ed *ex post*. In realtà, in questi casi, la Fondazione decide di collocarsi a monte qualora intenda dare un sostegno e partecipare al processo di monitoraggio, di valutazione e di valutazione di impatto, non limitandosi meramente a finanziare tali attività. Ciò implica, infatti, che la Fondazione, dal proprio angolo visuale, contribuisca a definire la strategia e gli obiettivi di intervento e, conseguentemente, a stabilire gli indicatori che si ritengono essenziali, i tempi di rilevazione, le metodologie di valutazione e le forme di condivisione e, ove possibile, finalità, metodi e metriche di valutazione di impatto (fra le molte a disposizione). In questi casi, le Fondazioni sviluppano insieme al tavolo di amministrazione condivisa e ai suoi attori strumenti, tecniche e strategie che irrobustiscono, in generale, la capacità di intervento. Nella prassi si registra una difficoltà per gli attori pubblici e del Terzo settore a individuare risorse specifiche da destinare a queste finalità nell'ambito di partenariati, specialmente laddove si riferiscano a servizi che l'amministrazione deve garantire come parte essenziale dell'offerta pubblica al cittadino (a differenza dei progetti innovativi e sperimentali, più circoscritti nel tempo e aggiuntivi rispetto all'offerta pubblica o finanziati da risorse specifiche che includano tale attività).

Appare invece importante il ruolo che le Fondazioni possono giocare su questo campo e ne colgano la rilevanza, che può risultare non immediatamente percepibile (è legittimo porsi la domanda,

---

<sup>14</sup> Secondo quanto previsto dal D.M. 72 del 2021, «(...) l'iniziativa può essere anche di parte e, dunque, di uno o più ETS. In tale ultima ipotesi, si ritiene che gli ETS non possano limitarsi ad una mera richiesta, rivolta all'amministrazione competente, affinché attivi un procedimento di co-progettazione, posto che quest'ultima non è obbligata a rispondere a tale richiesta, né – in ogni caso – a darvi corso. Gli ETS, singoli o associati, devono formalizzare all'amministrazione una proposta progettuale, nella quale siano chiaramente indicati l'idea progettuale proposta, le attività rimesse alla cura del partenariato del privato sociale, ivi comprese le risorse messe a disposizione e le eventuali richieste, anche con riferimento alle risorse, indirizzate dall'ente. Alle proposte non manifestamente inammissibili si applicano le regole previste dalla legge n. 241/1990 ed in particolare in materia di istruttoria, di conclusione del procedimento, di motivazione del provvedimento finale. In caso di accoglimento di una proposta presentata dagli ETS, singoli o associati, l'ente procedente pubblica a quel punto un avviso, con il quale si dà notizia della valutazione positiva della proposta ricevuta e si dà agli altri ETS, eventualmente interessati, la possibilità di presentare la propria proposta progettuale, con la conseguente valutazione comparativa fra le proposte pervenute. In ogni caso, l'amministrazione conclude il procedimento con atto motivato, cui seguirà la sottoscrizione della convenzione per l'attivazione del rapporto di collaborazione con gli ETS, singoli o associati, la cui proposta progettuale sia stata ritenuta come quella più rispondente alle finalità dell'ente medesimo».

da parte di una Fondazione, se il proprio ruolo sia sostenere questa parte del processo di amministrazione condivisa, che è meno visibile e percepibile da parte degli *stakeholder*; anzi, in talune circostanze porta all'emersione di nodi critici e di carenze progettuali). Infatti, attraverso questo sostegno, si consegue non solo un risultato più immediato di monitorare la trasformazione realizzata nella comunità di riferimento, ma più ampiamente di dare evidenza all'esistenza (o meno) del presupposto legittimante dell'amministrazione condivisa: ossia che si determinino innovazioni di risultato e di processo tali da amplificare l'impatto sociale rispetto alle più consuete modalità organizzative di servizi e progetti da parte della (sola) Pubblica Amministrazione, grazie all'intervento e al coinvolgimento attivo del Terzo settore. In tal senso, il ruolo delle Fondazioni acquisisce spessore proprio per la terzietà e l'indipendenza che possono offrire ai tavoli di amministrazione condivisa.

### **Verso un nuovo modello di intervento per le Fondazioni?**

Questa sintetica e sommaria ricognizione dei punti di contatto fra missione e attività delle Fondazioni di origine bancaria, processo di amministrazione condivisa e procedimenti amministrativi ha consentito di costruire una prima mappatura del ruolo delle Fondazioni, evidenziando la valenza strategica – e non riducibile a mera scelta procedimentale – di talune scelte che possono essere compiute.

Si è in presenza di un nuovo modello di intervento per le Fondazioni? La risposta potrebbe essere positiva. Così come le “grandi” amministrazioni condivise nazionali hanno inaugurato nuovi schemi di intervento per le Fondazioni (come sistema), così le amministrazioni condivise locali aggiungono (o, forse, rendono più evidente) un nuovo modello di intervento che si sostanzia non in una mera erogazione a favore di ETS o Pubblica Amministrazione, e che neppure è un intervento su un progetto proprio della Fondazione e non è, semplicemente, un progetto in partenariato con soggetti terzi. È un modello nel quale le Fondazioni partecipano, nelle diverse modalità che si sono provate a evidenziare, all'esercizio della funzione amministrativa (secondo l'espressione oggi contenuta all'art. 6 del Codice dei contratti pubblici) per la costruzione di nuove politiche pubbliche, soprattutto locali, all'interno di un contesto istituzionale nel quale, paritariamente, si dipana una relazione di collaborazione fra Pubblica Amministrazione e Terzo settore, con una serie di regole procedurali e un insieme di relazioni “inedite” proprio per la posizione di equi-ordinazione tendenziale che creano. Si può parlare, allora, di un nuovo modello di intervento per le Fondazioni, che si potrebbe qualificare come di intervento erogativo in ambito di amministrazione condivisa? È forse prematuro giungere a questa conclusione, ma si può affermare che si tratta di un modello che si sta delineando

con contorni più nitidi, in un contesto di significativa affermazione – non senza difficoltà – dell’amministrazione condivisa a livello nazionale. Anzi, il modello dell’amministrazione condivisa potrebbe ricevere un ulteriore impulso verso il suo consolidamento proprio attraverso l’azione delle Fondazioni, quali attori rilevanti delle libertà sociali. Indubbiamente, il livello territoriale nel quale maggiormente queste esperienze stanno avvenendo è quello locale e il quadro regolatorio è definito, principalmente, a livello regionale: ciò induce a ritenere, anche nella riflessione che le Fondazioni debbono condurre, momenti di confronto e di studio di modalità di intervento articolati intorno a tale dimensione geografico-istituzionale.

Se ciò è vero, tuttavia, si determinano effetti rilevanti sulla struttura e sul funzionamento degli interventi delle Fondazioni. Solo a mo’ di esempi, per rendere evidente ciò che si sta sostenendo. In primo luogo, significa, infatti, la necessità di investire nella formazione del personale che, all’interno delle Fondazioni, segue questi processi per fornire le conoscenze e le competenze adeguate al “tavolo” dell’amministrazione condivisa (così come è richiesta diffusamente formazione per la Pubblica Amministrazione ed il Terzo settore, anche per le Fondazioni è necessario). Ma significa anche rivedere strategia e processi erogativi delle Fondazioni, assumendo come punto di partenza il modo in cui il bisogno è identificato (che è l’essenza della co-programmazione) e l’ampiezza del consenso che lo accompagna all’interno della dinamica collaborativa fra Pubblica Amministrazione e Terzo settore, cogliendo in pieno la portata della collaborazione. Significa, ancora, coordinare i processi di amministrazione condivisa con le esigenze di programmazione annuali e pluriennali delle Fondazioni, connettendo complessità dei processi e dei procedimenti con le risorse a disposizione. Significa strutturare una comunicazione nei confronti degli attori pubblici e del Terzo settore locali imperniata proprio su questa nuova modalità di intervento, cosicché le regole di condotta possano risultare ispirate a tale modello.

Si tratta di una sfida che, probabilmente, è solo agli inizi. Ma è una sfida che pare, oggi, molto promettente per riscrivere le politiche pubbliche del Paese in alcuni settori cruciali, specialmente a livello locale. È un contributo che le Fondazioni possono dare per provare a costruire un nuovo tratto della fisionomia della democrazia locale [Sclavi, 2022; Pizzolato, 2019], rafforzando quel *terzo pilastro* che è costituito dall’intreccio di più attori e che possiamo chiamare, appunto, con il linguaggio costituzionale, delle libertà sociali.

### *Bibliografia minima*

Albanese, Alessandra (2012), Il servizio di trasporto dei malati tra regole della concorrenza e valore sociale, in *Munus*, 1, 115 ss.

Antonini, Luca (2024), *Il Terzo settore nella recente giurisprudenza costituzionale: l'amministrazione condivisa e il volontariato come modalità di formazione del capitale sociale delle istituzioni democratiche*, in F. Bassanini – T. Treu – G. Vittadini (a cura di), *Comunità intermedie, occasione per la politica*, Bologna, Il Mulino, 161 ss.

Arena, Gregorio (1997), *Introduzione all'amministrazione condivisa*, in *Studi parlamentari e di politica costituzionale*, 117-118, 29 ss.

Arena, Gregorio (2006), *Cittadini attivi. Un altro modo di pensare l'Italia*, Bari, Laterza.

Arena, Gregorio - Bombardelli, Marco (a cura di) (2022), *L'amministrazione condivisa*, Napoli, Editoriale scientifica, 2022.

Benvenuti, Feliciano (1994), *Il nuovo cittadino*, Venezia, Marsilio.

Biondi Dal Monte, Francesca - Frega, Simone (a cura di) (2024), *Contrastare la dispersione scolastica. Analisi multidisciplinare di un fenomeno complesso*, Bologna, il Mulino.

Boschetti, Barbara - Berti, Nicola – Macdonald Giangiorgio (2024), *L'amministrazione condivisa tra modelli normativi e operativi*, in B. Boschetti (a cura di), *Per un laboratorio dell'amministrazione condivisa. Primi risultati di una ricerca multidisciplinare*, Napoli, Editoriale scientifica, 61 ss.

Bugliesi, Michele - Nardelli, Enrico (2022), *Una Repubblica da digitalizzare*, in *Ventisettesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria – Anno 2021*, ACRI, Roma, 333 ss.

De Ambrogio, Ugo - Guidetti, Cecilia (2016), *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, Torino, Carocci.

Donati, Daniele (a cura di) (2021), *La cura dei beni comuni tra teoria e prassi. Un'analisi multidisciplinare*, Milano, Franco Angeli.

Esposito, Roberto (2021), *Istituzione*, Bologna, Il Mulino.

Fazzi, Luca (2021), *Coprogettare e coprogrammare: i vecchi dilemmi di una nuova stagione del welfare locale*, in *Impresa sociale*, 3, 30 ss.

Fici, Antonio (2017), *La riforma del terzo settore e le Fondazioni di origine bancaria*, in *Fondazioni di origine bancaria, XXIII Rapporto annuale – 2017*.

Frediani, Emiliano (2021), *La co-progettazione dei servizi sociali. Un itinerario di diritto amministrativo*, Torino, Giappichelli.

Galli, Luca (2022), *La coprogrammazione e la coprogettazione dei servizi di integrazione dei migranti*, Torino, Giappichelli.

Gori, Luca (2020), *Il "coinvolgimento attivo" degli enti del Terzo settore: la prospettiva regionale*, in A. Fici, L. Gallo, F. Giglioni (a cura di), *I rapporti tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore*, Napoli, Editoriale scientifica, 135 ss.

Gori, Luca (2022), *Terzo settore e Costituzione*, Torino, Giappichelli.

Gotti, Giammaria (2024), La co-programmazione tra politica e amministrazione, in *Federalismi*, 8, 51 ss.

Gotti, Giammaria (2025), La sussidiarietà orizzontale nello spazio costituzionale europeo, in *Rivista AIC*, 2, 210 ss.

Marcucci, Marco (2025), Gli “altri” strumenti di amministrazione condivisa, in B. Boschetti (a cura di), *L’amministrazione condivisa come laboratorio di innovazione*, Napoli, Editoriale scientifica, 147 ss.

Marocchi, Gianfranco (2024), Perché la coprogrammazione arranca?, in *Welforum*, 29 febbraio 2024.

Marocchi, Gianfranco (2025), Non solo procedimento: le fasi della collaborazione, in B. Boschetti (a cura di), *L’amministrazione condivisa come laboratorio di innovazione*, Napoli, Editoriale scientifica, 125 ss.

Pezzana, Paolo (2023), L’amministrazione condivisa: perseguire l’interesse generale tra processi e procedimento, in *Impresa sociale*, 4, 29 ss.

Pizzolato, Filippo (2019), *I sentieri costituzionali della democrazia*, Roma, Carocci.

Razetti, Federico - Vesan, Patrick (2024), Esperienze di co-programmazione in Italia: una prima ricognizione empirica, in B. Boschetti (a cura di), *Per un laboratorio dell’amministrazione condivisa. Primi risultati di una ricerca multidisciplinare*, Napoli, Editoriale scientifica, 123 ss.

Rossi, Emanuele (1989), *Le formazioni sociali nella Costituzione italiana*, Padova, Cedam.

Rossi, Emanuele (2020), Profili evolutivi della legislazione del Terzo settore, in Fici, Antonio - Rossi, Emanuele - Sepio, Gabriele - Venturi, Paolo, *Dalla parte del Terzo settore. La riforma letta dai suoi protagonisti*, Roma-Bari, Laterza, 65 ss.

Rossi, Emanuele (2025), Enti religiosi e attività religiose, tra costituzione e codice del terzo settore, in *Rivista AIC*, 2, 93 ss.

Sanchini, Francesco (2016), L’affidamento diretto del servizio di trasporto sanitario al volontariato nella prospettiva della Corte di Giustizia e del giudice amministrativo: il problematico contemperamento tra principi di solidarietà, sussidiarietà e tutela della concorrenza, in *Federalismi.it*.

Scalvini, Felice (2025), L’amministrazione condivisa tra scelte politiche, pratiche amministrative e coerenza normativa: per non mettere vino nuovi in otri vecchie, in B. Boschetti (a cura di), *L’amministrazione condivisa come laboratorio di innovazione*, Napoli, Editoriale scientifica, 15 ss.

Sclavi, Marinella (2022), Amministrazione condivisa come innesco al necessario cambiamento paradigmatico della democrazia, in G.Arena – M. Bombardelli (a cura di), *L’amministrazione condivisa*, Napoli, Editoriale scientifica.

Tosato, Egidio (1965), Corpi intermedi e bene comune, in *Persona e bene comune nello stato contemporaneo*, Atti della XXXVI Settimana Sociale dei cattolici d'Italia, Roma 1965 [ora leggibile in *Persona, società intermedie e Stato*, Milano, Giuffrè, 1989, 139 e ss.].

Violini, Lorenza (2024), Il Terzo settore nei suoi aspetti legislativi e giurisprudenziali, in F. Bassanini – T. Treu – G. Vittadini (a cura di), *Comunità intermedie, occasione per la politica*, Bologna, Il Mulino, 171 ss.

## NOTA METODOLOGICA

Al fine di agevolare la corretta interpretazione dei dati e delle informazioni presenti nel Rapporto, è opportuno fornire alcune indicazioni in merito alla terminologia utilizzata, ai criteri adottati per l'elaborazione e rappresentazione dei dati e al riferimento temporale degli stessi.

Per comodità di esposizione le indicazioni di questa nota metodologica sono raggruppate in base alle seguenti aree tematiche:

- Periodi di riferimento dei dati;
- Criteri di raggruppamento delle Fondazioni;
- Criteri di rappresentazione ed elaborazione dei dati di bilancio.

### *Periodo di riferimento dei dati*

I dati, di diversa natura, trattati nel Rapporto, sono stati rilevati con riferimento ai periodi e alle scadenze più appropriate in funzione del contenuto informativo dei fenomeni oggetto di indagine, cercando di contemperare l'esigenza di una rappresentazione quanto più possibile aggiornata, con il vincolo di confrontabilità degli stessi.

Sono state adottate, pertanto, le seguenti risoluzioni:

- per quanto riguarda i dati relativi alla gestione economico-patrimoniale, sono stati esaminati i bilanci relativi all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2024;
- l'indagine quali-quantitativa sulle erogazioni si riferisce all'esercizio 2024;
- l'analisi degli investimenti correlati alla missione è relativa alle consistenze patrimoniali al 31 dicembre 2023;
- con riferimento alla composizione degli organici delle Fondazioni, i dati sono riferiti a dicembre 2024.

### *Criteri di raggruppamento delle Fondazioni di origine bancaria*

Per quanto riguarda la suddivisione dell'intero universo secondo la dimensione del patrimonio si è adottato il criterio statistico dei quintili, cioè i valori di patrimonio che permettono di creare cinque gruppi tendenzialmente di uguale numerosità: Fondazioni Piccole (16 Fondazioni), Medio-piccole (17), Medie (17), Medio-grandi (18), Grandi (17).

Per quanto concerne i gruppi territoriali, si è fatto riferimento alle quattro tradizionali ripartizioni geografiche del Paese: Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e Isole<sup>1</sup>.

*Criteri di rappresentazione dei dati di bilancio nelle tabelle di Stato patrimoniale, di Conto economico e di Rendiconto finanziario*

I dati di bilancio che vengono presentati nel XXX Rapporto sono stati riclassificati secondo gli schemi di bilancio previsti dall'atto di indirizzo emanato dal Ministero del tesoro il 19 aprile 2001, recante le indicazioni per la redazione dei bilanci 2000 con le modifiche e le integrazioni approvate da Acri nel febbraio del 2017, sulla base delle indicazioni elaborate dalla Commissione Bilancio e questioni fiscali di Acri, a seguito delle innovazioni introdotte dal decreto legislativo del 18 agosto 2015, n. 139 alle disposizioni civilistiche in tema di bilancio. Inoltre, i predetti schemi di bilancio tengono conto anche dell'introduzione delle due nuove voci di cui all'art.1, commi da 44 a 47, della legge n. 178 del 2020 (al passivo dello stato patrimoniale, tra i fondi per l'attività d'istituto, la voce 2 f) fondo ex art. 1 c. 47 L. 178/20, e al conto economico la voce 13-bis) Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020), introdotte per contabilizzare il risparmio d'imposta sugli utili percepiti dalle Fondazioni ed utilizzato in via prioritaria per le erogazioni. L'agevolazione è il frutto dell'intensa azione svolta dall'Associazione nelle sedi istituzionali per evidenziare l'eccessivo carico fiscale che grava sulle Fondazioni associate e che non riflette il loro ruolo e la loro attività di interesse generale.

Le informazioni relative al Rendiconto finanziario sono esposte secondo lo schema definito in sede Acri tenendo conto delle specificità delle Fondazioni e delle loro aree tipiche di attività

Di seguito sono riportati gli schemi di Stato patrimoniale e di Conto economico con le integrazioni e le modifiche sopra descritte, nonché il prospetto di Rendiconto finanziario.

Nel Rapporto, tuttavia, sono stati adottati schemi sintetici dello Stato patrimoniale e del Conto economico, nei quali le voci del bilancio analitico sono state accorpate in aggregati significativi, secondo quanto è illustrato nei quadri riepilogativi più avanti riportati.

---

<sup>1</sup> Le regioni comprese in ciascuna delle quattro ripartizioni geografiche sono:

- Nord Ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria;
- Nord Est: Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia Romagna;
- Centro: Toscana, Umbria, Marche e Lazio;
- Sud e Isole: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna.

## STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE E DEL CONTO ECONOMICO

### Schema dello Stato patrimoniale

ATTIVO		t	t-1
1	Immobilizzazioni materiali e immateriali	.....	.....
	a) beni immobili	.....	.....
	di cui:		
	beni immobili strumentali	.....	.....
	b) beni mobili d'arte	.....	.....
	c) beni mobili strumentali	.....	.....
	d) altri beni	.....	.....
2	Immobilizzazioni finanziarie:	.....	.....
	a) partecipazioni in società strumentali	.....	.....
	di cui:		
	partecipazioni di controllo	.....	.....
	b) altre partecipazioni	.....	.....
	di cui:		
	partecipazioni di controllo	.....	.....
	c) titoli di debito	.....	.....
	d) altri titoli	.....	.....
	e) altre attività finanziarie	.....	.....
	f) strumenti finanziari derivati attivi	.....	.....
3	Strumenti finanziari non immobilizzati:	.....	.....
	a) strumenti finanziari affidati in gestione patrimoniale individuale	.....	.....
	b) strumenti finanziari quotati	.....	.....
	di cui:		
	- titoli di debito	.....	.....
	- titoli di capitale	.....	.....
	- parti di organismi di investimento collettivo del risparmio	.....	.....
	c) strumenti finanziari non quotati	.....	.....
	di cui:		
	- titoli di debito	.....	.....
	- titoli di capitale	.....	.....
	- parti di organismi di investimento collettivo del risparmio	.....	.....
	d) strumenti finanziari derivati attivi	.....	.....
4	Crediti		
	di cui:		
	esigibili entro l'esercizio successivo	.....	.....
5	Disponibilità liquide	.....	.....
6	Altre attività	.....	.....
	di cui:		
	attività impiegate nelle imprese strumentali direttamente esercitate	.....	.....
7	Ratei e risconti attivi	.....	.....
Totale dell'attivo		.....	.....

PASSIVO		t	t-1
1	Patrimonio netto:	.....	.....
	a) fondo di dotazione	.....	.....
	b) riserva da donazioni	.....	.....
	c) riserva da rivalutazioni e plusvalenze	.....	.....
	d) riserva obbligatoria	.....	.....
	e) riserva per l'integrità del patrimonio	.....	.....
	f) avanzi (disavanzi) portati a nuovo	.....	.....
	g) avanzo (disavanzo) residuo	.....	.....
2	Fondi per l'attività d'istituto:	.....	.....
	a) fondo di stabilizzazione delle erogazioni	.....	.....
	b) fondi per le erogazioni nei settori rilevanti	.....	.....
	c) fondi per le erogazioni negli altri settori statutari	.....	.....
	d) altri fondi	.....	.....
	e) contributi di terzi destinati a finalità istituzionali	.....	.....
	f) fondo ex art. 1 c. 47 L.178/20	.....	.....
3	Fondi per rischi e oneri di cui:	.....	.....
	- strumenti finanziari derivati passivi	.....	.....
4	Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	.....	.....
5	Erogazioni deliberate:	.....	.....
	a) nei settori rilevanti	.....	.....
	b) negli altri settori statutari	.....	.....
6	Fondo per il volontariato	.....	.....
7	Debiti di cui:	.....	.....
	esigibili entro l'esercizio successivo	.....	.....
8	Ratei e risconti passivi	.....	.....
Totale del passivo		.....	.....

Schema del Conto economico

		t	t-1
1	Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	.....	.....
2	Dividendi e proventi assimilati:	.....	.....
	a) da società strumentali	.....	.....
	b) da altre immobilizzazioni finanziarie	.....	.....
	c) da strumenti finanziari non immobilizzati	.....	.....
3	Interessi e proventi assimilati:	.....	.....
	a) da immobilizzazioni finanziarie	.....	.....
	b) da strumenti finanziari non immobilizzati	.....	.....
	c) da crediti e disponibilità liquide	.....	.....
4	Rivalutazione (svalutazione) netta di strumenti finanziari non immobilizzati	.....	.....
	di cui:		
	da strumenti finanziari derivati	.....	.....
	di cui:		
	utili e perdite su cambi	.....	.....
5	Risultato della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati	.....	.....
6	Rivalutazione (svalutazione) netta di immobilizzazioni finanziarie	.....	.....
	di cui:		
	da strumenti finanziari derivati	.....	.....
	di cui:		
	utili e perdite su cambi	.....	.....
7	Rivalutazione (svalutazione) netta di attività non finanziarie	.....	.....
8	Risultato d'esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	.....	.....
9	Altri proventi:	.....	.....
	di cui:		
	- contributi in conto esercizio	.....	.....
10	Oneri:	.....	.....
	a) compensi e rimborsi spese organi statutari	.....	.....
	b) per il personale	.....	.....
	di cui:		
	- per la gestione del patrimonio		
	c) per consulenti e collaboratori esterni	.....	.....
	d) per servizi di gestione del patrimonio	.....	.....
	e) interessi passivi e altri oneri finanziari	.....	.....
	f) commissioni di negoziazione	.....	.....
	g) ammortamenti	.....	.....
	h) accantonamenti	.....	.....

	di cui:		
	- utili su cambi		
	i) altri oneri	.....	.....
11	Proventi straordinari		.....
	di cui:		
	- plusvalenze da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie	.....	.....
12	Oneri straordinari		.....
	di cui:		
	- minusvalenze da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie	.....	.....
13	Imposte		.....
13 bis	Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020		.....
14	Accantonamento alla riserva obbligatoria		.....
15	Erogazioni deliberate in corso d'esercizio:		.....
	a) nei settori rilevanti	.....	.....
	b) negli altri settori statutari	.....	.....
16	Accantonamento al fondo per il volontariato		.....
17	Accantonamenti ai fondi per l'attività d'istituto:		.....
	a) al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	.....	.....
	b) ai fondi per le erogazioni nei settori rilevanti	.....	.....
	c) ai fondi per le erogazioni negli altri settori statutari	.....	.....
	d) agli altri fondi	.....	.....
18	Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio		.....
	Avanzo (disavanzo) residuo		.....

Tabella di raccordo fra le voci dello Stato patrimoniale previsto dall'atto di indirizzo del Ministero del tesoro emanato il 19 aprile 2001, modificato secondo quanto previsto dalla Commissione Bilancio e questioni fiscali di Acri (A) e quello sintetico del presente Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria (B)

(A) ATTIVO	(B) ATTIVO
1) Immobilizzazioni materiali e immateriali	Immobilizzazioni materiali e immateriali
	Attività finanziarie:
2.b), 3.b), 3.c) limitatamente alle partecipazioni nelle banche conferitarie	partecipazioni nella conferitaria
2.b) altre partecipazioni (escluse le banche conferitarie, inserite alla sottovoce precedente)	partecipazioni in altre società
2.a) partecipazioni in società strumentali	partecipazioni in società strumentali
2.c), 2.d), 2.e), 2.f), 3.a), 3.b), 3.c), 3.d) (escludendo le partecipazioni nelle banche conferitarie, allocate in una sottovoce apposita); 4) Crediti limitatamente alle operazioni PCT	strumenti finanziari
4) Crediti, 7) Ratei e risconti attivi	Crediti, ratei e risconti attivi
5) Disponibilità liquide	Disponibilità liquide
6) Altre attività	Altre attività
Totale dell'attivo	Totale dell'attivo
PASSIVO	PASSIVO
1) Patrimonio netto	Patrimonio netto
2) Fondi per l'attività d'istituto	Fondi per l'attività d'istituto
3) Fondi per rischi ed oneri	Fondi per rischi ed oneri
5) Erogazioni deliberate	Erogazioni deliberate da liquidare
6) Fondo per il volontariato	Fondo per il volontariato di legge
4) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato, 7) Debiti, 8) Ratei e risconti passivi	Altre passività
Totale del passivo	Totale del passivo

Tabella di raccordo fra le voci del Conto economico previsto dall'atto di indirizzo del Ministero del tesoro emanato il 19 aprile 2001, modificato secondo quanto previsto dalla Commissione Bilancio e questioni fiscali di Acri (A) e quello sintetico del presente Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria (B)

(A) CONTO ECONOMICO	(B) CONTO ECONOMICO
1) Risultato delle gestioni patrimoniali individuali;	Risultato delle gestioni patrimoniali individuali;
2) Dividendi e proventi assimilati;	Dividendi e proventi assimilati;
3) Interessi e proventi assimilati;	Interessi e proventi assimilati;
4) Rivalutazione (svalutazione) netta di strumenti finanziari non immobilizzati;	Risultato della gestione di strumenti finanziari
5) Risultato della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati	
6) Rivalutazione (svalutazione) netta di immobilizzazioni finanziarie	
11) Proventi straordinari limitatamente alle plusvalenze da alienazione di immobilizzazioni finanziarie	
12) Oneri straordinari limitatamente alle minusvalenze da alienazione di immobilizzazioni finanziarie	
8) Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	Altri proventi e proventi straordinari
7) Rivalutazione (svalutazione) netta di attività non finanziarie	
9) Altri proventi	
11) Proventi straordinari (al netto delle plusvalenze da alienazione di immobilizzazioni finanziarie)	
	Totale proventi
10) Oneri	Oneri
10.a) compensi e rimborsi spese organi statutari	di cui per gli organi statutari
13) Imposte	Imposte
12) Oneri straordinari (al netto delle minusvalenze da alienazione di immobilizzazioni finanziarie)	Oneri straordinari
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	Avanzo (disavanzo) dell'esercizio
	Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:
	Accantonamenti al Patrimonio:
Copertura disavanzi pregressi	Copertura disavanzi pregressi
14) Accantonamento alla riserva obbligatoria	a) Accantonamento alla riserva obbligatoria
18) Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio	b) Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio

	Attività istituzionale:
15) Erogazioni deliberate in corso d'esercizio	c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente
16) Accantonamento al fondo per il volontariato	d) Accantonamento al volontariato di legge
17) Accantonamenti ai fondi per l'attività d'istituto	e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto
Avanzo (disavanzo) residuo	f) Avanzo (disavanzo) residuo
Dato tratto dal Bilancio di Missione, in quanto non contemplato nello schema del conto economico	g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti
	Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)

Infine, per una corretta interpretazione delle analisi economico-patrimoniali è utile tenere presenti le seguenti informazioni:

- i proventi sono al netto delle trattenute operate alla fonte;
- i valori del Patrimonio e delle partecipazioni, riferiti all'intero sistema e ai vari sottogruppi geografici e dimensionali, sono quelli contabili risultanti dai bilanci.

## SCHEMA DI RENDICONTO FINANZIARIO

Il prospetto, definito in sede Acri, ricostruisce i flussi di produzione e assorbimento di liquidità basata sui movimenti intervenuti nell'esercizio sulle poste di bilancio, tenendo anche conto dei risultati economici, al fine di porre in evidenza il contributo fornito dalle aree tipiche di attività delle Fondazioni: A) risultato della gestione dell'esercizio; B) attività istituzionale; C) attività di investimento e gestione patrimoniale.

Nello schema vengono analizzate le poste dell'attivo e del passivo della Fondazione, mettendo in evidenza per ognuna di esse il contributo di liquidità generato dalla gestione e gli effetti derivanti da decisioni di investimento/disinvestimento e di accantonamento/utilizzo.

Conseguentemente, il fabbisogno o l'aumento di liquidità di periodo è determinato sommando, al flusso derivante dal risultato economico quale fonte di finanziamento (se positivo) o ulteriore fattore di assorbimento di liquidità (se negativo), il risultato finanziario dell'attività istituzionale e il flusso della gestione degli investimenti.

Il prospetto si chiude con l'indicazione della liquidità assorbita o generata (D) che determina l'ammontare delle disponibilità liquide (E).

<b>Rendiconto finanziario Raffronto 20xx-20xx-1</b>	<b>20xx</b>	<b>20xx-1</b>
Avanzo/disavanzo dell'esercizio		
Riv.ne (sval) strum fin non imm.ti		
Riv.ne (sval) strum fin imm.ti		
Riv.ne (sval) att.non fin.		
Ammortamenti		
Av./dis. al netto delle variazioni non finanziarie (>0 genera liquidità; <0 assorbe liquidità)		
Variazione crediti		
Variazione ratei e risconti attivi		
Variazione fondo rischi e oneri		
Variazione fondo TFR		
Variazione debiti		
Variazione ratei e risconti passivi		
A) Av./dis.della gestione operativa (>0 genera liquidità; <0 assorbe liquidità)		
Fondi erogativi		
Fondi erogativi anno precedente		
Erogazioni deliberate in corso d'esercizio (da C/E)		
Acc.to al volont. di legge		
Acc.to ai fondi per l'attività di Istituto		
B) Attività istituzionale (>0 assorbe liquidità per erogazioni pagate); (<0 genera liquidità per fondi netti accantonati)		
Imm.ni materiali e imm.li		
Ammortamenti		
Riv/sval attività non finanziarie		
Imm.ni materiali e imm.li senza amm.ti e riv./sval.		
Imm.ni materiali e imm.li dell'anno precedente		
Variazione imm.ni materiali e imm.li		
Imm.ni finanziarie		
Riv/sval imm.ni finanziarie		
Imm.ni finanziarie senza riv./sval.		
imm.ni finanziarie anno precedente		
Variazione imm.ni fin.rie		
Strum. fin.ri non imm.ti		
Riv./sval. strumenti fin.ri non imm.ti		
Strum. fin.ri non imm.ti senza riv./sval.		
Strum. fin.ri non imm.ti anno precedente		
Variazione strum. fin.ri non imm.ti		

Variazione altre attività		
Variazione netta investimenti (>0 assorbe liquidità; <0 genera liquidità)		
Patrimonio netto		
Copertura disavanzi pregressi		
Accantonamento alla Riserva obbligatoria		
Accantonamento alla Riserva per l'integrità del patrimonio		
Avanzo/disavanzo residuo		
Patrimonio al netto delle variazioni +/- del risultato di esercizio		
Patrimonio netto dell'anno precedente		
Variazione del patrimonio non derivante dal risultato della gestione (>0 genera liquidità; <0 assorbe liquidità)		
C) Variazione degli investimenti e del patrimonio (>0 assorbe liquidità; <0 genera liquidità)		
D) Liquidità generata (>0)/assorbita (<0) dalla gestione (A+B+C)		
E) Disponibilità liquide all' 1/1		
Disponibilità liquide al 31/12 (D+E)		