FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

TRENTUNESIMO RAPPORTO ANNUALE

ANNO 2025

ACRI
Associazione
di Fondazioni e
di Casse di Risparmio Spa

FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA XXXI RAPPORTO ANNUALE

- 2025 -

ACRI
Associazione di Fondazioni
e di Casse di Risparmio Spa

ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA
Via del Corso, 267 - 00186 Roma

Edizione 2026

I N D I C E

PREFAZIONE 7
INTRODUZIONE 9
Acri e le Fondazioni di origine bancaria 9
La *governance* 11
Il quadro istituzionale e normativo 13
ELEMENTI DI SINTESI 17
Il perseguimento della missione 17
Il patrimonio e la gestione economica 18
L'organizzazione 20
CAP. 1 - IL PERSEGUIMENTO DELLA MISSIONE 21
Premessa metodologica 21
1.1 Quadro sintetico 22
1.2 Settori di intervento 25
1.2.1 Arte, Attività e Beni culturali 32
1.2.2 Educazione, Istruzione e Formazione 42
1.2.3 Volontariato, Filantropia e Beneficenza 52
1.2.4 Sviluppo locale 62
1.2.5 Ricerca e Sviluppo 70
1.2.6 Assistenza sociale 78
1.2.7 Salute pubblica 87
1.2.8 Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile 96
1.2.9 Fondo per la Repubblica Digitale 100
1.2.10 *Partnership* di sistema 102
1.3 Caratteristiche dei progetti 125
1.3.1 Beneficiari delle iniziative 125
1.3.2 Tipo di intervento 127
1.3.3 Altre caratteristiche dei progetti 128
1.3.4 Localizzazione delle iniziative 132
1.4 Gli investimenti correlati alla missione 136
1.4.1 Un breve inquadramento teorico 136
1.4.2 La situazione attuale 140
1.4.3 Indagine sulle politiche di investimento sostenibile e responsabile delle Fondazioni: elementi di sintesi 156
Tabelle relative all'attività istituzionale 158
CAP. 2 IL PATRIMONIO E LA GESTIONE ECONOMICA 189
2.1 Il patrimonio 189
2.2 Gli impieghi del patrimonio 192
2.3 Gli assetti partecipativi nelle banche 194
2.4 Il bilancio e l'analisi dei risultati della gestione di investimento del patrimonio e dell'Attività istituzionale 195
2.4.1 Alcune note informative sul bilancio delle Fondazioni 195
2.4.2 L'investimento del patrimonio: la redditività 197
2.4.3 Le risorse destinate all'Attività istituzionale 202
2.5 L'*asset allocation* delle Fondazioni di origine bancaria a cura di Mondo Institutional 211

2.5.1 La composizione del portafoglio finanziario *211*
2.5.2 Le partecipazioni *215*
2.5.2.1 Le partecipazioni nella conferitaria *215*
2.5.2.2 Le altre partecipazioni *217*
2.5.3 L'investimento in fondi *218*
2.5.3.1 I fondi dedicati *219*
2.5.3.2 I fondi alternativi *221*
2.5.3.3 Gli Etf e gli Etc *222*
2.5.4 Le gestioni patrimoniali *223*
2.5.5 Gli investimenti diretti in azioni e obbligazioni *225*
2.5.6 Conclusioni *228*
Tabelle relative ai dati economico-patrimoniali *229*
CAP. 3 L'ORGANIZZAZIONE *252*
3.1 L'evoluzione organizzativa delle Fondazioni *252*
3.2 Le risorse umane *254*
Tabelle relative all'organizzazione *263*
FOCUS
Vent'anni di Fondazione con il Sud: dalla filantropia strategica all'imprenditorialità istituzionale, a cura di Francesco Izzo *269*
NOTA METODOLOGICA *295*

PREFAZIONE

Il XXXI Rapporto annuale presenta i dati di bilancio delle Fondazioni di origine bancaria relativi all'esercizio 2025, 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.

I dati raccolti confermano, innanzitutto, la solidità del sistema delle Fondazioni. L'attenta e lungimirante gestione dei patrimoni, insieme alla prudente diversificazione degli investimenti, continua a garantire risultati positivi, che si traducono in maggiori risorse per sostenere progettualità sui territori, accompagnare le comunità e sperimentare soluzioni innovative.

L'*addendum* al Protocollo Acri-Mef del 2015, sottoscritto nell'anno oggetto del Rapporto, si inserisce in questo percorso di consolidamento. L'intesa conferma il valore della diversificazione come principio fondamentale nella gestione dei patrimoni e introduce, al tempo stesso, criteri più flessibili per valutare l'effettivo peso della concentrazione, evitando interpretazioni eccessivamente rigide e tenendo conto dell'evoluzione degli investimenti delle Fondazioni e delle loro specificità. Nella stessa direzione va anche la possibilità, per le Fondazioni che lo ritengano coerente con il proprio assetto, di prevedere una maggiore durata dei mandati di *governance*: uno strumento che può favorire continuità di visione, programmazione strategica di lungo periodo e maggiore efficacia dell'azione istituzionale

La costante attenzione alla diversificazione ha consentito alle Fondazioni di cogliere i risultati positivi del buon andamento dei mercati negli ultimi anni. Così, nel 2025 l'attività erogativa ha superato 1,4 miliardi di euro, con una crescita di circa il 30% rispetto al 2024 e di quasi il 50% rispetto al 2022. Si tratta del miglior risultato degli ultimi 17 anni. A crescere sono anche il numero delle iniziative finanziate, l'importo medio delle erogazioni e il fondo di stabilizzazione delle erogazioni, che raggiunge quasi 2,9 miliardi di euro. Anche quest'ultimo è un dato particolarmente significativo: non rappresenta soltanto un indicatore di prudenza, ma uno strumento essenziale per garantire continuità all'azione delle Fondazioni anche in presenza di possibili oscillazioni dei mercati.

Il Rapporto consente, inoltre, di leggere alcune trasformazioni ormai strutturali nel modo di operare delle Fondazioni. Si conferma, in primo luogo, la centralità del Terzo settore, che rappresenta oggi il *partner* privilegiato nella realizzazione degli interventi. Parallelamente cresce il ricorso a forme di cofinanziamento con altri soggetti, a conferma della capacità delle Fondazioni di attivare collaborazioni, mobilitare risorse aggiuntive e generare un effetto leva a beneficio dei territori. Si consolida, infine, la tendenza a destinare le risorse sulla base di obiettivi prefissati, attraverso progetti propri o bandi: oggi circa due terzi delle erogazioni seguono questa modalità, mentre meno di un terzo risponde a proposte presentate da terzi. È un cambiamento rilevante, che testimonia una crescente capacità di programmazione e di definizione di strategie di intervento.

Anche nel 2025 una quota rilevante delle risorse è stata destinata al *welfare*, che rappresenta circa il 30% del totale delle erogazioni. È un dato che conferma l'impegno delle Fondazioni nel rafforzare la

coesione sociale e nel sostenere le persone e le comunità più esposte alle fragilità. In questo ambito, come in quelli dell'educazione, della cultura, della ricerca, dell'ambiente e dello sviluppo locale, le Fondazioni continuano a svolgere una funzione essenziale di prossimità, ascolto e accompagnamento.

Nell'anno in esame sono, inoltre, proseguiti i diversi progetti di sistema promossi dalle Fondazioni, anche attraverso Acri, in un'ottica di solidarietà nazionale. Sono iniziative che consentono di intervenire su temi che superano la scala dei singoli territori e richiedono una risposta coordinata: dal contrasto alla povertà educativa minorile allo sviluppo delle competenze digitali, dal rafforzamento del capitale sociale nel Mezzogiorno ai progetti nazionali in ambito culturale e sociale. In questi casi il valore aggiunto non è soltanto nella quantità di risorse messe a disposizione, ma anche nel metodo: collaborazione tra Fondazioni, partenariato con le Istituzioni, coinvolgimento del Terzo settore e sperimentazione di soluzioni che possono contribuire a orientare politiche più ampie.

Il XXXI Rapporto annuale documenta in modo puntuale e analitico tutto questo e molto altro, confermandosi uno strumento prezioso per comprendere da vicino l'attività, l'evoluzione e il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria nel Paese.

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 l'ordinamento affida una finalità di interesse generale: perseguire l'utilità sociale e promuovere lo sviluppo economico dei territori di riferimento[1]. In coerenza con questi obiettivi, ciascuna Fondazione definisce le proprie priorità strategiche e orienta l'attività nei settori previsti dalla normativa[2].

Pur nella loro autonomia statutaria e gestionale, le Fondazioni operano all'interno delle comunità come attori impegnati a intercettarne bisogni, risorse e potenzialità. La loro azione si sviluppa attraverso un confronto costante con enti pubblici e privati già attivi sui territori.

A ispirare questo modello di intervento è il principio di sussidiarietà orizzontale, sancito dall'articolo 118 della Costituzione, che riconosce il valore dell'iniziativa della cittadinanza e dei corpi intermedi come complementare a quella pubblica nella risposta ai bisogni delle comunità.

A oltre trent'anni dall'avvio della loro attività, le Fondazioni costituiscono una componente stabile dell'infrastruttura sociale del Paese. Nonostante ciò, la loro identità continua talvolta a essere ricondotta impropriamente al sistema bancario o assimilata a quella di soggetti pubblici. La normativa, così come lo statuto di ciascun Fondazione, ne definisce invece con chiarezza la natura privata e non *profit*, l'autonomia decisionale[3] e la responsabilità nel perseguimento di finalità di interesse generale. Non solo: a essere definiti sono anche i settori in cui operare, la struttura di *governance* e organizzativa, gli obblighi di trasparenza e pubblicità dell'operato, oltre a essere stabilito un sistema di vigilanza da parte del Ministero dell'Economia e delle finanze[4].

Nel tempo, le Fondazioni hanno inoltre sviluppato forme di autoregolamentazione volte a rafforzare ulteriormente le garanzie previste dalla normativa. Un passaggio significativo in questa direzione è rappresentato dalla Carta delle Fondazioni, adottata nel 2012, cui ha fatto seguito il Protocollo d'intesa Acri-MEF del 2015, che ha contribuito a consolidare principi e criteri operativi in materia di *governance*, gestione patrimoniale e attività istituzionale.

---

[1] L'art. 2 del d.lgs. n. 153 del 17 maggio 1999 indica la natura e gli scopi delle Fondazioni.

[2] 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.

[3] 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.

[4] D.lgs. 17/5/1999, n. 153, art. 10, comma 1.

L'azione delle Fondazioni è dunque normata per legge e vigilata da un'autorità pubblica, ma la loro azione è autonoma e si colloca in una posizione complementare rispetto a quella dei soggetti pubblici. Le Fondazioni, infatti, 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 proseguire nel tempo, rafforzarsi e diventare riferimenti per *policy* pubbliche future.

Tradizionalmente, le Fondazioni operano sia attraverso l'erogazione di contributi sia mediante la promozione diretta di progetti e iniziative. Oggi, tuttavia, questa distinzione appare sempre meno netta. L'attività istituzionale tende infatti a svilupparsi attraverso modelli di intervento che combinano sostegno finanziario, accompagnamento progettuale, attivazione di competenze e costruzione di collaborazioni tra soggetti diversi.

Negli ultimi anni, le Fondazioni hanno progressivamente rafforzato il proprio ruolo di soggetti capaci non solo di finanziare interventi, ma anche di generare connessioni, favorire processi di collaborazione e mettere a disposizione competenze specialistiche. In questa prospettiva, la loro funzione si misura sempre più nella capacità di attivare energie presenti nei territori, promuovere progettualità condivise e contribuire alla costruzione di risposte innovative a problemi complessi.

Questa evoluzione trova espressione anche nelle principali iniziative cosiddette "di sistema", promosse cioè da più Fondazioni, su impulso di Acri, quali, tra le numerose: il "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile" e il "Fondo per la Repubblica Digitale".

Il "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile" (a cui è dedicato un approfondimento nel paragrafo 1.2.8), è 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 a interventi 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.

Alla dimensione erogativa si affianca inoltre una crescente attenzione all'impiego del patrimonio in coerenza con la missione istituzionale. Attraverso i *Mission Related Investment*, le Fondazioni orientano una quota degli investimenti verso iniziative capaci di generare contemporaneamente rendimento economico e impatto sociale, rafforzando il legame tra gestione patrimoniale e finalità

istituzionali, nel rispetto dell'adeguata redditività e della tutela del patrimonio previsti dalla legge[5] (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 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.

[5] D.lgs. 17/5/1999, n. 153, art. 5, comma 1.

L'Organo di Indirizzo[6] 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 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[7] costituisce il fulcro del sistema dei controlli interni, svolgendo le funzioni di vigilanza che si esplicano nella verifica della legalità, 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

[6] 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" etc.
[7] 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".

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 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

Il 2025 si è caratterizzato come un anno di evoluzione dei grandi conflitti mondiali, nel quale i teatri di guerra hanno vissuto fasi di forte transizione diplomatica e militare; si pensi, per citarne solo alcuni, ai conflitti in Medio Oriente, agli avvicendamenti della guerra in Ucraina connessi all'ascesa trumpiana ma anche alla forte instabilità politica verificatasi nell'Africa subsahariana.

Alla luce della situazione internazionale, che ha peraltro inevitabilmente toccato gli equilibri dell'intera Unione Europea, anche il nostro Paese si è trovato a fronteggiare sfide importanti che hanno interessato temi sociali ed economici, richiedendo una profonda rimeditazione della propria politica interna ed estera, in un clima di profonde incertezze.

Ed è proprio in questo contesto foriero di instabilità che le Associate hanno proseguito, con fermezza, nel fornire il proprio contributo istituzionale alla solidarietà sociale e allo sviluppo economico fuori e dentro i confini del Paese, supportate dall'azione dell'Associazione che, con rinnovate energie, le ha sostenute svolgendo il proprio ruolo di rappresentanza e aggregazione.

Nel corso del 2025 Acri, anche grazie al diretto coinvolgimento delle proprie Associate, ha difatti intrapreso percorsi che hanno consentito, da un lato, di consolidare la coesione e il buon funzionamento della compagine associativa, dall'altro, di perseguire con lungimiranza gli obiettivi strategici più idonei a tutelare gli interessi collettivi rappresentati, nonché di dedicarsi al rafforzamento e, in altri casi, all'avvio di importanti relazioni istituzionali.

Anche dal punto di vista della *governance*, l'Associazione ha vissuto fasi di importante riassetto. Difatti, grazie al fattivo contributo delle proprie Associate, ha provveduto, nella primavera 2025, al rinnovo dei propri organi associativi per il triennio 2025-2027, applicando le disposizioni statutarie nonché i nuovi regolamenti approvati durante l'anno precedente, realizzati con il prezioso supporto istruttorio di gruppi di lavoro interni appositamente istituiti.

Quanto alle attività poste in essere nel 2025, uno dei risultati senza dubbio più rilevanti è rappresentato dal completamento del percorso di revisione del Protocollo Acri-Mef, siglato nel 2015, che ha condotto alla firma, il 28 ottobre 2025, dell'Addendum al Protocollo per conto di 81 Fondazioni.

Tale atto costituisce il portato dell'intenso e proficuo dialogo che si è sviluppato, in un clima di piena condivisione di contenuti e obiettivi, tra l'Autorità di vigilanza e le Fondazioni di origine bancaria tramite Acri. Al riguardo, entrambe le Parti, nel rispetto delle reciproche prerogative, hanno rafforzato la propria intesa perseguendo, con la revisione in commento, un duplice obiettivo, consistente nel bilanciare, da un lato, la continuità strategica di governo delle Fondazioni con il necessario ricambio degli organi e, dall'altro, il processo di diversificazione con l'esigenza di salvaguardia del patrimonio.

A dieci anni di distanza dalla firma del Protocollo Acri-Mef, il contesto si è difatti manifestato maturo per l'introduzione di una disciplina ad alto impatto strategico, in parte sottoposta ad una modalità applicativa facoltativa, che ha ampliato le opzioni a disposizione delle Fondazioni nel determinare i propri meccanismi di funzionamento, in coerenza con il principio di autonomia statutaria e gestionale delle Fondazioni medesime, accompagnate da Acri sia lungo tutto il percorso di revisione del Protocollo, sia sul piano operativo e di implementazione.

Il 2025 è stato anche l'anno del XXVI Congresso nazionale Acri, tenutosi a Gorizia il 12 e 13 giugno, ospitato dalla locale Fondazione.

Il Congresso, dedicato al tema Comunità: insiemi plurali, ha costituito il culmine di un percorso partecipato di riflessione fra attori interni ed esterni al sistema associativo rappresentato da Acri ed ha costituito una preziosa occasione di promozione del pluralismo civile e dell'ampia varietà territoriale e culturale italiana; non a caso, il tema ha trovato particolare risonanza proprio a Gorizia, città di confine e di dialogo, che nel 2025 ha condiviso con Nova Gorica il titolo di Capitale europea della cultura.

Parallelamente a queste iniziative, fra le più significative sul piano strategico e istituzionale del 2025, l'attività di Acri si è poi dipanata su molteplici e rilevanti fronti sia nell'ambito dei rapporti istituzionali sia delle attività di advocacy.

Con riferimento alla Legge di bilancio per l'anno 2025 - che, ai commi 846-847 e 857-858 dell'articolo unico, prevede disposizioni potenzialmente in grado di limitare l'autonomia gestionale di soggetti privati che percepiscono non meglio precisati contributi pubblici, rimandando all'emanazione di un DPCM la definizione del perimetro applicativo - l'azione di Acri, svoltasi sia durante l'iter parlamentare della legge sia successivamente alla sua emanazione, con l'avvio di un intenso dialogo sia con i referenti del Ministero dell'economia e delle finanze sia della Ragioneria generale dello Stato al fine di tutelare gli interessi delle Associate, ha portato i propri frutti, tenuto conto che, già nel 2025, il testo del DPCM circolato e accreditato aveva escluso i crediti d'imposta dalla definizione di "contributi" previsti dalla norma.

Riguardo, poi, l'annosa questione dell'applicazione dell' Ires ridotta al 50% (ex articolo 6 del d.P.R. 29 settembre 1973, n. 601), dopo i numerosi e purtroppo infruttuosi tentativi di interlocuzione con

l'Agenzia delle entrate, esperiti nell'anno precedente, per cercare di modificare la posizione da questa espressa nella Circolare n. 35/E del 28 dicembre 2023, gli organi Acri hanno convenuto di attendere gli esiti dei numerosi contenziosi avviati nell'auspicio che questi siano di supporto alle posizioni di Acri e delle Fondazioni; in ogni caso, a livello interno, sono stati attivati strumenti volti a favorire l'approfondimento e il confronto fra le Fondazioni associate, al fine di consolidare un comune orientamento sul tema e maturare una più omogenea risposta di sistema.

Decisamente positiva, invece, è stata l'azione di Acri volta a neutralizzare gli effetti negativi della citata circolare dell'Agenzia sulle previsioni della legge n. 178 del 2020 che ha introdotto il dimezzamento dell'imponibile sui dividendi percepiti dalle Fondazioni. A seguito della presentazione di un'istanza di consulenza giuridica, in data 6 giugno 2025 l'Agenzia delle entrate ha inviato la propria risposta che accoglie in toto le istanze di Acri, tutelando la piena fruibilità della previsione normativa a beneficio delle Fondazioni.

Relativamente alle Fondazioni in difficoltà, l'azione dell'Associazione è proseguita supportando le Associate interessate nell'identificazione di processi di fusione, nell'utilizzo dei 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) fortemente promossa da Acri, nonché mediante l'impegno dell'Associazione stessa di farsi carico di una quota pari al 25% delle erogazioni che la Fondazione incorporante decide di effettuare sul territorio della Fondazione incorporata.

In proposito, Acri si è a lungo prodigata per rendere più agevole la fruizione del credito d'imposta, proponendo una modifica della norma di riferimento, che ha infine trovato recepimento nella legge 2 dicembre 2025, n. 182; è peraltro in via di prosecuzione l'azione volta a ottenere un ulteriore emendamento della norma per estendere al 2028 il credito d'imposta di 6 milioni di euro, considerato che quello relativo alla prima annualità (2023) non è stato fruito.

Sul piano dei rapporti istituzionali, l'azione dell'Associazione è poi proseguita sia con riferimento a specifiche iniziative in corso sia a tematiche di ordine più generale.

In particolare, Acri ha continuato con il proprio sostegno al Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile, riuscendo a far approvare, nel cosiddetto decreto "Mille proroghe", l'estensione del credito d'imposta ad esso connesso per un quarto triennio (2025-2027), seppur con risorse più contenute rispetto al passato, pari a 3 milioni di euro all'anno (riconosciuto in misura corrispondente al 75% delle erogazioni). Pertanto, oltre a proseguire l'attività di supervisione e amministrazione del Fondo, Acri ha raccolto, per l'annualità 2025, ulteriori 4 milioni di euro da parte di 68 Fondazioni. Le risorse versate dalle Fondazioni al Fondo, sin dal suo avvio, hanno così raggiunto la cifra di circa 799 milioni di euro, di cui circa 559 milioni di euro recuperati mediante credito d'imposta.

Nel corso del 2025, l'Associazione ha proseguito l'attività di gestione amministrativa delle risorse del Fondo per la Repubblica Digitale (articolo 29 del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 dicembre 2021, n. 233), nonché la gestione operativa, affidata

all’omonima Impresa sociale a socio unico Acri; in particolare, l’Associazione ha curato la raccolta annuale delle risorse dalle Fondazioni aderenti e gestito le uscite per il sostegno ai progetti selezionati e per la copertura dei costi di gestione, mentre l’Impresa sociale ha gestito tutte le fasi connesse all’erogazione delle risorse, dalla elaborazione dei bandi sino all’assegnazione dei contributi ai progetti selezionati e al loro accompagnamento e monitoraggio.

Nel 2025, hanno aderito al Fondo 70 Fondazioni per un totale di risorse di circa 13 milioni di euro, con un credito d’imposta pari a circa 9,5 milioni di euro sui 10 disponibili. Il Fondo, considerando anche le prime tre annualità, ha così raccolto, dalle Fondazioni, circa 204 milioni di euro, di cui 143,2 milioni di euro recuperati mediante credito d’imposta, con un conseguente effetto moltiplicativo pari circa a 3,3.

Con riferimento, in ultimo, 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 2025 è proseguita l’attività della Fondazione ONC (Organismo Nazionale di Controllo) nella quale le Fondazioni esprimono 7 dei 13 componenti, tra cui il Presidente. Gli uffici Acri, come di consueto, hanno assistito la Fondazione nella complessa gestione delle sostituzioni e del rinnovo degli Organismi Territoriali di Controllo (OTC), per i componenti di spettanza delle Fondazioni.

ELEMENTI DI SINTESI

Il perseguimento della missione

Nel 2025, sono stati erogati complessivamente 1.424,5 milioni di euro, con un aumento del 30% rispetto al 2024, per 26.063 interventi. Sul totale delle erogazioni, gli interventi annuali, anche se in calo, si riconfermano come modalità di erogazione prevalente, pari all'83%; le erogazioni pluriennali rappresentano invece il 17% con un considerevole aumento rispetto al 2024. Relativamente all'importo unitario, le erogazioni di importo superiore a 500mila euro si riconfermano al primo posto e in aumento con il 52,2%. Sul fronte opposto, quello delle erogazioni fino a 5mila euro, va rilevata la bassa incidenza in valore assoluto degli importi rispetto al totale erogato (1,9%, incidenza in calo rispetto all'anno precedente).

Riguardo la distribuzione delle erogazioni, i sette settori prioritari, in ordine di grandezza di importo erogato sono: "Arte, Attività e Beni culturali"; sale al secondo posto "Educazione, Istruzione e Formazione"; seguono "Volontariato, Filantropia e Beneficenza", "Sviluppo locale", "Ricerca e Sviluppo", "Assistenza sociale" e "Salute pubblica".

I sette settori hanno ottenuto, insieme, il 93,7% sul totale delle erogazioni, il 94,9% 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 299,2 milioni di euro (il 21,0% delle erogazioni totali), per 8.922 interventi (il 34,2% sul totale). Segue, con un considerevole aumento nel 2025, "Educazione, Istruzione e Formazione" con 252,3 milioni di euro (123,6 milioni nel 2024), il 17,7% sul totale delle erogazioni per 4.899 interventi (il 18,8% sull'insieme delle iniziative). Al terzo posto "Volontariato, Filantropia e Beneficenza" a cui sono stati destinati 242,9 milioni di euro (il 17,1% sul totale), realizzando 3.984 interventi (pari al 15,3% del numero totale di iniziative). Segue "Sviluppo locale", con un importo di 219,6 milioni di euro (15,4% sul totale erogazioni) e 2.241 (pari all'8,6% del numero totale). Al quinto posto il settore "Ricerca e Sviluppo" (145,9 milioni di euro e 907 interventi) seguito da "Assistenza sociale" (110,2 milioni di euro e 1.784 iniziative) e "Salute pubblica" (64,5 milioni di euro e 1.166 interventi).

Tra i restanti settori, che insieme rappresentano il 5,1% sul totale delle erogazioni, si segnala "Protezione e qualità ambientale", che rappresenta il 3,4% delle erogazioni totali (con 48,2 milioni di euro) e il 2,5% del totale interventi (con 654 iniziative). Degno di essere segnalato anche il settore "Sport e ricreazione" che, pur rappresentando l'1% sul totale, può essere considerata una voce consistente se si guarda alla quantità di interventi, pari a 1.144, numero maggiore rispetto al alcuni settori che lo precedono in classifica, e in aumento rispetto al 2024.

Meritano una riflessione differenziata il "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile" (che rappresenta lo 0,3% delle erogazioni complessive, in diminuzione di circa 3 punti percentuali) e il Fondo per la Repubblica Digitale (con lo 0,9%, in calo di oltre 7 punti percentuali) 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. La diminuzione degli importi per entrambi i Fondi, rispetto all'esercizio 2024, è esclusivamente da imputare alla significativa riduzione del credito d'imposta disponibile e non a una minore attenzione alle tematiche da parte delle Fondazioni.

Il patrimonio e la gestione economica

Al 31 dicembre 2025, le Fondazioni di origine bancaria vantano un patrimonio contabile di 43.722,9 milioni di euro, pari all'82,4% del passivo di bilancio

L'attivo delle Fondazioni al 31 dicembre 2025 ammonta a poco più di 53,1 miliardi di euro, in crescita (+4,4%) rispetto alla consistenza rilevata a fine 2024 (era pari a 50,8 miliardi).

La struttura generale delle attività è analoga a quella degli anni precedenti: infatti, le attività materiali incidono per il 4,3%, mentre le attività finanziarie, i crediti finanziari e le disponibilità liquide assommano al 95,6% sul totale attivo, dati che ricalcano quelli del 2024. Il totale delle attività finanziarie cresce per circa 2.404,7 milioni di euro, e le stesse ammontano, fra immobilizzate e non immobilizzate, a 48,8 miliardi di euro (erano 46,4 miliardi nel 2024).

Gli investimenti correlati alla missione (MRI, i cui importi sono desunti, a differenza di tutti gli altri dati, dai bilanci 2024) si attestano complessivamente a 5.156 milioni di euro e rappresentano circa il 10,14% del totale attivo e circa il 12,12% del patrimonio (incidenze in lievissima crescita rispetto al 2023). Rispetto alla rilevazione del precedente anno (4.783 milioni di euro), gli MRI confermano il *trend* di crescita iniziato nel 2018. Gli investimenti MR nel 2024, infatti, crescono del 7,23% rispetto all'anno precedente, confermando la tendenza degli anni passati (nel 2023 crescevano del 2,86%, nel 2022 dello 0,12% e nel 2021 dell'1,52%). La crescita di 373 milioni di euro (era di 138 milioni di euro 2023) è frutto dell'aumento in entrambi i comparti investigati e cioè: di 216 milioni degli investimenti in partecipazioni e di 157 milioni delle altre forme d'investimento. Tale tendenza rappresenta un elemento di novità rispetto al *trend* degli ultimi 2 anni (2023 e 2022), quando gli investimenti in partecipazione diminuivano mentre le altre forme di investimento crescevano. I fattori che più incidono sulla crescita generalizzata degli MRI sono l'incremento degli investimenti nel comparto dello Sviluppo Locale (+269 milioni), la crescita del settore della Ricerca (+84 milioni) e la crescita del settore della Protezione e Qualità ambientale (+22milioni).

Il 2025 è stato un anno molto positivo per gli investimenti del patrimonio delle Fondazioni. Difatti, nel 2025, il totale dei proventi conseguiti dall'insieme delle Fondazioni sale rispetto al 2024 del 12,5% e

si attesta a 3.273,3 milioni di euro (erano 2.909,6 nel 2024; Tab. 2.17). Nell'anno in commento, si registra una crescita dei dividendi che sono pari a 2.522,8 milioni di euro (crescono, rispetto al 2024, del 16,6%, rappresentando per le Fondazioni una fondamentale fonte di reddito), di cui 1.636,9 sono da partecipazioni bancarie. Questi rappresentano la forma di provento più importante, con un'incidenza del 50% sul totale dei proventi (incidenza in crescita rispetto allo scorso anno, quando era del 48,2%). I dividendi da partecipazioni non bancarie sono 885,9 milioni di euro (in crescita rispetto al 2024, di 125,7 milioni di euro), con una incidenza del 27,1% sul totale dei proventi, in crescita, seppur lievissima rispetto a quella del 2024, quando la predetta incidenza era del 26,1%.

La redditività lorda del patrimonio delle Fondazioni per il 2025 è in crescita rispetto al 2024, per effetto dei fattori dapprima descritti, e si attesta al 7,5 % (era 6,8% nel 2024).

Gli oneri di gestione decrescono per 13,7 milioni, sono: 256,9 milioni di euro nel 2025 contro i 270,7 milioni di euro del 2024. Tale decremento è dovuto prevalentemente (per circa il 62,7%) 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 2025 è pari a 2.392,6 milioni di euro, corrispondente al 5,5% del patrimonio medio di periodo; il dato segna una crescita di 293,7 milioni (+14%) rispetto all'Avanzo di 2.098,8 milioni del 2024; la sua incidenza sul totale dei proventi sale a 73,1% (era 72,1%, nel 2024).

Per l'insieme delle Fondazioni, il dato complessivo di accantonamento alle riserve patrimoniali (includendo anche gli accantonamenti per la copertura di disavanzi pregressi per 31,3 milioni di euro) è pari a circa 776,4 milioni. Il loro valore è in crescita rispetto all'esercizio 2024, dove erano pari a 659 milioni di euro. Complessivamente, l'accantonamento a patrimonio è pari al 32,4% dell'Avanzo.

Il restante 67,6% dell'Avanzo è stato destinato all'Attività istituzionale (circa 1.616,2 milioni di euro rispetto ai 1.439,6 milioni di euro dell'esercizio precedente), comprendendo anche gli stanziamenti ai fondi per l'attività futura.

L’organizzazione

Nel 2025, il numero totale delle persone occupate è pari a 1.114, con un aumento del 4,8% rispetto all’anno precedente (1.063).

Continua a rimanere prevalente e in crescita il personale impiegato in organico proprio della Fondazione (il 93%), mentre rimane esiguo il numero di collaborazioni (5%) e di organico distaccato dalla banca conferitaria (solo 3 unità), confermando il pressoché totale affievolimento del legame organizzativo delle Fondazioni con le originarie banche conferitarie. Impiegato prevalentemente a tempo pieno (l’80%), il personale è assunto in larga maggioranza con il Contratto Nazionale Terziario, Distribuzione e Servizi (768 addetti, il 69% sul totale), in lieve aumento rispetto al 2024, mentre il Contratto del Credito, in precedenza maggioritario, continua a diminuire rappresentando il 15% sul totale. Alcune Fondazioni ricorrono anche al Contratto individuale (101 unità, il 9% sul totale), solitamente collegato a un regolamento interno e, in rari casi, alle Collaborazioni professionali (34 addetti, il 3% sul totale).

Relativamente alla composizione di genere, nonostante si riconfermi la superiorità numerica delle donne occupate nelle Fondazioni (62% del personale), la componente femminile resta sottorappresentata nei ruoli apicali (27% nell’area Direzione, contro il 73% di uomini).

Anche nel 2025, l’alto grado di scolarizzazione del personale viene confermato: il 75% degli occupati è laureato, il 23% diplomato e solo il 2% 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 39%), per la natura e gli obiettivi delle Fondazioni che rendono centrale l’attività erogativa. Segue l’area “Segreteria e Amministrazione” (il 27%), lo “Staff” e le “Funzioni ausiliare” (che insieme rappresentano il 22%) con funzione di supporto tecnico-specialistico, l’area direttiva (7%) e il personale addetto alla gestione del patrimonio (5%).

CAPITOLO 1

IL PERSEGUIMENTO DELLA MISSIONE

Premessa metodologica

L'Attività istituzionale delle Fondazioni verrà di seguito analizzata attraverso i risultati emersi dell'indagine annuale curata da Acri, in collaborazione con le proprie Associate, e finalizzata alla rilevazione delle erogazioni deliberate[1] nel corso dell'esercizio 2025. 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 2025.

Per le erogazioni annuali è prevista una rilevazione semplificata degli interventi di importo non superiore a 5mila 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 5mila euro e le pluriennali), comporta che esse non siano prese in considerazione in alcune delle analisi proposte nel Rapporto[2].

Ogni intervento erogativo viene censito, a parte le eccezioni appena richiamate, secondo le 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. Queste organizzazioni rappresentano gli attori con i quali le Fondazioni perseguono la propria missione istituzionale;
- tipo di intervento, ossia la modalità operativa specifica dell'erogazione, deducibile in linea generale

[1] 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".
[2] Analoga esclusione si verifica per gli interventi, in realtà molto limitati, per i quali le Fondazioni non abbiano fornito tutti gli elementi informativi richiesti.

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 a 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 raggiunge gli 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.

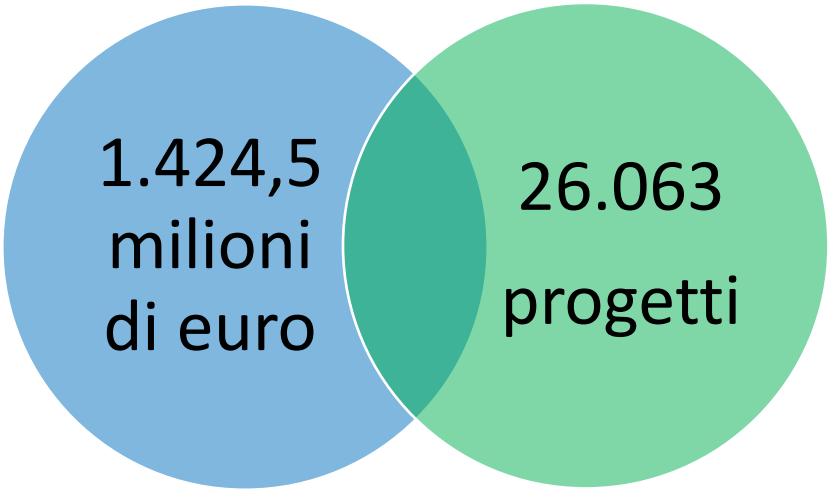
L'analisi dei dati raccolti attraverso l'indagine Acri è suddivisa in due distinte sezioni: la prima dedicata all'intero aggregato delle Fondazioni[3] e la seconda focalizzata sull'andamento dei raggruppamenti dimensionali e geografici delle stesse[4]. Tra gli approfondimenti proposti nell'analisi dei 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 2025, sono stati erogati complessivamente 1.424,5 milioni di euro, con un importante aumento del 30% rispetto al 2024 (1.092,7 milioni di euro), per 26.063 interventi, con un importo medio per intervento di 54.655 euro.

[3] Si precisa che, relativamente alla Fondazione Pisa, non associata ad Acri, 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.
[4] Per i criteri di composizione dei gruppi si veda la Nota Metodologica posta al termine del volume.

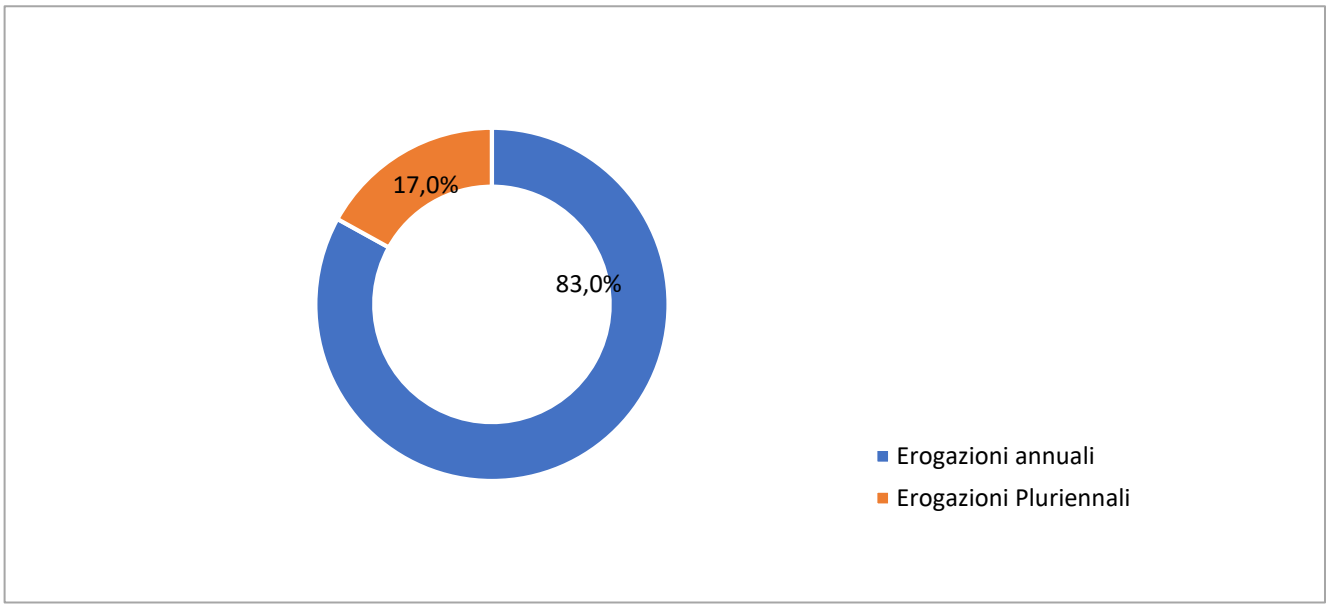
Figura 1.1 Attività erogativa delle Fondazioni nel 2025

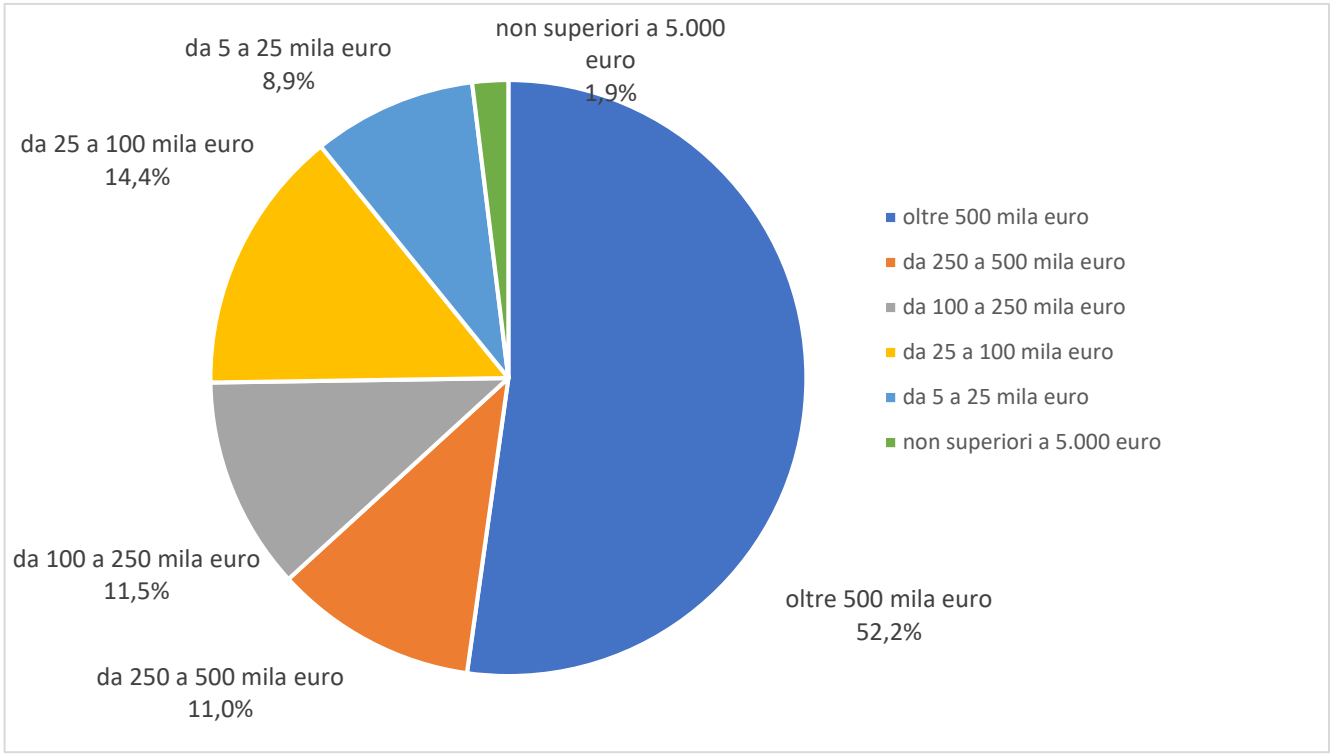


Sulla tipologia degli interventi si registrano scostamenti importanti: una diminuzione di circa 8 punti percentuali degli interventi annuali rispetto al 2024, che si riconfermano comunque come tipo di erogazione prevalente, pari all'83% (Fig. 1.2); un aumento considerevole della percentuale delle erogazioni pluriennali, dal 9,2% nel 2024 al 17% nel 2025. Tali variazioni confermano la tendenza delle Fondazioni a sostenere progettualità complesse e articolate, con un orizzonte di medio-lungo periodo, che mettono in campo più realtà del territorio e che, dunque, necessitano tempi di realizzazione superiori a un anno. Un sostegno distribuito su più anni offre inoltre maggiore stabilità agli enti del Terzo settore, con l'obiettivo di rendere le progettualità strutturali e sostenibili nel tempo.

Di conseguenza, andando ad analizzare l'importo unitario, aumentano le erogazioni di importo superiore a 500mila euro rispetto al 2024, dal 45,8% al 52,2% (Tab. 1.1 a fine capitolo). Sul fronte opposto, diminuisce la percentuale di erogazioni fino a 5mila euro, pari all'1,9% (2,3%, nel 2024). Questo dato evidenzia che, nonostante la maggiore attenzione a iniziative articolate e su più anni, le Fondazioni continuano anche a sostenere piccole iniziative e piccole realtà di Terzo settore che, soprattutto in contesti territoriali di minore ampiezza, concorrono in modo non trascurabile al benessere delle comunità.

Figura 1.2 - Distribuzione delle Erogazioni 2025 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"[5]:

- 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
- 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 settori 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

[5] 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.

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[6]. Tradizionalmente, l'elenco si compone di 13 settori di intervento, ai quali, anche quest'anno, si aggiungono due voci: una riservata al Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile e l'altra al Fondo per la Repubblica Digitale le quali, pur non corrispondendo a uno specifico settore, hanno un rilievo quantitativo e qualitativo tale da poter rappresentare aggregati statistici distinti rispetto agli altri.

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 2025 e del 2024 per comparazione.

	2025				**2024**			
	Importo Deliberato	**%**	**Numero Interventi**	**%**	**Importo Deliberato**	**%**	**Numero Interventi**	**%**
Volontariato, filantropia e beneficenza	332,2	23,3	5.153	19,8	261,9	24,0	3.929	17,6
Arte, attività e beni culturali	299,2	21,0	8.922	34,2	256,5	23,5	8.072	36,2
Educazione, istruzione e formazione	237,1	16,6	3.714	14,3	197,3	18,1	3.334	15,0
Sviluppo locale ed edilizia popolare locale	219,6	15,4	2.241	8,6	90,2	8,3	1.915	8,6
Ricerca scientifica e tecnologica	145,9	10,2	907	3,5	131,2	12,0	877	3,9
Salute pubblica medicina preventiva e riabilitativa	56,5	4,0	1.120	4,3	53,2	4,9	869	3,9
Protezione e qualità ambientale	46,2	3,2	627	2,4	39,2	3,6	657	2,9
Crescita e formazione giovanile	38,4	2,7	1.540	5,9	31,2	2,9	1.128	5,1
Attività sportiva	14,9	1,0	1.144	4,4	9,8	0,9	920	4,1
Assistenza agli anziani	11,0	0,8	218	0,8	5,0	0,5	168	0,8
Famiglia e valori connessi	9,4	0,7	193	0,7	9,8	0,9	171	0,8
Patologie e disturbi psichici e mentali	8,0	0,6	46	0,2	0,3	0,0	39	0,2

[6] Si è fatto riferimento, in particolare, all'ICNPO (*International Classification of Nonprofit Organizations*) elaborata dalla John Hopkins University (US, Baltimora).

Protezione civile	3,2	0,2	174	0,7	4,0	0,4	155	0,7
Sicurezza alimentare e agricoltura di qualità	2,0	0,1	27	0,1	2,6	0,2	39	0,2
Diritti civili	0,5	0,0	17	0,1	0,1	0,0	8	0,0
Religione e sviluppo spirituale	0,2	0,0	5	0,0	0,0	0,0	2	0,0
Prevenzione e recupero delle tossicodipendenze	0,1	0,0	4	0,0	0,0	0,0	1	0,0
Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica	0,1	0,0	11	0,0	0,3	0,0	14	0,1
Protezione dei consumatori	-	-	-	-	0,0	0,0	1	0,0
Totale complessivo	**1.424,5**	**100,0**	**26.063**	**100,0**	**1.092,7**	**100,0**	**22.299**	**100,0**

**Importi in milioni di euro.*

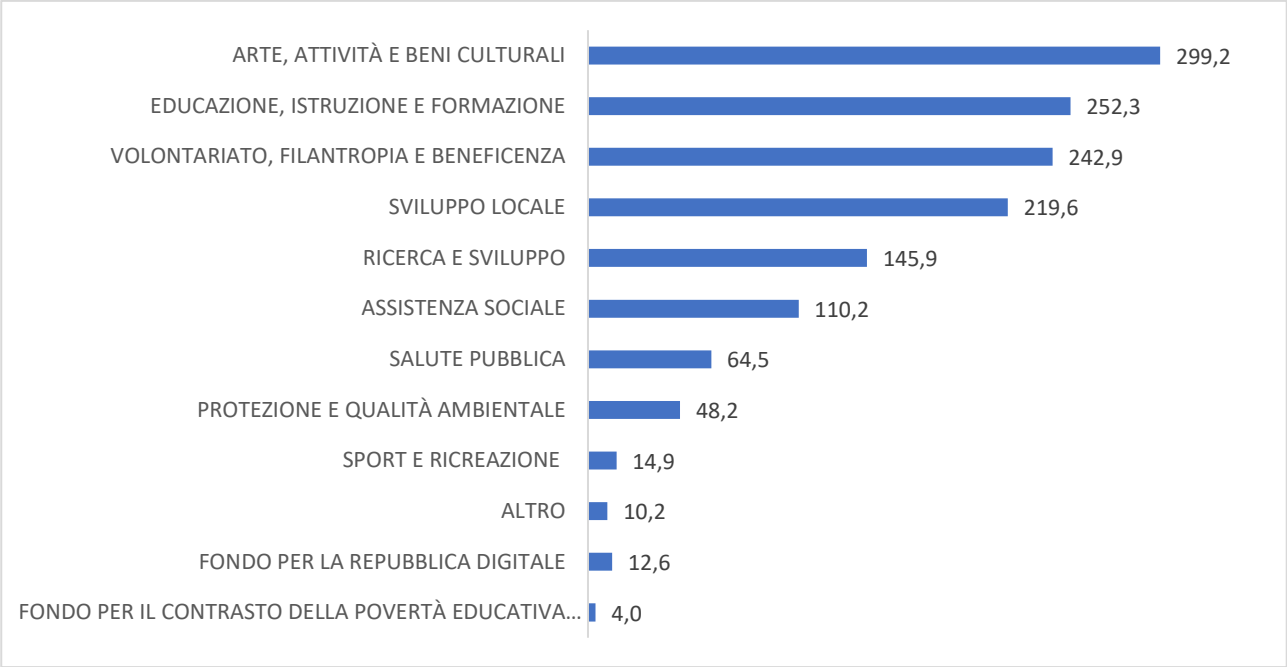
Nota: I dati di questa tabella non sono confrontabili con quelli delle successive, basati sul sistema di classificazione per settore utilizzato da Acri, anche per voci di classificazione denominate in modo identico, poiché i criteri di aggregazione dei dati relativi ai singoli interventi sono differenti.

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.

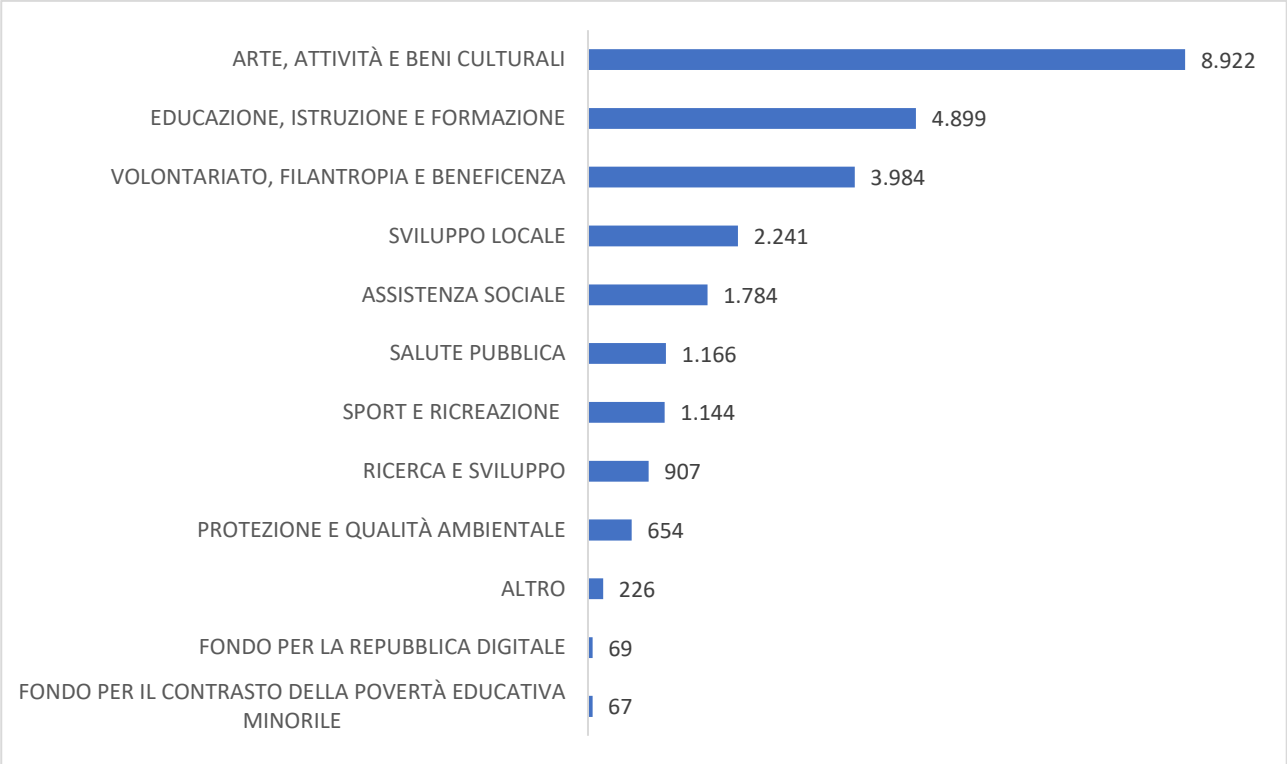
Nelle Figure 1.3 e 1.4 viene illustrata la distribuzione generale tra i settori di intervento di tutte le erogazioni, in termini di importo e di numero di iniziative.

Figura 1.3 - Distribuzione degli importi erogati nel 2025 per settore di intervento (milioni di euro)



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

Figura 1.4 - Numero interventi nei settori di erogazione 2025



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 2025, i sette settori prioritari hanno ottenuto, insieme, il 93,7% sul totale delle erogazioni (il 94,9% 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 21%, in lieve diminuzione dall'anno precedente (23,5%). Sale al secondo posto il settore "Educazione, Istruzione e Formazione", passando dall'11,3% del 2024 al 17,7% nel 2025. Segue "Volontariato, Filantropia e Beneficenza" (17,1%) al terzo posto. Il settore "Sviluppo Locale" sale di una posizione con il 15,4% (con un aumento di circa 7 punti percentuali). Seguono "Ricerca e Sviluppo" con il 10,2%, "Assistenza sociale" con il 7,7%, in lieve calo rispetto all'anno precedente, e "Salute pubblica" con il 4,5%, in linea con l'anno precedente.

I restanti settori in graduatoria presentano incidenze decisamente inferiori, raccogliendo nel loro insieme il 5,1% delle erogazioni. A rappresentare la quota maggiore è il settore "Protezione e Qualità ambientale" (3,4%), in lieve calo rispetto al 2024. Da segnalare anche il settore "Sport e ricreazione" che, pur rappresentando l'1% sul totale, può essere considerata una voce consistente se si guarda al numero di interventi, 1.144, un numero maggiore rispetto a due settori che lo precedono in classifica, e in aumento rispetto al 2024.

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 0,3% delle erogazioni complessive, in diminuzione di circa 3 punti percentuali) e il Fondo per la Repubblica Digitale (con lo 0,9%, in calo di oltre 7 punti percentuali) 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. La diminuzione degli importi per entrambi i Fondi, rispetto all'esercizio 2024, è esclusivamente da imputare alla significativa riduzione del credito d'imposta disponibile e non a una minore attenzione alle tematiche da parte delle Fondazioni.

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.

Dalla rilevazione 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 2025 evidenzia i seguenti risultati:

Grado di specializzazione	N. Fondazioni (*)	%
Alto	50	60
Medio	34	40
Basso	-	-
Totale	**84**	**100**

Nel 60% 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 è pari a 8,1, in lieve aumento rispetto al 2024. Quelli dove la maggior parte delle Fondazioni intervengono sono "Volontariato,

Filantropia e Beneficenza"[7] (84 Fondazioni), "Arte Attività e Beni culturali" (83 Fondazioni) ed "Educazione, Istruzione e Formazione" (81 Fondazioni). Importante è anche il numero di Fondazioni attive nei settori "Salute pubblica" (61 Fondazioni), "Ricerca e Sviluppo" (51 Fondazioni), "Sviluppo locale" (48 Fondazioni) e "Assistenza sociale" (45 Fondazioni). Le Fondazioni che hanno aderito al Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile nel 2025 rimangono 67, mentre quelle che hanno aderito al Fondo per la Repubblica Digitale sono 69.

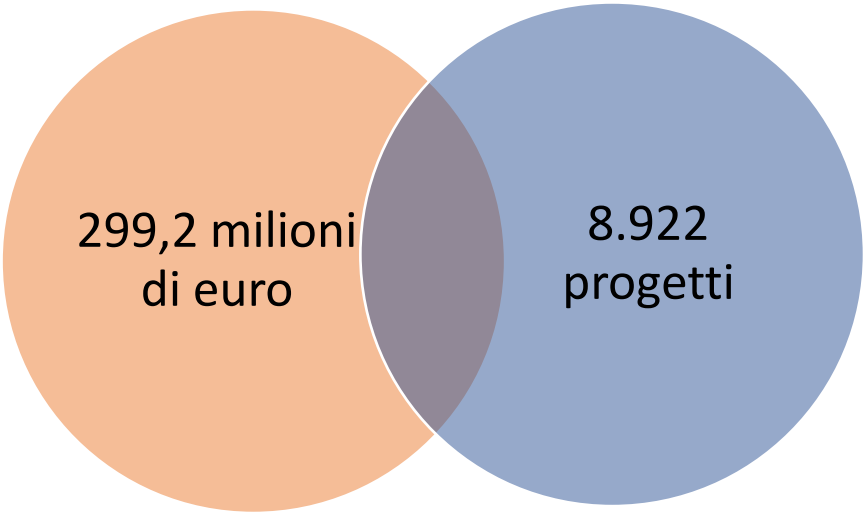
Sulla base di questo quadro sintetico sulle erogazioni destinate all'Attività istituzionale, l'analisi nei paragrafi successivi proseguirà con un approfondimento più dettagliato per ciascun settore individuato, andando ad analizzare il volume delle erogazioni, le tipologie di interventi e i principali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

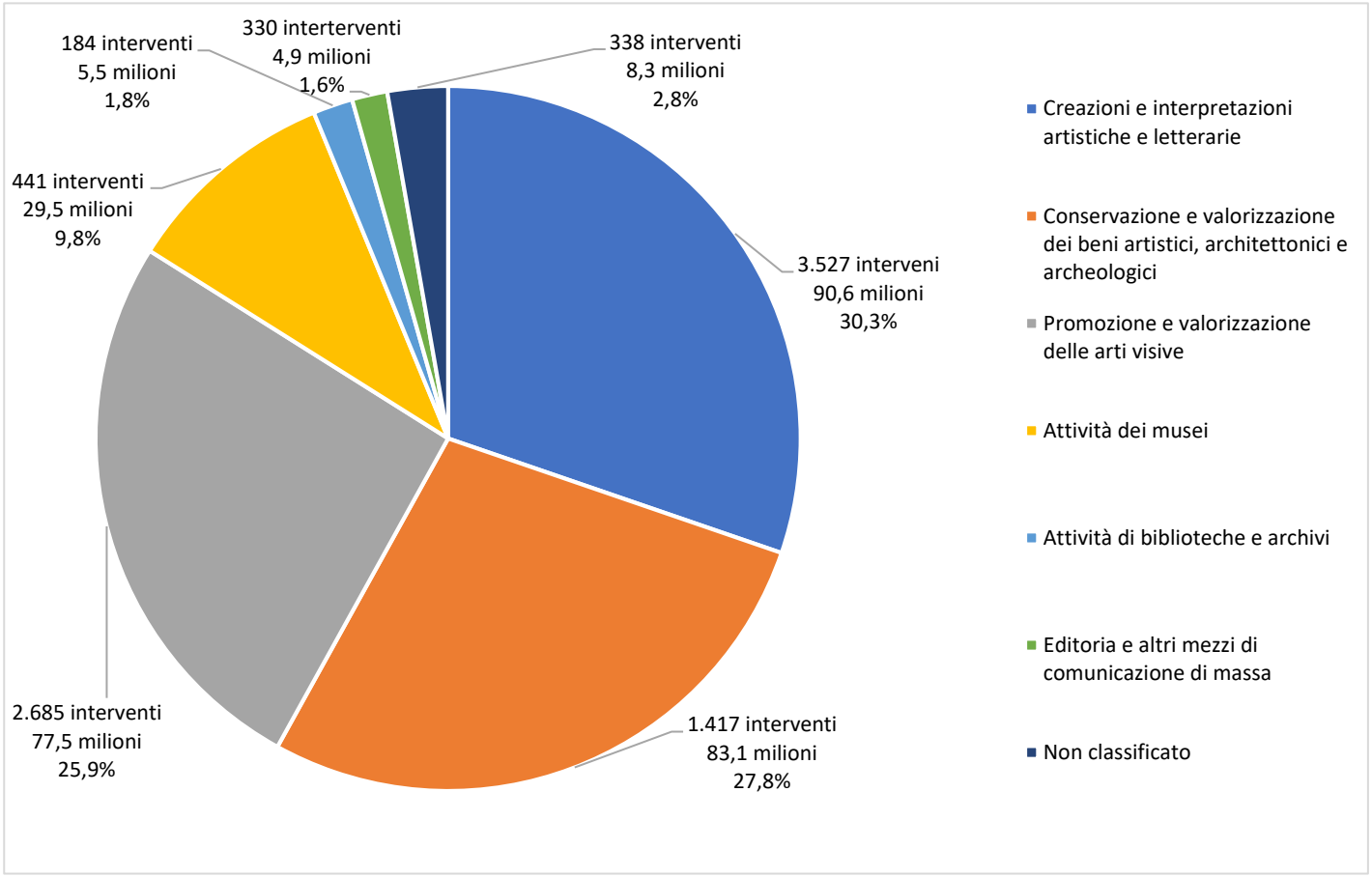
Per ogni settore saranno presentati tre dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2025. Sono selezionati in quanto esemplari e rappresentativi dell'eterogeneità degli interventi; non costituiscono, quindi, un campione statisticamente rappresentativo dell'attività delle Fondazioni, né una selezione completa dei progetti più importanti.

[7] 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.

1.2.1 Arte, Attività e Beni culturali

Erogazioni totali e ripartizione nei sotto-settori di Arte, Attività e Beni culturali - 2025

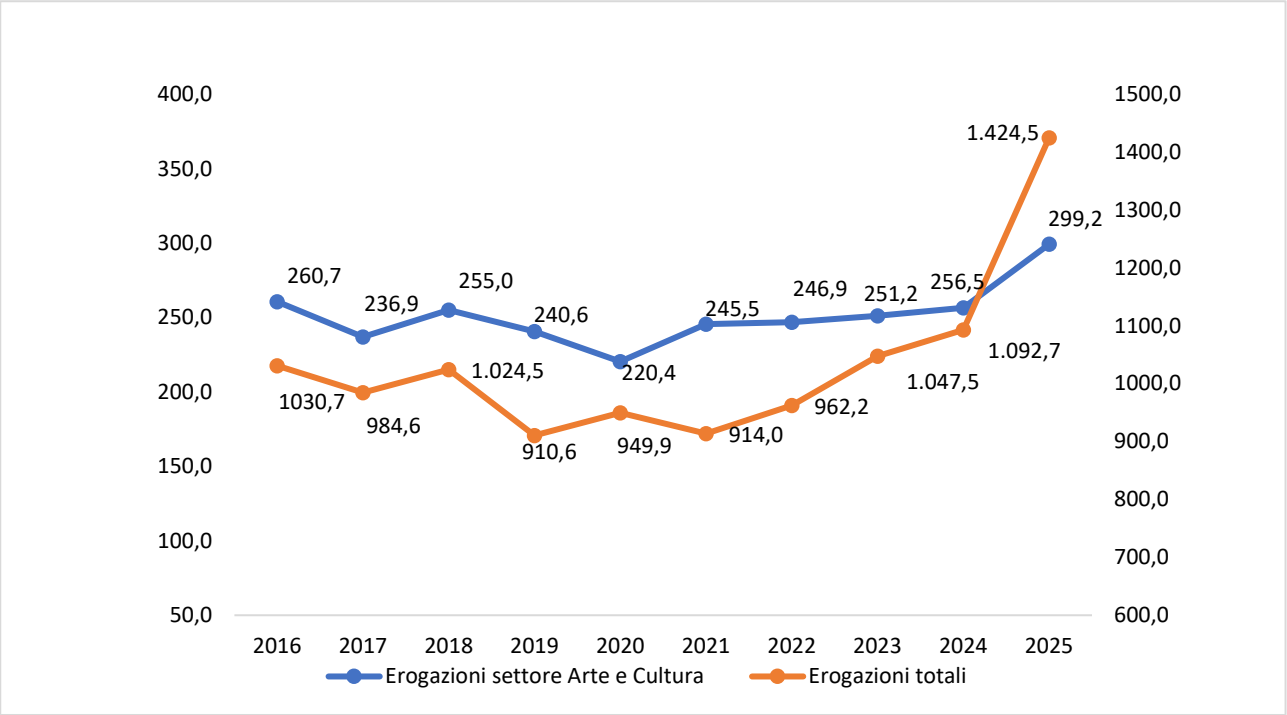




Nell'ambito dell'Attività istituzionale, le Fondazioni riconoscono sempre più la cultura come un fattore chiave per la qualità della vita e la crescita sociale della comunità. La cultura, la creatività, il patrimonio artistico, l'arte in tutte le sue forme e la partecipazione attiva, sono considerati elementi fondamentali per il benessere delle giovani generazioni e della popolazione, per lo sviluppo consapevole delle comunità e per una società più equa e inclusiva. Le Fondazioni operano attraverso la valorizzazione, l'offerta e la produzione culturale affinché le identità culturali e artistiche di ogni territorio siano leve per rendere i territori più attrattivi, nella prospettiva di promuovere nuovi modelli di sviluppo economico e sociale, contrastando le disuguaglianze e sostenendo la diversità culturale e il pluralismo. L'intervento culturale si trasforma in un processo che coinvolge i cittadini, capace di generare l'interesse e la partecipazione di pubblici sempre più vasti e inclusivi, con riflessi in termini di attività economicamente sostenibili, determinati a produrre sviluppo e attrattività. Grazie anche alla loro natura privata e indipendente, le Fondazioni svolgono un ruolo di innovatore 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, 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. Programmare un intervento significa 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 prevedano anche il ricorso alle nuove tecnologie. 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. Nella strategia operative 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 2016-2025, in una rappresentazione grafica comparata al totale delle erogazioni (Fig. 1.5).

Fig. 1.5 Erogazioni totali e del settore Arte Attività e Beni culturali 2016-2025 (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 preso in esame. 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 con la tenuta costante delle risorse fino al 2024, con la sola eccezione di un incremento dell'11,4% nel 2021. Nell'anno preso in esame la curva del grafico è in forte ascesa grazie alle risorse erogate nel settore che registrano un aumento del 16,6% rispetto all'anno precedente. Nell'intervallo di tempo considerato (2016-2025), la media annuale delle erogazioni è di 251,3 milioni di euro, con un totale erogato nel decennio superiore ai 2,5 miliardi di euro.

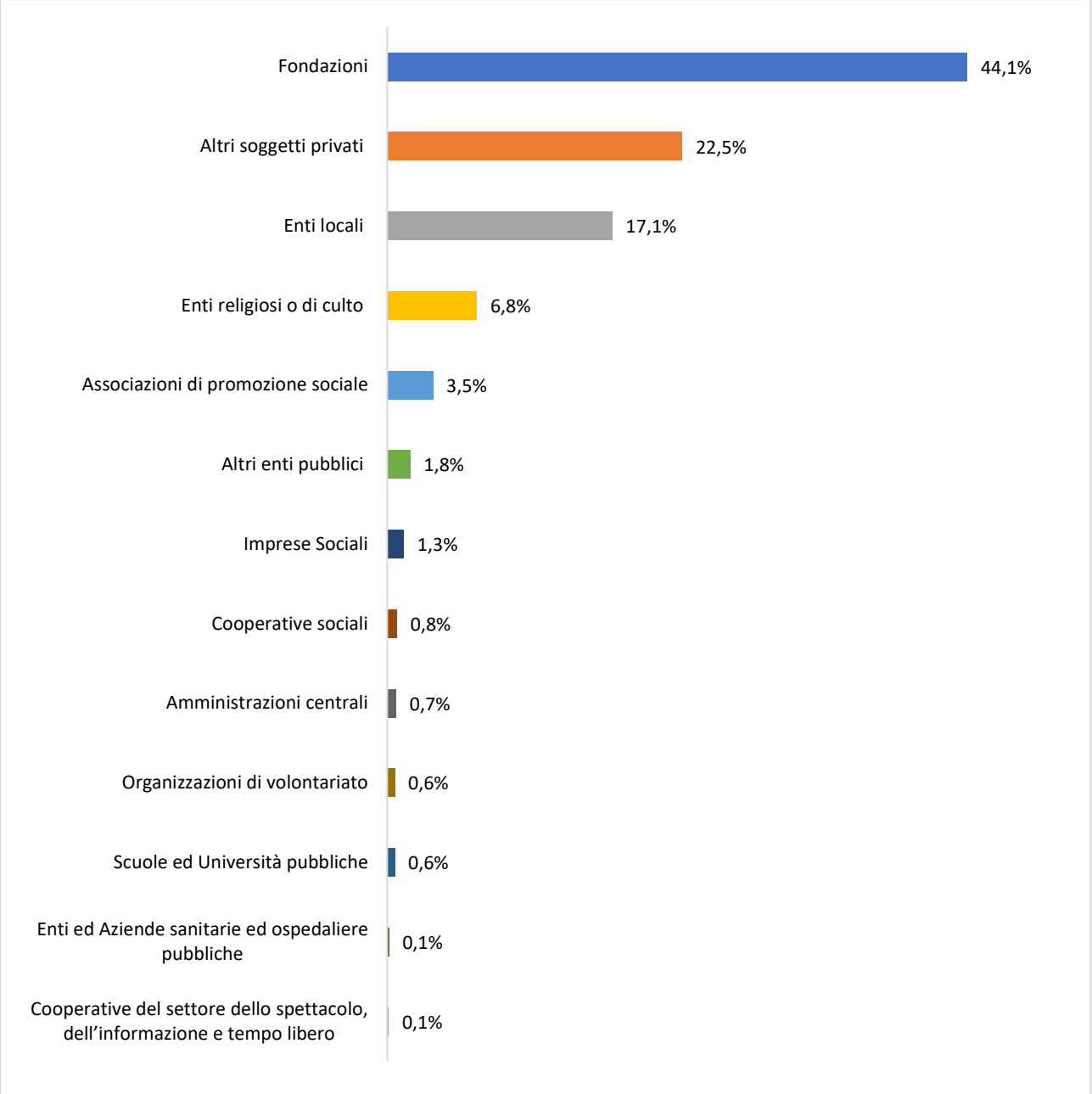
Nel 2025 il settore "Arte, Attività e Beni culturali" si conferma ancora saldamente al primo posto della graduatoria registrando, rispetto all'anno precedente, un forte incremento delle risorse dedicate, per un totale dell'importo erogato pari a 299,2 milioni di euro e nel numero di interventi di 8.922 (nel 2024 le risorse destinate erano di 256,5 milioni di euro con 8.072 interventi); il valore medio per intervento è di euro 33.539, con il 21% sul totale delle erogazioni e il 34,2% per il numero di progettualità sul totale degli interventi (Tab. 1.3 di fine capitolo).

Le risorse assegnate ai sotto-settori evidenziano una equilibrata distribuzione sia negli importi erogati che nel numero degli interventi, ma cambia il posizionamento all'interno della classifica dei vari comparti. "Creazioni e interpretazioni artistiche e letterarie" sale al primo posto con un forte incremento delle risorse dedicate di 90,6 milioni di euro, incidendo sul totale erogazioni con il 30,3% e con 3.527 interventi (nel 2024 erano 75,8 milioni di euro, con il 29,5% sul totale erogazioni con 3.209 interventi). La scelta di convogliare più risorse in questo comparto conferma la strategia operativa 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. Si tratta di interventi che favoriscono la pratica delle arti interpretative dal vivo, stimolando l'espressione e promuovendo il coinvolgimento attivo delle nuove generazioni, sostenendo la produzione creativa e artistica e i processi culturali innovativi. Il comparto "Conservazione e valorizzazione dei beni artistici, architettonici e archeologici", sale al secondo posto della classifica dei sotto-settori, invertendo il *trend* dell'anno precedente, con un forte aumento delle risorse dedicate che registra ben 83,1 milioni di euro, incidendo con il 27,8% sul totale erogazioni e con 1.417 interventi (nel 2024 erano 57,5 milioni di euro, incidendo per il 22,4 % sul totale erogazioni e con 1.258 interventi). Si tratta di un impegno costante negli anni da parte delle Fondazioni, ma che vede nel 2025 intensificare l'attività nel 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. L'attività riguarda interventi di recupero che sono considerati urgenti e prioritari su beni di interesse storico-architettonico in cui sono inclusi processi di conservazione e buona gestione del patrimonio culturale, che si fondano su indagini diagnostiche e piani di conservazione preventiva e programmata, in grado di garantire le condizioni di apertura, sicurezza e fruibilità degli edifici. Nella programmazione degli interventi, inoltre, sono previste azioni di coinvolgimento delle comunità nelle attività di cura e valorizzazione dei beni, al fine di favorire la conoscenza della eredità culturale come valore identitario da condividere e trasmettere. 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 "Promozione e valorizzazione delle arti visive" si colloca al terzo posto con una lieve contrazione delle risorse dedicate con 77,5 milioni di euro, che incidono con il 25,9% sul totale erogazioni, mantenendo però un numero consistente di interventi con 2.685 (nel 2024 l'importo erogato era di 83,0 milioni di euro, incidendo sul totale erogazioni con il 32,3% e con 2.326 nel numero di interventi). Le Fondazioni, convogliando le risorse nel comparto, sottolineano l'importanza di

promuovere la qualificazione, il rinnovamento e il rafforzamento dell'offerta culturale in termini di curatela, produzione, gestione e promozione. 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 dedicato all'"Attività dei Musei" continua ad avere un ruolo importante nelle strategie di intervento delle Fondazioni, e vede un incremento delle risorse dedicate con 29,5 milioni di euro, incidendo con il 9,8% sul totale erogazioni e con 441 nel numero degli interventi (nel 2024 l'importo erogato era di 26,1 milioni di euro, incidendo per il 10,2% con 438 nel numero degli interventi). Continua, 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. Tra gli obiettivi vi è anche quello di sostenere progetti capaci di rispondere ai bisogni di persone e comunità, guardando alla cultura come possibile risposta a fenomeni diffusi, come solitudine, disagio giovanile, fragilità emotive e invecchiamento della popolazione. La convinzione di fondo è che la cultura possa rappresentare uno strumento concreto per rafforzare il tessuto sociale.

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 – 2025 (% su totale erogazioni settore)



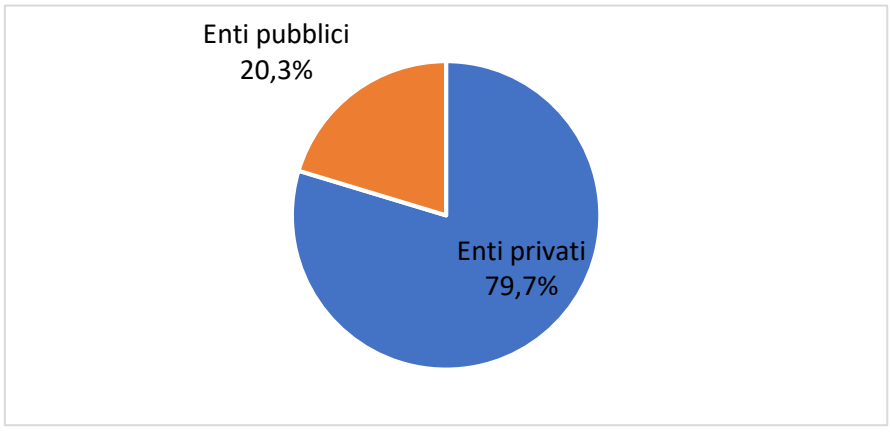


Fig. 1.7 Tipo di intervento nel settore Arte, Attività e Beni culturali – 2025
(% su totale erogazioni settore)

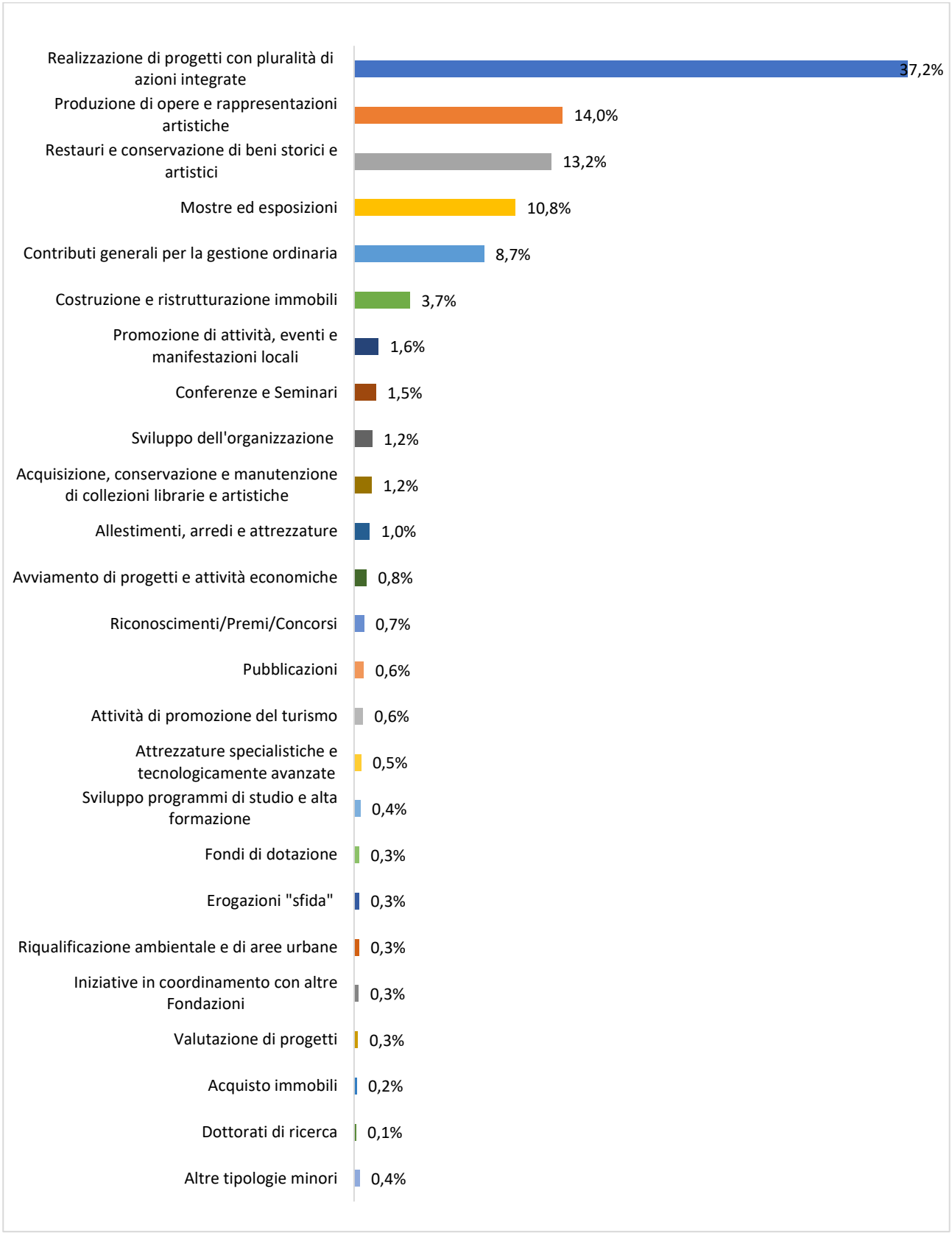
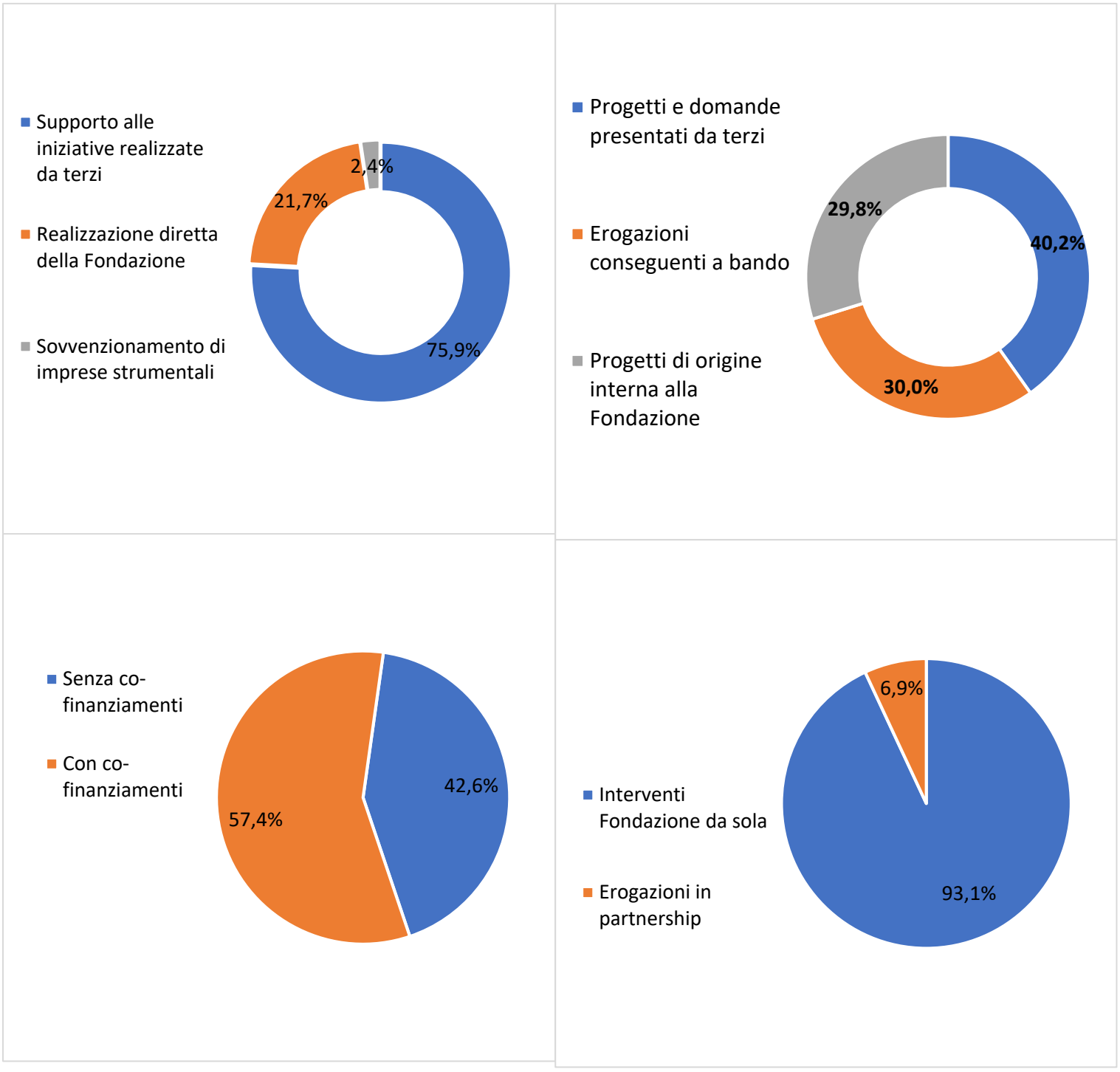


Fig. 1.8 Caratteristiche gestionali degli interventi nel settore Arte, Attività e Beni culturali - 2025 (% su totale erogazioni settore)



Si presentano di seguito le schede di 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2025. 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.

Seminare Idee Festival Città di Prato: un festival per interrogare il presente

A Prato è nato un nuovo spazio di confronto culturale pensato per interrogare il presente e immaginare il futuro. Si tratta di "Seminare Idee Festival Città di Prato", promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Prato con il contributo della Regione Toscana e in collaborazione con la Provincia di Prato. La prima edizione ha ruotato attorno a una parola scelta come punto di partenza per incontri, dialoghi e spettacoli: "coraggio". La scelta non è casuale. In un tempo attraversato da trasformazioni profonde, crisi sociali, incertezze ambientali e cambiamenti tecnologici, il festival ha proposto il coraggio come disposizione necessaria per leggere la realtà con categorie nuove. Non una parola astratta, ma una chiave per tenere insieme pensiero e responsabilità, capacità di immaginazione e attenzione alla vita concreta delle persone. Da qui l'idea di chiamare a raccolta voci diverse della cultura, della scienza e delle arti, per costruire un'occasione aperta di approfondimento e partecipazione. Per tre giornate, la città è diventata luogo di un confronto diffuso, con conferenze, dialoghi, incontri, spettacoli e letture. Il programma ha affiancato, agli appuntamenti principali, due sezioni dedicate: "Seminare Idee Books", rivolta ai libri e all'editoria, e "Seminare Idee Kids", pensata per avvicinare anche i più piccoli ai temi del festival. Per gli eventi l'ingresso è stato libero fino a esaurimento posti, così da favorire la partecipazione più ampia possibile. Con "Seminare Idee", la Fondazione Cassa di Risparmio di Prato ha voluto rafforzare il proprio impegno nel campo della cultura come infrastruttura civile del territorio. Il festival non si limita a proporre appuntamenti culturali, ma costruisce uno spazio in cui la comunità può incontrarsi, ascoltare competenze diverse e condividere domande sul proprio tempo. Un modo concreto per fare della cultura non un consumo individuale, ma un bene comune capace di generare consapevolezza e legami.

Complesso San Michele: a Salerno un ex convento diventa *hub* per cultura e innovazione

Nel cuore del centro storico di Salerno un antico complesso conventuale è stato restituito alla città come spazio aperto alla cultura, alla formazione e all'innovazione. È il Complesso San Michele, un *hub* promosso dalla Fondazione Carisal per recuperare e valorizzare un bene storico di grande pregio, trasformandolo in un luogo capace di accogliere attività diverse e di sostenere nuove energie sociali, culturali e professionali. L'ex convento conserva elementi archeologici e architettonici che ne fanno uno degli spazi più suggestivi del centro antico. Il progetto di recupero ha permesso di coniugare la tutela del patrimonio con nuove funzioni, rendendo il Complesso un luogo vivo e accessibile. Sale espositive,

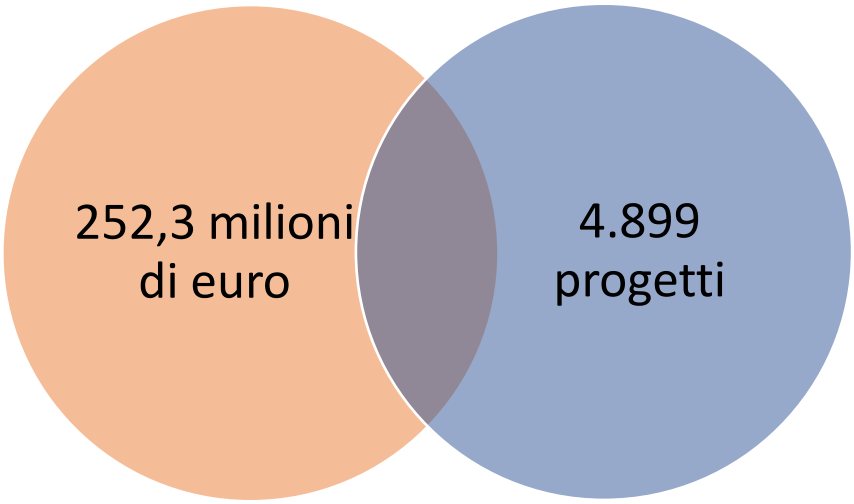
ambienti per incontri e convegni, uffici, spazi di *coworking*, luoghi per la formazione e aree destinate ad attività artistiche e di socializzazione compongono oggi un sistema flessibile, pensato per rispondere alle esigenze di professionisti, creativi, organizzazioni e cittadini. La vocazione del Complesso San Michele è ampia e negli ultimi anni si è tradotta in una programmazione articolata. Le sue sale hanno ospitato esposizioni, mostre di rilievo nazionale e rassegne musicali. Accanto a questi appuntamenti, il Complesso ha accolto anche iniziative legate ad artisti e autori del territorio. La Fondazione Carisal ha svolto un ruolo decisivo nel promuovere il progetto, mostrando come un patrimonio culturale possa diventare una leva di innovazione sociale: non solo memoria da conservare, ma infrastruttura per favorire lavoro, creatività, collaborazione e partecipazione alla vita della città.

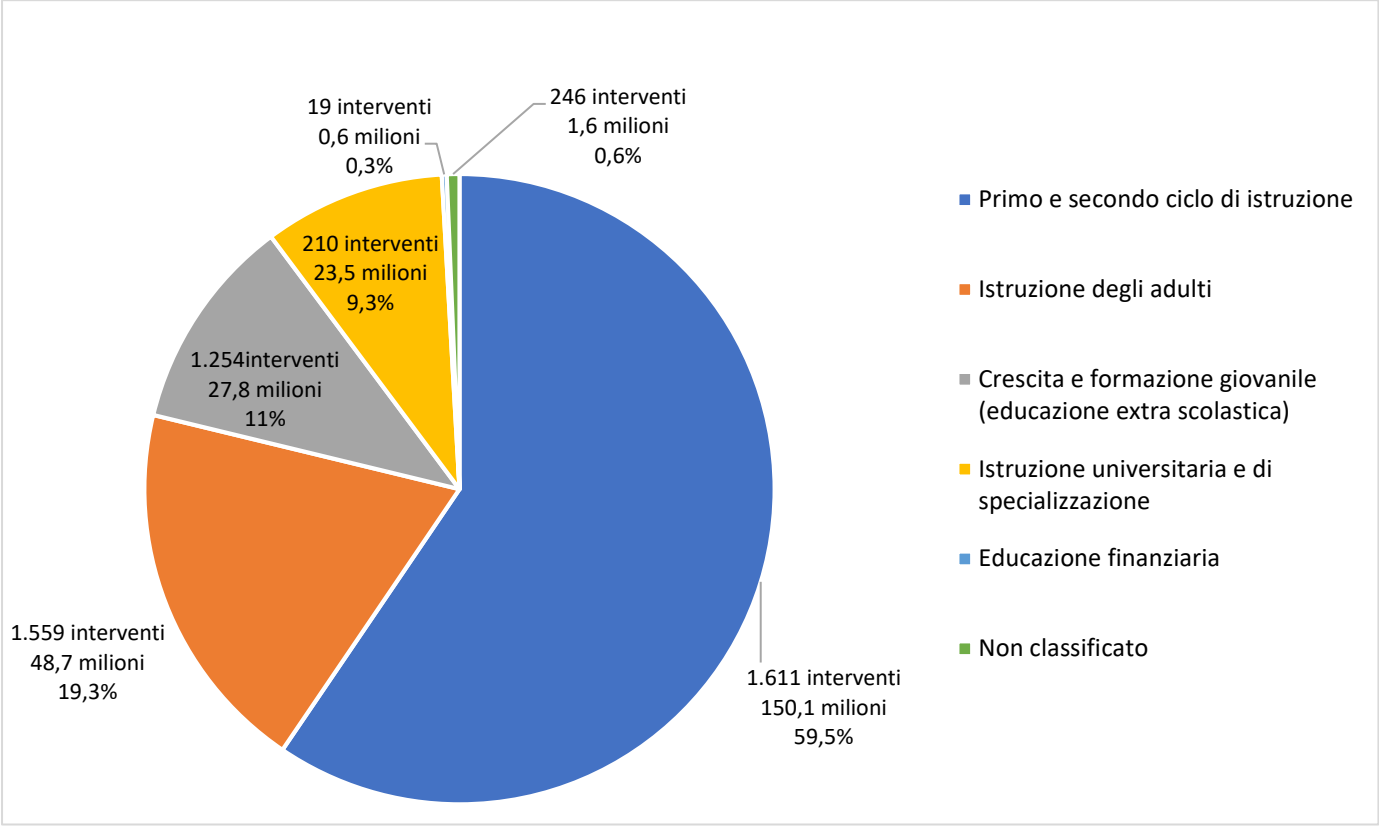
Museo della Ceramica: a Savona il patrimonio diventa racconto del territorio

Nel centro storico di Savona, il Palazzo Monte di Pietà ospita un museo che racconta uno dei patrimoni più riconoscibili della città e del suo territorio: la ceramica. Il Museo della Ceramica di Savona nasce per valorizzare una tradizione artistica e manifatturiera profondamente legata alla storia savonese e albisolese, mettendo in dialogo opere antiche, produzioni moderne e linguaggi contemporanei. La Fondazione Museo della Ceramica di Savona è ente strumentale della Fondazione De Mari, proprietaria del Palazzo Monte di Pietà e di gran parte delle collezioni. Insieme alla Fondazione partecipano al progetto istituzioni locali come il Comune di Savona, la Camera di Commercio Riviere di Liguria e i comuni di Albisola Superiore e Albissola Marina, ai quali dal 2025 si sono aggiunti Celle Ligure e Vado Ligure. È una rete che riflette il legame tra il museo e le comunità della ceramica, tutte parte di un territorio in cui questa produzione non è soltanto memoria, ma identità culturale e risorsa viva. Il percorso espositivo si sviluppa su più livelli all'interno del palazzo e raccoglie oltre mille opere, con testimonianze che attraversano secoli di storia: dalle vaserie antiche alle collezioni della Fondazione De Mari, dai manufatti legati alla tradizione ligure alle esperienze più vicine al *design* e alla ricerca contemporanea. L'allestimento consente di leggere la ceramica non solo come oggetto artistico, ma come espressione di saperi, tecniche, scambi commerciali e relazioni tra città, botteghe e comunità. Con questo progetto, la Fondazione De Mari contribuisce alla tutela e alla valorizzazione di un patrimonio che appartiene alla storia locale, ma parla anche a pubblici più ampi. Il museo è insieme luogo di conservazione, educazione e promozione culturale: uno spazio in cui la tradizione ceramica savonese continua a essere raccontata, studiata e resa accessibile, rafforzando il legame tra patrimonio, territorio e partecipazione culturale.

1.2.2 Educazione, Istruzione e Formazione

Erogazioni totali e ripartizione nei sotto-settori di Educazione, Istruzione e Formazione - 2025

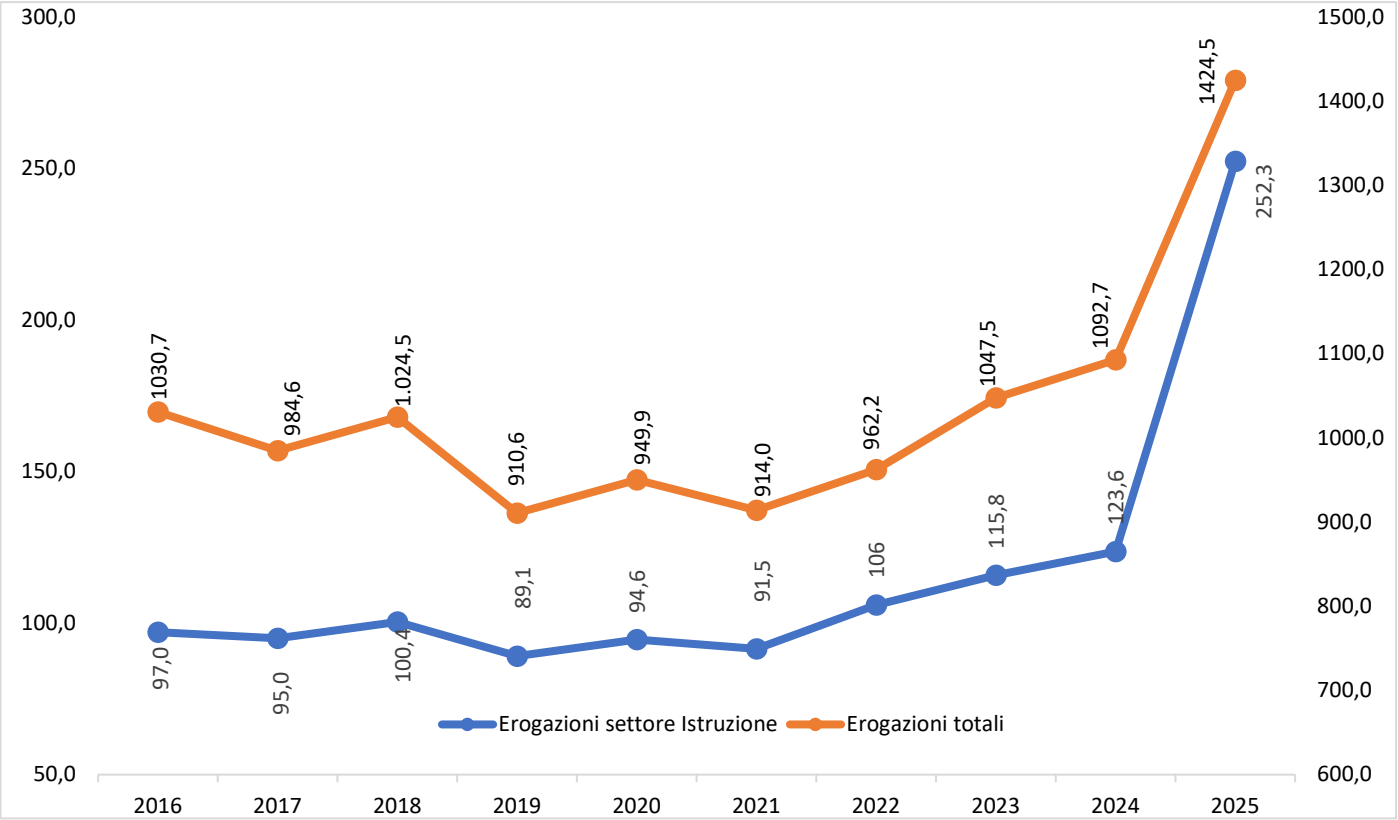




I cambiamenti sociali, politici e l'evoluzione tecnologica incidono in modo radicale nella società attuale, rendendo necessario anche l'individuazione di nuove e innovative metodologie educative al fine di migliorare i percorsi di apprendimento. Il contesto in cui le Fondazioni estendono la loro azione 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. 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 prolungati: 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. 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. Per costruire territori sostenibili, inclusivi e attrattivi, le Fondazioni, nello svolgimento dell'Attività istituzionale, sostengono politiche che si occupano delle nuove generazioni, promuovendo il benessere complessivo dei giovani, la crescita psicofisica, sociale ed educativa, con la consapevolezza che tale crescita passa anche attraverso il sostegno alle famiglie di riferimento, che rappresentano un pilastro fondamentale nello sviluppo formativo dei ragazzi. 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 diseguaglianza. 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. 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 dei loro rispettivi ruoli è alla base del successo formativo degli studenti e della singola istituzione scolastica, fondamentali per attuare concretamente l'innovazione.

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 2016-2025, in una rappresentazione grafica comparata con quella delle erogazioni totali (Fig. 1.9).

Fig. 1.9 Erogazioni totali e del settore Educazione, Istruzione e Formazione 2016-2025 (valori in milioni di euro)



Il confronto fra i due andamenti evidenzia, fino al 2017, un andamento leggermente decorrelato che, a partire dal 2018, la curva delle erogazioni di settore torna a muoversi in sincronia con quella totale, con un incremento graduale dal 2022 in avanti, sino a toccare un picco della curva nel 2025, portando il peso del settore al 17,7% contro l'11,3 dell'anno precedente. Nel corso dell'intero periodo (2016-2025), nel settore sono stati erogati oltre 1,1 miliardi di euro, con una media di erogazione annuale di 116,5 milioni di euro e con un'incidenza media sul totale erogato del 11%.

Nel 2025 l'Attività istituzionale, come già richiamato, ha fortemente aumentato le risorse destinando al settore 252,3 milioni di euro per un totale di 4.899 interventi (nel 2024 l'importo deliberato era di 123,6 milioni di euro per 4.108 interventi), con un valore medio per intervento superiore ai 51.000 euro, incidendo con il 17,7% sul totale degli importi e con il 18,8% per il numero di progettualità sul totale degli interventi. Grazie al forte aumento delle risorse, nella graduatoria generale dei settori "Educazione, Istruzione e Formazione" è salito dal quarto al secondo posto. L'incremento significativo delle erogazioni è giustificato in particolare da alcuni interventi strategici di alcune Fondazioni, finalizzati a promuovere l'educazione e l'istruzione quali strumenti chiave per lo sviluppo sociale, economico e culturale delle comunità, sostenendo percorsi più specifici e innovativi dedicati alla crescita, alla formazione e all'orientamento degli studenti più giovani.

Il comparto "Primo e Secondo ciclo di istruzione" risulta essere, infatti, ancora saldamente al primo posto tra i sotto-settori, con un aumento delle risorse dedicate di 150,1 milioni di euro, con una incidenza sul totale delle erogazioni del 59,5%, registrando 1.611 interventi (nel 2024 l'importo erogato era di 48,7 milioni di euro, incidendo con il 39,4% sul totale delle erogazioni e con 1.537 interventi). Crescono le progettualità che puntano alla prevenzione della dispersione scolastica mediante iniziative rivolte sia agli studenti che agli insegnanti delle scuole secondarie di primo e di secondo grado. L'azione ha come obiettivo primario la promozione di percorsi di attivazione e inclusione rivolti a giovani, i cosiddetti *Neet* (*Not in Education, Employment, or Training*) attraverso interventi mirati di formazione, inclusione sociale e lavorativa e di contrasto all'abbandono scolastico, approfondendo la conoscenza del fenomeno per sviluppare interventi dedicati e più efficaci. 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. L'attenzione 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, famigliare e sociale. Non mancano, inoltre, le progettualità dedicate 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.

Il comparto relativo all'"Istruzione degli adulti" conferma il secondo posto nella graduatoria dei sotto-settori, registrando un aumento delle risorse per un importo di 48,7 milioni di euro incidendo con il 19,3% sul totale delle erogazioni e 1.559 interventi (nel 2024 l'importo erogato era di 42,0 milioni di euro, incidendo con il 34% sul totale delle erogazioni e con 1.356 interventi realizzati). 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.

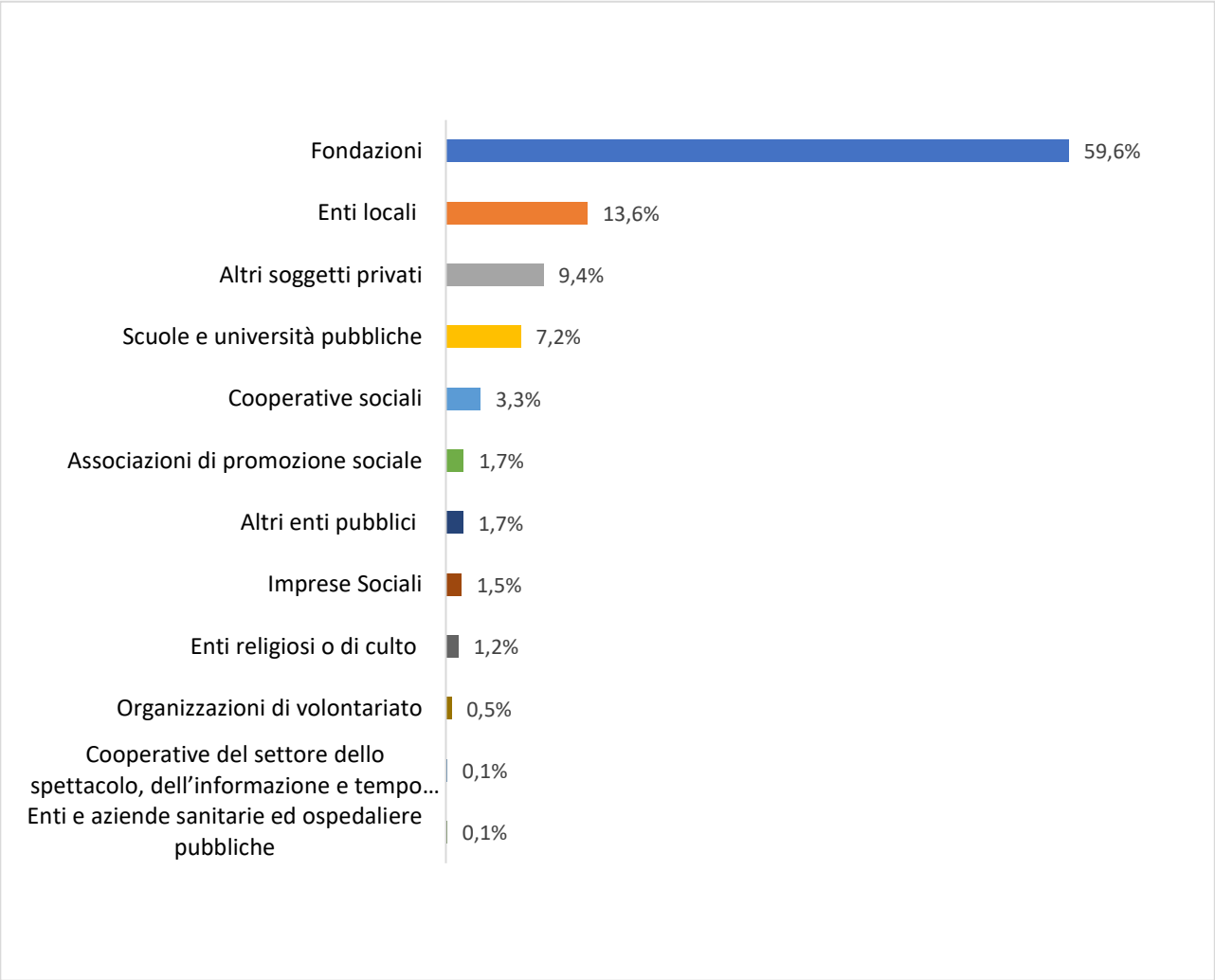
Il comparto "Crescita e formazione giovanile (educazione extra scolastica)" rimane stabile nella graduatoria al terzo posto, ma registra un incremento delle risorse destinate con l'importo di 27,8 milioni di euro e con un'incidenza sul totale delle erogazioni dell'11%, con 1.254 interventi realizzati (nel 2024 erano 18,8 milioni di euro le risorse erogate, incidendo con il 15,2% sul totale erogazioni e 846 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.

Infine, anche, il comparto "Istruzione universitaria e di specializzazione" registra un aumento dell'importo erogato con 23,5 milioni di euro a fronte della forte contrazione delle risorse registrata l'anno precedente, incidendo con il 9,3% sul totale delle erogazioni e realizzando 210 interventi (nel 2024 erano 12,7 milioni di euro le risorse erogate, con il 10,3% sul totale erogazioni e 167 interventi). Le Fondazioni sostengono interventi di alta formazione e progetti di ricerca innovativi contribuendo al rafforzamento del sistema formativo universitario. Il sostegno ai progetti 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 digitale, 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. 10), dei diversi Tipi di interventi (Fig. 11) e con l'analisi delle Caratteristiche gestionali dei progetti (Fig. 12).

Fig. 1.10 Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Educazione, Istruzione e Formazione - 2025 (% su totale erogazioni settore)



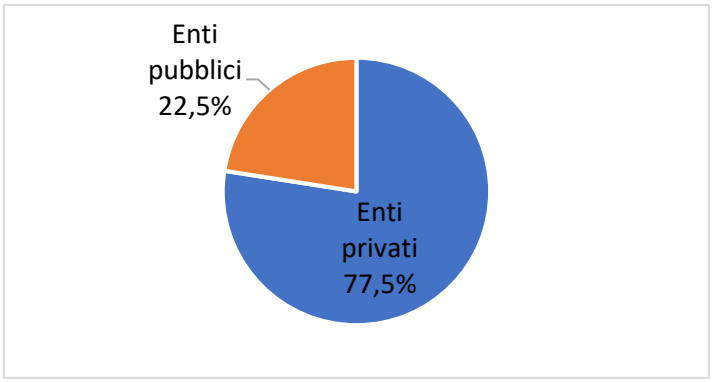


Fig. 1. 11 Tipo di intervento nel settore Educazione, Istruzione e Formazione - 2025 (% su totale erogazioni settore)

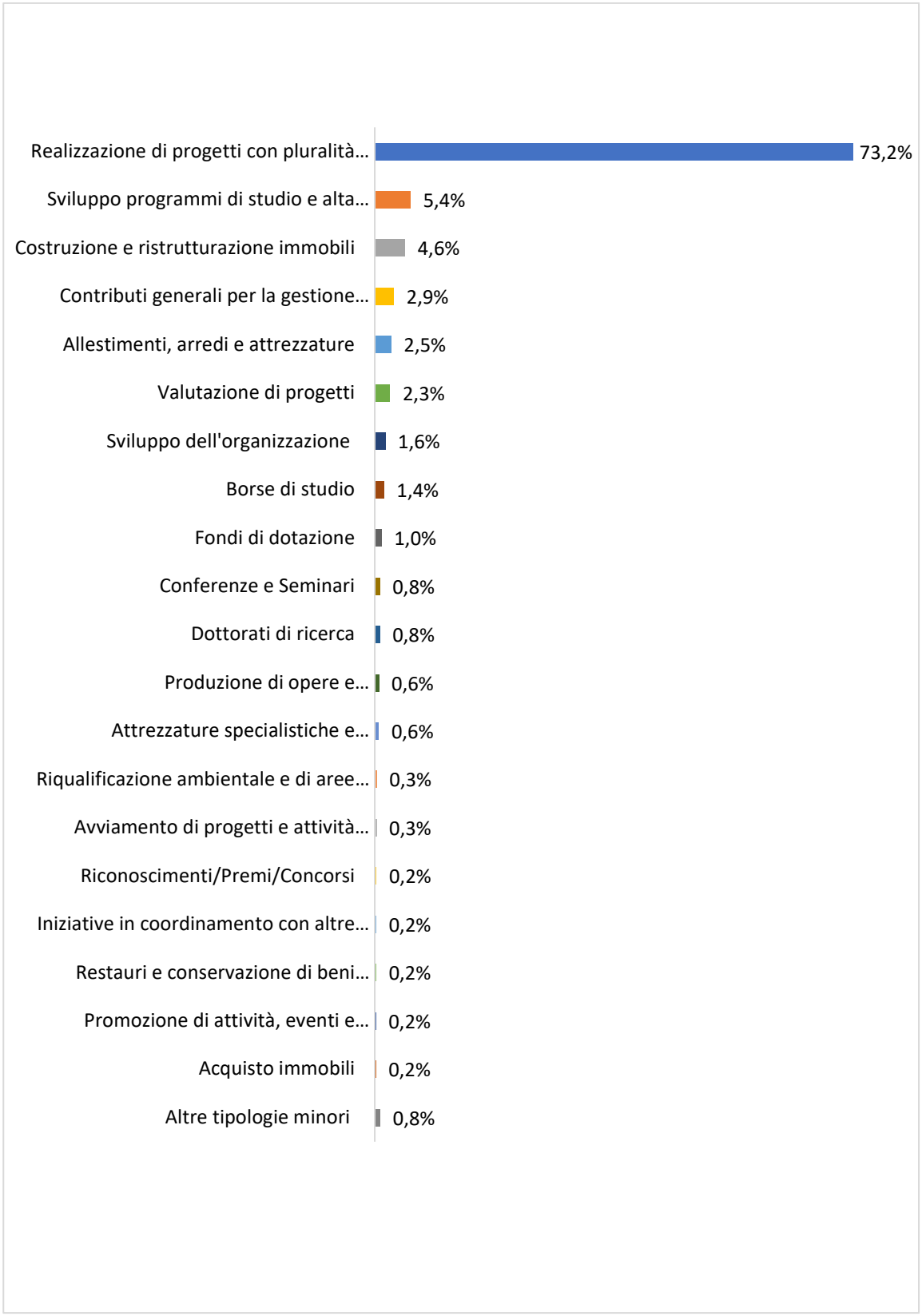
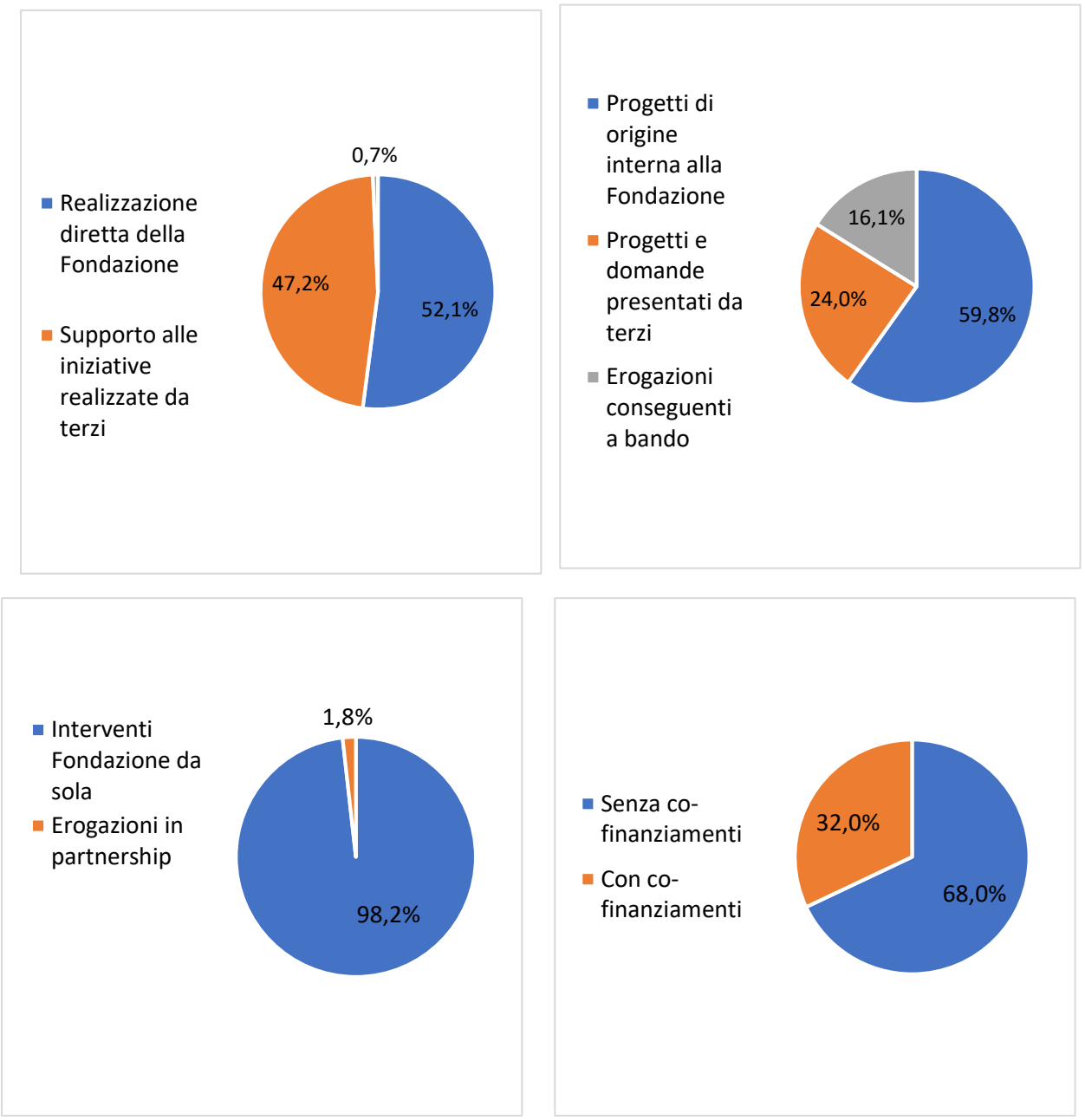


Fig. 1.12 Destinazione funzionale erogazioni nel settore Educazione, Istruzione e Formazione - 2025 (% su totale erogazioni settore)



Si presentano di seguito le schede di 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2025. 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.

Fondazione Lab: a Rieti uno spazio giovani per formazione e creatività

A Palazzo Potenziani, a Rieti, è nato Fondazione Lab, uno "spazio giovani" promosso dalla Fondazione Varrone per offrire a studenti e ragazzi del territorio nuove occasioni di incontro, formazione e sperimentazione. Il progetto utilizza uno spazio della Fondazione come luogo attrezzato e accessibile, pensato per accompagnare percorsi educativi che uniscono competenze, creatività e relazione. Le prime attività avviate sono due laboratori gratuiti. "Raccontare lo sport, allena-menti per Rieti 2026 e Mondiali FAI 2027" ha affrontato il tema del racconto sportivo, con un'attenzione particolare agli appuntamenti che interesseranno il territorio nei prossimi anni. "InsideArt, arte e tecnologia come esperienza creativa e relazionale" ha proposto un percorso che mette insieme linguaggi artistici, strumenti digitali ed espressione personale. La scelta di rendere i corsi gratuiti per i partecipanti ha ridotto le barriere economiche all'accesso per offrire ai giovani un'opportunità concreta e accessibile di crescita. La dimensione laboratoriale, inoltre, ha permesso di lavorare in modo pratico: non solo lezioni frontali, ma attività in cui sperimentare, confrontarsi, produrre contenuti e sviluppare capacità utili anche fuori dal contesto del corso. Con Fondazione Lab, la Fondazione Varrone rafforza il proprio impegno nell'ambito dell'istruzione e della formazione, investendo su un luogo stabile e riconoscibile per i giovani reatini. Il progetto non punta a sostituire la scuola o gli altri presidi educativi, ma ad affiancarli con proposte mirate, capaci di collegare interessi personali, competenze e opportunità del territorio. Un intervento nato per costruire occasioni di partecipazione e avvicinare i giovani a esperienze culturali e professionali.

Casa Adolescente: a Bologna un polo socio-educativo contro la dispersione scolastica

Nel quartiere Borgo Panigale-Reno, a Bologna, "Casa Adolescente" è un progetto pensato per contrastare la dispersione scolastica e sostenere le famiglie nel percorso educativo dei figli. L'iniziativa – sostenuta dalla Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna – si configura come un polo socio-educativo aperto e integrato, capace di mettere in relazione scuola, famiglie, Terzo settore e istituzioni in un'azione condivisa. Il progetto interviene su più livelli, riconoscendo che le difficoltà scolastiche dipendono da una pluralità di fattori. Una prima azione riguarda i laboratori mattutini riconosciuti dal PTOF, il Piano triennale dell'offerta formativa: falegnameria, cucina, orto e giardinaggio, meditazione. Sono attività che permettono a ragazze e ragazzi di apprendere in contesti pratici, valorizzando abilità diverse da quelle richieste dalla didattica tradizionale e ricostruendo un rapporto più positivo con la scuola. Accanto ai laboratori sono previsti un doposcuola inclusivo, con posti gratuiti e mensa per minori segnalati dai servizi sociali, uno sportello di orientamento scolastico e servizi di supporto alla genitorialità. Questi ultimi comprendono incontri collettivi e consulenze individuali, con l'obiettivo di rafforzare le competenze educative dei genitori e aiutarli ad affrontare passaggi spesso complessi dell'adolescenza. Una quinta linea di lavoro riguarda la formazione di docenti, educatori e volontari, per rendere più efficace l'intervento

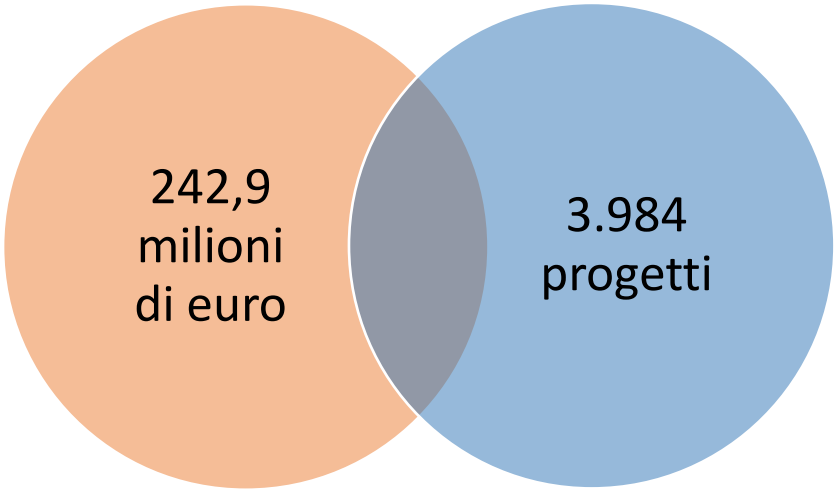
degli adulti che accompagnano i ragazzi. Il ruolo della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna è sostenere un progetto che non affronta la dispersione come un problema esclusivamente scolastico, ma come una fragilità che coinvolge relazioni familiari, contesto sociale e possibilità di accesso alle opportunità educative. "Casa Adolescente" prova quindi a costruire una risposta di comunità: non un servizio isolato, ma un presidio stabile in cui diversi soggetti collaborano per intercettare le difficoltà, prevenire l'abbandono e sostenere percorsi di crescita più continui.

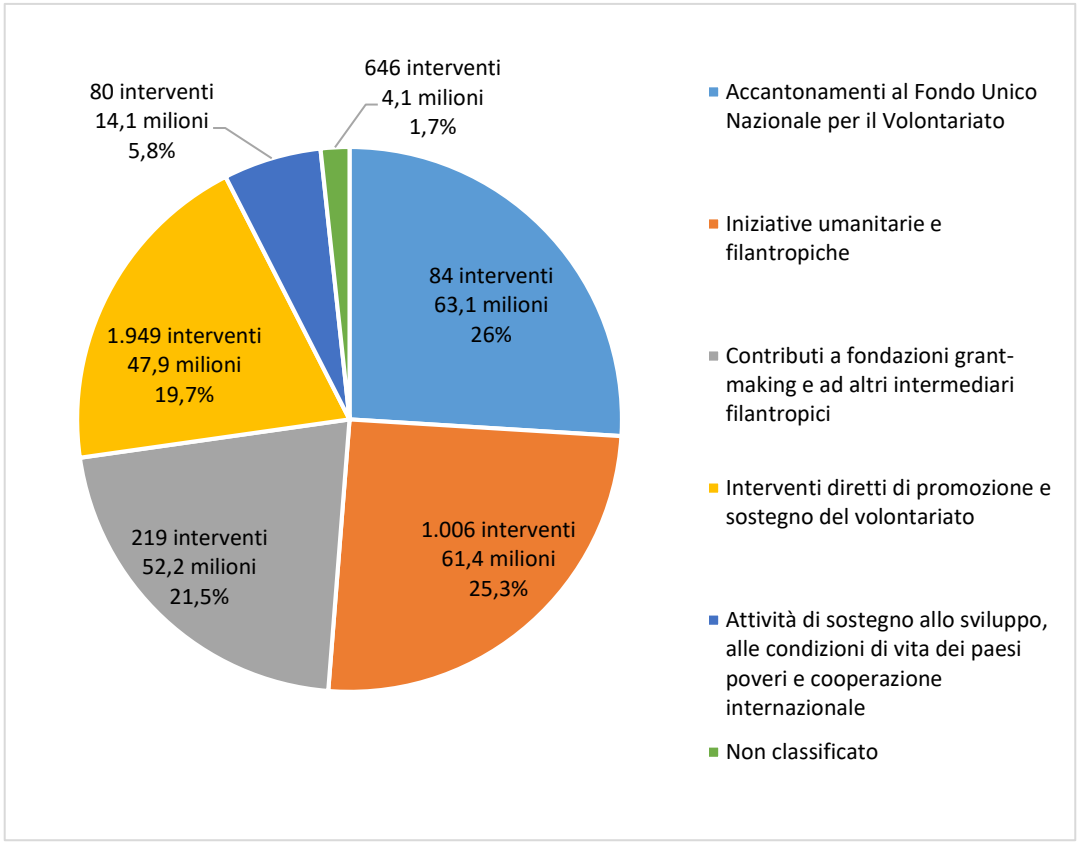
Sì… Geniale!: a Pistoia le scuole progettano il loro Giardino delle invenzioni

"Sì… Geniale!" è la mostra-concorso promossa dalla Fondazione Caript e rivolta alle scuole della provincia di Pistoia, dall'infanzia fino alle secondarie di secondo grado. L'iniziativa nasce per arricchire la formazione di base attraverso un percorso in cui studentesse e studenti sono chiamati a ideare e realizzare "Prodotti d'ingegno", lavorando in gruppo su temi legati alle scienze, all'arte, alla natura e alle nuove tecnologie. L'iniziativa punta sul protagonismo dei ragazzi e sulla collaborazione tra compagni, insegnanti e classi. Non si tratta soltanto di partecipare a un concorso, ma di attraversare un processo educativo che richiede osservazione, progettazione, sperimentazione e capacità di raccontare il lavoro svolto. Nel percorso le scuole possono entrare in contatto anche con scienziati, ricercatori e divulgatori scientifici, ampliando il confronto oltre l'aula e avvicinando gli studenti a linguaggi e competenze diverse. Il momento conclusivo è la mostra "Il Giardino delle invenzioni", in cui vengono esposti i lavori realizzati dalle classi. Nel 2025 l'esposizione si è svolta per la prima volta nella Cattedrale di via Pertini a Pistoia e ha coinvolto quasi 200 classi, 51 scuole e oltre 2mila studenti. Sono numeri che restituiscono la dimensione territoriale dell'iniziativa e la sua capacità di parlare a ordini scolastici molto diversi. I vincitori ricevono contributi destinati alle scuole, da utilizzare per acquistare materiali didattici, innovare arredi e spazi o sostenere esperienze formative. In questo modo il premio non si esaurisce nella valorizzazione dei singoli progetti, ma ritorna nelle comunità scolastiche sotto forma di strumenti e opportunità. Con "Sì… Geniale!", la Fondazione Caript sostiene un'idea di educazione in cui creatività, metodo scientifico e lavoro collettivo diventano parte della crescita dei giovani e del rapporto tra scuola e territorio.

1.2.3 Volontariato, Filantropia e Beneficenza

Erogazioni totali e ripartizione nei sotto-settori di Volontariato, Filantropia e Beneficenza - 2025





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 iniziative proprie delle Fondazioni nel settore.

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, insieme 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 un 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 la rete dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSVnet) 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)[8], che ha confermato quanto già disposto nell'art. 15 della legge 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 - Organismo Nazionale di Controllo, e nei i suoi uffici territoriali, gli OTC - Organismi Territoriali di Controllo[9], esercitando un'influenza di governo commisurata all'impegno che la legge attribuisce loro nel 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

[8] 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.

[9] Nell'ONC le Fondazioni designano 7 componenti su un totale di 13, compreso il Presidente; 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.

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 oltre 1,4 miliardi di euro, con una media annua di oltre 43 milioni di euro[10]. 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[11]. In particolar 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 dei risultati gestionali delle Fondazioni e non dell'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[12].

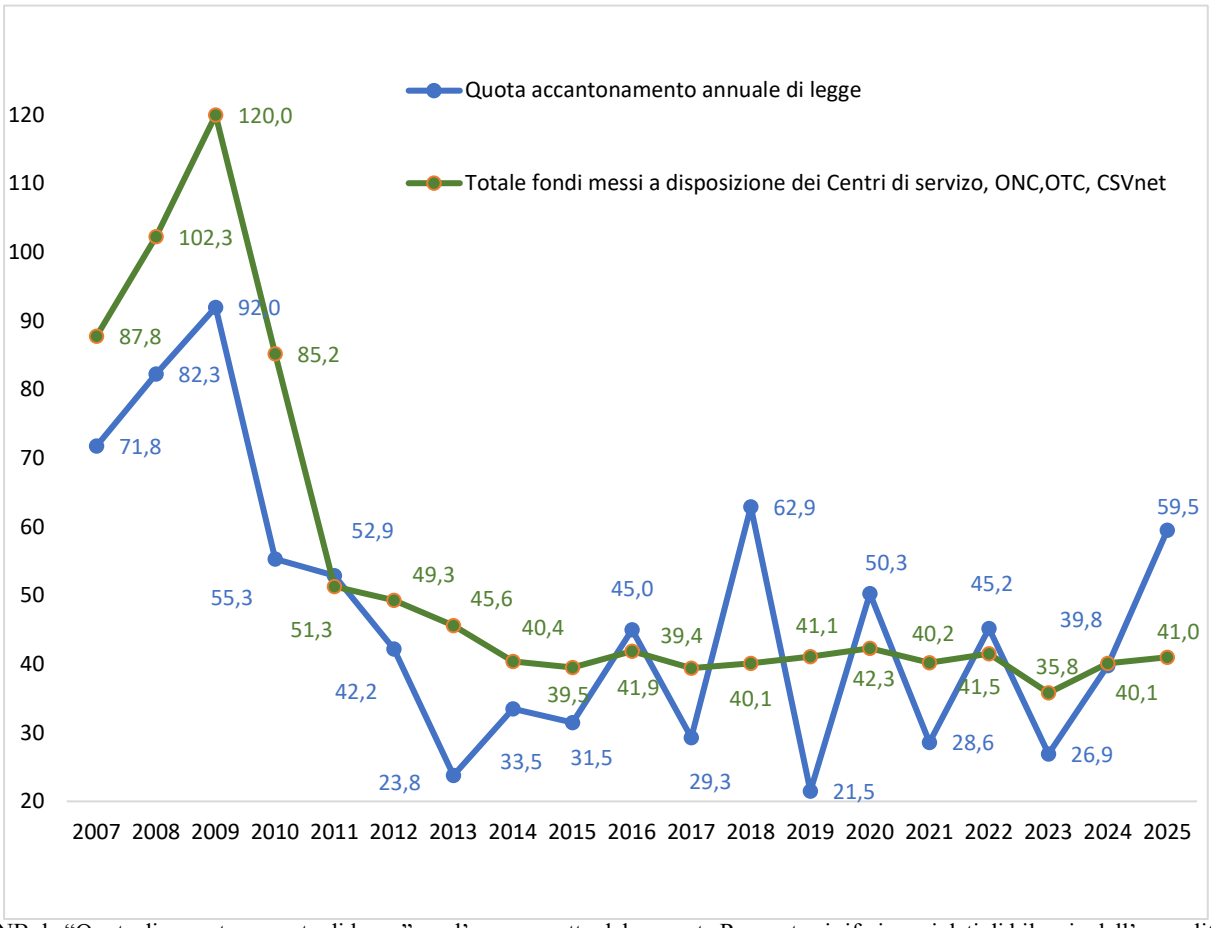
Nelle Fig. 1.13 viene illustrato l'andamento delle assegnazioni di fondi ai Centri di servizio (e ai Comitati di gestione preposti al loro controllo precedentemente all'introduzione del Codice) dal 2007, anno in cui il meccanismo di finanziamento previsto dal primo accordo nazionale ha iniziato a produrre concretamente i propri effetti sui programmi di attività dei Centri[13].

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 2025, il totale risulta stabile, eccetto qualche lieve oscillazione.

[10] 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.
[11] 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).
[12] 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.
[13] 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.

1.13 Fondi destinati al sistema dei Centri di servizio per il volontariato (2007-2025)

(valori in milioni di euro)

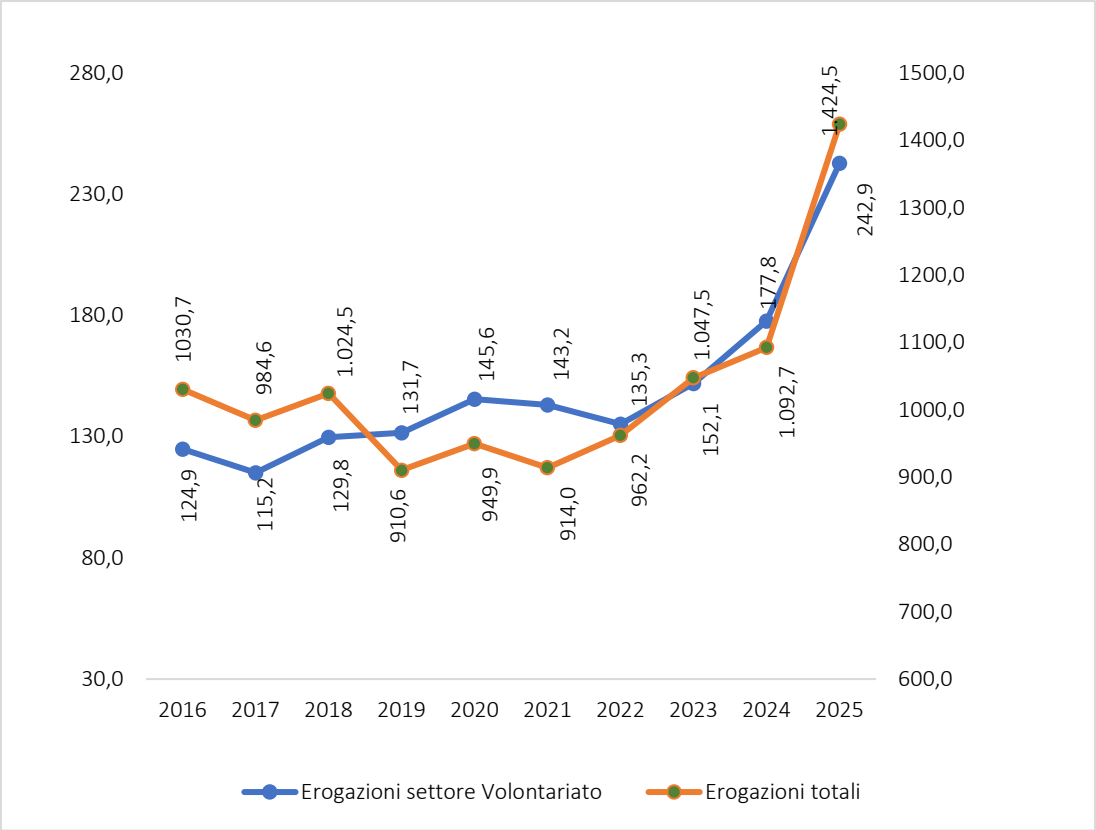


NB: la "Quota di accantonamento di legge" per l'anno oggetto del presente Rapporto si riferisce ai dati di bilancio dell'annualità precedente, in quanto gli accantonamenti di legge vengono utilizzati per sostenere le attività dei Centri di Servizio per il Volontariato nell'anno successivo.

Passando all'esame dei dati riferiti all'intero settore "Volontariato, Filantropia e Beneficenza", come osservabile dal grafico introduttivo al paragrafo, le risorse complessivamente erogate dalle Fondazioni nel 2025 ammontano a 242,9 (in aumento del 37% circa rispetto al 2024), per un totale di 3.984 iniziative, pari al 17,1% delle erogazioni totali (Tab. 1.2 a fine capitolo). Nella Tab. 1.5 di fine capitolo è possibile osservare la comparazione dei dati con il 2024.

Nell'arco temporale 2016-2025 (Fig. 1.15), il *trend* di erogazioni risulta crescente, nonostante la decorrelazione registrata nel 2019 e nel 2021 rispetto al totale delle erogazioni. Dai 124,9 milioni di euro erogati nel 2016, si è giunti ai 242,9 milioni nel 2025. Complessivamente, nel decennio, il settore ha raccolto erogazioni per circa 1,5 miliardi di euro, con una media annua di circa 150 milioni di euro.

Fig. 1.14 Erogazioni totali e del settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza 2016-2025 (valori in milioni di euro)

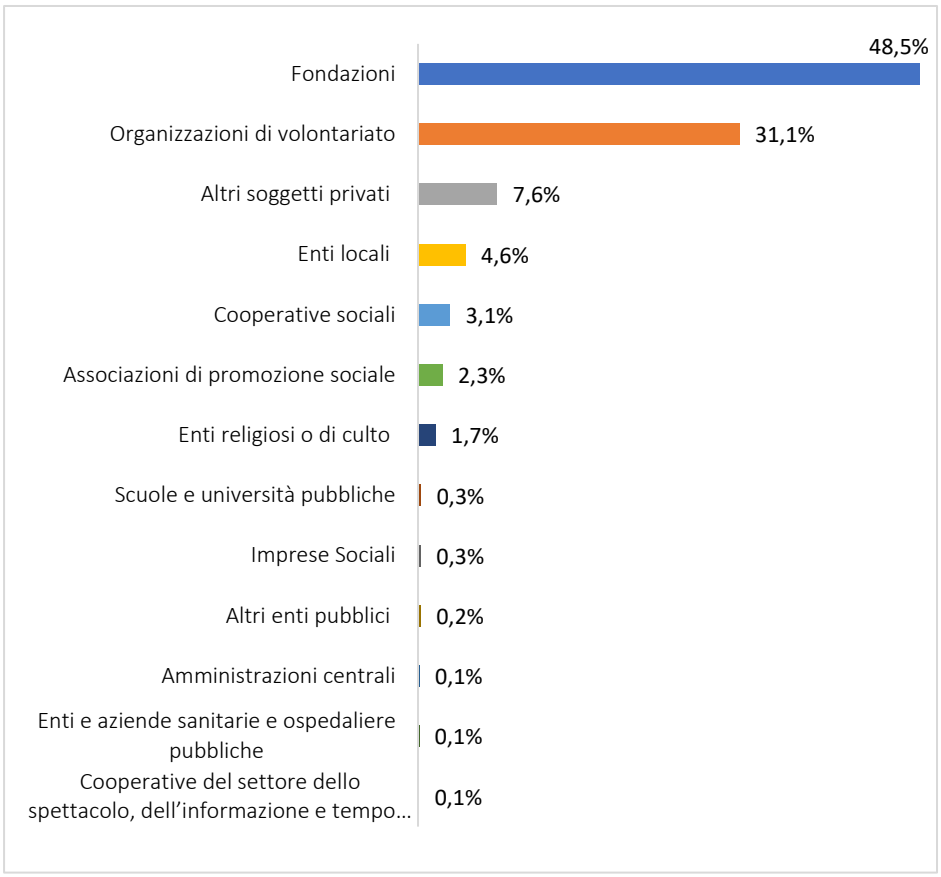


Nel 2025, le risorse sono destinate prevalentemente agli "Accantonamenti al Fondo Unico Nazionale per il Volontariato", in aumento rispetto all'anno precedente (da 59,5 milioni di euro a 63,1 milioni). Seguono le "Iniziative umanitarie e filantropiche", con un importante aumento dallo scorso anno (da 19,9 milioni a 61,4 milioni), e i "Contributi a fondazioni *grant-making* e ad altri intermediari filantropici" con 52,5 milioni erogati. 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 gli "Interventi diretti di promozione e sostegno del volontariato", con il 19,7% sul totale delle erogazioni e le iniziative all'estero, più limitate rispetto agli interventi locali, ma non per questo meno importanti: le "Attività di sostegno allo sviluppo e alle condizioni di vita dei paesi poveri", in aumento dal 2026, rappresentando il 5,8% del totale erogato.

A seguire, i diversi soggetti beneficiari (Fig. 1.15), le tipologie di interventi (Fig. 1.16) e la destinazione funzionale delle erogazioni (Fig. 1.17).

Fig. 1.15 Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza - 2025 (% su totale erogazioni settore)



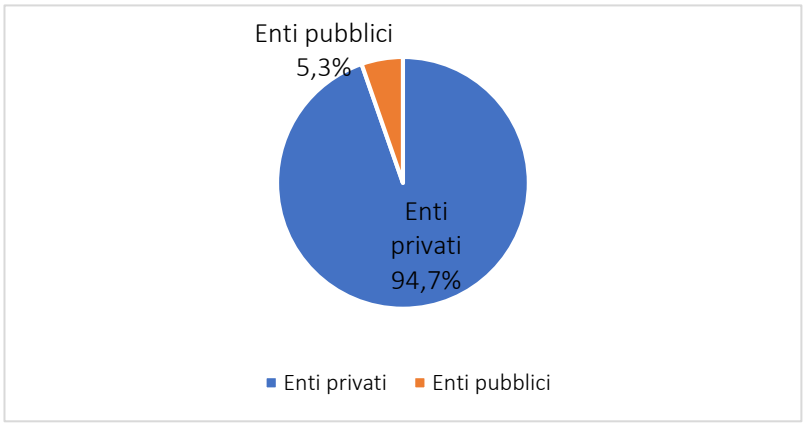


Fig. 1.16 Tipo di intervento nel settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza – 2025 (% su totale erogazioni settore)

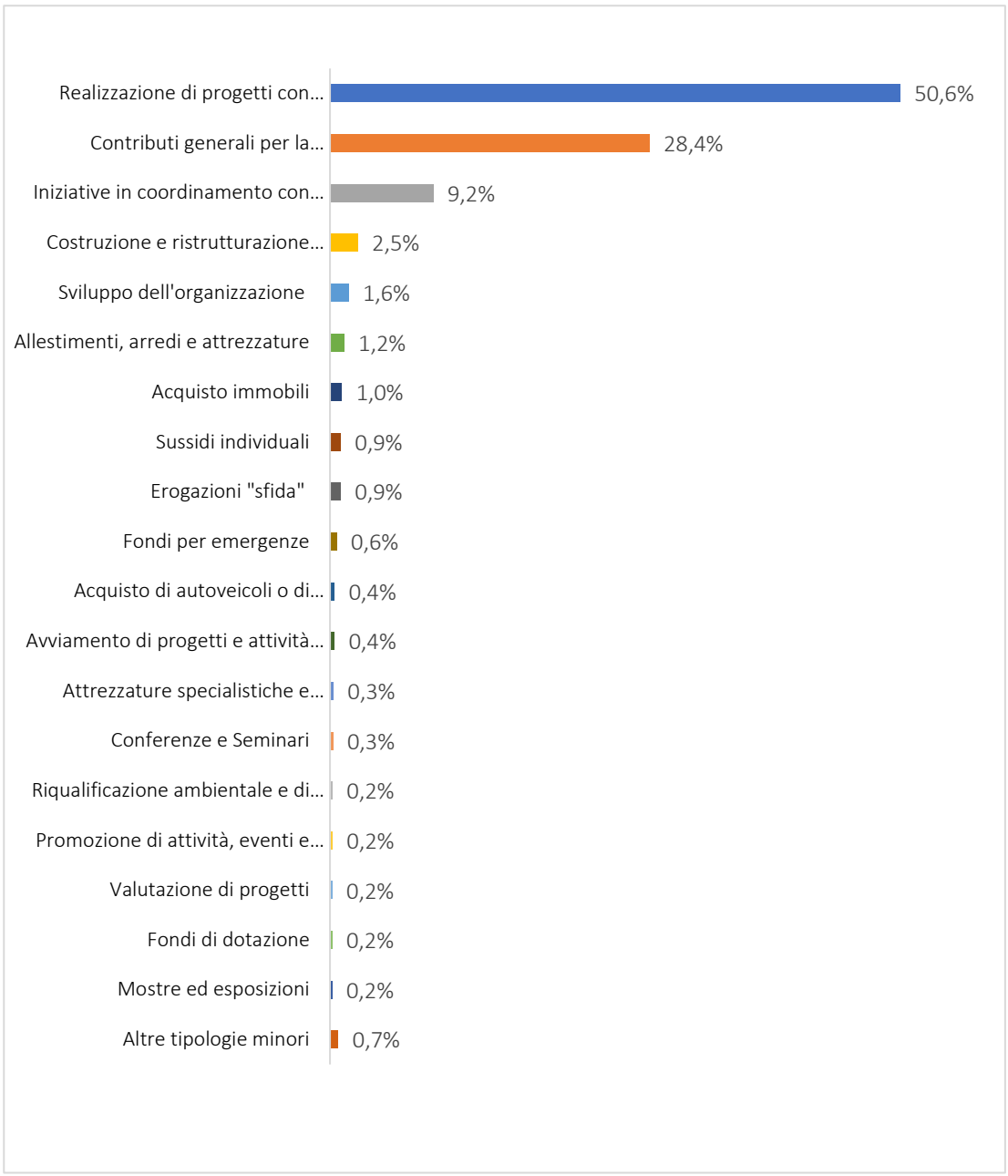
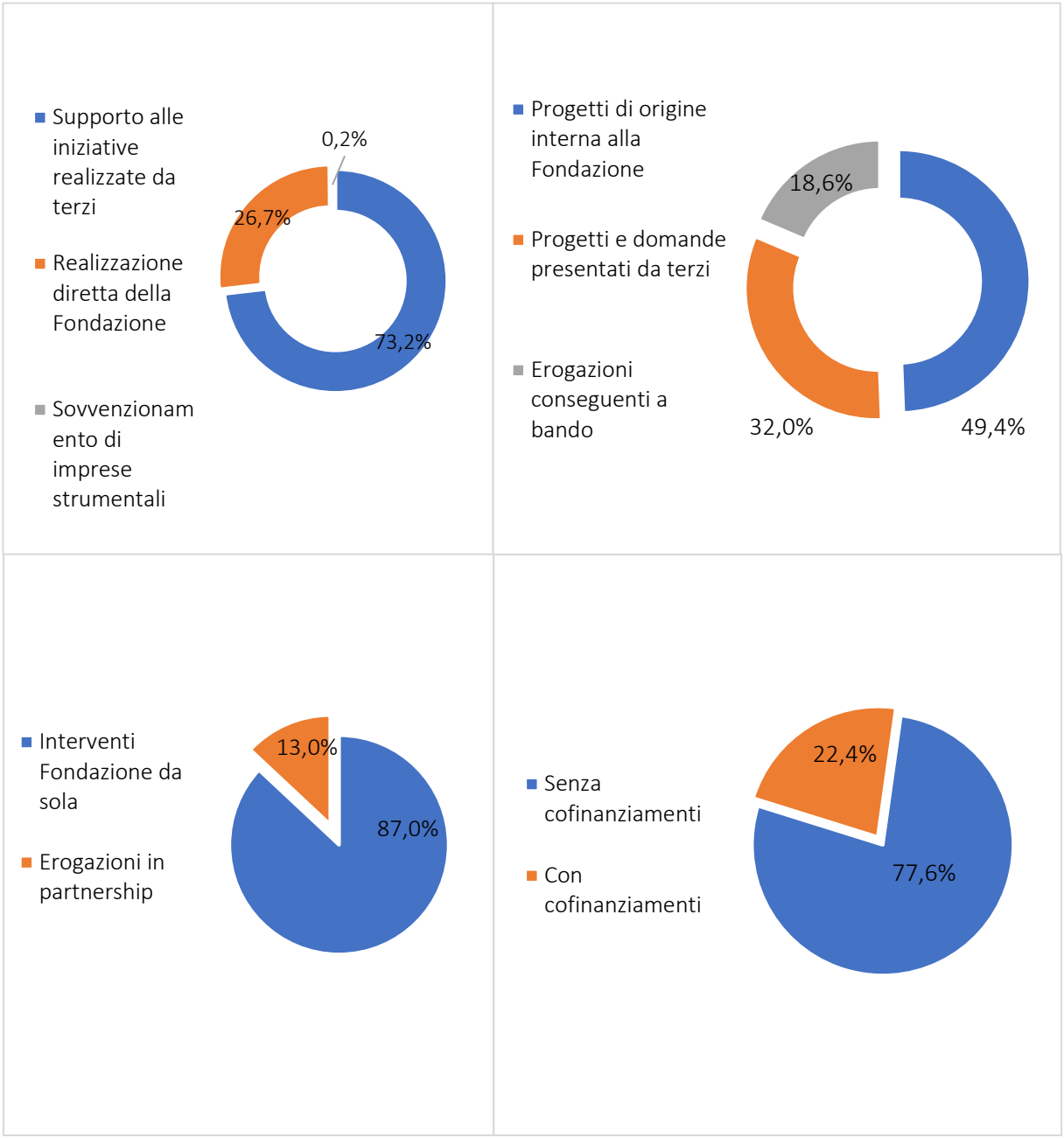


Fig. 1.17 Destinazione funzionale erogazioni nel settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza- 2025 (% su totale erogazioni settore)



Si presentano di seguito le schede di 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2025. 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.

Utopia Pesaro: lavoro, ristorazione e inclusione nel Parco Miralfiore

Nel Parco Miralfiore di Pesaro, "Utopia" è un'esperienza di inclusione sociale costruita attorno al lavoro, alla ristorazione e alla vita quotidiana di uno spazio aperto alla città. L'Associazione Utopia OdV è nata nel 2023 da un gruppo di ragazzi con disabilità e oggi coinvolge circa 80 giovani, impegnati soprattutto nel ristorante-trattoria sociale ospitato all'interno del parco cittadino e nel laboratorio di pasta fresca collegato alle attività del locale. Il progetto, sostenuto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro, rappresenta un esempio concreto di *welfare* generativo, offrendo opportunità di lavoro, formazione e autorealizzazione. Alcuni ragazzi sono regolarmente assunti e lavorano con il supporto di *tutor* e volontari di pari età, provenienti anche dagli istituti alberghieri e agrari del territorio. Le attività, utilizzate sia per il ristorante sia come attività ricreative e di inclusione, riguardano il servizio al bar e ai tavoli, la preparazione dei pasti, la produzione di pasta fresca e piadine. L'esperienza non si limita all'inclusione delle persone con disabilità. Il progetto è diventato un punto di riferimento anche per ragazzi con problemi di microcriminalità, indirizzati dal Dipartimento per la giustizia minorile, che possono trovare nel lavoro e nella relazione con coetanei e volontari un contesto educativo concreto. Il ristorante e il laboratorio non sono soltanto luoghi di servizio, ma spazi in cui le persone acquisiscono competenze, responsabilità e relazioni. Il progetto restituisce al territorio un presidio accessibile e quotidiano, capace di tenere insieme inclusione lavorativa, partecipazione giovanile e uso sociale di uno spazio pubblico.

Famiglie Insieme: nel quartiere Cristo un presidio di prossimità

Nel quartiere Cristo di Alessandria, Azimut Cooperativa Sociale promuove "Famiglie Insieme", un progetto rivolto alle famiglie del territorio, sostenuto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria attraverso il bando "Nessuno Escluso". L'iniziativa nasce dalla lettura dei bisogni sociali emersi nel lavoro educativo svolto da Azimut nel quartiere a partire dal 2019 e si sviluppa in un'area popolosa della città, caratterizzata dalla presenza di molte famiglie giovani e nuclei con figli in età scolare. Il progetto mette a disposizione una serie di attività di prossimità pensate per rispondere a fragilità diverse. Tra queste ci sono uno spazio di ascolto per le famiglie, l'orientamento ai servizi e al lavoro, il supporto alle vittime di reati, interventi educativi per contrastare la dispersione scolastica, attività di *babysitting* per favorire la conciliazione tra tempi di cura e lavoro, iniziative di promozione del volontariato e azioni di animazione sociale nel quartiere. La seconda annualità del progetto punta a consolidare e rafforzare quanto avviato nella prima fase, con l'obiettivo di rendere "Famiglie Insieme" un punto di riferimento più stabile e riconoscibile. Il metodo di lavoro si fonda sulla collaborazione con scuole, enti, associazioni e realtà locali, per valorizzare le risorse già presenti ed evitare che gli interventi restino separati tra loro. Il ruolo della Fondazione è legato alla possibilità di garantire continuità e accessibilità alle azioni rivolte alle famiglie più fragili. L'esperienza di "Famiglie Insieme" racconta un modo concreto di lavorare sul

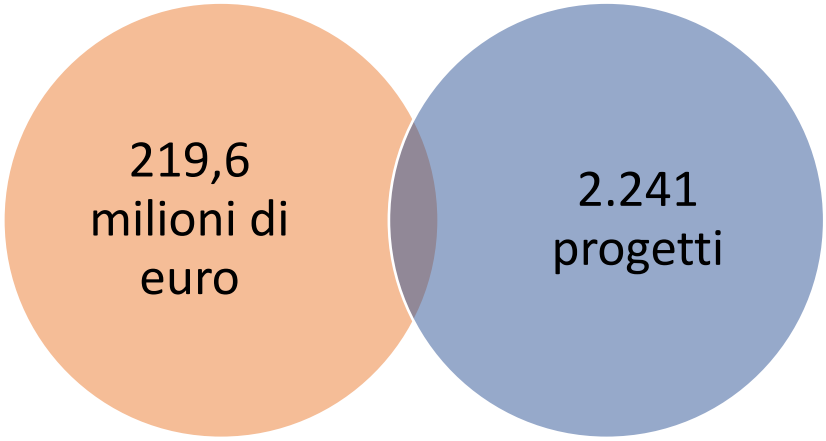
welfare di comunità: non un singolo servizio isolato, ma un insieme di risposte coordinate che cercano di intercettare i bisogni prima che diventino emergenze, rafforzando legami, competenze e partecipazione nel quartiere.

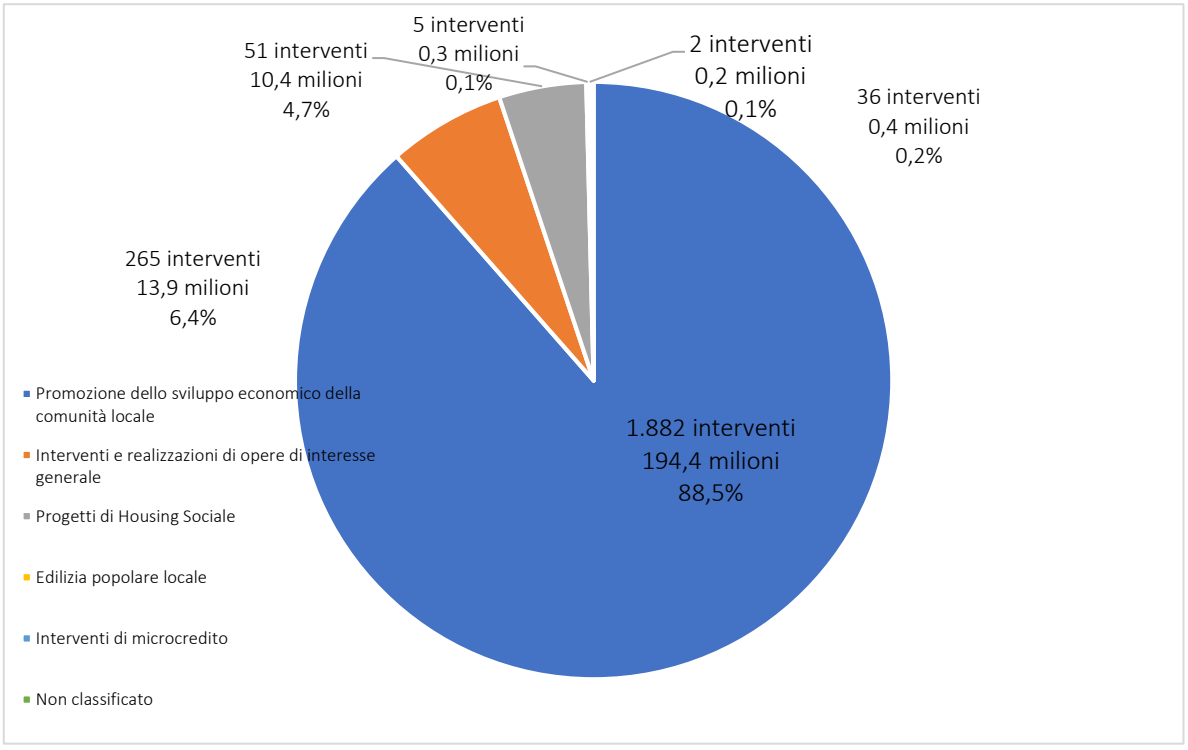
Giustizia di comunità: a Modena il volontariato sostiene il reinserimento

A Modena è stato avviato l'"Accordo di progetto sull'esecuzione penale esterna" per rafforzare l'utilizzo delle misure alternative alla detenzione e ampliare le opportunità di reinserimento sociale attraverso il volontariato. L'iniziativa, di durata biennale per il periodo 2025-2026, coinvolge Tribunale di Modena, Centro Servizi Volontariato Terre Estensi, Ordine degli Avvocati di Modena, Fondazione di Modena, Camera Penale Carlo Alberto Perroux e Ufficio Locale di Esecuzione Penale Esterna. Il progetto nasce dalla collaborazione tra istituzioni giudiziarie, Terzo settore e organizzazioni professionali, con l'obiettivo di facilitare circa 100 percorsi di inserimento ogni anno, all'interno di contesti preparati ad accoglierle e accompagnarle. In questo modo, le misure esterne non restano solo un adempimento formale, ma possono diventare, per le persone detenute, occasioni di responsabilizzazione, di impegno e di contatto con la comunità. La fase iniziale ha previsto una mappatura degli enti del Terzo settore disponibili, incontri di formazione e sensibilizzazione, la stipula di accordi specifici tra CSV e organizzazioni aderenti e l'avvio dei primi inserimenti, con un monitoraggio periodico. Per il 2025 sono previste risorse messe a disposizione dall'Ordine degli Avvocati e dalla Fondazione di Modena per attività di coordinamento e formazione. Per il territorio significa costruire una risposta condivisa tra giustizia e comunità; per gli enti coinvolti, una possibilità di rafforzare il proprio ruolo sociale in un ambito delicato, dove accompagnamento e responsabilità devono procedere insieme.

1.2.4 Sviluppo locale

Erogazioni totali e ripartizione nei sotto-settori di Sviluppo locale - 2025





Le Fondazioni di origine bancaria perseguono "[…] esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico […] in rapporto prevalente con il territorio […][14]". 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;

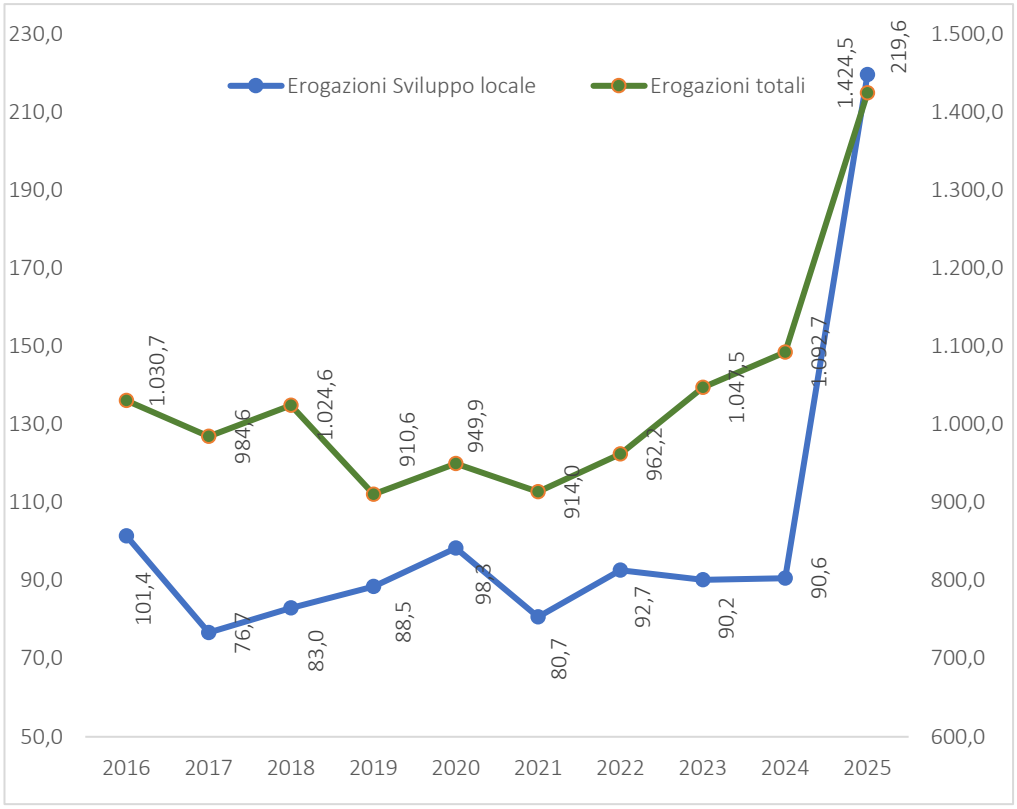
− interventi di edilizia popolare e inerenti lavori pubblici o di pubblica utilità. Sono segnalati anche progetti di supporto ai servizi e alle infrastrutture stradali, ferroviarie e aeroportuali; così come interventi in campo energetico e idrico. Rientrano in questo gruppo anche le importanti iniziative di *housing* sociale.

Nel sistema di classificazione Acri, il settore "Sviluppo locale" presenta un ammontare pari a 219,6 milioni di euro (contro i 90,2 milioni del 2024), divenendo il quarto settore di intervento. Il settore registra un sostanziale incremento, riconducibile alla presenza di erogazioni dagli importi significativi, con un numero di interventi che rimane contenuto, caratterizzati da un'elevata rilevanza, finalizzati a promuovere iniziative e contributi a favore dello sviluppo, della riqualificazione e della valorizzazione dei territori di riferimento.

L'analisi del *trend* del decennio evidenzia, per l'anno 2025, il significativo incremento già richiamato. Nelle restanti annualità, ad eccezione dell'anno 2016, si osserva invece un flusso erogativo sostanzialmente omogeneo, con un totale medio annuo erogato di 102 milioni di euro.

[14] Articolo 2, comma 1 e 2, Decreto Legislativo 17 maggio 1999, n. 153.

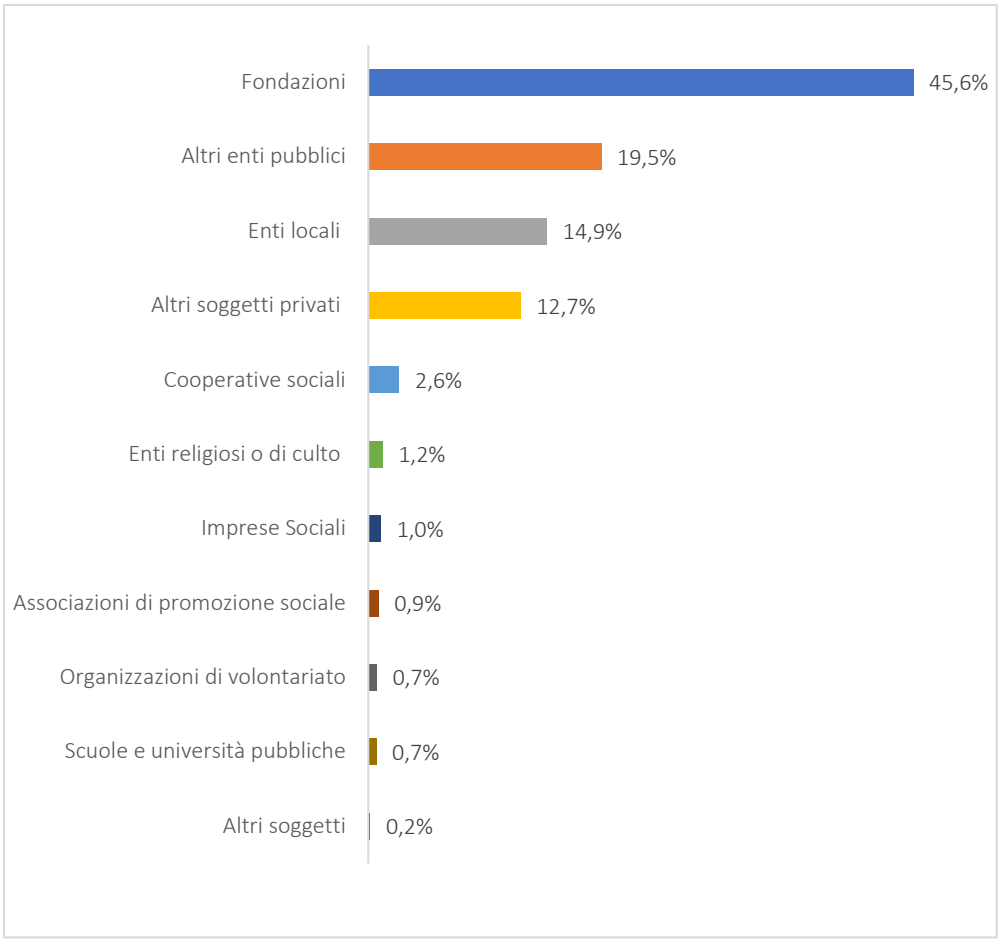
Fig. 1.18 Erogazioni totali e del settore Sviluppo locale 2016-2025 (valori in milioni di euro)

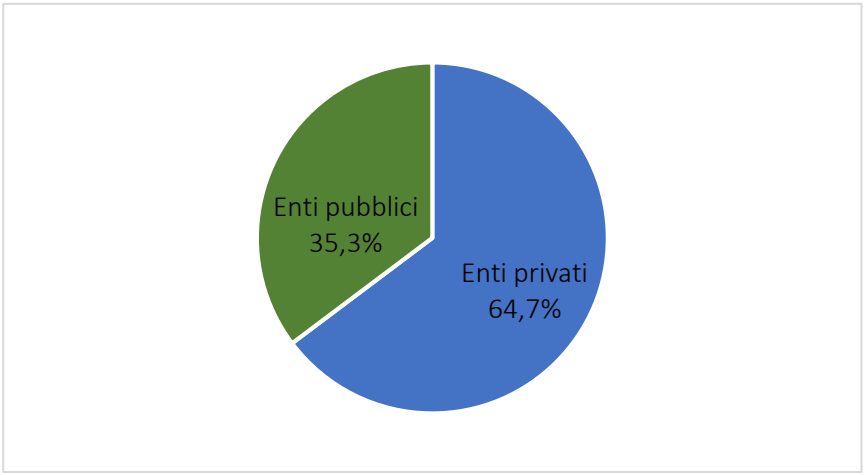


Venendo alla disamina dei sotto-settori, dal grafico in apertura, il primo per somma stanziata è quello della "Promozione dello sviluppo economico della comunità locale", in cui si registrano interventi in diversi ambiti e con più modalità di realizzazione, con un importo deliberato di oltre 194 milioni di euro.

Nel 2025, le delibere in "Interventi e realizzazioni di opere di interesse generale" sono seconde per importo deliberato, circa 14 milioni di euro (in aumento rispetto ai 6,1 milioni di euro del 2024). Si rammenta che in questo sotto-settore, aggiornato con la rilevazione dello scorso anno, rientrano 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. Il terzo sotto-settore di intervento è "Progetti di Housing Sociale" con un totale erogato superiore ai 10 milioni di euro. 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 (0,3 milioni di euro).

Fig. 1.19 Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Sviluppo locale – 2025 (% su totale erogazioni settore)

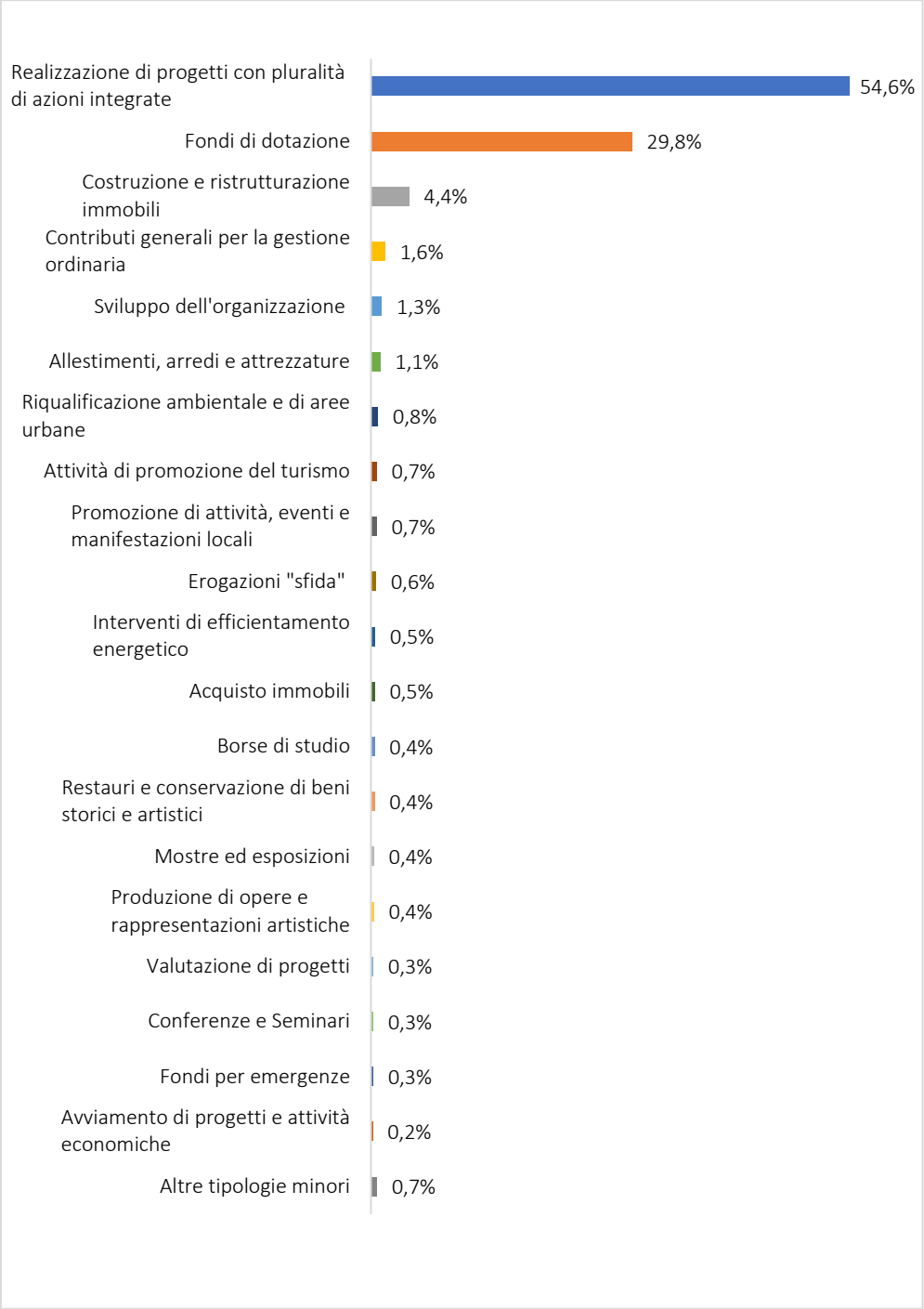




I soggetti privati si confermano i principali destinatari, con una quota del 64,7% del totale, in diminuzione rispetto al 78,2% del 2024. Per contro, risulta in aumento la quota riferita ai soggetti pubblici, che si attesta al 35,3%.

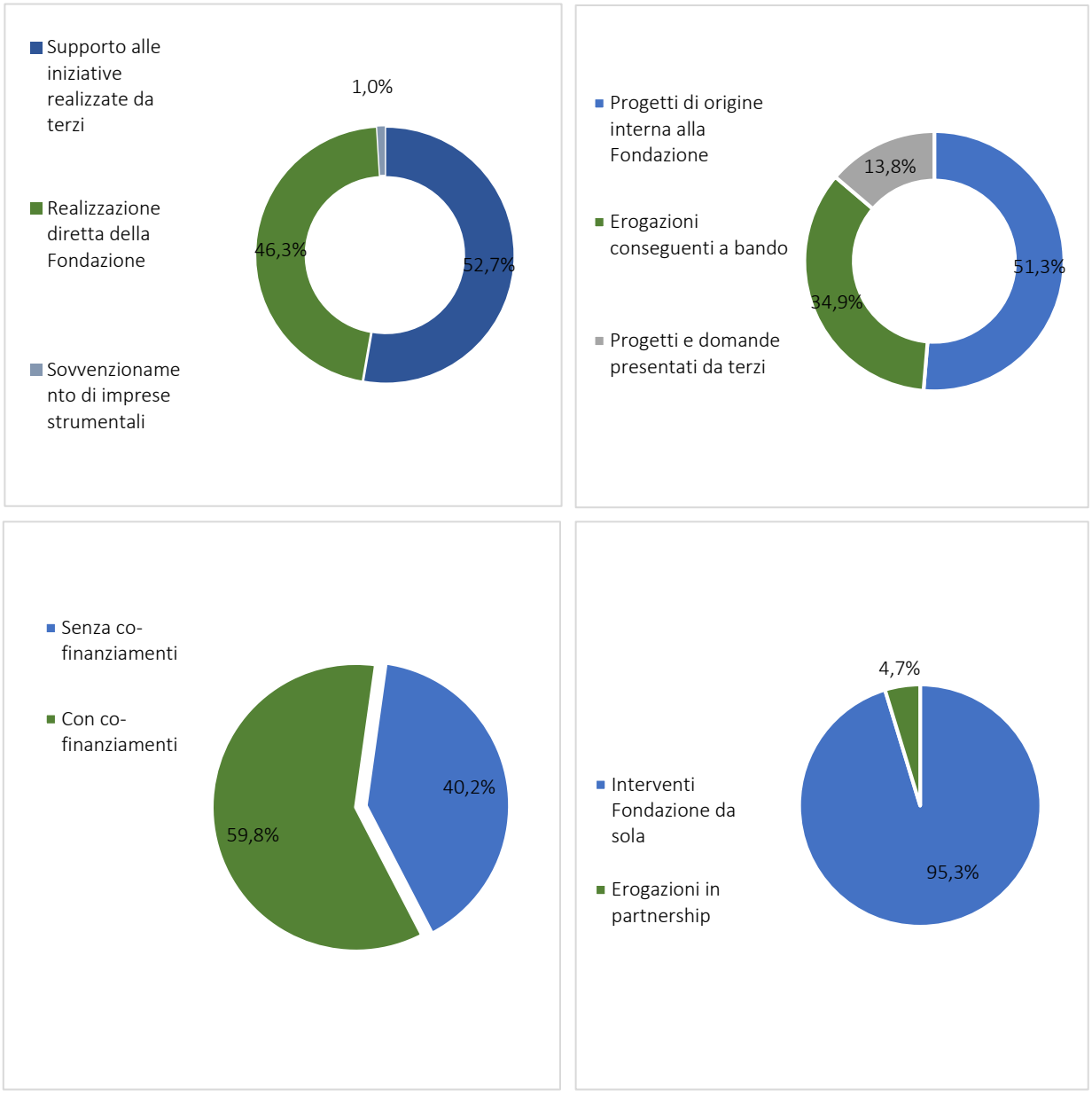
L'analisi prosegue con la rilevazione delle tipologie di intervento per il settore in esame.

Fig. 1.20 Tipo di intervento nel settore Sviluppo locale - 2025 (% 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. 1.21 Destinazione funzionale erogazioni nel settore Sviluppo locale – 2025 (% 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 2025. 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.

Artificio Studios: a Cagliari uno spazio per la produzione digitale

A Cagliari, negli spazi di Sa Manifattura, "Artificio Studios" nasce come nuovo spazio dedicato alla produzione e alla sperimentazione digitale. Il progetto è realizzato da Innois, piattaforma per l'innovazione della Fondazione di Sardegna, in collaborazione con Opificio Innova, ed è inserito nel programma triennale Artificio. Lo spazio è concepito come una piattaforma aperta e accessibile, pensata per mettere in relazione competenze, linguaggi e professionalità diverse. Si rivolge a *creators*, studenti, professionisti e persone interessate ai processi di produzione digitale, offrendo un ambiente di lavoro condiviso per sviluppare progetti multimediali, attività di ricerca, percorsi formativi e momenti di sperimentazione. Artificio Studios integra diverse fasi del processo produttivo, dalla progettazione alla post-produzione, mettendo a disposizione spazi e tecnologie per lavorare su contenuti audio-video e nuovi formati. La dimensione operativa è uno degli elementi centrali del progetto: un laboratorio in cui provare strumenti, linguaggi e collaborazioni, favorendo l'incontro tra chi possiede competenze differenti. Accanto alla produzione, il progetto ha anche una funzione educativa. I laboratori rivolti a studenti e giovani creativi propongono esperienze pratiche nella produzione digitale, nella scrittura creativa, nella regia audio-video e nella post-produzione. In questo senso, Artificio Studios contribuisce a rafforzare un ecosistema locale legato alla creatività digitale, offrendo ai giovani un luogo in cui acquisire competenze e confrontarsi con professioni in evoluzione.

Attivare le CERS: in Trentino un percorso per le comunità energetiche

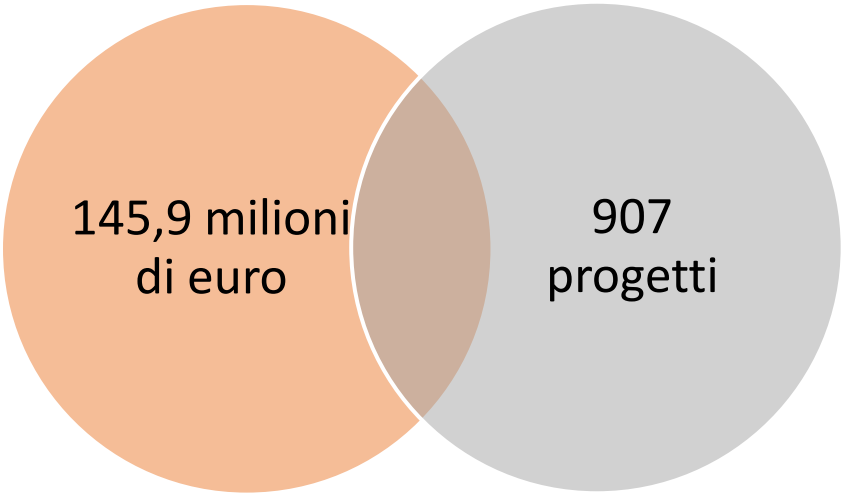
Fondazione Caritro sostiene la nascita e il consolidamento di Comunità Energetiche Rinnovabili e Solidali sul territorio trentino attraverso "Attivare le CERS", un percorso di facilitazione, *capacity building* e supporto tecnico. L'iniziativa punta ad accompagnare gruppi e comunità locali nello sviluppo di progetti energetici condivisi. Il percorso è realizzato in collaborazione con Agenzia Provinciale per le Risorse Idriche e l'Energia, Consorzio Elettrico di Storo, Gruppo Dolomiti Energia, Federazione Trentina della Cooperazione e con il supporto tecnico di AlpinVision. L'obiettivo è sostenere comunità locali, promuovere la transizione energetica e favorire modelli di sviluppo sostenibili dal punto di vista sociale, ambientale ed economico. I destinatari sono sia gruppi di soggetti, persone fisiche o giuridiche, che intendono realizzare una comunità energetica, sia CERS già costituite che hanno bisogno di supporto per crescere e consolidare un modello sostenibile e solidale. Il percorso è articolato in due fasi: una dedicata ai progetti in avvio, l'altra rivolta a comunità energetiche già costituite, anche in forme giuridiche diverse. Il valore del progetto sta nel non limitarsi all'incentivo tecnico, ma nel lavorare sulla capacità delle comunità di aggregare soggetti diversi intorno a un obiettivo comune.

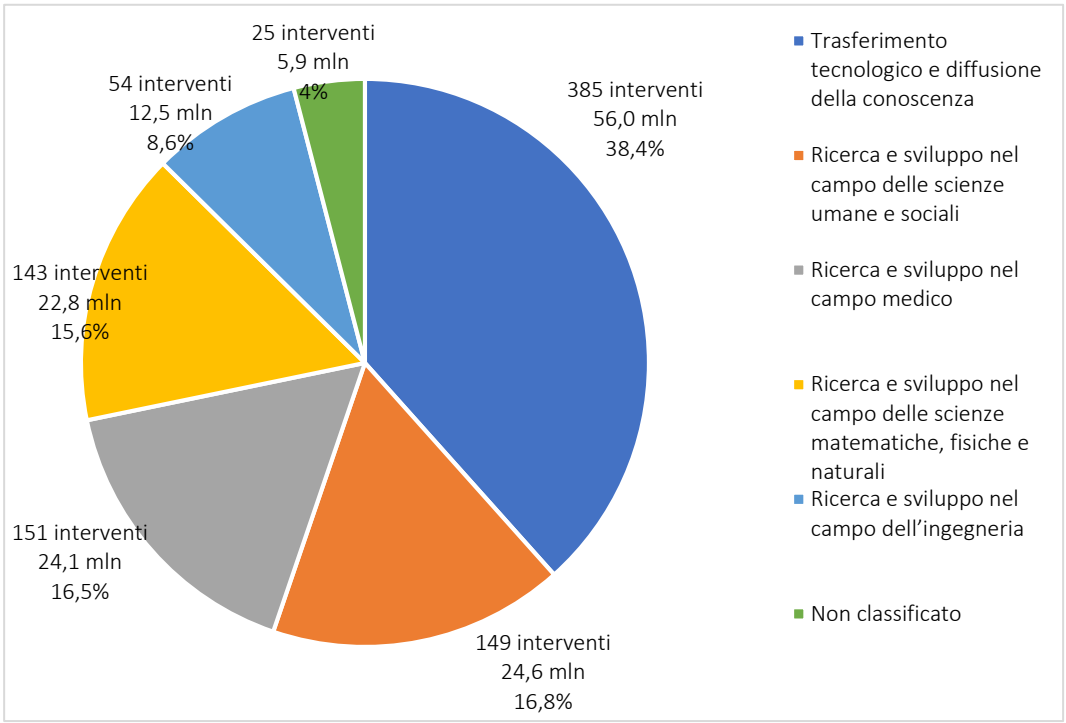
Sosteni-Amo il territorio: a Volterra un bando contro il dissesto idrogeologico

Con il bando "Sosteni-Amo il territorio", la Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra ha stanziato 400mila euro per progetti dedicati alla prevenzione, al monitoraggio e alla gestione del rischio di frane e alluvioni. L'iniziativa nasce dalla consapevolezza della fragilità del territorio di riferimento della Fondazione, esposto per caratteristiche morfologiche ai fenomeni di dissesto idrogeologico. Il bando 2025 interviene su un problema reso più rilevante dagli effetti dei cambiamenti climatici e dall'aumento degli eventi meteorologici estremi, che possono alternare periodi di siccità a precipitazioni intense. La Fondazione richiama l'attenzione anche al problema delle infrastrutture deboli e dei danni che il dissesto può provocare ad attività agricole, industriali e commerciali, oltre che a strade, edifici e complessi residenziali. L'obiettivo è coinvolgere attivamente gli enti locali nella costruzione di interventi di prevenzione e resilienza territoriale. Il bando riguarda 14 comuni della provincia di Volterra e sostiene progetti su frane e alluvioni, con possibili interventi di messa in sicurezza, riduzione del rischio idrogeologico, risanamento dei danni, bonifica ambientale e riforestazione di aree boschive deforestate. La scelta della Fondazione è di intervenire prima dell'emergenza, sostenendo strumenti che aiutino i territori a conoscere meglio i rischi, programmare interventi e ridurre gli effetti degli eventi estremi. Il progetto unisce una dimensione ambientale e insieme civica: rafforzare la capacità degli enti locali di agire in modo coordinato su un tema che incide direttamente sulla sicurezza delle comunità.

1.2.5 Ricerca e Sviluppo

Erogazioni totali e ripartizione nei sotto-settori di Ricerca e Sviluppo – 2025



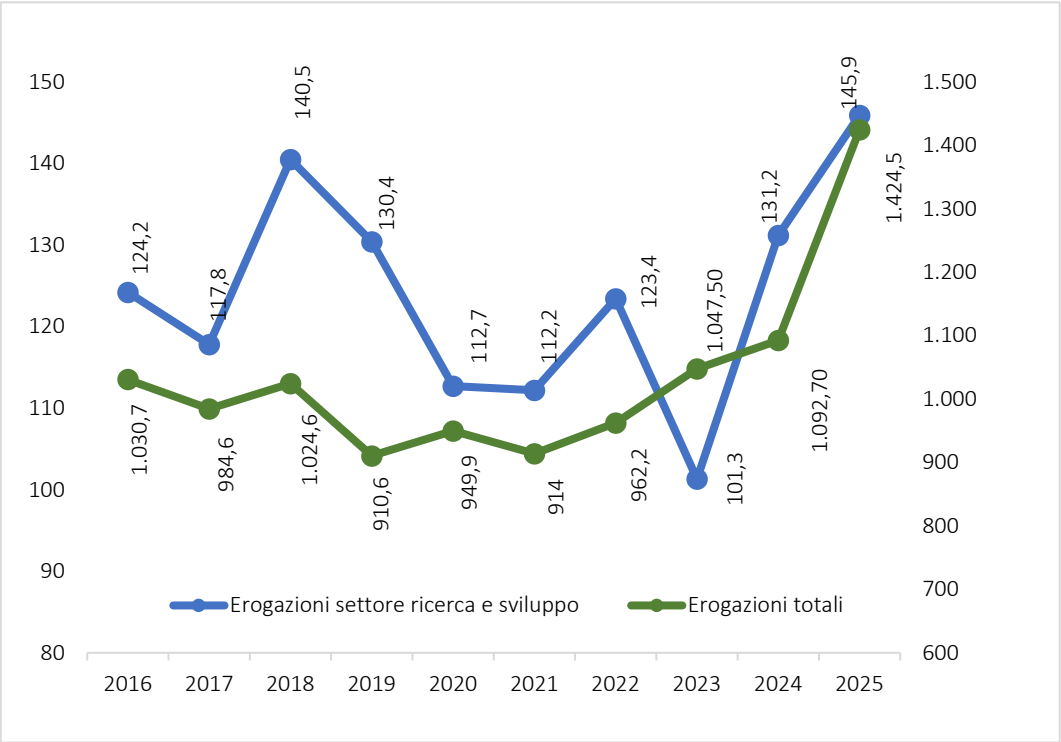


Nel settore “Ricerca e Sviluppo” le Fondazioni contribuiscono in modo significativo all’avanzamento della ricerca mediante il finanziamento di borse di studio e dottorati di ricerca, l’erogazione di fondi per l’acquisto o la fornitura di attrezzature e strumentazioni specialistiche, l’allestimento di 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.

L’analisi dei dati riguardanti l’attività delle Fondazioni nel settore si apre con il totale delle erogazioni, pari a 145,9 milioni (10,2% sul totale erogazioni, Tab. 1.2 di fine capitolo), in aumento rispetto al 2024, dell’11%. Gli interventi realizzati sono 907 (pari al 3,5% del numero totale). Riguardo la distribuzione delle risorse, si evidenzia che, anche nel 2025, il primo sotto-settore per importo erogato è il “Trasferimento tecnologico e diffusione della conoscenza” con 56 milioni di euro, pari al 38,4% del totale delle risorse destinate al settore. Seguono, per totale di risorse erogate, la “Ricerca e Sviluppo nel campo delle scienze umane e sociali” (con 24,6 milioni di euro, pari al 16,8% del totale delle risorse), “Ricerca e Sviluppo nel campo medico” cui sono stati destinati 24,1 milioni di euro, pari al 16,5% del totale e “Ricerca nel campo delle scienze matematiche, fisiche e naturali” con 22,8 milioni destinati, pari 15,6%. Anche nel 2025, così come nel 2024, chiude la rassegna la “Ricerca e Sviluppo nel campo dell’ingegneria”, che rappresenta l’8,6% sul totale.

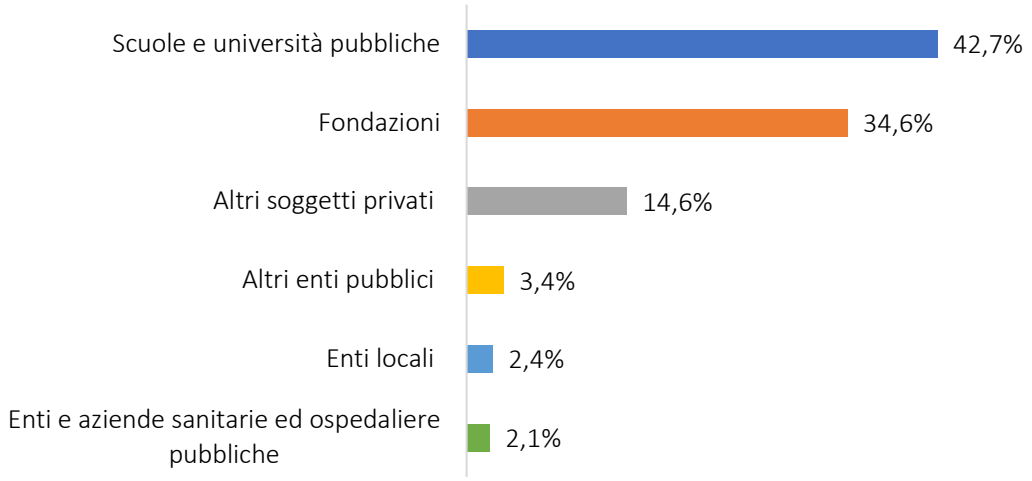
L’analisi prosegue con la lettura dell’andamento, nel periodo 2016-2025, dei contributi erogati in questo settore, confrontati con le erogazioni totali. Nel 2023 (Fig. 1.22), si era registrata una contrazione rilevante del peso percentuale delle erogazioni di settore sulle erogazioni totali (il 12,8% 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 44% rispetto al 2023. Nel 2025 il totale continua a salire dell’11%. Complessivamente, nel decennio considerato, al settore sono state destinate risorse pari a circa 1,2 miliardi di euro, con una incidenza media percentuale sul totale erogazioni del 12,1%.

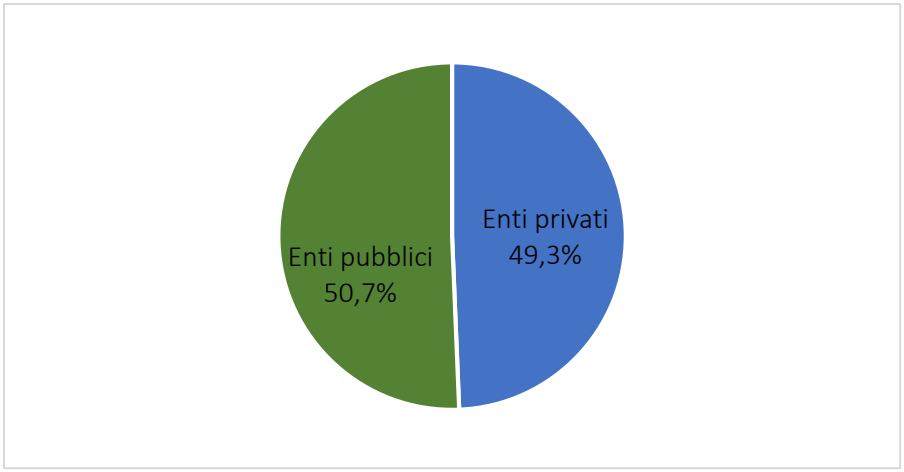
Fig. 1.22 Erogazioni totali e del settore Ricerca e Sviluppo 2016-2025 (valori in milioni di euro)



Con riferimento, invece, ai beneficiari delle erogazioni, nell'anno si registra un'inversione: aumenta la percentuale di risorse in favore di soggetti pubblici (da 42,4% a 50,7%), mentre diminuisce quella riferite alle risorse in favore di soggetti privati (da 57,6% nel 2024 al 49,3% nel 2025). In particolare, tra i soggetti pubblici, i beneficiari del maggior numero di risorse risultano essere la scuola e le università con il 42,7% (Fig. 1.23), in aumento di 5 punti percentuali circa rispetto all'anno precedente; mentre, tra i soggetti privati, il dato più rilevante riguarda le Fondazioni con il 34,6% del totale, in calo rispetto al 2024.

Fig. 1.23 Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Ricerca e Sviluppo – 2025 (% su totale erogazioni settore)





Nelle figure successive (Fig. 1.24 e Fig. 1.25) si presenta invece l'andamento delle erogazioni del settore con riferimento ai tipi di intervento e alla destinazione funzionale.

Fig. 1.24 Tipo di intervento nel settore Ricerca e Sviluppo - 2025 (% su totale erogazioni settore)

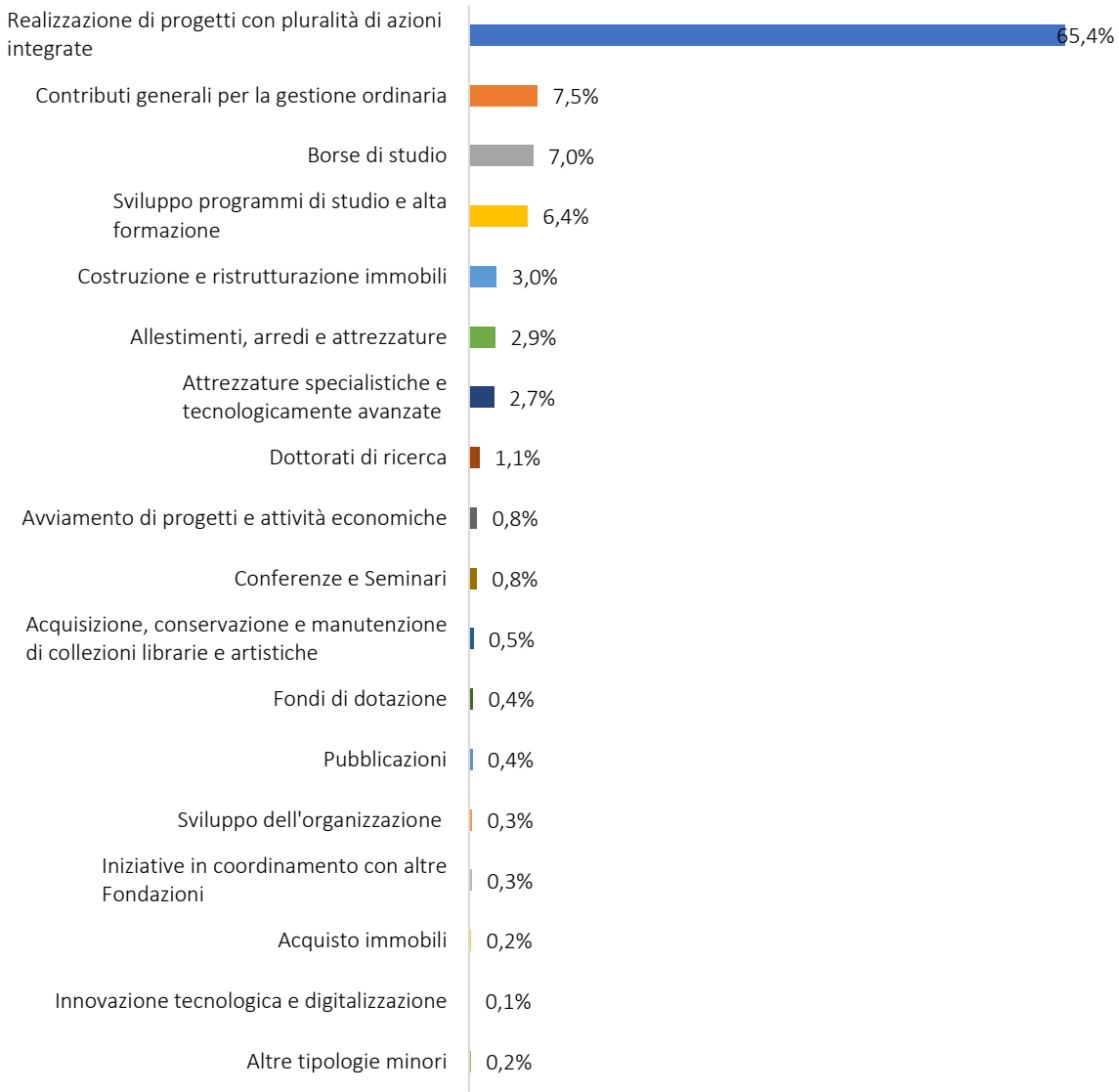
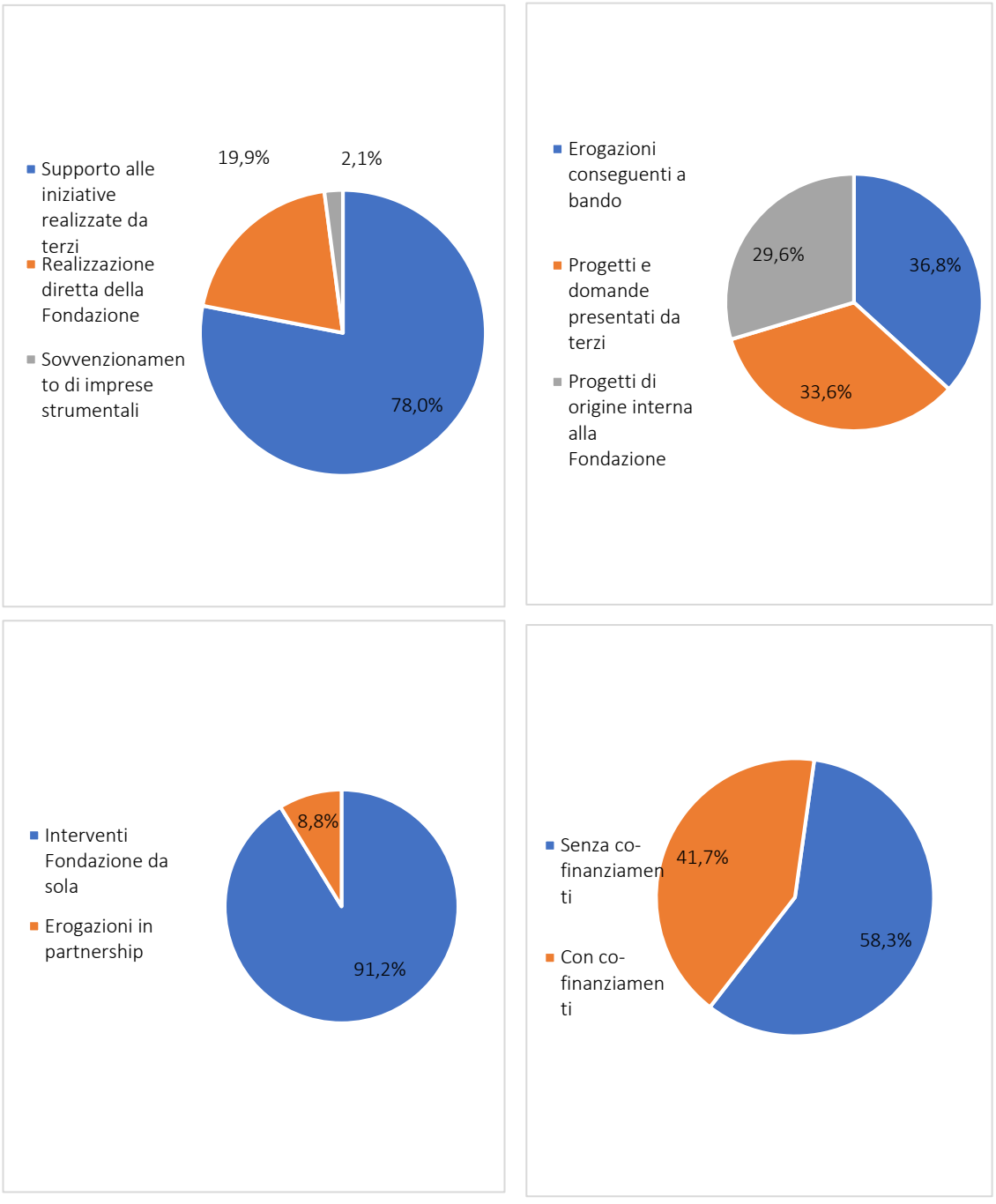


Fig. 1.25 Destinazione funzionale erogazioni nel settore Ricerca e Sviluppo – 2025 (% su totale erogazioni settore)



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 2025. 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.

Ricerca in Puglia: nuove strumentazioni per università e IRCCS

Fondazione Puglia ha destinato circa 800mila euro al rafforzamento delle strutture di ricerca della regione, attraverso un avviso pubblico per l'acquisto di strumentazioni da laboratorio tecnologicamente innovative. L'intervento era rivolto ai Dipartimenti universitari e agli IRCCS pugliesi, con l'obiettivo di sostenere l'aggiornamento delle dotazioni scientifiche e favorire attività di ricerca più avanzate. Il punto di partenza è concreto: molte attività di ricerca dipendono dalla possibilità di utilizzare strumenti adeguati, aggiornati e condivisibili tra gruppi di lavoro. L'acquisto di nuove apparecchiature permette di migliorare la qualità delle analisi, ampliare le possibilità sperimentali e rendere più competitivo il lavoro degli enti di ricerca presenti sul territorio. Si tratta di un sostegno che non interviene direttamente sui singoli progetti scientifici, ma sulle condizioni materiali che rendono possibile svilupparli. La scelta di rivolgersi sia ai Dipartimenti universitari sia agli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico consente di tenere insieme ricerca di base, applicazioni tecnologiche e ambiti collegati alla salute. L'avviso prevede infatti il sostegno all'acquisizione di strumentazioni per ricerca con tecnologie innovative, anche in cofinanziamento, destinate alla dotazione delle strutture pugliesi. Con questo intervento, Fondazione Puglia conferma un ruolo di supporto alla ricerca scientifica e tecnologica come leva di sviluppo del territorio. Il contributo agisce su un livello essenziale: la capacità degli enti di ricerca di lavorare con strumenti adeguati, attrarre competenze, partecipare a reti scientifiche e generare conoscenza utile. È un investimento sul sistema regionale della ricerca, pensato per rafforzarne qualità, autonomia e capacità di innovazione.

Food Project: a Parma una nuova casa per la ricerca agroalimentare

All'Università di Parma il "Food Project" ha una nuova sede comune per docenti, ricercatori del settore Food dell'Ateneo. L'edificio, sostenuto anche dalla Fondazione Cariparma, nasce per concentrare laboratori e gruppi di ricerca in uno spazio moderno, progettato per favorire le interazioni tra competenze diverse e rendere più efficace la capacità di produrre ricerca avanzata e innovazione tecnologica. Il progetto risponde a un'esigenza precisa: riunire in un unico luogo figure professionali e scientifiche che lavorano su aspetti diversi della filiera alimentare. Tecnologi alimentari, microbiologi, chimici degli alimenti, esperti di produzioni primarie, nutrizionisti, economisti e ispettori veterinari possono così condividere spazi, strumenti e percorsi di ricerca. La nuova sede è pensata come un edificio all'avanguardia dal punto di vista logistico e dell'efficienza energetica, ma soprattutto come infrastruttura capace di facilitare collaborazione e scambio quotidiano. La concentrazione delle attività in un unico edificio rappresenta un valore aggiunto per l'Ateneo e per il sistema territoriale. Parma e il suo territorio hanno una forte specializzazione nel settore agroalimentare; rafforzare la ricerca universitaria in questo campo significa anche offrire un riferimento più solido alle imprese, alle istituzioni e alle filiere

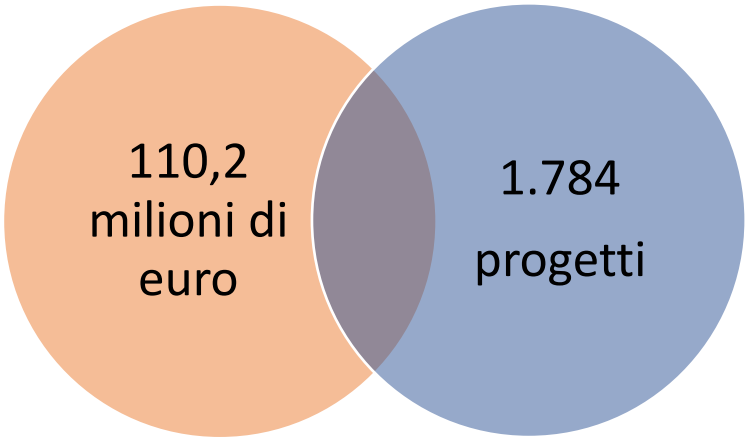
produttive. La nuova sede ambisce infatti a diventare un punto di riferimento internazionale per le imprese del settore. Il sostegno della Fondazione Cariparma si inserisce in una prospettiva di lungo periodo: investire su luoghi e infrastrutture che rendano più stretto il rapporto tra conoscenza, innovazione e sviluppo locale. Il "Food Project" non è solo un nuovo edificio universitario, ma un ambiente di lavoro condiviso in cui la ricerca sul cibo può dialogare con i bisogni delle imprese, della società e dei territori.

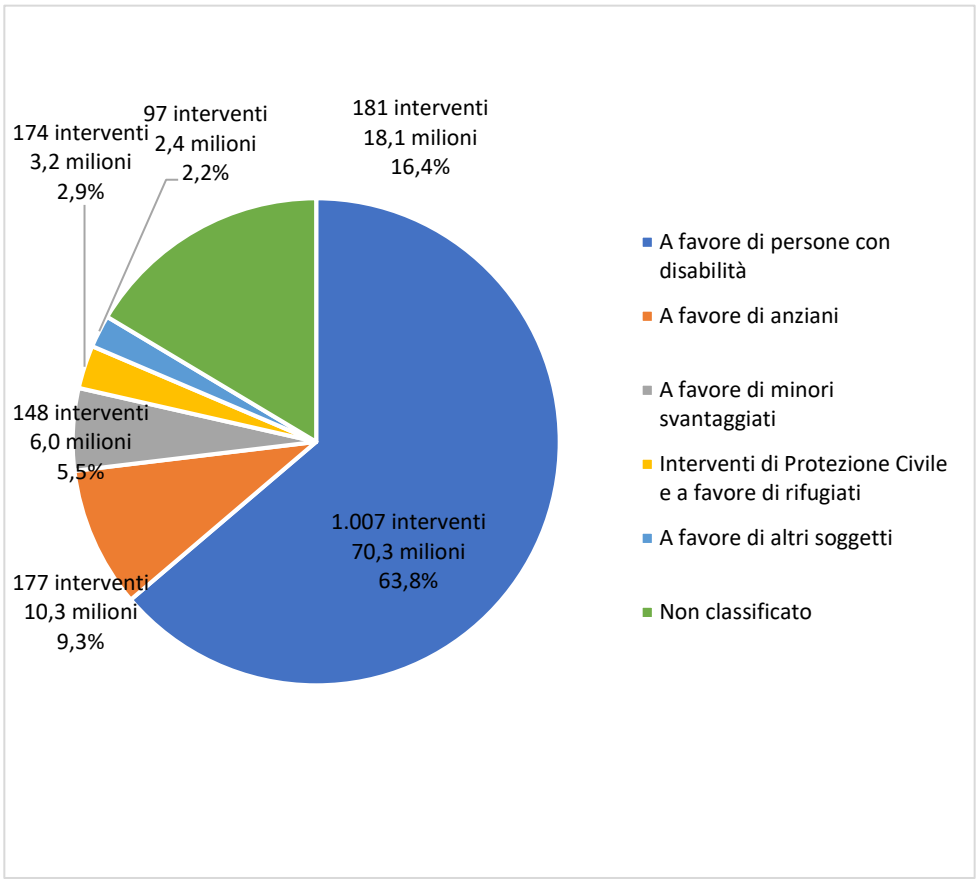
NanoValbruna: nelle Alpi Giulie un forum per giovani e rigenerazione

Nel cuore delle Alpi Giulie, "NanoValbruna" è un forum internazionale dedicato ai giovani e ai temi dell'innovazione, dell'ambiente e della rigenerazione. L'iniziativa, sostenuta da Fondazione Friuli, porta a Valbruna scienziati, imprenditori, docenti, professionisti, giornalisti, divulgatori scientifici e giovani partecipanti, con l'obiettivo di creare uno spazio di confronto sulle trasformazioni che riguardano società, territori e comunità. L'iniziativa nasce attorno a un'idea semplice: affrontare le sfide del cambiamento mettendo in dialogo generazioni e competenze diverse. I temi trattati riguardano l'innovazione, la tutela dell'ambiente, la rigenerazione dei territori, i modelli di sviluppo sostenibile e il ruolo delle nuove generazioni nei processi di trasformazione. La dimensione del luogo è parte integrante dell'iniziativa. Valbruna, borgo alpino in Friuli Venezia Giulia, non è soltanto lo scenario degli incontri, ma un contesto che rende più concreta la discussione su aree montane, comunità locali, ambiente e futuro dei territori. L'edizione 2025, la sesta, è stata presentata con il titolo "RiGenerare senza Confini" e con un'attenzione ai modelli di sviluppo inclusivi e sostenibili, in particolare per le aree marginali. "NanoValbruna" propone quindi un formato diverso dal convegno tradizionale: non solo relazioni frontali, ma occasioni di incontro, partecipazione e scambio tra giovani e professionisti di ambiti differenti. Il progetto è promosso da ReGeneration Hub Friuli con il sostegno della Fondazione Friuli che ne ha accompagnato diverse annualità attraverso contributi destinati alle attività del forum e ai percorsi collegati alla rigenerazione. Il valore dell'iniziativa sta nella possibilità di avvicinare ragazze e ragazzi a competenze e visioni diverse, offrendo un luogo in cui discutere il cambiamento non in modo astratto, ma a partire da ambiente, comunità e responsabilità condivise.

1.2.6 Assistenza sociale

Erogazioni totali e ripartizione nei sotto-settori di Assistenza sociale - 2025





Nel settore "Assistenza sociale" sono ricomprese tutte le iniziative che le Fondazioni hanno promosso per sostenere persone in condizioni di fragilità come anziani, persone con disabilità, minori in condizioni svantaggiate, persone con tossicodipendenza e rifugiati, comprendendo anche le attività realizzate dalla Protezione civile[15].

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.

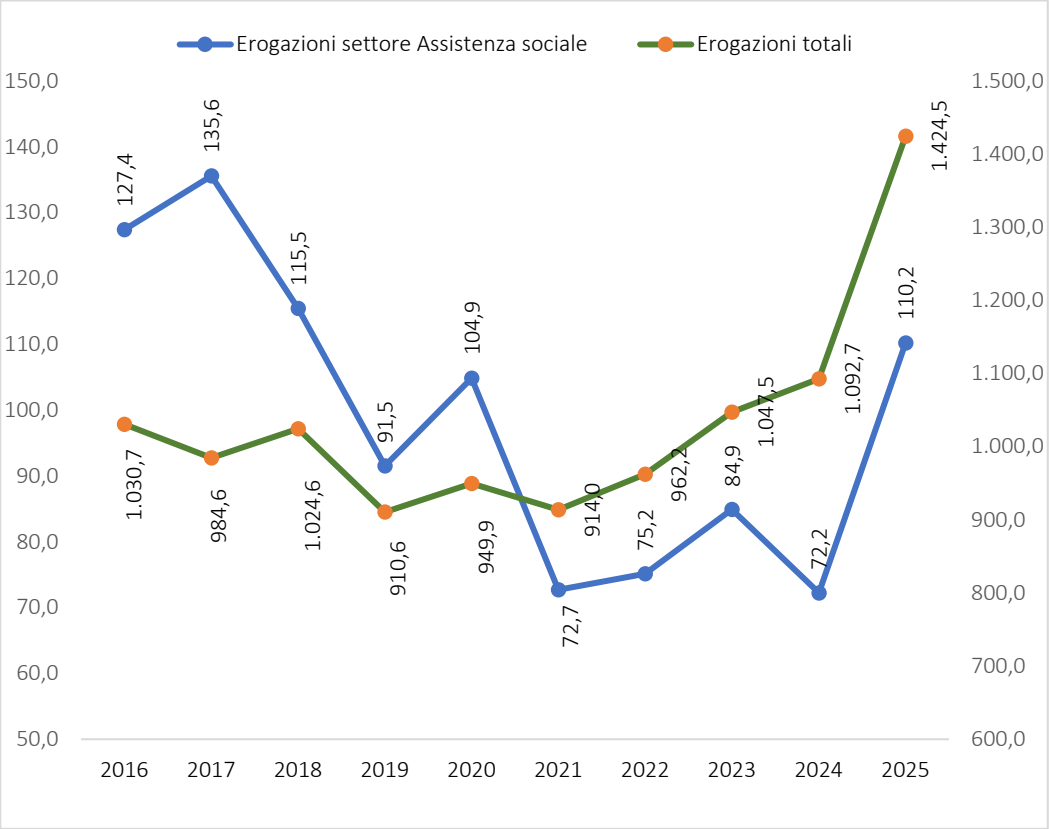
Passando all'esame dei dati, come osservato nelle figure che aprono il paragrafo, il totale delle erogazioni per il settore "Assistenza sociale", nel 2025, è pari a 110,2 milioni di euro, per un totale di 1.784 interventi, con aumento importante rispetto al 2024 (72,2 milioni).

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 2016-2025 (Fig. 1.26).

La media annuale delle erogazioni nel settore, nell'arco di tempo analizzato, è di 99 milioni di euro, con un'incidenza media dell'9,7% 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. Nel 2025 l'aumento delle risorse erogate è pari al 53% circa.

[15] Nel settore analizzato non sono compresi gli interventi di volontariato e degli enti filantropici perché ricondotti allo specifico settore "Volontariato, Filantropia e Beneficenza" (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 2016-2025 (valori in milioni di euro)



Le maggior parte delle erogazioni totali del 2025 sono state destinate ai "Servizi sociali", l'80,7%, per un totale di 88,9 milioni di euro (Tab. 1.8 di fine capitolo). 3,2 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 2,9% sul totale delle erogazioni nel settore, in calo rispetto all'anno precedente (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 di persone con disabilità (63,8%), seguono gli interventi a favore degli anziani (9,3%), a favore di minori svantaggiati (5,5%) e gli interventi di Protezione Civile e a favori di rifugiati (2,9%). Con percentuale inferiore gli interventi destinati ad altre categorie a rischio di emarginazione, violenza e abuso (2,4%) (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.

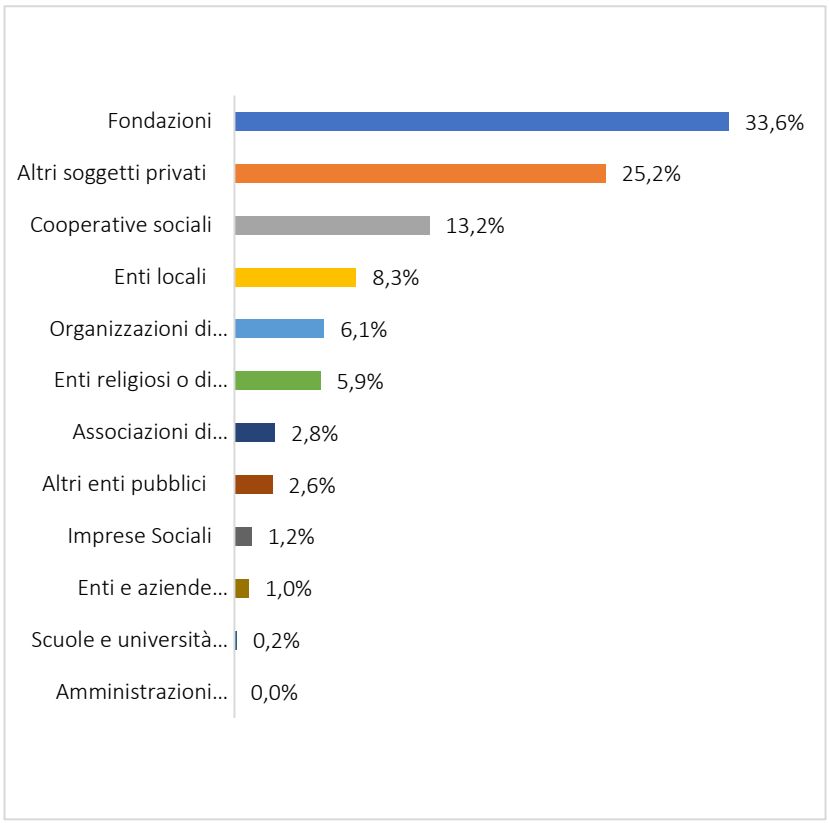
Gli interventi a tutela di bambini che vivono in condizioni di difficoltà socio-economica vanno a incidere su tutti gli ambiti della loro vita, dalla scuola alla famiglia, dall'attività sportiva e ricreativa al

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 (87,9%), che prevalgono nettamente su quelli pubblici (12,1%), sono principalmente Fondazioni, seguite, con un certo distacco, da altri soggetti privati, cooperative sociali, enti locali e organizzazione di volontariato.

A seguire, i diversi soggetti beneficiari (Fig. 1.27), le 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 – 2025 (% su totale erogazioni settore)



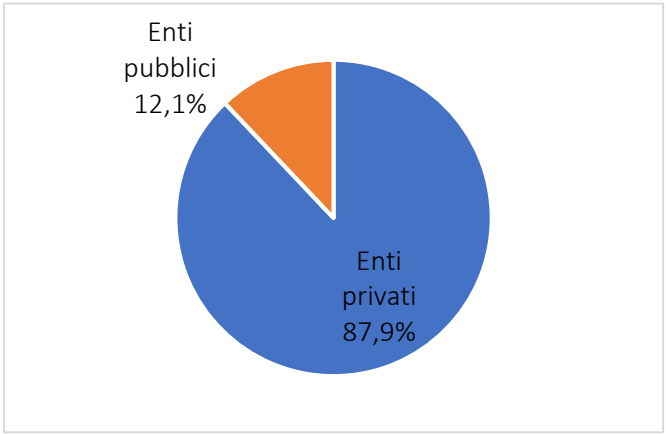


Fig. 1.28 Tipo di intervento nel settore Assistenza sociale – 2025 (% su totale erogazioni settore)

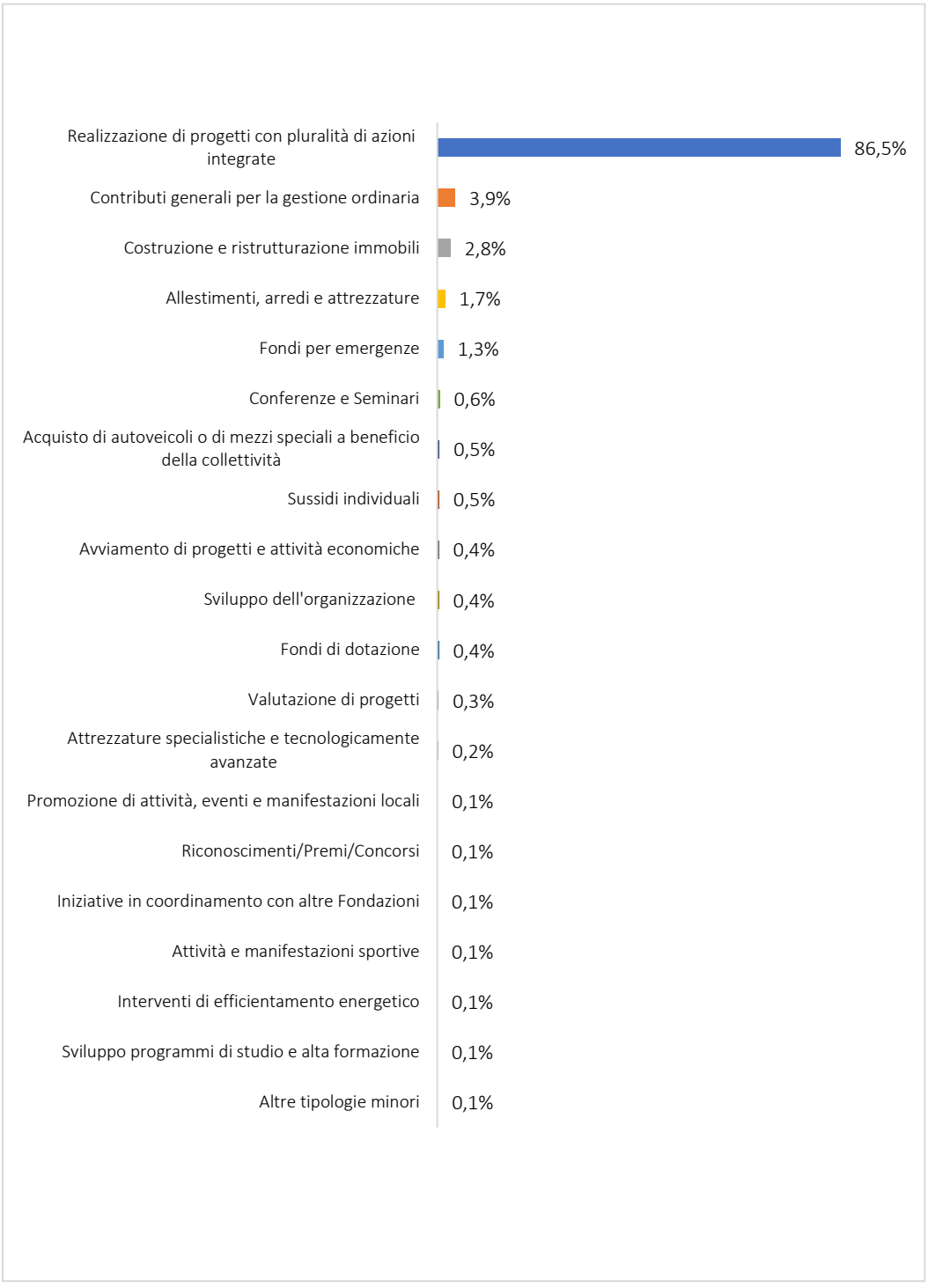
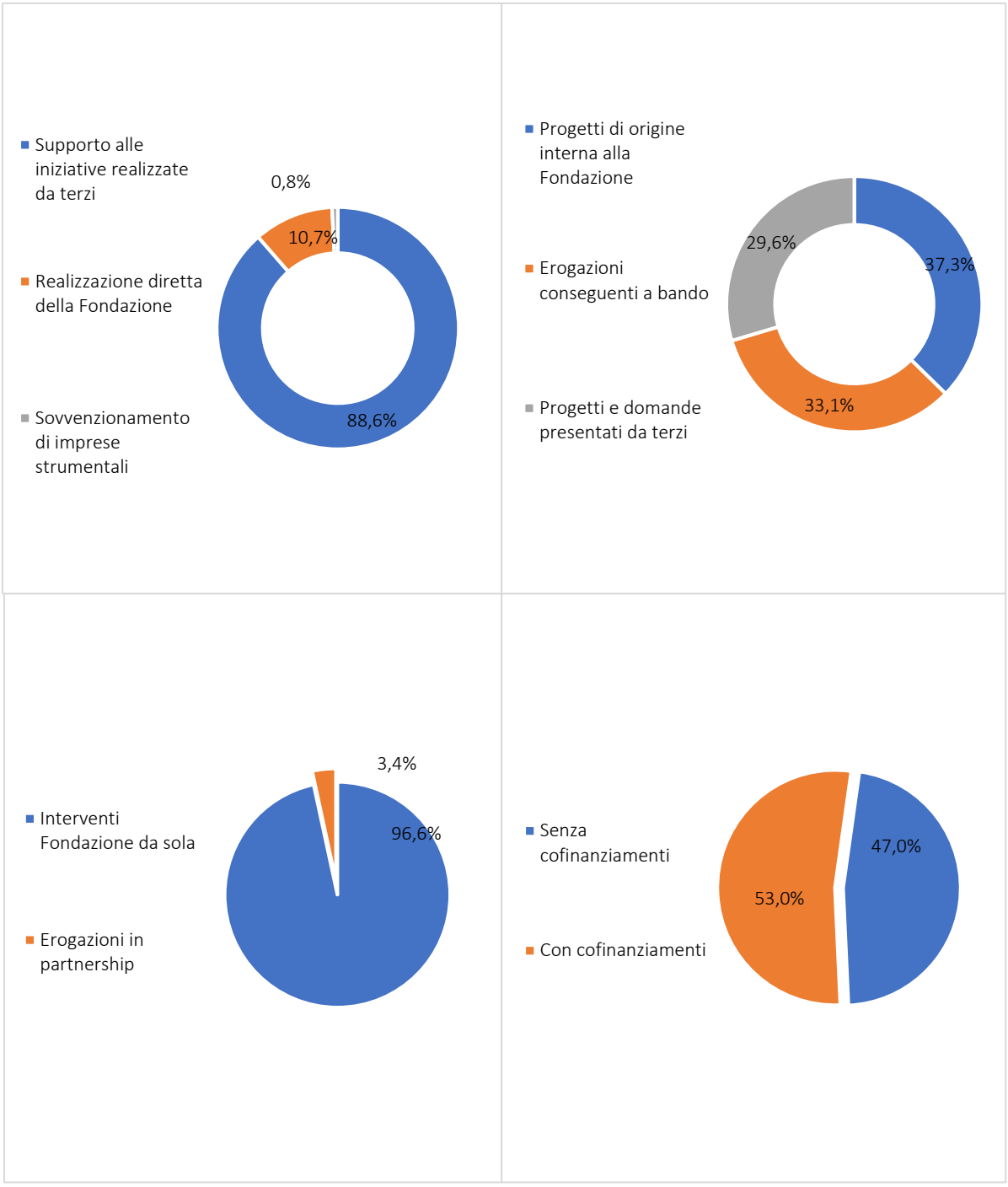


Fig. 1.29 Caratteristiche gestionali degli interventi nel settore Assistenza sociale – 2025 (% su totale erogazioni settore)



Si presentano di seguito le schede di 3 dei progetti realizzati dalle Fondazioni nel corso del 2025. 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.

RiformArte: il teatro come esperienza di inclusione

A Venezia, il percorso RiformArte ha accompagnato un gruppo di giovani ciechi e ipovedenti nella realizzazione dello spettacolo teatrale "Se io fossi Daredevil". Il progetto, sostenuto dalla Fondazione di Venezia attraverso il "Bando Cultura", ha coinvolto sedici persone tra i 18 e i 35 anni, provenienti dall'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti, che hanno lavorato per mesi alla costruzione dello spettacolo. I partecipanti si sono cimentati come attori e cantanti, guidati dalla regista Nicoletta Vicentini e dalla *vocal coach* Cristina Luciani. Il lavoro ha portato alla creazione di una commedia originale, pensata, scritta, allestita e interpretata dagli stessi giovani. La dimensione teatrale non è stata quindi solo un'attività espressiva, ma un percorso di gruppo in cui mettere alla prova voce, corpo, presenza scenica e capacità di relazione. Lo spettacolo ha affrontato il tema della disabilità visiva attraverso musica e recitazione, con un registro che ha alternato ironia e riflessione. Il riferimento a Daredevil ha permesso di interrogare stereotipi e luoghi comuni, chiedendo anche al pubblico di misurarsi con il rapporto tra percezione, immaginazione e realtà di scena. Lo spettacolo è stato reso accessibile anche a persone con disabilità visiva. RiformArte mostra come il teatro possa diventare un'esperienza concreta di inclusione, non perché racconta la disabilità dall'esterno, ma perché mette direttamente i giovani al centro del processo creativo. Il sostegno della Fondazione di Venezia contribuisce così a rendere possibile un percorso culturale che unisce formazione, partecipazione e visibilità pubblica.

A Pavia un nuovo dormitorio per le persone senza dimora

A Pavia, la Caritas Diocesana ha lavorato alla realizzazione di un nuovo dormitorio per persone senza dimora in un immobile di via Bernardino da Feltre, con il sostegno della Fondazione Monte di Lombardia. Il progetto nasce per ampliare una struttura diventata insufficiente rispetto all'aumento delle richieste di accoglienza e per offrire una risposta più adeguata alle situazioni di povertà abitativa presenti sul territorio. Il nuovo dormitorio potrà accogliere circa 25 persone, aumentando la disponibilità rispetto ai 15 posti della struttura attuale. Le richieste di ospitalità sono passate da circa sessanta nel 2023 a oltre novanta nel 2024, con numeri in crescita anche nel 2025. Il progetto riguarda quindi un bisogno concreto, legato non solo a chi non ha un lavoro e una casa, ma anche a persone che lavorano e non riescono comunque a sostenere un affitto. La struttura non è pensata soltanto come luogo per il pernottamento. Il progetto prevede anche servizi di accompagnamento verso l'autonomia, tra cui assistenza medica, cura della persona, lavanderia, percorsi educativi e sostegno al reinserimento sociale e lavorativo. È prevista inoltre l'apertura anche di giorno, così da rispondere alle esigenze di chi lavora di notte e ha bisogno di uno spazio in cui riposare. Il contributo della Fondazione Monte di Lombardia sostiene un intervento che rafforza la rete di accoglienza cittadina. Il dormitorio diventa così un presidio di prossimità: un luogo

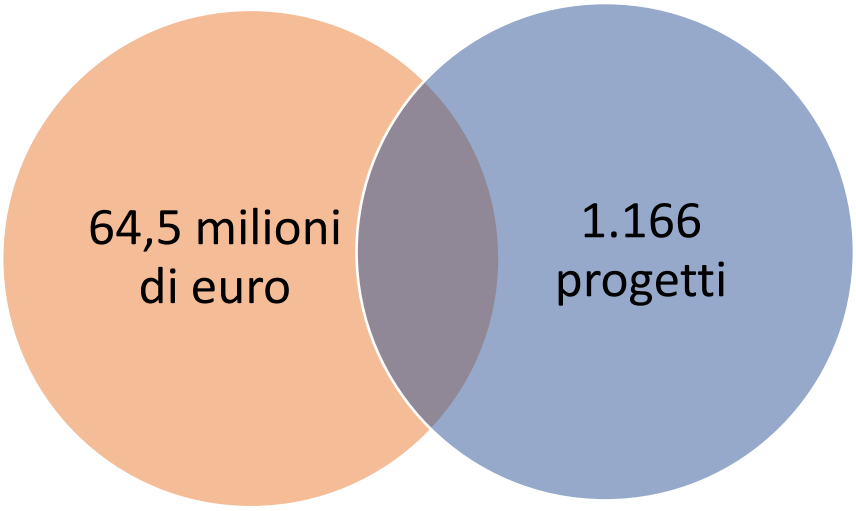
sicuro, ma anche il primo passaggio di un percorso più ampio per ricostruire condizioni minime di autonomia e dignità.

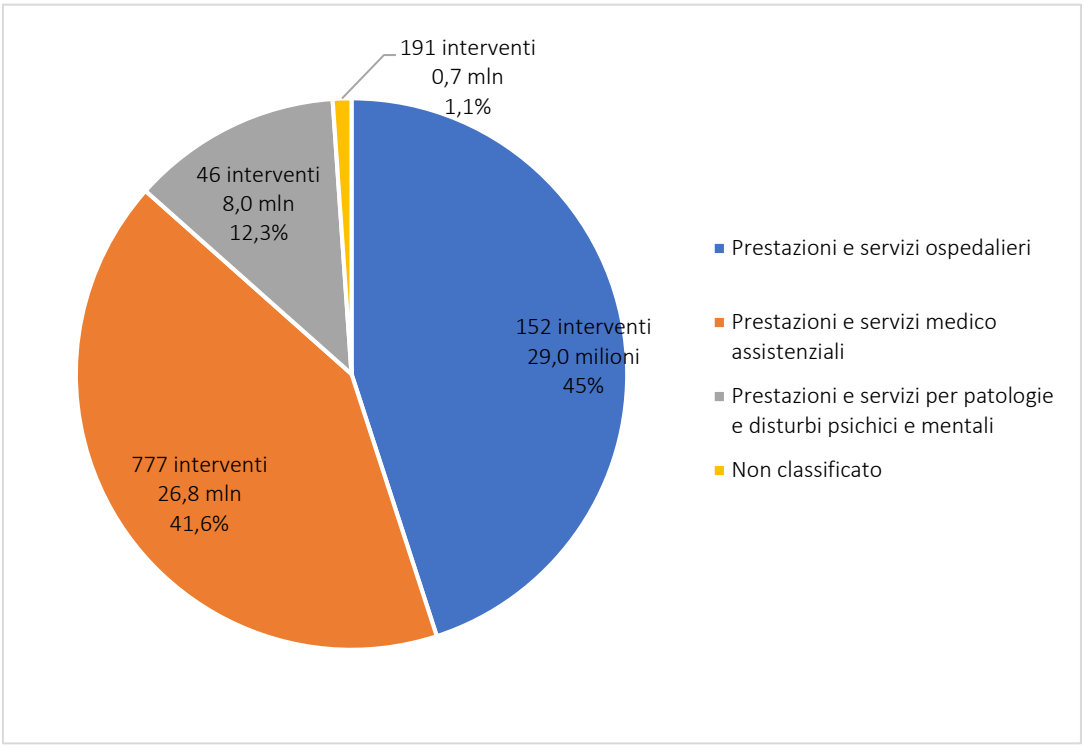
Emporio della Solidarietà: a Forlì una rete contro la povertà alimentare

Nel territorio di Forlì, l'Emporio della Solidarietà è un progetto promosso dalla Caritas Diocesana di Forlì-Bertinoro e dal Comitato per la Lotta contro la Fame nel Mondo, con il sostegno della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì. Nato per contrastare la povertà alimentare e ridurre lo spreco, l'Emporio è diventato nel tempo un punto di riferimento per le famiglie in difficoltà e per le realtà che operano nell'assistenza. Il progetto svolge una doppia funzione. Da un lato è una piattaforma logistica per la raccolta, lo stoccaggio e la distribuzione di generi alimentari destinati alle organizzazioni del territorio; dall'altro è un "supermercato solidale" in cui le famiglie possono accedere direttamente ai beni di prima necessità. Questo modello consente di organizzare meglio le risorse disponibili e di offrire un sostegno più ordinato, evitando che l'aiuto alimentare si riduca a una risposta frammentata. L'Emporio lavora anche sul piano culturale, promuovendo attenzione alla condivisione, al contrasto dello spreco e alla responsabilità verso i beni della terra. La presenza dei volontari e la collaborazione con altre realtà del territorio permettono di mantenere un legame costante con le Caritas parrocchiali e con i servizi che intercettano le fragilità delle famiglie. Il sostegno della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì contribuisce a rafforzare un'infrastruttura sociale già radicata nella comunità. L'Emporio non è soltanto un luogo di distribuzione, ma uno strumento che aiuta a rendere più dignitoso e coordinato l'accesso ai beni essenziali, mettendo in rete donazioni, volontariato e bisogni concreti.

1.2.7 Salute pubblica

Erogazioni totali e ripartizione nei sotto-settori di Salute pubblica - 2025

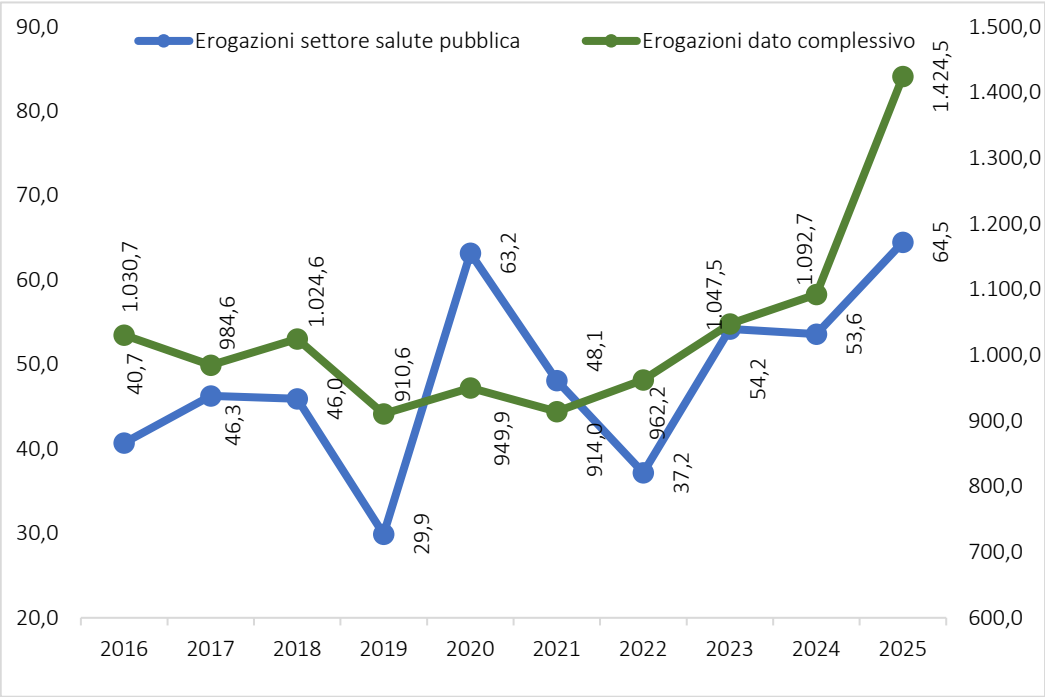




Il settore “Salute pubblica” è il settimo in termini di volumi di erogazioni. Nel 2025, in questo comparto, sono stati erogati 64,5 milioni di euro, con un incremento del 20,3% rispetto al 2024.

L’andamento nell’ultimo decennio evidenzia un settore con un *trend* oscillante. Al picco registrato nell’anno 2020, riconducibile al ruolo di primo piano avuto dalle Fondazioni nel periodo pandemico, sono seguite annualità caratterizzate da diminuzioni, cui hanno fatto seguito successivi assestamenti delle erogazioni deliberate nel settore. L’anno in esame registra, invece, un nuovo e significativo incremento, in linea con il generale andamento del totale erogato, determinando con specifico riferimento al settore, il superamento del massimo precedentemente richiamato.

Fig. 1.30 Erogazioni totali e del settore Salute pubblica 2016-2025 (valori in milioni di euro)



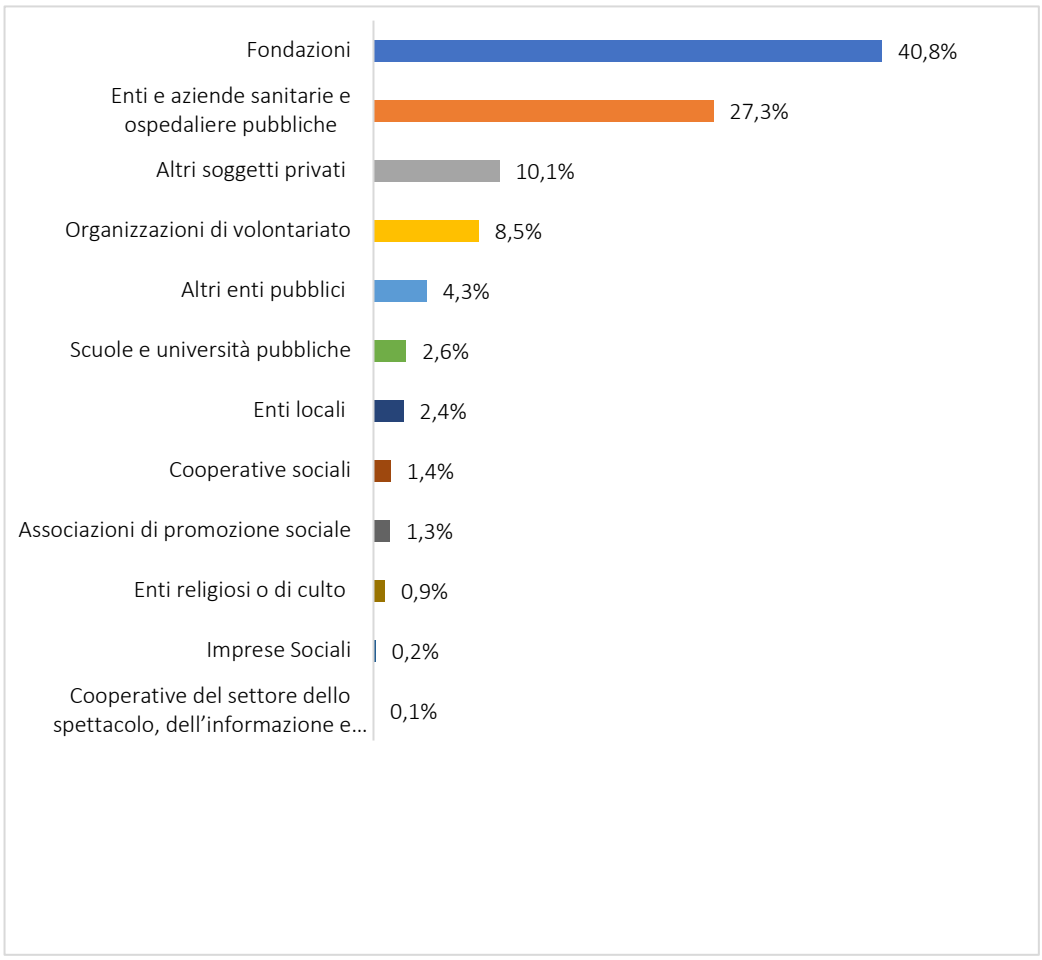
Nel decennio, sono stati erogati al settore una media annua di oltre 48 milioni di euro; nell’anno in esame, gli interventi realizzati sono stati 1.166 per una media di importo erogato per progetto di 55mila euro.

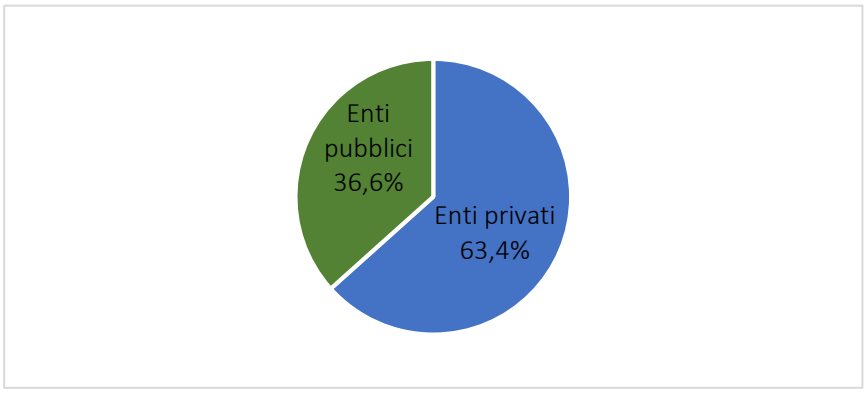
Nel grafico in apertura di paragrafo è riportata la distribuzione dell’ammontare per i singoli sotto-settori. Come di consueto, è opportuno chiarire che in questo comparto sono censite progettualità diverse tra loro sia per le finalità, sia per i soggetti destinatari. Infatti, sono rilevate attività 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”, con 29,0 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 190mila euro. Seguono “Prestazioni e servizi medico assistenziali” con 777 progettualità avviate e un ammontare complessivo di 26,8 milioni di euro. Nell’anno in esame, il terzo sotto-settore è “Prestazioni e servizi per patologie e disturbi psichici e mentali”, che rappresenta il 12,3% del totale erogato nel settore, a fronte dello 0,7% registrato nell’annualità precedente.

Venendo all’analisi dei soggetti beneficiari per il settore Salute pubblica, le Fondazioni si confermano al primo posto, destinatarie del 40,8% del totale delle erogazioni. Si classificano di seguito gli “Enti e Aziende sanitarie e ospedaliere pubbliche” con il 27,3%, gli “Altri soggetti privati” con il 10,1% e le “Organizzazioni di volontariato” con il 8,5%. Seguono, tra le altre, gli “Altri enti pubblici” con il 4,3%, le “Scuole e università pubbliche” con il 2,6%, gli “Enti locali” con il 2,4%, le “Cooperative sociali” con il 1,4%.

Fig. 1.31 Soggetti beneficiari delle erogazioni nel settore Salute pubblica – 2025 (% sul totale erogazioni settore)

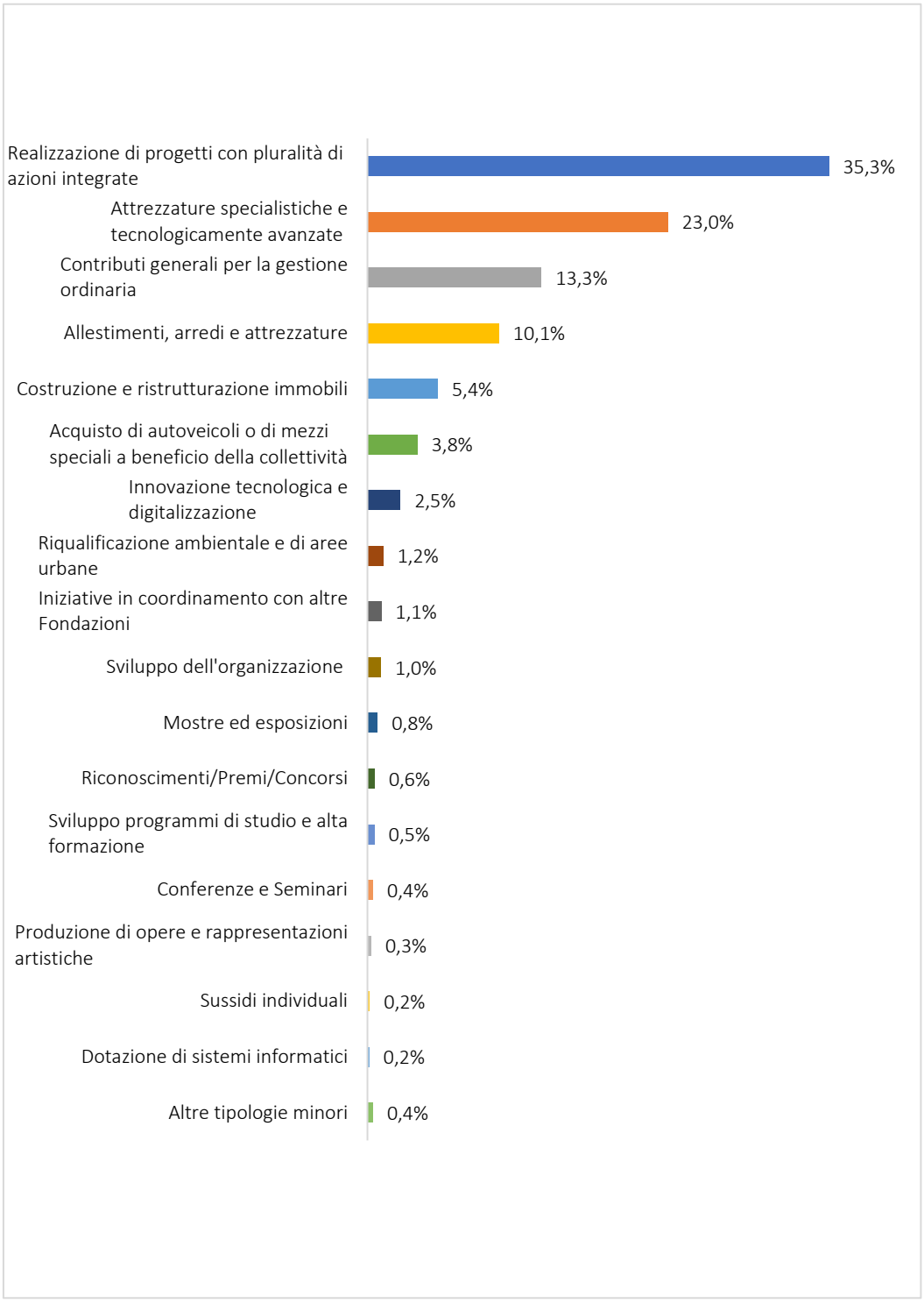




In questo settore, i beneficiari, intesi come soggetti pubblici e privati, cambiano a seconda dei tipi di interventi sostenuti dalle Fondazioni. Nel 2025, pur registrando una diminuzione rispetto all'anno precedente, si conferma il *trend* già rilevato: i soggetti privati con il 63,4% (contro il 67,6% del 2024) delle destinazioni risultano essere i principali destinatari rispetto a quelli pubblici.

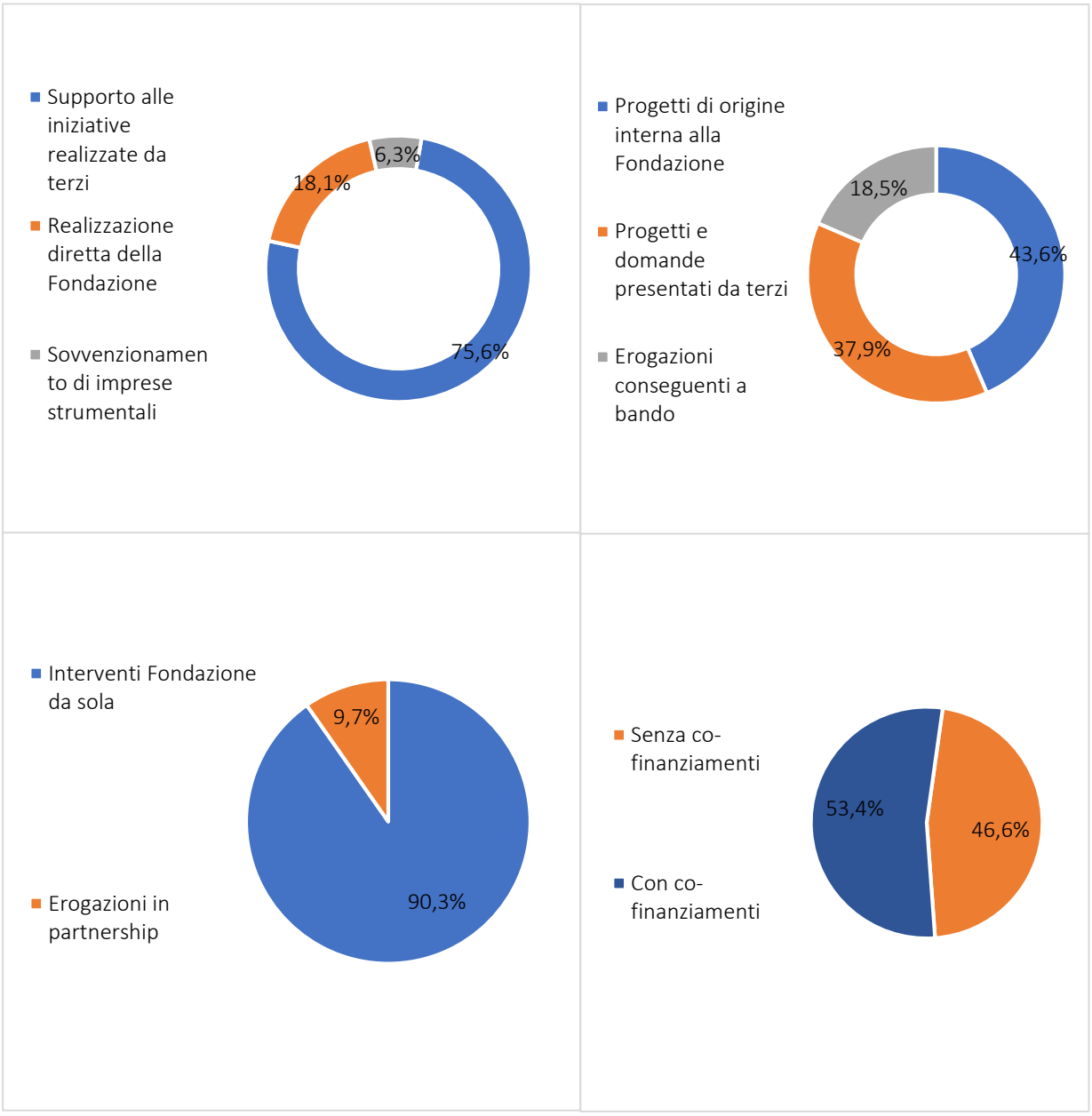
La disamina delle tipologie degli interventi intrapresi dalle Fondazioni nel settore "Salute pubblica", conferma nel 2025, come prima tipologia di intervento, la "Realizzazione di progetti con pluralità di azioni integrate" con il 35,3%; in questa rientrano quelle attività erogative particolarmente complesse che comprendono un insieme di interventi con una pluralità di azioni, attori e scopi. Al secondo posto si colloca, con il 23,0%, la categoria denominata "Attrezzature specialistiche e tecnologicamente avanzate", a riprova delle caratteristiche altamente specialistiche delle progettualità nel settore. Segue, con il 13,3% dalle destinazioni, la tipologia "Contributi generali per la gestione ordinaria", che riguarda quelle erogazioni destinate a coprire le finalità generali di un'organizzazione (fondi per coprire spese per il personale, spese amministrative e altre spese per programmi o progetti).

Fig. 1.32 Tipo di intervento nel settore Salute pubblica - 2025 (% su totale erogazioni settore)



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

Fig. 1.33 Destinazione funzionale erogazioni nel settore Salute pubblica- 2025 (% 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 2025. 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.

Angiografo a Macerata: una nuova dotazione per la Radiologia Interventistica

La Fondazione Carima ha acquistato un angiografo di ultima generazione, destinato a rafforzare le attività diagnostiche e terapeutiche del reparto di Radiologia Interventistica dell'Ospedale di Macerata. Si tratta di un sistema Philips Azurion 7 M20 monoplano a soffitto, una tecnologia di *imaging* avanzata, pensata per migliorare sicurezza, precisione e *comfort* durante le procedure. L'intervento riguarda un ambito specialistico in cui la qualità delle apparecchiature ha un impatto diretto sulla capacità di operare con maggiore accuratezza. La radiologia interventistica utilizza tecniche guidate dalle immagini per eseguire procedure minimamente invasive, riducendo quando possibile il ricorso a interventi chirurgici più complessi. In questo quadro, un angiografo aggiornato consente di lavorare con immagini più precise e strumenti più adeguati alle esigenze cliniche. La donazione si inserisce nel rapporto tra Fondazione Carima e territorio maceratese, con un investimento rivolto alla sanità pubblica e alla qualità dei servizi ospedalieri. Si tratta un intervento infrastrutturale che incide sulle condizioni di lavoro del personale sanitario e sulle possibilità di cura dei pazienti. Il valore dell'iniziativa sta nella scelta di sostenere una dotazione tecnologica avanzata all'interno di un presidio ospedaliero del territorio. Per la comunità, significa contribuire a rendere più solida l'offerta sanitaria locale; per l'ospedale, disporre di uno strumento utile a rafforzare un reparto specialistico che richiede competenze elevate e tecnologie costantemente aggiornate.

Terapia del dolore: al San Carlo di Potenza nuovi spazi per i pazienti

All'Ospedale San Carlo di Potenza il reparto di Terapia del dolore dispone di nuovi locali, più ampi rispetto ai precedenti e organizzati per migliorare l'accoglienza dei pazienti. L'intervento è stato realizzato anche grazie al contributo della Fondazione Carical, a sostegno di un'area sanitaria rivolta a persone con dolore cronico o persistente. I nuovi spazi comprendono una sala operatoria, tre ambulatori dedicati e apparecchiature tecnologicamente innovative. La riorganizzazione degli ambienti risponde a un'esigenza concreta: rendere più funzionale il percorso di cura, ridurre le difficoltà legate agli spazi insufficienti e offrire un contesto più adeguato sia ai pazienti sia agli operatori sanitari. Nondimeno, l'intervento punta anche a migliorare *comfort* e tempi di attesa. La terapia del dolore è un servizio particolarmente delicato, perché si rivolge a persone che spesso convivono con condizioni di lunga durata e con un impatto rilevante sulla qualità della vita. Per questo la qualità degli ambienti, la disponibilità di sale dedicate e l'accesso a tecnologie adeguate non sono elementi secondari, ma fanno parte della presa in carico complessiva. Il contributo della Fondazione Carical sostiene quindi un miglioramento concreto dell'infrastruttura sanitaria. L'iniziativa mostra come un investimento mirato possa rafforzare un reparto specialistico, rendendo più ordinato, accessibile e accogliente il percorso dei pazienti che si rivolgono al San Carlo per la cura del dolore.

SPES Program: una rete adulta per il benessere mentale degli adolescenti

"SPES Program", promosso da Fondazione CRC, è un programma di ricerca e intervento dedicato al benessere mentale degli adolescenti e alla prevenzione del suicidio. L'iniziativa interviene su un tema particolarmente sensibile, cercando di rafforzare la capacità degli adulti di riconoscere precocemente i segnali di disagio e di attivare una rete di cura intorno a ragazze e ragazzi. Il programma si rivolge a insegnanti, educatori, allenatori, operatori sanitari e famiglie: figure diverse che, nella vita quotidiana, possono intercettare difficoltà, cambiamenti di comportamento o situazioni di isolamento. L'obiettivo non è trasformare questi adulti in specialisti, ma fornire strumenti per osservare, ascoltare e orientare verso i servizi competenti quando necessario. In questo senso "SPES" lavora sulla comunità educante, rendendola più preparata ad accompagnare le nuove generazioni. Un elemento qualificante del programma è l'uso del "teatro sociale e di comunità", metodologia sviluppata dal Social Community Theatre Centre dell'Università di Torino. La pratica teatrale viene utilizzata come strumento di formazione, *empowerment* personale, sviluppo delle relazioni e promozione della salute. Il percorso unisce quindi educazione sanitaria e attività partecipative, con l'obiettivo di lavorare non solo sulle informazioni, ma anche sulle competenze relazionali. SPES Program è parte del "Progetto Giovani" di Fondazione CRC e interviene su una fragilità che richiede attenzione, continuità e collaborazione tra mondi diversi. Il suo valore sta nel costruire intorno agli adolescenti una rete adulta più consapevole, capace di non lasciare soli i ragazzi e di affrontare il disagio mentale con strumenti adeguati, prudenza e responsabilità.

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%. Infine, con il D.L. 27 dicembre 2024, n. 202 (Milleproroghe") è stato disposto il rifinanziamento del Fondo per un ulteriore triennio (2025-2027), con un credito d'imposta di 3 milioni di euro all'anno, con una percentuale del 75%.

Sino al 2025 le Fondazioni hanno accreditato al Fondo circa 799 milioni di euro, di cui circa 524 milioni di euro già assegnati a 828 progetti, la cui azione ha coinvolto oltre 660.000 minori svantaggiati in tutto il Paese. I progetti hanno coinvolto altrettante *partnership* composte in totale da oltre 10.100 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 799 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 oltre 10.100 i *partner* coinvolti negli 828 progetti, ovvero circa, mediamente, 12 *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 217 milioni di euro, importo in ogni caso significativo per il perseguimento degli obiettivi di sperimentazione che il Fondo persegue.

Dall'avvio, sino al dicembre 2025, le Fondazioni di origine bancaria hanno destinato al Fondo oltre 203,9 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 oltre 150 progettualità per complessivi 75,2 milioni di euro, che saranno destinati a formare circa 162.000 beneficiari.

Dall'inizio della sua operatività, il Fondo è riuscito inoltre ad attrarre oltre 4,5 milioni di euro di risorse aggiuntive attraverso collaborazioni strategiche con il mondo privato a livello globale (es. Google.org, Microsoft, Visa Foundation). Ciò conferma la capacità del Fondo di distinguersi come un attore autorevole nella gestione delle risorse e nella generazione di impatto misurabile, riuscendo a catalizzare risorse per convogliarle efficacemente sul territorio nazionale e metterle a disposizione di enti pubblici e privati no profit per iniziative di valore sociale.

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 conclusesi 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'inserto 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;
- il Premio "GenP – Giovani che partecipano", volto a sostenere le organizzazioni di Terzo settore che vedono promuovono il protagonismo dei giovani (si veda di seguito).

Partner

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

Risorse disponibili

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 2025, è stato pari a circa 4,9 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 investite

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), alimentati anch’essi dalle stesse Fondazioni.

Oltre a tali risorse, nel corso degli esercizi, le Fondazioni aderenti hanno deliberato ulteriori contributi finalizzati a sostenere l'attività erogativa per circa 341 milioni di euro complessivi.

Risultati

Nel periodo 2007-2025 la Fondazione ha finanziato 2.028 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 335,6 milioni di euro, con un valore medio unitario dei contributi assegnati di circa 165mila euro. Ulteriori 46,3 milioni di euro sono stati destinati a bandi e iniziative in corso di implementazione a fine 2025 o da avviare nel 2026 oltre a 27,7 milioni di euro disponibili nel Fondo di stabilizzazione delle erogazioni.

Il patrimonio netto al 31.12.2025 ammonta a 455,3 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 100mila 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 investite

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 500mila 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 2025 il numero di finanziamenti in essere era pari a 192 per un ammontare complessivo residuo di 8,5 milioni di euro. Le sofferenze sinora registrate ammontano a poco più di 100mila 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.

Complessivamente, sono stati erogati circa 1,13 milioni di euro a favore di due Fondazioni.

Inoltre, a seguito dell'approvazione, nella legge di Bilancio del 29 dicembre 2022, n. 197, di un provvedimento che prevede, in caso di fusione per incorporazione di Fondazioni in difficoltà, un credito d'imposta per le annualità 2023-2027, pari al 75% delle erogazioni effettuate dall'incorporante sui territori dell'incorporata, Acri ha deliberato di contribuire alla restante parte delle erogazioni non coperte da credito d'imposta, cioè pari al 25%. L'importo complessivamente liquidato sino alla fine del 2025 è stato di circa 162mila euro a favore di una Fondazione.

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 della presente iniziativa, che riprende la stessa logica collaborativa tra diverse Fondazioni distribuite sul territorio nazionale. Tuttavia, questa nuova progettualità 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 a: "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 e indiretti, per la comunità; attivare nuove forme di coprogettazione, ai diversi livelli.

Alcune Fondazioni componenti della Commissione 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 un'apposita Convenzione, coinvolge tutte le Fondazioni aderenti al progetto. L'adesione al Comitato, attraverso una quota di partecipazione annuale definita indicativamente sulla base della dimensione patrimoniale delle singole Fondazioni, dà accesso a tutte le successive fasi dell'iniziativa e consente che il territorio di riferimento di ogni 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 è affidata l'attività di comunicazione istituzionale; Fondazione CRT, tramite la sua strumentale Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, si occupa delle attività connesse al *crowdfunding*, grazie anche alla consolidata collaborazione con Eppela, una delle principali piattaforme di *crowdfunding*.

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 censisce più di 100 Cammini su tutto il territorio nazionale, al quale è connessa un'applicazione che consente di avere accesso, anche in modalità offline, ad informazioni e dati sui diversi percorsi; inoltre, l'*app* permette agli utenti di effettuare segnalazioni lungo il tracciato, che vengono condivise in tempo reale con la *community*, contribuendo così al monitoraggio e al miglioramento della sicurezza dei fruitori. 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; per tale ragione, "Cammini d'Italia" è stato ingaggiato nell'ambito del progetto in qualità di soggetto esperto, attivo sui territori, in contatto con gli enti gestori e cogestori e in grado di fornire loro il supporto necessario per la realizzazione dei progetti di valorizzazione. Il Comitato di gestione ha elaborato e condiviso con "Cammini d'Italia" un elenco di criteri utili alla selezione dei cammini da coinvolgere nell'iniziativa. Inoltre, è stata prevista la possibilità per le Fondazioni di proporre l'inserimento nel portale di cammini presenti sul proprio territorio; tali proposte sono state valutate dal *team* di esperti e, se rispondenti ai criteri interni di "Cammini d'Italia", validate e incluse nello strumento di censimento.

Sulla base dei criteri forniti, il *team* di esperti ha individuato 20 cammini e relativi enti gestori e cogestori da coinvolgere nell'iniziativa; la proposta è stata approvata dal Comitato a ottobre 2025.

Gli enti individuati sono chiamati a elaborare un progetto di valorizzazione del proprio cammino, o di un tratto dello stesso, con riferimento ai seguenti ambiti di intervento: (1) rigenerazione del paesaggio e sensibilizzazione delle comunità di riferimento; (2) promozione e comunicazione; (3) attività di animazione e eventi; (4) potenziamento di servizi e accessibilità.

"Cammini d'Italia" fornirà un servizio di accompagnamento nell'elaborazione dei progetti e nella fase di realizzazione, supportando l'ente anche nell'individuazione delle peculiarità del proprio ambito territoriale e nella costruzione di progetti mirati, calibrati sulle specifiche caratteristiche ed esigenze di ciascun cammino e dei contesti locali di riferimento.

Inoltre, "Cammini d'Italia" opererà in coordinamento con Fondazione con il Sud per le attività di comunicazione, contribuendo diffondere e promuovere le iniziative attraverso la produzione e condivisone di contenuti sui propri canali *social* (in particolare Instagram), la realizzazione di articoli sul proprio *blog* e la predisposizione di materiali informativi e comunicati stampa, eventualmente veicolati anche attraverso i canali di rete, quali l'ufficio stampa di Acri.

Il costo indicativo per i progetti di valorizzazione è di 20mila euro.

Il Comitato delle Fondazioni mette a disposizione un cofinanziamento pari al 50% per i progetti rispondenti agli obiettivi dell'iniziativa, fino a massimi 10mila euro.

Tuttavia, considerata l'eterogeneità del panorama dei cammini italiani e dei soggetti che li gestiscono – alcuni caratterizzati da una maggiore strutturazione organizzativa e capacità di attivare risorse proprie,

altri invece con minori capacità operative e difficoltà nel reperire autonomamente i finanziamenti necessari – è prevista, in specifici casi, l'attivazione del *crowdfunding* quale strumento di sostegno alla copertura della quota di cofinanziamento. In tali situazioni, il soggetto gestore o cogestore del cammino attiverà una campagna di raccolta fondi sul territorio tramite la piattaforma Eppela, al fine di reperire almeno la metà della quota di cofinanziamento mancante (25%). Al raggiungimento dell'obiettivo di raccolta prefissato (*goal*), le Fondazioni integreranno la quota con un ulteriore contributo, sotto forma di *matching grant*, per un cofinanziamento totale del 75%.

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 e Fondazione di Sardegna.

Risorse

L'ammontare complessivo del fondo dei contributi delle Fondazioni, inizialmente pari a 530mila euro, è stato successivamente incrementato dalla quota di partecipazione di Fondazione di Sardegna per 30mila euro che ha aderito al progetto in una seconda fase. In aggiunta, a seguito della chiusura del progetto "Funder35", Fondazione Cariplo, in qualità di capofila e tesoriere, ha calcolato le quote residue da restituire alle Fondazioni aderenti al progetto concluso e, per quelle aderenti anche al progetto "Paesaggio che vai", ha proposto la possibilità di destinare tali risorse a incremento del fondo della presente iniziativa in alternativa alla restituzione. Pertanto, l'ammontare complessivo dei fondi è di circa 700mila euro.

Come specificato precedentemente, il costo indicativo di ogni singolo progetto di valorizzazione è di 20mila 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 risocializzazione 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 quali 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 11 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 ottava edizione, avviata nel giugno 2025, il numero dei soggetti che partecipano a "Per Aspera ad Astra" è praticamente raddoppiato, arrivando a coinvolgere 12 Fondazioni (l'VIII edizione ha visto il nuovo ingresso nella compagine della Fondazione Carige) e 16 esperienze artistiche e 17 carceri interessate: Compagnia della Fortezza/Carte Blanche - Casa di Reclusione di Volterra (PI); Associazione Baccanica - 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"; Istituto Penale per minori Ferrante Aporti di Torino; 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); ACS Abruzzo - Casa Circondariale di Castrogno di Teramo; Teatri di Bari/Teatro Kismet OperA - Carcere Minorile di Bari; Finisterrae Teatri – Casa Circondariale di Trento; Teatro Nazionale di Genova - Casa Circondariale Femminile Genova Pontedecimo.

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 realizzati 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.

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 (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. Buchi nella realtà" per la regia di Gian-franco 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 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 20 sale cinematografiche[16] 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.

Azione 4. Realizzazione di una 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 ottava 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 Trento, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Tercas, Fondazione Carige.

[16] Le città coinvolte sono: Firenze, Roma, Parma, Ancona, Volterra, Latina, Milano, La Spezia, Genova, Bologna, Perugia, Pisa, Napoli, Molfetta, Carrara, Caserta, Mantova, Teramo, San Giustino (PG).

Risorse

L'ammontare complessivo del fondo della ottava edizione del progetto è stato di 890mila euro.

R'ACCOLTE. L'ARTE DELLE FONDAZIONI

Il progetto è finalizzato al censimento delle collezioni d'arte delle Fondazioni di origine bancaria e delle Casse di Risparmio, 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 circa 16.000 opere, appartenenti a 80 collezioni d'arte. Le opere appartengono a tre tipologie: OA (opere d'arte, con 14.213 schede pubblicate), NU (numismatica, con 509 schede pubblicate), S (stampe, con 1.452 schede pubblicate). 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), rende dunque fruibili le informazioni sull'entità e la composizione delle collezioni d'arte, favorendo la diffusione della conoscenza del patrimonio dei beni culturali degli Istituti associati. 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 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 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.

Nel 2025, R'Accolte ha registrato due nuovi ingressi nella compagine delle Fondazioni: la Fondazione Carige, con circa una ventina di opere appartenenti al Seicento genovese e la Fondazione di Piacenza e Vigevano, con circa 30 opere appartenenti al XIX e XX secolo. È stata, inoltre, completata la catalogazione della collezione delle ceramiche della Fondazione Cariparma, con 232 opere; aggiornata e incrementata la collezione della Fondazione Cariverona, con circa 300 opere e sono in corso d'opera la revisione e l'implementazione della collezione della Fondazione di Pistoia e Pescia e quella della Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana.

Partner

Attualmente a R'Accolte aderiscono 72 Associatecon 80 collezioni

Risorse

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

GENP - GIOVANI CHE PARTECIPANO

"GenP - Giovani che partecipano" (www.genp.it) è una nuova iniziativa lanciata da Acri nel 2025. Si tratta di un premio dedicato alle organizzazioni del Terzo settore che coinvolgono giovani *under* 35 negli organi di amministrazione, nella progettazione e nella realizzazione delle attività. Il premio ha l'obiettivo di portare alla luce e dare visibilità a esperienze significative di partecipazione giovanile.

Selezionate tra oltre 400 candidature da tutta Italia, sono state premiate 3 organizzazioni vincitrici, che hanno ricevuto un contributo di 10mila euro ciascuna. Le vincitrici dell'edizione 2025 sono state:

- **Univox ETS** - Bari, per il progetto "BenEssere InCorso", che promuove il benessere mentale e la prevenzione del disagio giovanile attraverso *talk*, laboratori e sportelli di supporto psicologico, pedagogico e studentesco;
- **Congerie APS** - Montecassiano (Mc), per il festival-laboratorio "I fumi della fornace", che intreccia poesia, arti performative e rigenerazione urbana, coinvolgendo artisti, studenti e abitanti in un'esperienza di creazione collettiva;
- **Lo Snodo** - Erba (Co), per il progetto di rigenerazione della stazione ferroviaria di Erba, che è stata trasformata in un laboratorio permanente per promuovere cultura, formazione e socialità.

Nell'ambito di GenP, il centro Percorsi di Secondo Welfare ha realizzato lo studio "Verso una nuova leadership del Terzo settore", che ha offerto uno sguardo inedito sulla presenza giovanile nelle posizioni di rappresentanza del non *profit* italiano. L'analisi si basa sull'insieme degli enti del Terzo

settore iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore nel secondo semestre del 2025: 134.815 enti. In sintesi, i dati rilevano che nel Terzo settore italiano i *leader under* 35 rappresentano circail 7,1% del totale degli enti. Ma la loro presenza è più alta nel Mezzogiorno (circa l'8%, con un picco del 9,7% in Calabria), in Valle d'Aosta (9,6%) e in Trentino-Alto Adige (11,7%). Guidano organizzazioni più attive nel settore Cultura e meno nei Servizi sociali rispetto al totale degli enti, con un maggiore equilibrio di genere: il 59,3% è guidato da almeno un *under* 35 e ha un legale rappresentante donna. Inoltre, nel 71% dei casi i legali rappresentanti *under* 35 provengono dalla stessa Provincia in cui opera l'ente. Emerge il profilo di un Terzo settore nuovo, con il 74% degli enti *under* 35 costituiti da meno di 15 anni – quasi la metà sotto i 5 anni – a fronte di un'età mediana nazionale di 17 anni.

GIORNATA EUROPEA DELLE FONDAZIONI

Il 1° ottobre di ogni anno si celebra la Giornata europea delle Fondazioni (European Day of Foundations and Donors), promossa dal *network* europeo delle organizzazioni filantropiche Philea, per far conoscere a un pubblico più ampio la missione e le attività delle Fondazioni.

Nel 2025, per celebrare anche nel nostro Paese la Giornata europea, Acri e Assifero hanno promosso "Germogliazioni. Giovani primavera di comunità": una campagna di comunicazione condivisa che ha coinvolto oltre 150 progetti in tutta Italia, impegnati a creare nuove opportunità per i giovani: dall'asilo nido alla scuola, dalla formazione al lavoro, dall'accesso alla cultura a spazi di incontro e dialogo. La campagna si è concentrata sul tema delle disuguaglianze nell'accesso alle opportunità educative, sociali e lavorative che ostacolano il percorso delle nuove generazioni, nella consapevolezza che, se non possono crescere e trasformarsi loro, non può farlo nemmeno il Paese.

Alcuni esempi di iniziative che hanno partecipato alla campagna sono: il contrasto alla povertà educativa fin dai primi anni di vita, ad esempio con servizi e attività negli asili nido; l'attivazione dei giovani Neet, attraverso percorsi formativi e di orientamento; esperienze interamente promosse e gestite da *under* 30, come radio comunitarie, festival culturali, laboratori creativi e spazi autogestiti dai ragazzi; programmi che facilitano l'accesso al lavoro e all'imprenditorialità giovanile, oltre a iniziative che introducono forme di consultazione diretta dei giovani, fino alla creazione di commissioni giovanili o *young advisory board* all'interno delle stesse Fondazioni. L'elenco completo è sul sito www.acri.it/germogliazioni.

L'iniziativa è stata realizzata con la *mediapartnership* di TGR Rai.

Partner

Alla campagna partecipano 41 Fondazioni associate.

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 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 2025, i giovani italiani partecipanti al Concorso sono stati oltre tremila.

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. Tra questi si segnalano anche quelli organizzati nell'ambito della collaborazione tra Acri e la Fondazione per l'Educazione Finanziaria e al Risparmio (FEduF).

Nel 2025, in Italia ha vinto la squadra "*KIA*", sostenuta dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo. Inoltre, il *team* "*The Wall Street Girls*", 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 a Ravenna, dal 24 al 26 marzo 2026, da La Cassa di Ravenna S.p.A. e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna. Inoltre, sempre nel mese di marzo 2026, 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 aderenti al concorso.

Hanno partecipato all'edizione 2025: 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 Varrone, Cassa di Risparmio di Rieti, Fondazione Carivit.

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

AGER – AGroalimentare E Ricerca è un'iniziativa 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", che nel corso del 2025 ha portato al finanziamento di tre progettualità volte a migliorare la produttività e la qualità delle colture leguminose diffuse in tutto il territorio nazionale, come fagiolo, cece, pisello, fava e lenticchia. Le progettualità ammesse al contributo propongono ricerche innovative con approcci originali e frutto di un forte processo partecipativo, che potranno produrre risultati in grado di incidere a breve termine sullo sviluppo e sul consolidamento di filiere proteiche nazionali.

Partner

AGER è sostenuto da 18 Fondazioni di origine bancaria, tra cui: 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 Cassa di Risparmio di 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.

PROGETTO MIGRANTI

Le drammatiche crisi geopolitiche dei nostri giorni hanno reso l'immigrazione una realtà non procrastinabile, 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 proposito, nel 2025, a conferma della costante attenzione delle Fondazioni associate alle problematiche relative ai flussi migratori verso l'Italia, è stata promossa la settima edizione dell'iniziativa in parola, denominata "Progetto Migranti 2025-2026", cui hanno aderito 19 Associate, per uno stanziamento complessivo di 1.355.000 Euro.

Nell'ambito del "Progetto Migranti 2025-2026", l'apposito Comitato tecnico, composto dai rappresentanti delle Associate 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, mediante un contributo diretto a UNHCR, l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati., il partenariato 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.

Sempre nell'ambito dei corridoi umanitari è stato rinnovato anche il supporto ad ARCI, Associazione di Promozione Sociale e rete associativa nazionale ETS, finanziata per un progetto volto ad attivare accoglienze dedicate a donne, sole o con minori, vittime di violenza, tratta o tortura.

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 Intemelia, ICS-Consorzio 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 Mediterranèe, altro *partner* storico del progetto sin dalla prima edizione e ad Emergency, per il sostegno dell'attività di ricerca e soccorso dei migranti nel Mediterraneo.

Nel segno del pluralismo che contraddistingue il "Progetto Migranti", a seguito di alcune interlocuzioni e di un successivo incontro formale con il Comitato tecnico, è stata finanziata, nell'ambito delle realtà dedite all'assistenza alle frontiere, anche l'organizzazione di Medici Senza Frontiere (MSF), attraverso un progetto che, sviluppandosi lungo un *continuum* geografico e operativo, prevede un sostegno lungo i principali punti di arrivo e transito di migranti in Sicilia (Agrigento e Palermo, da Porto Empedocle), nonché lungo i canali di evacuazione umanitaria verso l'Italia dalla Libia, integrando assistenza diretta e la presa in carico delle persone mediante un approccio multidisciplinare, che comprende l'orientamento ai servizi e l'attività di *advocacy*.

Partner

All'edizione 2025-2026 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, Fondazione Sicilia, Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna e Fondazione CDP.

Risorse

Le risorse messe a diposizione per il progetto ammontano complessivamente a 1.355.000 euro.

FILIERA FUTURA

L'associazione Filiera Futura nasce a Pollenzo il 15 maggio 2020 su iniziativa della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 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. Nel corso degli anni l'associazione ha consolidato il proprio ruolo passando da semplice committente a ideatore, *partner* e promotore diretto di progettualità condivise, sviluppando la propria attività lungo tre direttrici principali: progetti, ricerche applicate e azioni di informazione e divulgazione. L'azione di Filiera Futura si inserisce in un quadro strategico articolato attorno a tre concetti chiave: giovani, innovazione, valore(i).

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. Dopo le prime sperimentazioni nelle province di Ancona, Cuneo, Lucca e Perugia e in Veneto, il progetto prosegue con nuove edizioni territoriali, tra cui "SMAQ Minadúr" in Lombardia e "SMAQ Olivicoltura" in Liguria, confermandosi un concreto strumento di accompagnamento alla trasformazione digitale delle filiere agroalimentari locali.

"+ 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 le prime edizioni nazionali, l'iniziativa è proseguita con l'ampliamento delle adesioni, il consolidamento delle oasi già realizzate e il rafforzamento delle attività educative e di sensibilizzazione rivolte alle comunità locali, alle scuole e agli enti del territorio.

"Terra & Tech", programma di innovazione dedicato alla viticoltura, promosso da Filiera Futura dal 2024 e sviluppato in collaborazione con I3P. Dopo la fase di ascolto del settore vitivinicolo e la *call* internazionale per *startup* innovative, il progetto è nella fase di sperimentazione delle soluzioni individuate, attraverso *proof of concept* realizzati con aziende vitivinicole *partner*, con applicazioni in vigna, cantina e distribuzione.

"Coltivazioni Sociali", nuova iniziativa promossa da Filiera Futura in collaborazione con Fondazione Campagna Amica per attivare modelli collaborativi e reti territoriali dedicate all'agricoltura sociale, valorizzando il ruolo delle imprese agricole come attori del *welfare* territoriale. Il progetto, in fase di avvio, è realizzato in collaborazione con diverse Fondazioni di origine bancaria, con l'obiettivo di sostenere l'inclusione sociale, l'occupazione e il benessere nelle aree rurali, interne e marginali attraverso pratiche agricole multifunzionali.

"Tartufaie didattiche", iniziativa in fase di sviluppo con il Centro Nazionale Studi sul Tartufo per sostenere la filiera del tartufo in Italia. Il progetto valorizza le conoscenze tradizionali legate alla cerca e cavatura del tartufo e promuove pratiche sostenibili attraverso la creazione di tartufaie didattiche, come luoghi di formazione, divulgazione e sperimentazione territoriale.

"Comunità Energetiche Rinnovabili (CER)", progetto promosso da Filiera Futura per sostenere la transizione energetica nelle aree rurali e rafforzare la competitività delle filiere agroalimentari. Le CER favoriscono la collaborazione tra soggetti territoriali per la produzione e condivisione di energia da fonti rinnovabili, contribuendo alla riduzione dei costi energetici e alla generazione di benefici economici, ambientali e sociali per le comunità locali.

Nel campo della ricerca prosegue la collaborazione con l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo sul tema della valorizzazione delle terre abbandonate e dell'accesso alla terra per le nuove generazioni. Lo studio, avviato nel 2023 e ora in fase di sperimentazione applicata, mira a individuare strumenti e modelli replicabili per favorire il recupero dei terreni incolti, sostenere l'imprenditoria agricola giovanile e contribuire alla rigenerazione delle aree rurali e marginali.

Oltre ai progetti e alle ricerche, Filiera Futura promuove attività di informazione e divulgazione attraverso eventi, conferenze e momenti di confronto organizzati in collaborazione con gli associati a livello nazionale e locale, con l'obiettivo di condividere risultati, rafforzare le sinergie e diffondere una cultura dell'innovazione nel settore agroalimentare. Tra le iniziative di divulgazione si segnala la *partnership* tecnica con Fondazione Cassa di Risparmio di Torino per la realizzazione della "EUknow.it", una guida all'europrogettazione, dedicata alle opportunità di finanziamento europeo in ambito agricolo, agroalimentare e rurale.

In prospettiva, l'associazione intende consolidare le progettualità avviate, rafforzare il coinvolgimento dei soci e sviluppare nuove iniziative dedicate alla transizione ecologica, alla sostenibilità delle filiere e all'innovazione, con particolare attenzione ai giovani, alla valorizzazione delle comunità rurali e alla biodiversità.

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 28 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 Cariplo, 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 5.000 euro. Per ciascuna fondazione di origine bancaria associata con un patrimonio netto superiore alla soglia prevista dallo statuto, è inoltre prevista una quota aggiuntiva volontaria pari a 15.000 euro.

1.3 Caratteristiche dei progetti

Dopo aver analizzato ciascuno dei sette settori principali, l'analisi si concentrerà sull'aggregato totale delle erogazioni[17], senza alcun riferimento al settore di intervento, ma considerando le altre variabili costitutive dell'indagine Acri, come indicato dalla Premessa metodologica (paragrafo 1.1).

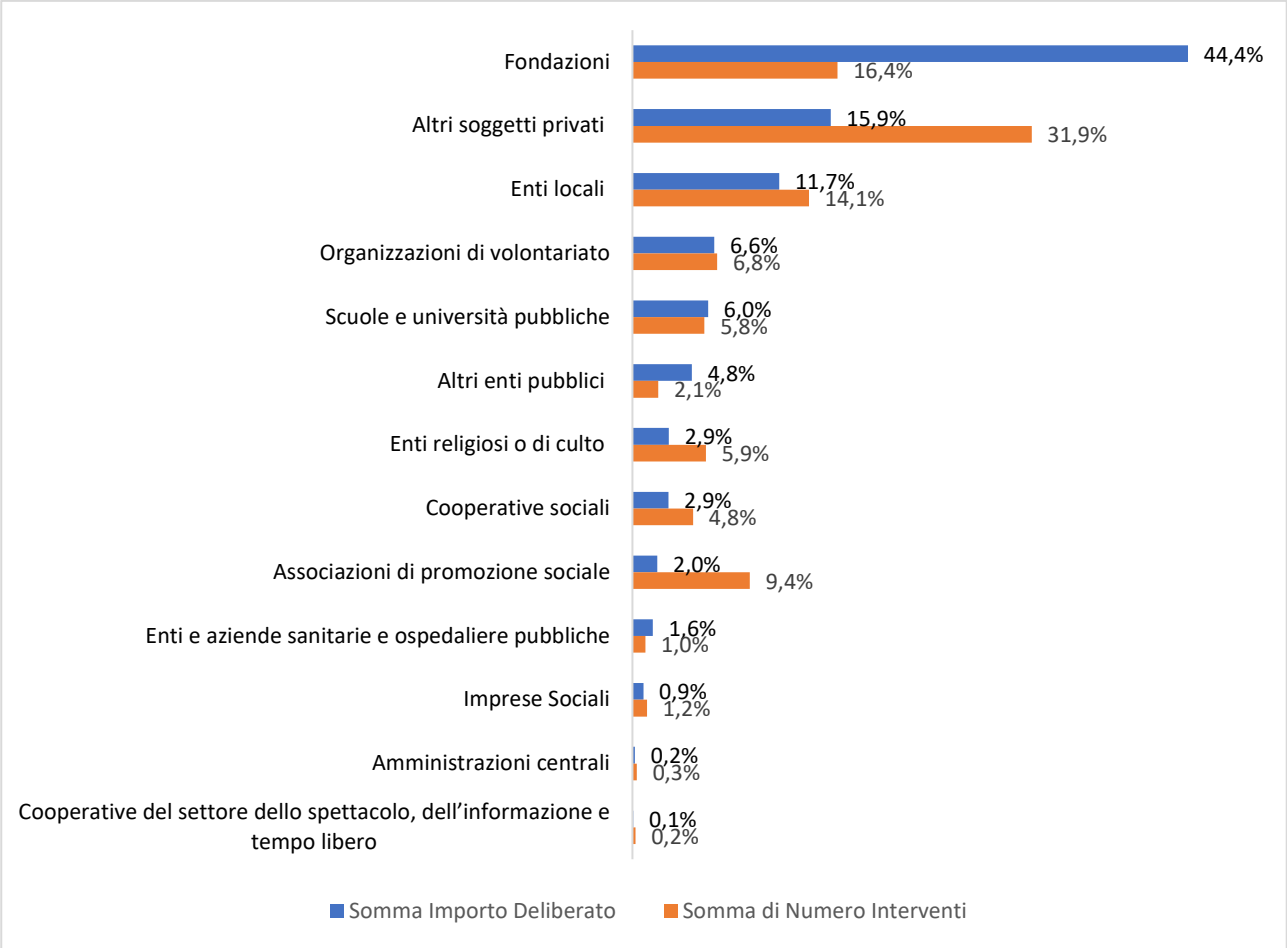
1.3.1 Beneficiari delle iniziative

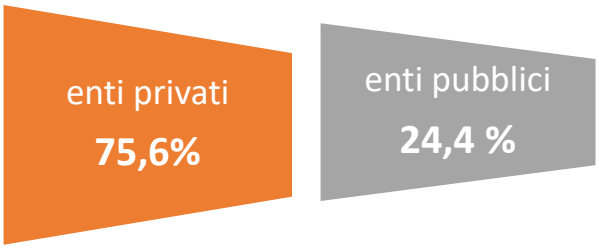
Nel seguente paragrafo si inizierà prendendo in esame le organizzazioni sostenute dalle Fondazioni: enti privati senza scopo di lucro e istituzioni pubbliche che realizzano iniziative sui territori per scopi di interesse generale, con i quali le Fondazioni realizzano la propria missione.

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 2025. Nella Tab. 1.12 di fine capitolo, tale distribuzione è riproposta in comparazione con il 2024.

[17] 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 – 2025
(% su importi e numero interventi)



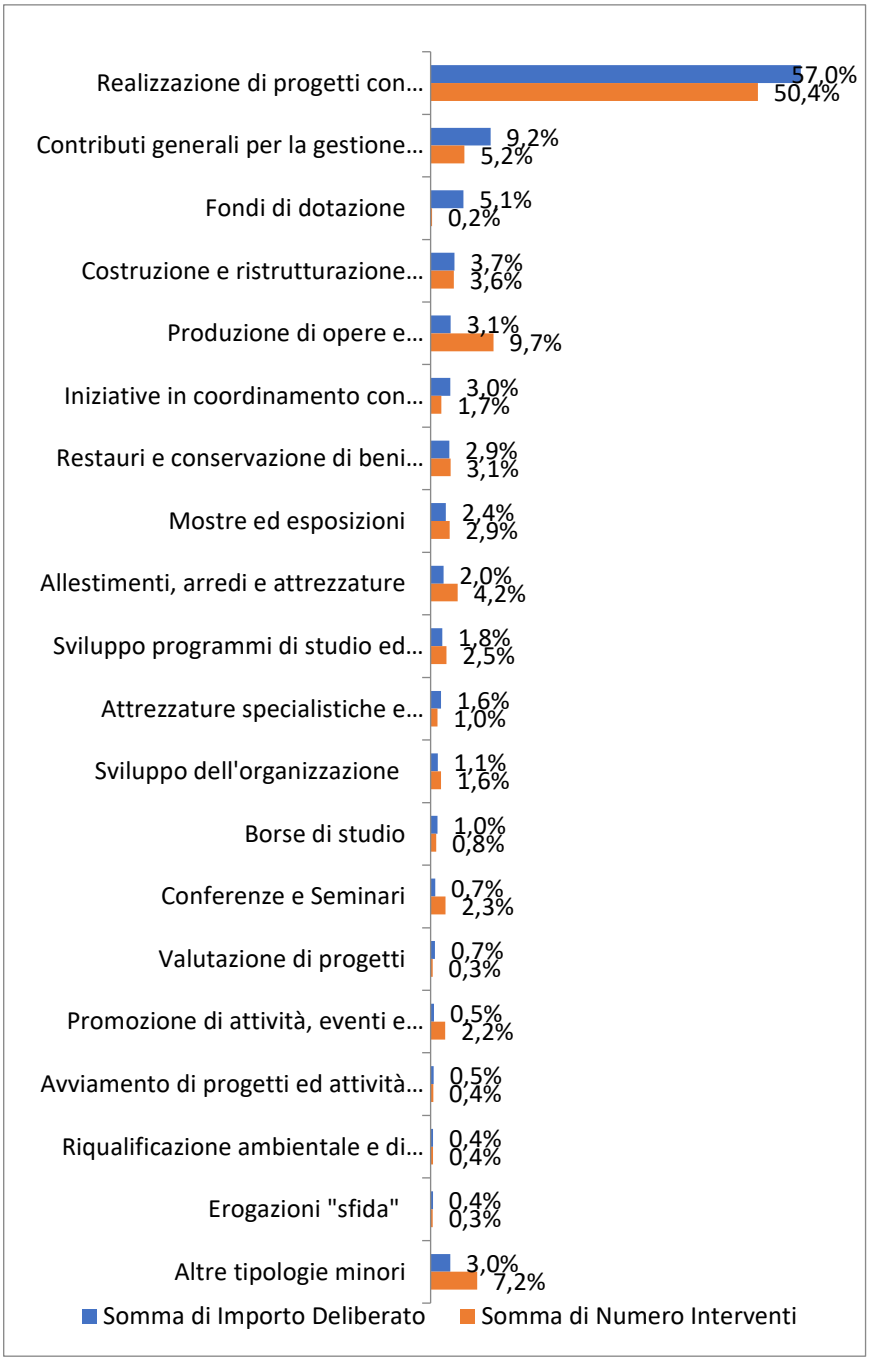


Dalla tabella si può osservare la vasta rete di realtà del privato sociale con le quali le Fondazioni realizzano la propria missione, rappresentando il 75,6% dei soggetti beneficiari in termini di importi ricevuti (in calo di circa 5 punti percentuali rispetto al 2024). Le Fondazioni sostengono il privato 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 24,4% sul totale delle erogazioni), risulta in aumento rispetto al 2024 (19,5%), ed è di significativa importanza per accrescere la sinergia tra pubblico e privato e avviare progettazioni solide, innovative e sostenibili.

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 2025
(% su importi e numero interventi)



Il quadro generale risulta in linea con il 2024, ma con un considerevole aumento della tipologia "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. Salgono al secondo 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. Il dato testimonia un *trend* delle Fondazioni verso un rapporto sempre più fiduciario con le realtà del territorio. Al terzo posto i "Fondi di dotazione" che scalano la classifica per alcuni lasciti finalizzati a dare forte sostegno e impulso alle realtà del territorio. Rimane al quarto posto 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. Seguono 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 1.1.6 Partnership di sistema).

I tipi di interventi successivi, pur rappresentando percentuali inferiori al 3%, 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[18].

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 2024 (Tab. 1.14 e 1.15).

[18] Si tratta delle erogazioni di Fondazione di Pisa, non associata ad Acri, che non ha partecipato all'indagine.

Fig. 1.36 Ruolo della Fondazione nella realizzazione degli interventi - 2025
(% su importi e numero interventi)

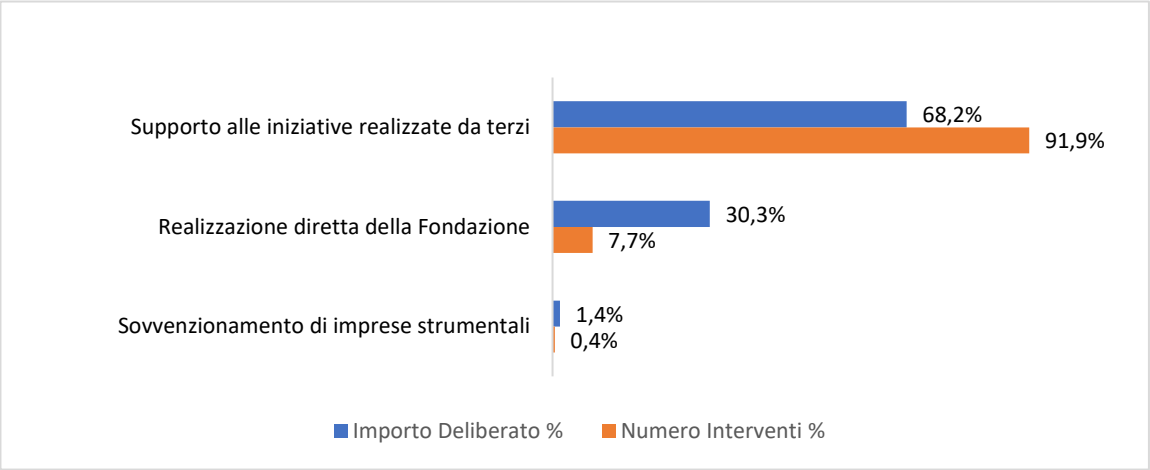
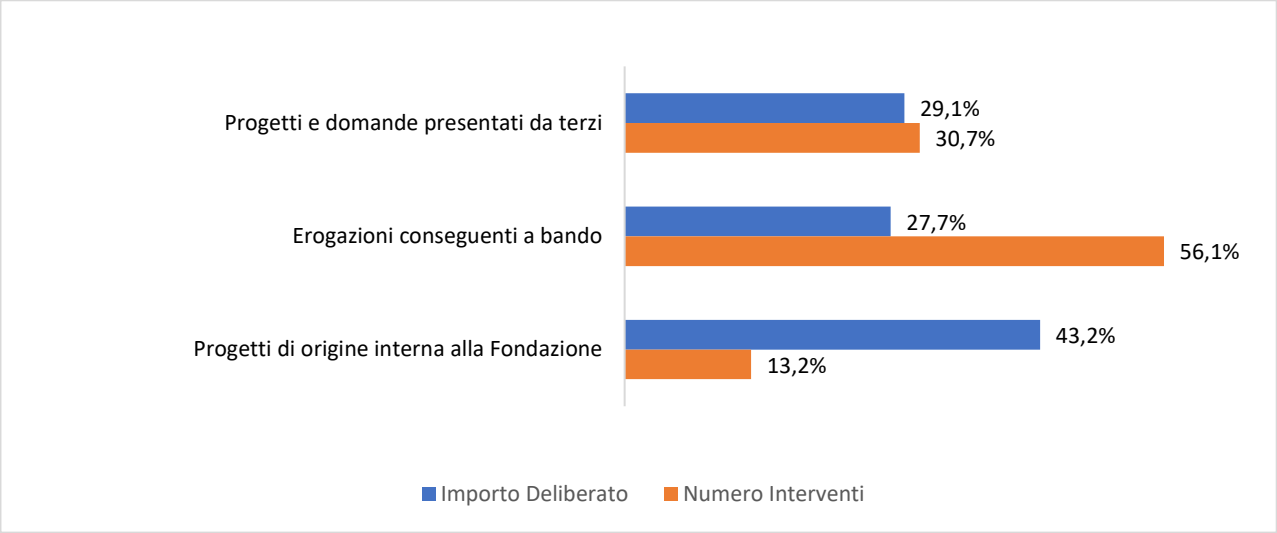


Fig. 1.37 Origine dei progetti sostenuti - 2025
(% su importi e numero interventi)



Nel 2025, si riconferma come ruolo primario delle Fondazioni il "Supporto a iniziative realizzate da terzi", anche se con un'importante diminuzione rispetto al 2024 (dall'80,8% nel 2024 al 68,2% nel 2025). 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 forte aumento sul totale dell'importo deliberato (dal 17,4% al 30,3%). L'aumento dei progetti di origine diretta riflette l'evoluzione del ruolo delle Fondazioni, sempre più orientate a promuovere programmi strategici e partenariali, assumendo funzioni di coordinamento e accompagnamento lungo tutto il ciclo progettuale. La diminuzione del peso relativo del sostegno a iniziative promosse da terzi non indica un minore coinvolgimento degli enti beneficiari, ma una crescente capacità delle Fondazioni di costruire e guidare

interventi condivisi, mantenendo al centro la collaborazione con gli attori del territorio. Si sottolinea, inoltre, che la percentuale relativa al numero degli interventi è in linea con quella del 2024, indice di una concentrazione maggiore su programmi e iniziative strategiche piuttosto che di un aumento generalizzato della progettazione diretta. Infine, l'importo deliberato per il "Sovvenzionamento di imprese strumentali"[19] (1,4%) risulta invece in diminuzione rispetto all'anno precedente.

I dati relativi al ruolo delle Fondazioni fanno emergere un aumento dei "Progetti di origine interna alla Fondazione" (dal 39% nel 2024 al 43,2% nel 2025) e una diminuzione dei "Progetti e domande presentati da terzi", cioè interventi proposti e realizzati da soggetti terzi richiedenti un contributo (da 35,5% a 29,1%). 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 esecuzione 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 presenta 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).

[19] 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, compartecipando però alla definizione degli indirizzi generali dell'ente individuato come strumentale.

Fig. 1.38 Coinvolgimento di altri soggetti erogatori - 2025
(% su importi e numero interventi)

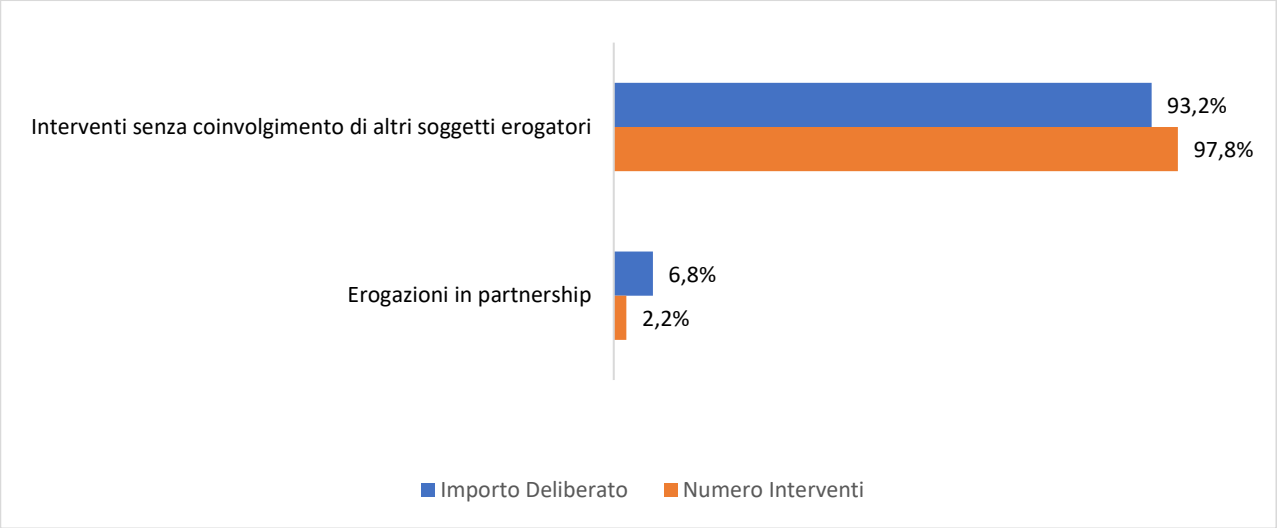


Fig. 1.39 Principali *partner* nelle erogazioni in *partnership* - 2025
(% ricorrenze su totale collaborazioni censite)

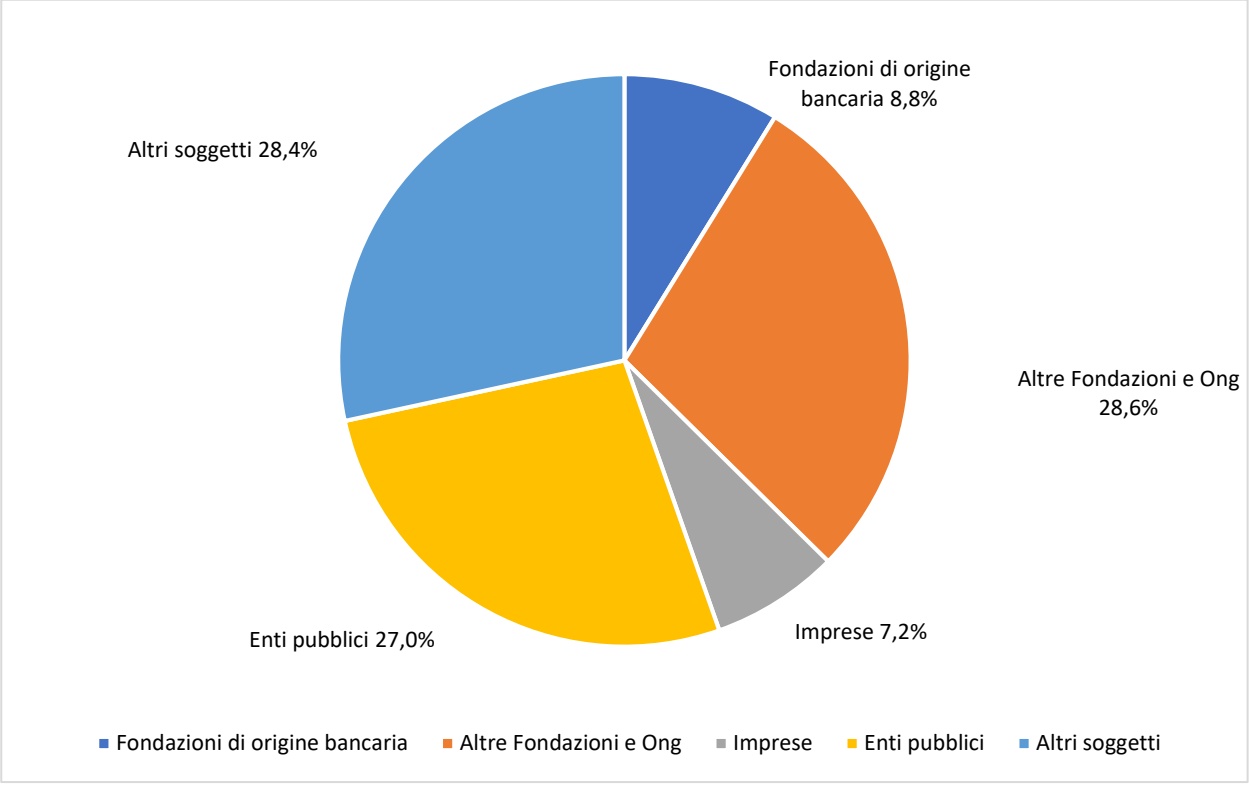
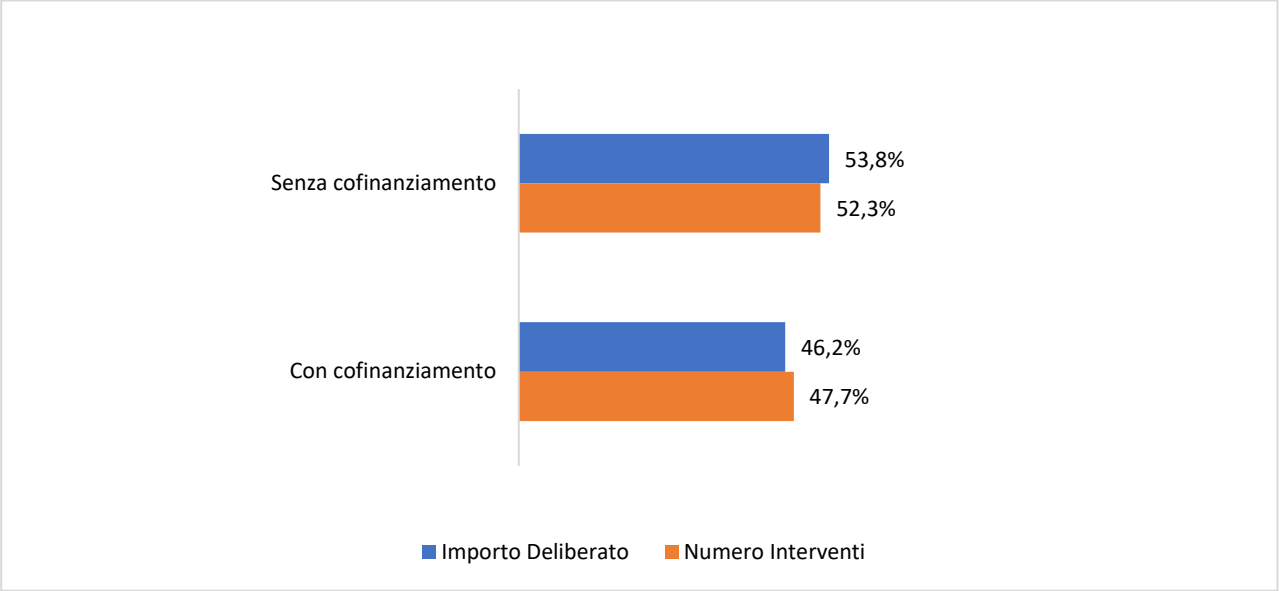


Fig. 1.40 Presenza di cofinanziamento nelle erogazioni 2025
(% su importi e numero interventi)



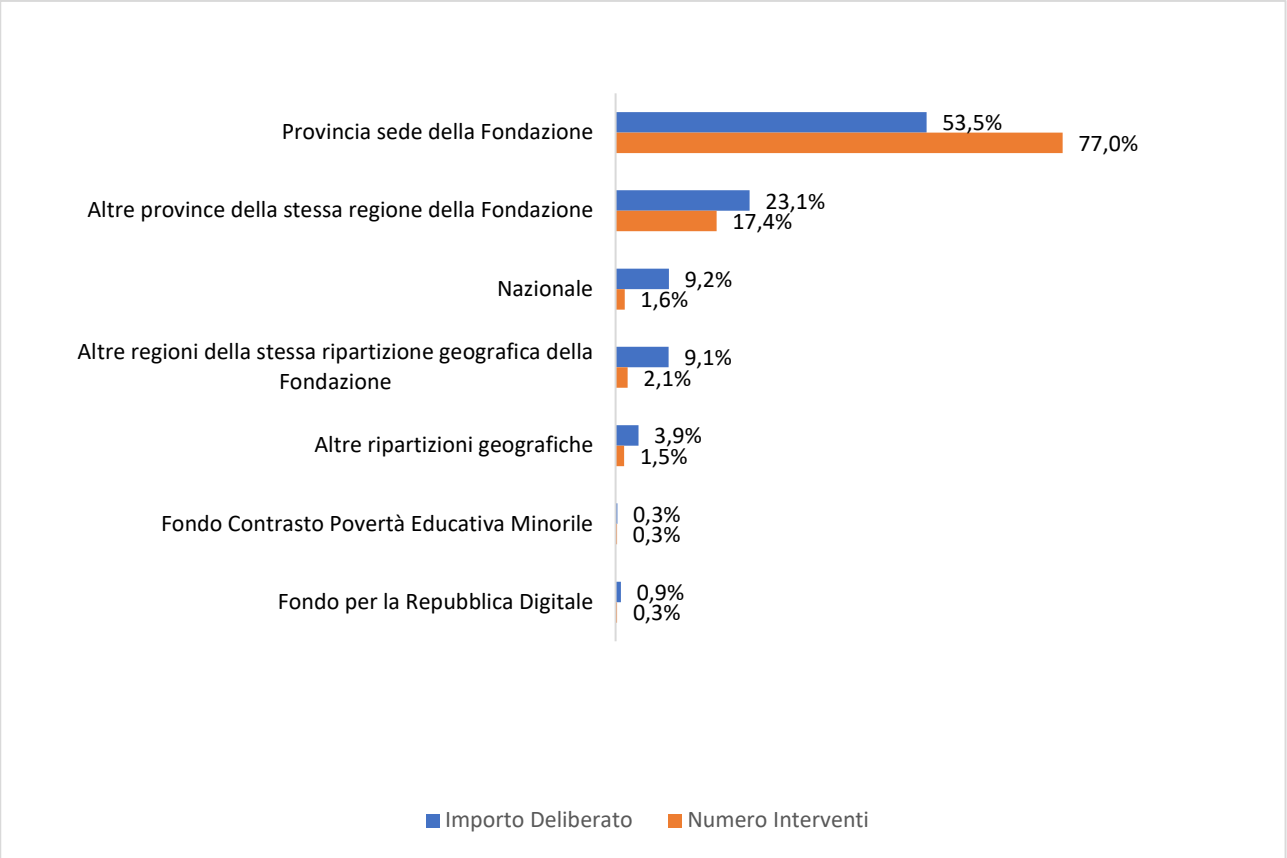
Nel 2025 si registra un aumento rilevante degli importi per interventi realizzati dalla Fondazioni autonomamente, dall'88,3% del 2024 al 93,2% nel 2025. Risultano invece diminuite le "Erogazioni in *partnership*", mantenendo però il numero di interventi in linea con l'anno precedente. Parallelamente, risulta in lieve diminuzione la presenza di erogazioni con cofinanziamento, che rappresentano il 46,2% sul totale di importo deliberato e il 47,7 sul numero di interventi, a favore dell'aumento di erogazioni senza cofinanziamento (dal 52% nel 2024 al 53,8% nel 2025).

Tra i principali *partner* delle erogazioni in *partnership* risultano in forte diminuzione le Altre Fondazioni (non di origine bancaria) e ONG, dal 44,8% al 28,6% a favore di Altri soggetti (28,4%) non rientrarti nelle categorie indagate nella Fig. 1.39. In diminuzione anche le Fondazioni di origine bancaria (da 9,1% a 8,8%), le imprese (da 8% a 7,2%). In aumento invece gli Enti pubblici, dal 21,6% al 27%.

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 - 2025
(% su importi e numero interventi)

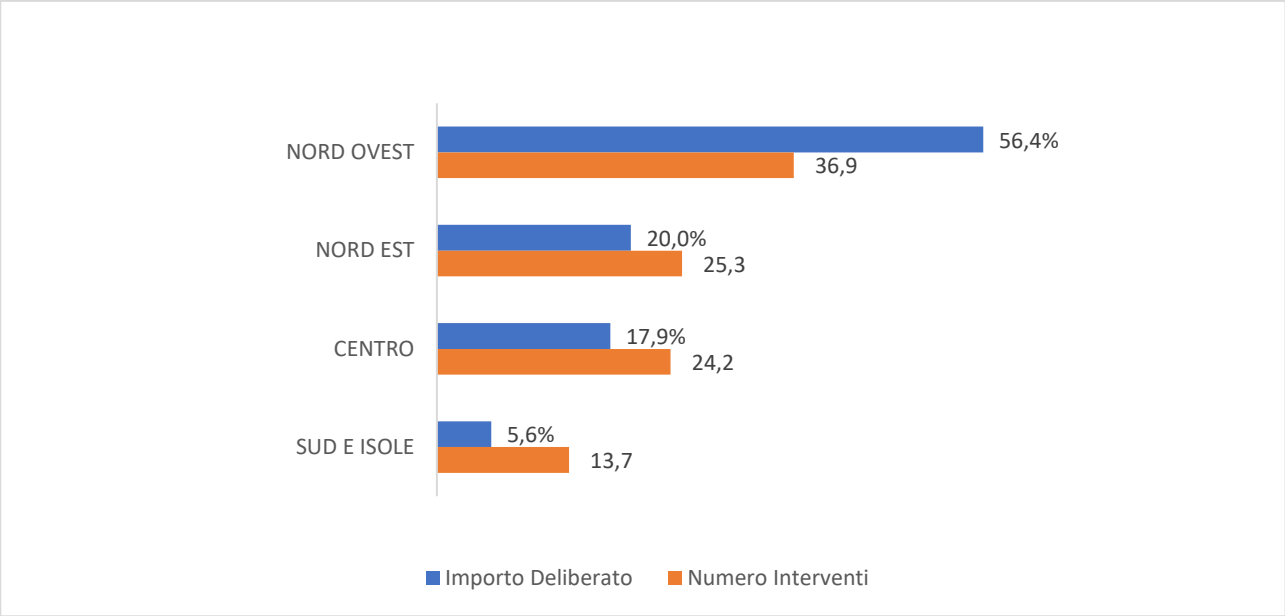


Osservando la figura si può notare, infatti, che gli interventi vengono realizzati prevalentemente all'interno della Provincia dove hanno sede le Fondazioni. Tuttavia, negli anni, il loro territorio di riferimento si sta ampliando, soprattutto a livello regionale e nazionale: aumentano gli interventi in "Altre province della stessa regione della Fondazione" e in "Altre regioni della stessa ripartizione geografica della Fondazione".

Relativamente alla distribuzione dei fondi erogati nel 2025 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[20].

[20] 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 2025 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 2025, per un totale di 17,2 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 2,8 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.

Fig. 1.42 Aree geografiche di destinazione degli interventi - 2025
(% su importi e numero interventi)



Per una corretta lettura dei dati, è necessario mettere in evidenza che le Fondazioni si collocano principalmente al Nord (44 Fondazioni) e al Centro Italia (30 Fondazioni), per un totale di 74 Fondazioni su 84. 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 1.1.6), collaborando con il Terzo settore.

Nelle tabelle di fine capitolo si procederà con l'esame delle stesse variabili, ma in riferimento ai tradizionali raggruppamenti dimensionali e geografici[21] di Fondazioni, messi in evidenza nelle Fig. 1.43 e 1.44.

[21] Per i criteri di composizione dei gruppi si veda la Nota Metodologica posta dopo il Focus.

Fig. 1.43 Numero Fondazioni comprese nei gruppi dimensionali

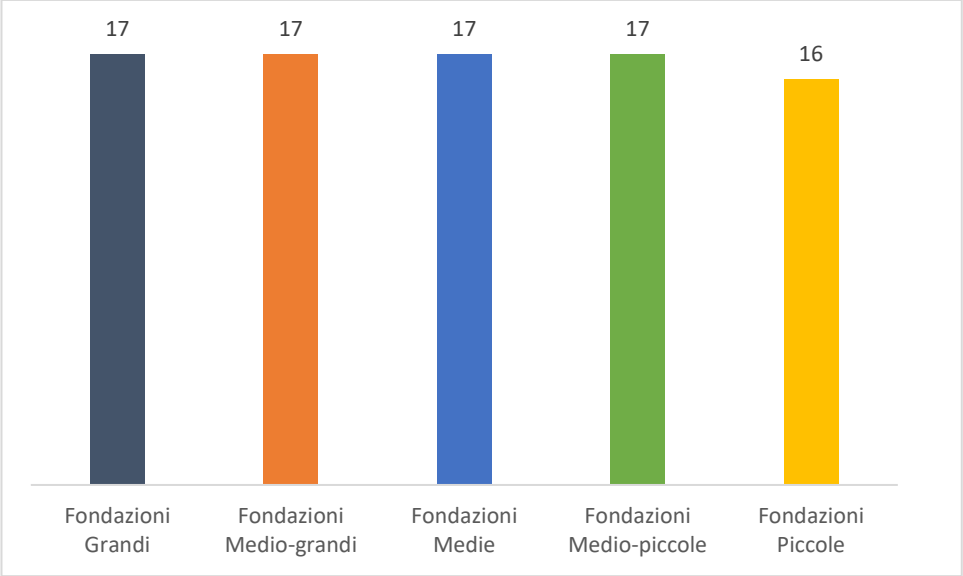
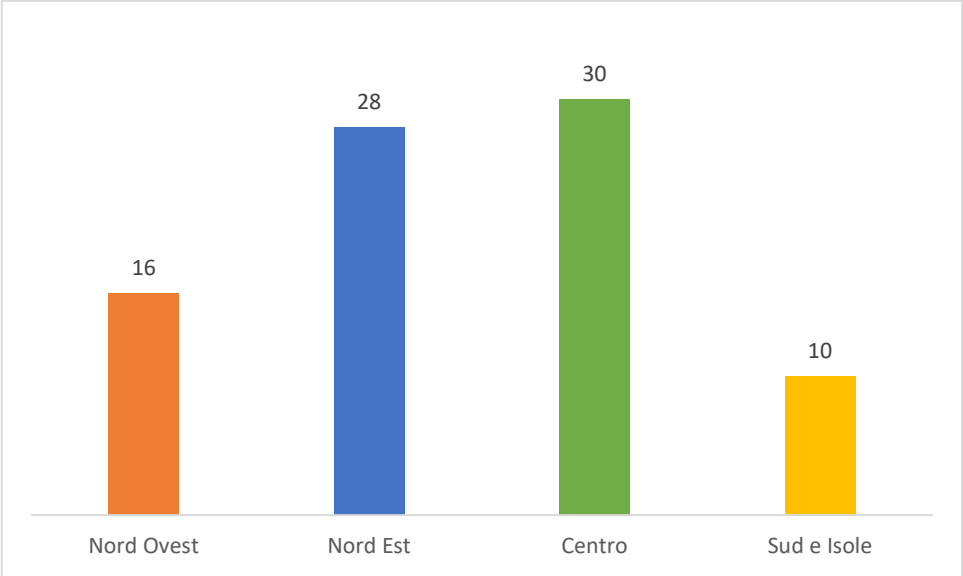


Fig. 1.44 Numero Fondazioni comprese nei gruppi geografici



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 hanno assunto una rilevanza crescente, acquisendo un'attenzione sempre più diffusa nel dibattito pubblico e istituzionale. La rivoluzione tecnologica, la globalizzazione dei mercati, l'esigenza di contrastare la povertà e di salvaguardare l'ambiente, stanno incidendo profondamente non solo sugli assetti sociali, ma anche sul modello di sviluppo che ha finora sostenuto la crescita economica.

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, avevano 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.

Fino a poco tempo fa, politiche come il Green Deal europeo del 2019 sembravano indicare una direzione inevitabile verso la decarbonizzazione e la neutralità climatica entro il 2050. La sostenibilità era diventata un principio guida per investimenti, politiche pubbliche e comportamenti individuali.

Oggi, invece, il clima politico e sociale è cambiato: la sostenibilità viene spesso accusata di aver causato crisi industriali e costi sociali. E alcuni leader politici, in Europa e negli Stati Uniti, contestano le politiche climatiche dell'UE.

Nonostante ciò, è oramai convinzione comune che i processi di innovazione economica debbano incorporare anche processi di inclusione e di innovazione sociale[22]. Tale principio trova un fondamento anche nell'ordinamento costituzionale italiano che, all'art 41, comma 2 e 3 della Costituzione, stabilisce che l'iniziativa economica non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale e all'ambiente, ma a essi essere 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 istituzionale 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 Investiment*).

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,

[22] La finanza che include: investimenti ad impatto sociale per una nuova economia. Rapporto italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8.

ma anche quelle di tipo extra-finanziario, concentrandosi sui cosiddetti fattori ESG: *Environmental, Social and Governance*, ovvero i profili ambientali nonché gli aspetti sociali e di *governance*[23].

I metodi di selezione degli strumenti finanziari coerenti con i criteri SRI hanno subìto, nel tempo, una progressiva evoluzione. Sino a qualche decennio fa, la strategia SRI prevalente era quella "dell'esclusione". Tale approccio si basava sull'utilizzo di criteri di *screening* volti a evitare che gli investimenti, nel medio-lungo periodo[24], fossero indirizzati verso aziende caratterizzate da impatti negativi o insufficienti rispetto 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 orientati alla valutazione olistica dell'investimento. Tale valutazione si realizza attraverso attività strutturate di analisi e selezione (sia negativa che positiva)**,** nonché mediante l'esercizio di un ruolo attivo di engagement da parte dell'investitore. Tra le strategie più diffuse, si possono quindi 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

[23] 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).

[24] 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.

In Europa, l'incorporazione degli elementi di sostenibilità nelle politiche di sviluppo, finalizzata a garantire benessere di lungo periodo, inclusione sociale e riduzione dello sfruttamento delle risorse naturali, è 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 stanno assumendo una sempre maggiore rilevanza anche nella formazione delle norme regolamentari che disciplinano, a livello internazionale, gli investimenti finanziari. A tal proposito si possono richiamare il *Final report* pubblicato nel 2017 dalla *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*[25] (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*"[26], redatto nel 2020, dopo oltre un anno di lavoro, dal *Technical Expert Group on Sustainable Finance* (TEG[27]) e che contribuirà agli obiettivi del *Green Deal* europeo. Il Regolamento introduce, infatti, il primo sistema di classificazione delle attività economiche sostenibili a livello globale**,** in grado 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

[25] 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/)

[26] 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

[27] 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.

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 strutturata e pervasiva**;** 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[28].

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 sistemica 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 duplice 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 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.

La sostenibilità nella gestione del patrimonio e nell'orientamento dell'attività delle Fondazioni è già 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 criteri di 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

[28] 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.

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 valore sociale aggiunto, 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, quindi, forme di investimento del patrimonio che, ad una adeguata redditività, associano il positivo impatto socio-ambientale che favorisce lo sviluppo delle comunità locali.

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 2024. Come per gli altri anni, gli investimenti censiti sono quelli effettuati con le sole risorse patrimoniali (e non erogative[29]), raffrontati con i dati relativi all’anno 2023.

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 mobiliari 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.

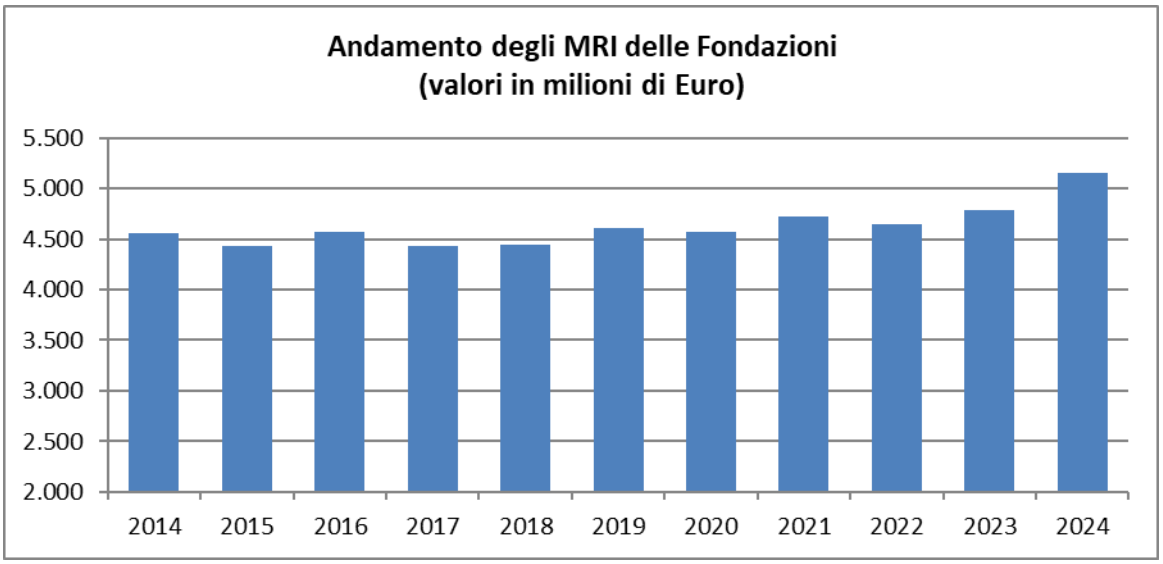
Nei bilanci del 2024 gli investimenti correlati alla missione si attestano complessivamente a 5.156

[29] 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.

milioni di euro e rappresentano circa il 10,14% del totale attivo e circa il 12,12% del patrimonio (incidenze in lievissima crescita rispetto al 2023). Rispetto alla rilevazione del precedente anno (4.783 milioni di euro), gli MRI confermano il *trend* di crescita iniziato nel 2018. Gli investimenti MR nel 2024, infatti, crescono del 7,23% rispetto all'anno precedente confermando la tendenza degli anni passati (nel 2023 crescevano del 2,86%, nel 2022 crescevano dello 0,12% e nel 2021 crescevano dell'1,52%). La crescita di 373 milioni di euro (era di 138 milioni di euro 2023) è frutto dell'aumento in entrambi i comparti investigati e cioè: di 216 milioni degli investimenti in partecipazioni e di 157 milioni delle altre forme d'investimento. Tale tendenza rappresenta un elemento di novità rispetto al *trend* degli ultimi 2 anni (2023 e 2022), quando gli investimenti in partecipazione diminuivano mentre le altre forme di investimento crescevano. I fattori che più incidono sulla crescita generalizzata degli MRI sono l'incremento degli investimenti nel comparto dello Sviluppo Locale (+269 milioni), la crescita del settore della Ricerca (+84 milioni) e la crescita del settore della Protezione e Qualità ambientale (+22i).

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 4.600 milioni di euro.

Grafico 1: Andamento dei MRI



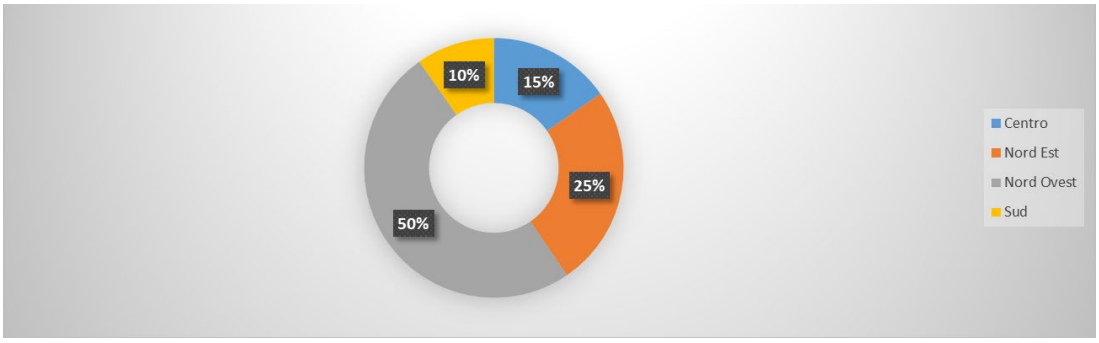
Anche per il 2024 si è scelto, per avere una visione del fenomeno legata anche alle "caratteristiche" delle Fondazioni e di andare a investigare l'incidenza degli MRI rispetto sia al profilo dimensionale (inteso come volume di patrimonio), che alla loro localizzazione geografica.

I dati del 2024 confermano quanto già verificato nei precedenti anni (2023, 2022, 2021 e nel 2020): di fatto anche per questo anno 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 70% del totale, grazie anche alla maggiore disponibilità di risorse finanziarie che permette loro di investire in settori meno tradizionali.

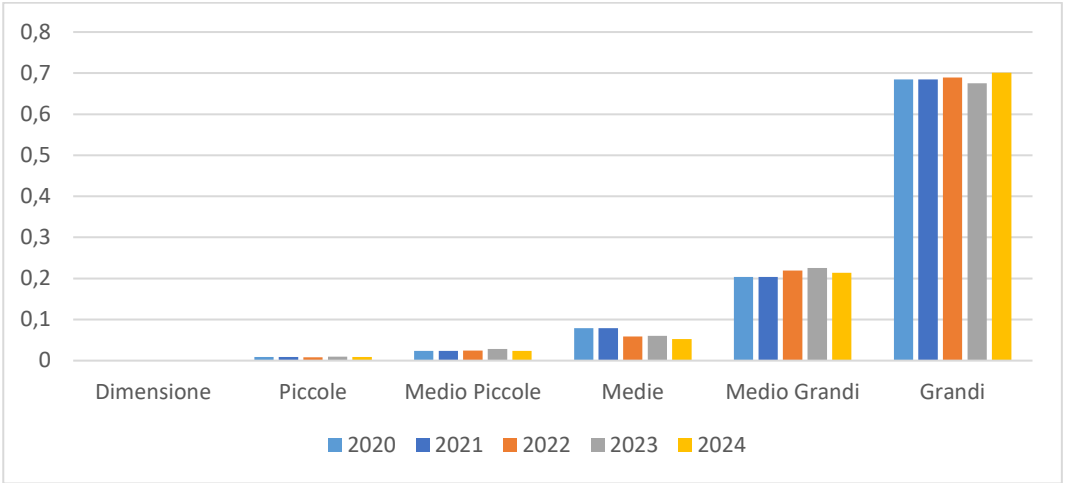
Sotto il profilo geografico dalla ricerca si confermano i dati dell'anno precedente, per cui la quota d'investimenti negli MRI realizzata dalle Fondazioni localizzate nel Nord Ovest del Paese rappresentano la maggiore percentuale di impieghi, assorbendo circa il 50% dell'insieme (stabile rispetto all'anno precedente), legato alla maggiore presenza nell'area geografica di Fondazioni sia dal punto di vista numerico, sia sotto l'aspetto dimensionale.

Grafico 2: Volume MRI per posizione geografica – anno 2024



Al fine di rendere più intuitiva la lettura del posizionamento geografico del volume degli MRI si è scelto di fornire anche il cartogramma dell'andamento degli MRI. (figura 1).

Grafico 3: Volume MRI per dimensioni patrimoniali - anno 2024



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 il 79%% 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 92% e il 47% 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.[30] e nella controllata CDP[31] Reti S.p.A. (circa 56,4% del settore). Tali investimenti risultano essere particolarmente significativi, non solo per l'entità delle risorse impiegate, rispettivamente di circa 1,7 miliardi di euro e di 172,8 milioni di euro in CDP Reti, 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 di cooperazione internazionale.

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 sempre più coerenti con gli 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, la cooperazione internazionale, ecc. Numerose sono state

[30] Nel corso del 2025 è stata completata l'operazione di vendita di azioni proprie da parte della Cassa. Ad oggi le Fondazioni che fanno parte della compagine sociale di CDP sono 65 per circa 2,1 miliardi a valore di bilancio.

[31] 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.

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 2025, la Cassa (tenendo conto dell'intero gruppo societario) ha attivato investimenti per un valore complessivo di 73,6 miliardi di euro con un effetto leva di 2,5x. 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 prestato crescente attenzione all'impostazione della propria attività secondo criteri di valutazione ESG, tesi a integrare obiettivi di sostenibilità e obiettivi economici.

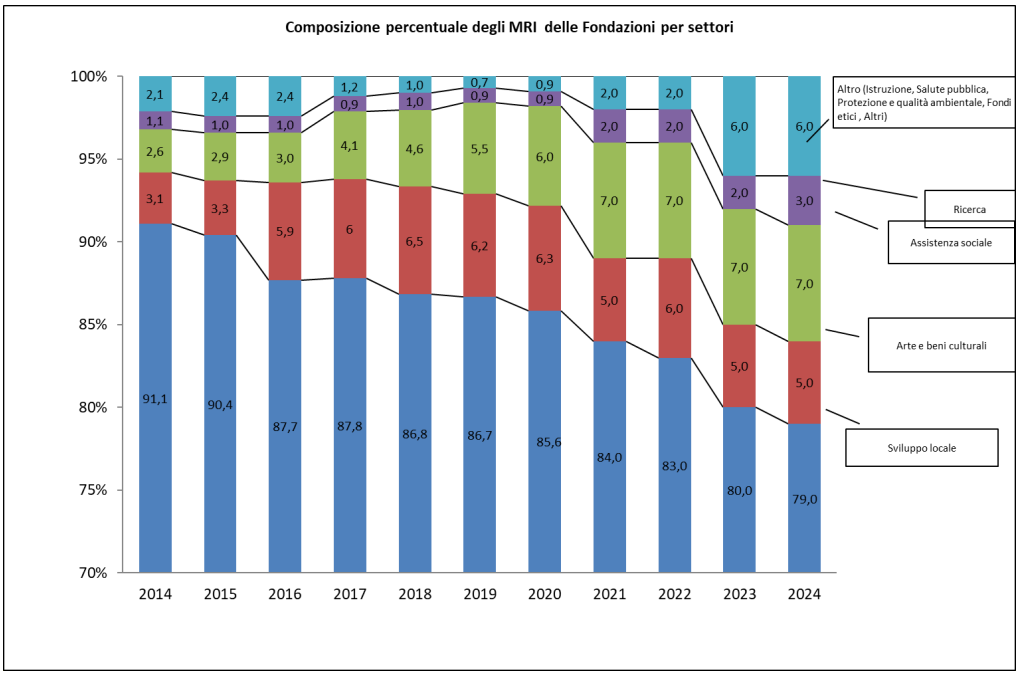
La Cassa si occupa di sostenere gli Enti pubblici sia acquisendo e valorizzando immobili di loro proprietà, in vista di una successiva cessione, sia offrendo loro servizi di assistenza e consulenza e mettendo a disposizione attività di studio, ricerca e analisi in materia economica e finanziaria e supporta 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 delle Fondazioni con finalità di sviluppo locale sul totale degli MRI, resta un settore prevalente. Nell'anno oggetto di analisi il settore registra un incremento di 269 milioni, diversamente di quanto accadeva nel 2023 dove si contraeva di circa 54 milioni, - (variazione dovuta a +225 milioni per gli investimenti in partecipazioni e +44 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 l'Assistenza sociale, l'Arte, la Protezione e qualità ambientale, che a fine 2024 rappresentano, nel complesso, circa il 17% degli impieghi finanziari detenuti per finalità istituzionali, in lieve crescita rispetto agli anni precedenti.

Una crescita significativa è registrata anche nel settore Ricerca, che cresce di circa 84 milioni di euro (variazione netta data da -10 milioni nel comparto delle partecipazioni e + 94 milioni nel comparto degli altri tipi d'investimento). In crescita anche il settore dei Fondi Etici (+2 milioni di euro).

Grafico 4: Composizione percentuale degli MRI delle Fondazioni per settori



Il settore Assistenza sociale registra una lievissima contrazione (-3 milioni di euro) fermando il *trend* di sviluppo positivo iniziato nel 2014. È stabile il settore dell'Arte, come nello scorso anno.

In decrescita, seppur lieve, il settore Educazione, istruzione e formazione (-1 milione di euro)

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, diversamente da quanto accadeva nel 2023 dove si assisteva alla crescita dei primi (+144 mln) e alla diminuzione dei secondi, sebbene contenuta (- 7 mln), nel 2024 entrambi i comparti registrano una variazione incrementativa ossia +216 milioni per gli strumenti partecipativi e +157 milioni per gli altri tipi.

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

Settori	2024	2023	Δ2024/2023
SVILUPPO LOCALE	4.086	3.817	+269
ARTE, ATTIVITA' E BENI CULTURALI	259	259	0
ASSISTENZA SOCIALE	344	347	-3
RICERCA	170	86	+84
PROTEZIONE E QUALITÀ AMBIENTALE	282	260	+22
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	13	14	-1
FONDI ETICI	2	0	2
SALUTE PUBBLICA	0	0	0
ALTRI	0	0	0
Totale complessivo	5.156	4.783	373

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

Settori	2024	2023	Δ2024/2023
SVILUPPO LOCALE	3.407	3.182	+225
ARTE, ATTIVITÀ E BENI CULTURALI	253	253	0
ASSISTENZA SOCIALE	22	21	+1
RICERCA	14	24	-10
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	5	5	0
SALUTE PUBBLICA	0	0	0
ALTRI	0	0	0
Totale complessivo	3.701	3.485	+216

Distribuzione degli MRI delle Fondazioni per settori
(Somme investite in fondi e in altre forme - valori in milioni di euro)

Settori	2024	2023	Δ2024/2023
SVILUPPO LOCALE	679	635	+44
ASSISTENZA SOCIALE	322	325	-3
RICERCA	156	62	+94
PROTEZIONE E QUALITA' AMBIENTALE	282	260	+22
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	9	9	0
ARTE, ATTIVITA' E BENI CULTURALI	6	6	0
FONDI ETICI	0	0	0
SALUTE PUBBLICA	0	0	0
ALTRI	0	0	0
Totale complessivo	1.454	1.297	+157

L'andamento degli MRI, negli anni, sembra essersi progressivamente stabilizzato su alcune tipologie di investimenti specifici che si confermano come quelle più diffuse fra le Fondazioni.

Di seguito, si procederà con la disamina dei principali investimenti classificati come MR per ciascun settore d'intervento identificato.

SVILUPPO LOCALE

a) Partecipazioni assunte in società

- Equiter S. p. A. è investitore e *advisor* nel settore delle infrastrutture, della ricerca e dell'innovazione. In particolare, Equiter ricerca, seleziona, struttura, realizza e gestisce investimenti diretti e indiretti in capitale di rischio allo scopo di generare – insieme ad un rendimento finanziario – anche un impatto sociale sostenibile e misurabile nel tempo, volto a promuovere lo sviluppo socio-economico del territorio. Equiter si propone come *hub* di conoscenze e competenze verso tutti gli stakeholder che condividono la vocazione per lo sviluppo territoriale; intende agire come motore di sviluppo specializzato nella realizzazione e nella gestione di progetti infrastrutturali e innovativi. La partecipazione in tale ente è detenuta da tre Fondazioni di grandi dimensioni per circa 206 milioni di euro, restando stabile rispetto al 2023.
- Hera S. p. A. adotta una strategia di crescita multiservizio concentrata sulle 3 aree del *core business*: ambiente, energia e servizi idrici, che viene elaborata attraverso un'analisi del contesto economico di

riferimento e dei *macrotrend* con cui il settore delle *utility* dovrà confrontarsi. Per il Gruppo Hera, la creazione di valore condiviso è frutto di un approccio olistico legato a tutte quelle attività e progetti di *business* che generano marginalità economica ma al contempo rispondono alle nuove sfide imposte dall'"agenda globale", ossia le "*call to action*" imposte dalla normativa, da quella internazionale fino a quella locale, che indicano la nuova direzione della sostenibilità. La partecipazione delle Fondazioni in tale ente è di circa 51,2 milioni di euro, in gran parte detenuta dagli istituti di Bologna, Imola e Forlì.

- Iren S.p.A. è la *multiutility leader* nel Nord Ovest e uno dei principali operatori italiani, attivo nei settori dell'energia elettrica, del gas, del teleriscaldamento, della gestione dei servizi idrici integrati e ambientali, delle soluzioni integrate per l'efficienza energetica. Si tratta di un gruppo industriale che crede in un modello di sviluppo sostenibile. Le sue attività sono svolte da società organizzate in quattro business *unit*: reti, ambiente, energia e mercato che hanno l'obiettivo di disegnare per le infrastrutture una crescita in armonia con le comunità e i territori, che servono con reti e impianti moderni ed efficienti, capaci di ridurre gli sprechi di risorse naturali ed energia e rispettare la biodiversità.

L'investimento delle Fondazioni nel gruppo è pari a 153,7 milioni di euro divisi tra 10 Fondazioni localizzate nel Nord Ovest del Paese.

- Tra gli investimenti in alcune società operanti nel settore della logistica, si segnalano:

quanto ai terminal aerei, l'Aeroporto di Treviso S.p.A. e l'Aeroporto Marconi S.p.A., il cui valore di bilancio ammonta a circa 2,8 milioni di euro (in decrescita a causa della dismissione della partecipazione nell'Aeroporto Valerio Catullo S.p.A. da parte della Fondazione CR Verona e della vendita di parte delle Azioni dell'aeroporto Marconi S.p.A. da parte della Fondazione CR Imola);

quanto ai terminal portuali, la S.A.P.I.R Porto Intermodale Ravenna S.p.A., per oltre 6,7 milioni di euro.

Quanto alla distribuzione di energia, 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 25 milioni di euro partecipazione detenuta dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trento.

b) Altre forme d'investimento

- Fondo 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.

L'investimento totale delle Fondazioni nel Fondo ammonta a circa 315,4 milioni di euro per 23 Fondazioni. Tra i fondi gestiti, si segnala "F2i Infrastrutture Sostenibili", sottoscritto da sette Fondazioni. Tale fondo ha l'obiettivo di accompagnare le società che entreranno nel proprio portafoglio verso l'adozione di pratiche ambientali e sociali virtuose, con particolare attenzione alla mitigazione dei cambiamenti climatici, alla prevenzione e riduzione dell'inquinamento, all'assenza di discriminazioni e

alla sicurezza sul lavoro. Le quote sottoscritte nel Fondo F2i Infrastrutture Sostenibili ammontano a circa 24 milioni di euro.

- Fondo Immobili Pubblici (FIP) è il primo fondo di investimento immobiliare promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e al contempo la prima operazione di *sale & lease-back* su patrimonio pubblico. Il portafoglio del fondo è costituito da immobili con prevalente destinazione d'uso uffici. Le quote detenute da quattro Fondazioni ammontano a circa 21,3 milioni di euro, di cui 15,6 milioni da parte della Fondazione CR Lucca.
- Il Fondo Immobiliare Ariete è un fondo di investimento alternativo immobiliare riservato a investitori qualificati. La strategia di gestione mira a cogliere le opportunità offerte dal mercato immobiliare, in un orizzonte di breve-medio periodo, delineando un profilo di rischio-rendimento basato principalmente sulla valorizzazione delle aree di sviluppo. Tale valorizzazione avviene attraverso la preliminare implementazione dell'iter urbanistico e la successiva dismissione al termine del processo di consolidamento. La Fondazione CR Bologna investe in questo fondo per circa 24,2 milioni di euro.

ASSISTENZA SOCIALE

a) Partecipazioni assunte in società.

- "Residenza Sanitaria Integrata Fondazione C.R. Tortona S.r.l. con unico socio", operante nel settore rilevante di intervento dell'assistenza agli anziani, con un valore di bilancio paria 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 177,2 milioni di euro. Tale tipologia di intervento 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. A tal riguardo si fa riferimento ad una serie di Fondi quali:

(1) il Fondo Investimenti per l'Abitare (FIA) gestito da CDP Real Asset SGR, cui hanno aderito, localmente, oltre 30 Fondazioni.

Il FIA, ad oggi, ha assunto delibere di investimento in 28 fondi locali, gestiti da 9 società di gestione del risparmio immobiliari[32], 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" promossa all'interno degli edifici realizzati; la capacità di attrarre risorse finanziarie sul territorio (oltre un miliardo di euro di investimenti nei fondi locali, di cui oltre 230 milioni dalle Fondazioni, che, aggiunti ai circa 2 miliardi raccolti dal FIA, 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 un'esperienza

[32] Per maggiori approfondimenti si veda https://www.cdpisgr.it/social-housing/FIA/investimenti-deliberati-fondi-locali/index.html

concreta di *engagement*[33];

(2) il Fondo Parma Social House, istituito nel 2010 e con durata di 29 anni, è promosso e sottoscritto da imprese, cooperative di costruzione e di abitanti, nonché dal Comune di Parma e dalla Fondazione Cariparma, e ha lo scopo di sviluppare iniziative nel territorio per alloggi sociali in locazione e vendita.

(3) il Fondo Housing Toscano è gestito dalla società Investire SGRe finanziato dalle Fondazioni Toscane (in particolare dalle Fondazioni CR di Livorno e CR di Prato). Il Fondo prevede la realizzazione di interventi di *social housing* nel territorio della Toscana, anche a supporto e integrazione delle politiche di settore degli Enti locali. La sua gestione mira alla realizzazione di un contesto abitativo e sociale nel quale sia possibile accedere ad alloggi adeguati di edilizia convenzionata e allo stesso tempo ad una comunità sociale caratterizzata da relazioni umane ricche e significative. L'attuale portafoglio è costituito da circa 24 iniziative.

(4) il Fondo Veneto Casa è dedito alla realizzazione e gestione di interventi di *social housing* nel territorio del Veneto a supporto ed integrazione delle politiche abitative degli Enti locali. La sua gestione coniuga obiettivi di redditività e contenuti con finalità etico/sociali.

Il patrimonio immobiliare del Fondo è costituito da 9 iniziative localizzate nei maggiori capoluoghi del Veneto ed è promosso e sottoscritto da Regione Veneto, Fondazione CR Padova e Rovigo, Fondazione di Venezia e un gruppo bancario;

(5) il Fondo Immobiliare Piemonte C.A.S.E. (Costruzione Abitazioni Sociali Ecosostenibili) è un fondo di investimento alternativo immobiliare di tipo chiuso, riservato a investitori professionali e con finalità sociali, istituito nel 2012, ed è partecipato dal FIA.

L'acronimo C.A.S.E. sintetizza le caratteristiche degli immobili in cui il Fondo investe: (a) costruzioni, ossia nuove iniziative di sviluppo sull'intero territorio del Piemonte e della Valle d'Aosta; (b) abitazioni, cioè acquisizione di alloggi sociali già realizzati o ristrutturazione di immobili esistenti; (c) sociali, destinati a soggetti che non riescono ad accedere al mercato libero delle locazioni o della compravendita, ma che al contempo non presentano condizioni tali da rientrare nell'edilizia residenziale pubblica; (d) ecosostenibili, ovvero realizzati secondo criteri di sostenibilità gestionale, al fine di ridurre i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria che gravano sugli inquilini.

Gli investimenti promossi e realizzati dal Fondo sono finalizzati a sostenere iniziative dirette ad

[33] 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 Cambiamento, Borgo Figino e Redo a Milano, Vivo al Venti, Cascina Fossata e Nuova Falchera a Torino, le Piagge a Firenze, via del Commissario a Padova, 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, via Delù a Padova, 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 e Civitas Vitae Marche a Pesaro), 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*.

aumentare l'offerta di alloggi sociali a favore di categorie svantaggiate, tra cui: nuclei familiari e giovani coppie a basso reddito; anziani in condizioni socio-economiche fragili; studenti fuori sede; soggetti sottoposti a procedure esecutive di rilascio e altri aventi i requisiti previsti dall'articolo 1 della legge n. 9 del 2007; immigrati regolari a basso reddito, residenti da almeno 10 anni in Italia o da almeno 5 anni nella medesima regione.

La durata del Fondo è fissata in 25 anni.

(6) il Fondo HS Italia Centrale, è promosso da Fondazione Carisap e Fondazione Tercas e 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;

(7) 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 Liguria e in Toscana.

Per la Fondazione Carige il valore complessivo a bilancio degli immobili strumentali concessi in comodato d'uso gratuito, con finalità sociali, ammonta a 6,9 milioni di euro. Ciascuno di esse accoglie persone in difficoltà, qualsiasi sia l'origine della sofferenza, siano esse condizioni di disagio dovute all'età, alla malattia, alla condizione sociale. Gli immobili di proprietà della Fondazione a disposizione di associazioni protagoniste del sociale che aiutano gratuitamente centinaia di persone ogni anno, sono quindi strumenti attraverso i quali si realizzano azioni di cura della casa comune e delle persone che la abitano. La Fondazione mette a disposizione sette immobili, nello specifico: (a) l'*Hospice* per malati terminali, concesso in comodato gratuito all'Associazione Gigi Ghirotti; (b) la "*Casa dei Senza Casa*", concesso in comodato gratuito all'Associazione S. Marcellino Onlus, che ha realizzato un centro di accoglienza per persone senza fissa dimora; (c) la "*Casa dei Bambini*", in comodato gratuito a favore dell'Associazione Cilla Onlus, che ha destinato l'immobile ad alloggio per famiglie di bambini che necessitano di ricovero negli ospedali cittadini; (d) la "*Casa degli Anziani*", in comodato gratuito alla Comunità di Sant'Egidio e destinato all'accoglienza di anziani in stato di bisogno; (e) la "*Casa di Quartiere*", concesso alla Comunità di Sant'Egidio in comodato gratuito destinato a centro diurno per attività rivolte a favorire l'integrazione sociale di minori d'età e anziani in condizioni di disagio; (f) la "*Casa di Tutti*", concesso in comodato gratuito alla Fondazione Auxilium, immobile suddiviso in minialloggi utilizzati da famiglie inserite nel progetto SPRAR (rifugiati e richiedenti asilo); (g) la "*Casa*

dei Bisognosi", appartamento sito in Genova, concesso in comodato gratuito alla Comunità di Sant'Egidio e destinato all'ospitalità e all'accoglienza di famiglie in situazione di fragilità.

Si segnalano ancora 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. Per la Fondazione CR di Lucca, il progetto di *housing* sociale prese avvio nel 2010 con la firma di un protocollo d'intesa tra Regione Toscana, Provincia di Lucca, Fondazione Casa Lucca e Fondazione, al fine di rispondere all'emergenza abitativa del territorio provinciale, attraverso l'offerta di abitazioni a canoni sostenibili rivolta a soggetti aventi reddito troppo alto per partecipare all'assegnazione di alloggi popolari, e al tempo stesso troppo basso per riuscire a sostenere il pagamento di una rata di mutuo connessa all'acquisto di un'abitazione o quello di un affitto per un alloggio a canoni di mercato. La Fondazione acquistò nella provincia di Lucca una serie di alloggi di nuova costruzione, mai utilizzati, posti all'interno di complessi immobiliari, in modo da rendere minimo il frazionamento delle unità nel territorio. Al 31 dicembre 2024, dei n. 58 alloggi di proprietà della Fondazione, n. 56 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. 134 persone. Gli unici due alloggio sfitti a fine 2024 sono stati concessi in locazione nei primi mesi del 2025. 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 inizialmente adibito a casa famiglia e successivamente adibito a comunità terapeutica per minori a rischio psichiatrico.

ARTE, ATTIVITA' E BENI CULTURALI

a) Partecipazioni assunte in società.

- Istituto dell'enciclopedia Italiana è un'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 6 le Fondazioni che detengono una partecipazione complessiva di circa 8,7 milioni di euro.

b) Altre forme d'investimento

- Obbligazioni Intesa Sanpaolo S.p.A. – Teatro alla Scala è il prestito, interamente sottoscritto dalla Fondazione, 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. Sono detenute dalla Fondazione Cariplo e il valore di bilancio è paria circa 6, 1 milioni di euro.

RICERCA

a) Partecipazioni assunte in società.

- Liftt Spa è una *Venture Capital* guidata da logiche *not only profit* che realizza un ponte tra idee innovative, territorio e capitali, desideroso di sostenere i talenti e il futuro del nostro 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, Fondazione Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT per circa 14 milioni di euro.

b) Altre forme d'investimento

- Fondo F2I Rete Digitale, la cui politica di investimento è proprio quella di partecipare allo spin off della rete di telecomunicazioni posseduta da TIM SpA. Il fondo non si limita dunque ad integrare il rischio di sostenibilità nel processo decisionale relativo agli investimenti, ma promuove anche alcuni obiettivi di carattere ambientale e sociale, ed in particolare: uso efficiente e sostenibile delle fonti energetiche e accesso diffuso ai dati e alle nuove tecnologie. L'investimento delle Fondazioni in questo fondo è pari a circa 82,7 milioni, distribuito tra 6 Fondazioni.
- Fondo *Neva First* è un 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 (due) ne detengono circa 14,7 milioni di euro.
- Panakes Purple Fund, secondo fondo promosso da Panakes SGR, è 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. Quattro Fondazioni ne detengono circa 10 milioni di euro.

- EUREKA! è fondo specializzato in investimenti *deeptech***,** ossia in *start-up* e *spin-off* provenienti da Centri di Ricerca e Università e che hanno l'obiettivo di valorizzare sul mercato i risultati delle loro attività di ricerca scientifica, promuovendo tecnologie innovative e spesso di frontiera, che possono avere un impatto profondo nella vita delle persone e della società.
- Primo Space Fund è un fondo di investimento focalizzato sulla ricerca nell'ambito delle tecnologie spaziali, con un *final closing* pari a circa 86 milioni di euro nel 2022. Ad oggi, investe in un portafoglio di società *seed* e *early stage*, tra cui D-Orbit, *leader* del mercato globale nella logistica spaziale e Caracol AM, una *scale-up* che sviluppa stampa 3D di grande formato per l'industria aerospaziale e non solo, ma anche di società più giovani e promettenti come Eoliann, *startup* che usa i dati satellitari e gli algoritmi proprietari di *machine learning* per prevedere la probabilità e l'impatto degli eventi di rischio climatico.

Il principale obiettivo del fondo è di individuare e sostenere *team* brillanti che operano in questo settore in rapida evoluzione. Il fondo è sottoscritto da investitori professionali di alto livello, tra cui CDP Venture Capital SGR S.p.A., European Investment Fund, Fondazione Compagnia di San Paolo e altri importanti casse previdenziali, fondi pensione e *family office*.

PROTEZIONE E QUALITÀ AMBIENTALE

a) Partecipazioni assunte in società.

Nessuna partecipazione rilevata.

b) Altre forme d'investimento

- Fondo Green Star Comparto Bioenergie è un veicolo di investimento tematico focalizzato nel settore delle energie rinnovabili, con particolare riferimento alla produzione di energia da fonti biologiche, quali biomasse e biogas. Il comparto si propone di sostenere progetti e infrastrutture legati alla generazione energetica da scarti agricoli, forestali e organici, contribuendo alla transizione verso un modello energetico più sostenibile e circolare. I sottoscrittori sono, tra gli altri, la Fondazione Banco di Sardegna, la Fondazione di Modena e la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca (per un totale di circa 16,9 milioni), Il fondo 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.; 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..
- GreenDrops Multiasset Multistrategy Fund è il fondo 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. Nello svolgimento delle proprie attività, la Società di Gestione punterà a perseguire sostenibilità e responsabilità negli investimenti in linea con i principali *standard* di settore.

- Tages Elios I e II gestiti da Tages Capital SGR, società di gestione indipendente specializzata in fondi infrastrutturali. Sono fondi di investimento tematico focalizzati sulla transizione energetica, con l'obiettivo di contribuire al raggiungimento della neutralità climatica attraverso impieghiin infrastrutture e tecnologie legate alle energie rinnovabili e concentrano la propria attività, in particolare, nei settori del solare fotovoltaico, dell'eolico e, più in generale, nelle soluzioni per la decarbonizzazione del sistema energetico in Italia.

Sono due le Fondazioni che detengono partecipazioni in questi fondi per un valore di bilancio pari a 11,8 milioni di euro.

FONDI ETICI

a) Partecipazioni assunte in società.

Nessuna partecipazione rilevata.

b) Altre forme d'investimento

Etica Azionario I: è un fondo comune di investimento azionario gestito secondo criteri di sostenibilità, che seleziona prevalentemente titoli di società quotate sulla base di un'analisi integrata finanziaria ed ESG. Il fondo investe principalmente nei mercati azionari internazionali, in strumenti finanziari di natura azionaria denominati in Euro, Dollari USA e Yen, privilegiando emittenti che si distinguono per comportamenti responsabili e per l'attenzione agli impatti ambientali e sociali delle proprie attività. La partecipazione in tale Fondo è detenuta da un'unica Fondazione per circa 151mila 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.

Le scelte di allocazione degli investimenti *Mission Related***,** con particolare riferimento alla crescente attenzione verso la tutela ambientale e il contrasto ai cambiamenti climatici, evidenziano come tali strumenti siano sempre più integrati nel sistema Paese e orientati, in modo consapevole, alla 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 sesta 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'indagine vuole monitorare l'inclusione dei temi di sostenibilità nelle politiche di investimento e nei processi di gestione patrimoniale delle Fondazioni, soggetti per natura attenti a questi aspetti nell'attività istituzionale.

La sesta edizione[34] vede invariata l'impostazione generale della ricerca, pur con l'aggiunta di nuove domande e opzioni di risposta. La ricerca include una sezione di approfondimento che ogni anno analizza una tematica differente. Nel 2025 si concentra sull'attenzione rivolta ai temi ESG in relazione al mutato contesto geopolitico e all'intensificarsi dei movimenti anti-ESG, sui settori di intervento prioritari nelle erogazioni e sugli ambiti prioritari nella fase di selezione e/o monitoraggio degli investimenti sostenibili.

La metodologia utilizzata è quella del questionario realizzato sulla piattaforma *SurveyHero*, l'oggetto della ricerca è l'inclusione dei principi ESG nella gestione patrimoniale.

L'universo 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 48,82 miliardi.

Al fine di aumentare la rappresentatività e leggibilità dei risultati, nell'edizione di quest'anno, in alcuni casi, è stato inserito anche il dato sulla distribuzione percentuale delle risposte fornite, ponderate con il peso delle Fondazioni partecipanti in termini di patrimonio gestito (in funzione dell'attivo a bilancio al 31/12/2024).Nel 2025 aumentano (da 39 a 43) le Fondazioni partecipanti all'indagine, che detengono complessivamente circa €43,86 miliardi di euro di attivo patrimoniale, ossia l'88% del totale attivo del campione. Tra le 43 rispondenti, 27 sono di Grandi e Medio-grandi dimensioni e rappresentano l'85% dell'attivo. La ripartizione geografica delle rispondenti rivela una maggiore partecipazione delle Fondazioni proveniente dal Nord Est (16) e dal Centro (14).

Il portafoglio delle Fondazioni che integrano criteri ESG nella gestione patrimoniale ammonta a circa 42,1 miliardi di euro, pari a quasi il 96% del totale dell'attivo delle rispondenti. Si registra, inoltre, un incremento del numero di Fondazioni che applicano tali criteri ad almeno il 25% del patrimonio, passate da 13 a 18; tra queste, 10 estendono l'integrazione ESG ad almeno la metà del patrimonio gestito. L'indagine mostra che il 65% delle Fondazioni attive nell'ambito degli investimenti sostenibili (SRI) prevede di aumentare la quota di patrimonio allocata secondo criteri ESG, mentre nessuna prevede una riduzione.

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

Con riferimento alla gestione patrimoniale, anche nel periodo in esame le Fondazioni attive in ambito SRI concentrano gli investimenti sostenibili prevalentemente in strumenti azionari e nelle *asset class* alternative, in particolare infrastrutture, immobiliare e *private equity*.

L'indagine 2025 analizza, inoltre, gli ambiti prioritari considerati dalle Fondazioni nelle fasi di selezione e di monitoraggio *ex* post degli investimenti sostenibili. La maggior parte delle rispondenti (29) indica tra le priorità le tematiche ambientali, in particolare mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici. Seguono le tematiche sociali (23), quali la riduzione delle disuguaglianze generazionali, e gli aspetti di *governance* (16), tra cui la promozione della parità di genere e la trasparenza fiscale. Le principali motivazioni alla base degli investimenti sostenibili restano la coerenza con le finalità istituzionali (indicata da 28 rispondenti, rispetto ai 24 dell'anno precedente**) e** la possibilità di coniugare impatto socio-ambientale e adeguato rendimento finanziario (20 rispondenti). Il numero di Fondazioni che integrano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite nelle decisioni di investimento rimane sostanzialmente stabile, passando da 12 a 13 rispondenti. Nel 2024 l'obiettivo più citato era la lotta al cambiamento climatico (SDG 13); nell'edizione successiva emerge invece come prioritario l'accesso a energia pulita e sostenibile (SDG 7), indicato da 10 enti rispetto ai 5 dell'anno precedente. Seguono SDG 13 e SDG 8 (lavoro dignitoso e crescita economica). Un ulteriore elemento positivo evidenziato nella ricerca è che aumentano le Fondazioni che misurano l'impronta di carbonio del portafoglio, passate da 3 a 6; esse rappresentano il 34% del patrimonio complessivamente gestito dalle rispondenti attive in ambito SRI.

Con riferimento agli approcci ESG adottati, prevalgono strategie di esclusione e investimenti tematici (entrambe indicate da 25 rispondenti), seguite da *impact investing* (16) e approcci *best in class* (15)**.**

In linea con le precedenti edizioni, i principali settori esclusi risultano armi, pornografia, tabacco, scommesse e gioco d'azzardo mentre gli investimenti tematici si concentrano principalmente su energie rinnovabili, efficienza energetica ed economia circolare (incluso il riciclo).

Infine, aumenta il numero di Fondazioni che realizzano investimenti correlati alla missione (MRI), passando da 26 a 28 e rappresentando l'82% delle Fondazioni attive in ambito SRI. Tali investimenti si confermano concentrati prevalentemente su sviluppo locale, rigenerazione urbana e *housing* sociale, nonché educazione, istruzione e formazione.

TABELLE RELATIVE ALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

Tab. 1.1 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per tipologia e per classi di importo unitario (2025-2024)

Voci	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
1) Tipologia di erogazioni:				
a) erogazioni annuali:	95,3	83,0	96,2	90,8
b) erogazioni pluriennali	4,7	17,0	3,8	9,2
2) Classi di importi unitari delle erogazioni:				
- oltre 500 mila euro	1,3	52,2	1,4	45,8
- da 250 a 500 mila euro	1,6	11,0	1,6	11,8
- da 100 a 250 mila euro	3,7	11,5	4,1	13,9
- da 25 a 100 mila euro	15,3	14,4	15,7	16,5
- da 5 a 25 mila euro	38,0	8,9	37,1	9,7
- fino a 5 mila euro	40,1	1,9	40,1	2,3

Tab. 1.2 - Distribuzione delle erogazioni per settore beneficiario (2025-2024)

Settori	2025				2024			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	Interventi	%	Interventi	%	Interventi	%
ARTE, ATTIVITÀ E BENI CULTURALI	8.922	34,2	299,2	21,0	8.072	36,2	256,5	23,5
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	4.899	18,8	252,3	17,7	4.108	18,4	123,6	11,3
VOLONTARIATO, FILANTROPIA E BENEFICIENZA	3.984	15,3	242,9	17,1	2.971	13,3	177,8	16,3
SVILUPPO LOCALE	2.241	8,6	219,6	15,4	1.915	8,6	90,2	8,3
RICERCA E SVILUPPO	907	3,5	145,9	10,2	877	3,9	131,2	12,0
ASSISTENZA SOCIALE	1.784	6,8	110,2	7,7	1.497	6,7	72,2	6,6
SALUTE PUBBLICA	1.166	4,5	64,5	4,5	908	4,1	53,6	4,9
PROTEZIONE E QUALITÀ AMBIENTALE	654	2,5	48,2	3,4	696	3,1	41,8	3,8
SPORT E RICREAZIONE	1.144	4,4	14,9	1,0	920	4,1	9,8	0,9
FAMIGLIA E VALORI CONNESSI	193	0,7	9,4	0,7	171	0,8	9,8	0,9
DIRITTI CIVILI	17	0,1	0,5	0,0	9	0,0	0,1	0,0
RELIGIONE E SVILUPPO SPIRITUALE	5	0,0	0,2	0,0	2	0,0	0,0	0,0
PREVENZIONE DELLA CRIMINALITÀ E SICUREZZA PUBBLICA	11	0,0	0,1	0,0	14	0,1	0,3	0,0
FONDO PER IL CONTRASTO DELLA POVERTÀ EDUCATIVA MINORILE	67	0,3	4,0	0,3	67	0,3	33,3	3,0
FONDO PER LA REPUBBLICA DIGITALE	69	0,3	12,6	0,9	72	0,3	92,5	8,5
Totale complessivo	**26.063**	**100**	**1.424,5**	**100,0**	**22.299**	**100**	**1.092,7**	**100,0**

Tab. 1.3 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Arte, attività e beni culturali (2025-2024)

Sotto-Settori	2025				2024			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Creazioni e interpretazioni artistiche e letterarie	3.527	39,5	90,6	30,3	3.209	39,8	75,8	29,5
Conservazione e valorizzazione dei beni artistici, architettonici e archeologici	1.417	15,9	83,1	27,8	1.258	15,6	57,5	22,4
Promozione e valorizzazione delle arti visive	2.685	30,1	77,5	25,9	2.326	28,8	83,0	32,3
Attività dei musei	441	4,9	29,5	9,8	438	5,4	26,1	10,2
Attività di biblioteche e archivi	184	2,1	5,5	1,8	183	2,3	5,7	2,2
Editoria e altri mezzi di comunicazione di massa (TV, radio, internet)	330	3,7	4,9	1,6	321	4,0	5,3	2,1
Non classificato	338	3,8	8,3	2,8	337	4,2	3,1	1,2
Totale complessivo	**8.922**	**100**	**299,2**	**100**	**8.072**	**100**	**256,5**	**100**

Tab. 1.4 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Educazione, Istruzione e Formazione (2025-2024)

Sotto-Settori	2025				2024			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Primo e Secondo ciclo di istruzione	1.611	32,9	150,1	59,5	1.537	37,4	48,7	39,4
Istruzione degli adulti	1.559	31,8	48,7	19,3	1.356	33,0	42,0	34,0
Crescita e formazione giovanile (educazione extra scolastica)	1.254	25,6	27,8	11,0	846	20,6	18,8	15,2
Istruzione universitaria e di specializzazione	210	4,3	23,5	9,3	167	4,1	12,7	10,3
Educazione finanziaria	19	0,4	0,6	0,3	14	0,3	0,3	0,2
Non classificato	246	5,0	1,6	0,6	188	4,6	1,1	0,9
Totale complessivo	**4.899**	**100**	**252,3**	**100**	**4.108**	**100,0**	**123,6**	**100,0**

Tab. 1.5 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Volontariato Filantropia e Beneficienza (2025-2024)

Sotto-Settori	2025				2024			
	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	2,1	63,1	26,0	84	2,8	59,5	33,5
Iniziative umanitarie e filantropiche	1.006	25,3	61,4	25,3	710	23,9	19,9	11,2
Contributi a fondazioni grant-making e ad altri intermediari filantropici	219	5,5	52,2	21,5	192	6,5	45,1	25,4
Interventi diretti di promozione e sostegno del volontariato	1.949	48,9	47,9	19,7	1.695	57,1	50,3	28,3
Attività di sostegno allo sviluppo, alle condizioni di vita dei paesi poveri e cooperazione internazionale	80	2,0	14,1	5,8	42	1,4	1,0	0,6
Non classificato	646	16,2	4,1	1,7	248	8,3	2,0	1,1
Totale complessivo	**3.984**	**100**	**242,9**	**100**	**2.971**	**100,0**	**177,8**	**100,0**

Tab. 1.6 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Sviluppo locale (2025-2024)

Sotto-Settori	2025				2024			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Promozione dello sviluppo economico della comunità locale	1.882	84,0	194,4	88,5	1.645	85,9	75,0	83,2
Interventi e realizzazioni di opere di interesse generale	265	11,8	13,9	6,4	151	7,9	6,1	6,8
Progetti di Housing Sociale	51	2,3	10,4	4,7	42	2,2	7,0	7,8
Edilizia popolare locale	5	0,2	0,3	0,1	11	0,6	0,9	0,9
Interventi di microcredito	2	0,1	0,2	0,1	/	/	/	/
Non classificato	36	1,6	0,4	0,2	66	3,4	1,2	1,3
Totale complessivo	**2.241**	**100**	**219,6**	**100**	**1.915**	**100**	**90,2**	**100**

*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. 1.7 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Ricerca e Sviluppo (2025-2024)

Sotto-Settori	2025				2024			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Trasferimento tecnologico e diffusione della conoscenza	385	42,4	56,0	38,4	384	43,8	55,6	42,3
Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze umane e sociali	149	16,4	24,6	16,8	156	17,8	20,6	15,7
Ricerca e sviluppo nel campo medico	151	16,6	24,1	16,5	188	21,4	23,7	18,1
Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze matematiche, fisiche e naturali	143	15,8	22,8	15,6	86	9,8	17,2	13,1
Ricerca e sviluppo nel campo dell'ingegneria	54	6,0	12,5	8,6	41	4,7	14,0	10,7
Non classificato	25	2,8	5,9	4,0	22	2,5	0,1	0,1
Totale complessivo	**907**	**100**	**145,9**	**100**	**877**	**100**	**131,2**	**100**

Tab. 1.8 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Assistenza sociale (2025-2024)

Sotto-Settori	2025				2024			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Servizi sociali	1.429	80,1	88,9	80,7	1.240	82,8	59,4	82,3
Servizi di assistenza in caso di calamità naturale, di protezione civile e di assistenza ai profughi e ai rifugiati	174	9,8	3,2	2,9	155	10,4	4,0	5,5
Non classificato	181	10,1	18,1	16,4	102	6,8	8,8	12,2
Totale complessivo	**1.784**	**100**	**110,2**	**100**	**1.497**	**100,0**	**72,2**	**100,0**

Tab. 1.9 - Principali tipologie di destinatari nel settore Assistenza sociale (2025-2024)

Tipologie di destinatari	2025				2024			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
A favore di persone con disabilità	1.007	56,4	70,3	63,8	862	57,6	45,1	62,4
A favore di anziani	177	9,9	10,3	9,3	137	9,2	3,7	5,2
A favore di minori svantaggiati	148	8,3	6,0	5,5	169	11,3	9,2	12,7
Interventi di Protezione Civile e a favore di rifugiati	174	9,8	3,2	2,9	155	10,4	4,0	5,5
Interventi a favore di altri soggetti	97	5,4	2,4	2,2	72	4,8	1,4	2,0
Non classificato	181	10,1	18,1	16,4	102	6,8	8,8	12,2
Totale complessivo	**1.784**	**100**	**110,2**	**100**	**1.497**	**100**	**72,2**	**100**

Tab. 1.10 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Salute pubblica (2025-2024)

Sotto-Settori	2025				2024			
	Numero		Importo		Numero		Importo	
	Interventi	%	milioni di euro	%	Interventi	%	milioni di euro	%
Prestazioni e servizi ospedalieri	152	13,0	29,0	45,0	131	14,4	27,4	51,1
Prestazioni e servizi medico assistenziali	777	66,6	26,8	41,6	688	75,8	25,1	46,9
Prestazioni e servizi per patologie e disturbi psichici e mentali	46	3,9	8,0	12,3	39	4,3	0,3	0,7
Non classificato	191	16,4	0,7	1,1	50	5,5	0,7	1,3
Totale complessivo	**1.166**	**100**	**64,5**	**100,0**	**908**	**100**	**53,6**	**100,0**

Tab. 1.11 - Distribuzione percentuale delle erogazioni tra soggetti pubblici e privati (2025-2024)

Soggetti	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Enti privati	76,7	75,6	78,7	80,5
Enti pubblici	23,3	24,4	21,3	19,5
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tab. 1.12 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per soggetto beneficiario (2025-2024)

Soggetti	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Fondazioni	16,4	44,4	17,0	36,4
Altri soggetti privati	31,9	15,9	32,1	26,2
Enti locali	14,1	11,7	11,1	9,2
Organizzazioni di volontariato	6,8	6,6	7,0	7,6
Scuole e università pubbliche	5,8	6,0	6,7	6,5
Altri enti pubblici	2,1	4,8	2,2	1,5
Enti religiosi o di culto	5,9	2,9	6,3	3,5
Cooperative sociali	4,8	2,9	5,8	3,6
Associazioni di promozione sociale	9,4	2,0	8,9	2,1
Enti e aziende sanitarie e ospedaliere pubbliche	1,0	1,6	1,0	2,1
Imprese sociali	1,2	0,9	1,2	0,9
Amministrazioni centrali	0,3	0,2	0,3	0,1
Cooperative del settore dello spettacolo, dell'informazione e tempo libero	0,2	0,1	0,4	0,1
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tab. 1.13 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per principali tipi di intervento (2025-2024)

Tipo di intervento	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Realizzazione di progetti con pluralità di azioni integrate	50,4	57,0	46,5	42,0
Contributi generali per la gestione ordinaria	5,2	9,2	5,7	10,9
Fondi di dotazione	0,2	5,1	0,4	0,8
Costruzione e ristrutturazione immobili	3,6	3,7	3,7	4,5
Produzione di opere e rappresentazioni artistiche	9,7	3,1	10,4	4,1
Iniziative in coordinamento con altre Fondazioni	1,7	3,0	1,7	14,1
Restauri e conservazione di beni storici ed artistici	3,1	2,9	2,7	2,3
Mostre ed esposizioni	2,9	2,4	3,6	2,5
Allestimenti, arredi e attrezzature	4,2	2,0	4,5	2,7
Sviluppo programmi di studio ed alta formazione	2,5	1,8	2,4	1,9
Attrezzature specialistiche e tecnologicamente avanzate	1,0	1,6	1,1	1,3
Sviluppo dell'organizzazione	1,6	1,1	1,3	1,2
Borse di studio	0,8	1,0	1,1	1,5
Conferenze e Seminari	2,3	0,7	2,8	0,8
Valutazione di progetti	0,3	0,7	1,3	3,9
Promozione di attività, eventi e manifestazioni locali	2,2	0,5	\	\
Avviamento di progetti ed attività economiche	0,4	0,5	1,4	1,2
Riqualificazione ambientale e di aree urbane	0,4	0,4	0,3	0,4
Erogazioni "sfida"	0,3	0,4	0	0,3
Altre tipologie minori	7,2	3,0	9,0	3,7
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tab. 1.14 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione al ruolo della Fondazione nella realizzazione degli interventi (2025-2024)

Tipo di intervento	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Supporto alle iniziative realizzate da terzi	91,9	68,2	91,6	80,8
Realizzazione diretta della Fondazione	7,7	30,3	7,8	17,4
Sovvenzionamento di imprese strumentali	0,4	1,4	0,5	1,8
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tab. 1.15 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione all' origine dei progetti (2025-2024)

Tipo di intervento	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Progetti e domande presentati da terzi	30,7	29,1	34,0	35,5
Erogazioni conseguenti a bando	56,1	27,7	54,1	25,5
Progetti di origine interna alla Fondazione	13,2	43,2	11,9	39,0
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tab. 1.16 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione al coinvolgimento di altri soggetti erogatori (2025-2024)

Tipo di intervento	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Erogazioni senza coinvolgimento di altri soggetti erogatori	97,8	93,2	97,4	88,3
Erogazioni in *partnership*	2,2	6,8	2,6	11,7
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tab. 1.17 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione alla presenza di cofinanziamento di altri soggetti erogatori (2025-2024)

Tipo di intervento	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Erogazioni senza cofinanziamento	52,3	53,8	52,0	52,0
Erogazioni con cofinanziamento	47,7	46,2	48,0	48,0
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tab.1.18 - Distribuzione percentuale degli importi erogati per localizzazione degli interventi (2025-2024)

Localizzazione	2025		2024	
	Numero	Importo	Numero	Importo
	%	%	%	%
Provincia sede della Fondazione	77,0	53,5	76,3	49,9
Altre province della stessa regione della Fondazione	17,4	23,1	17,2	19,7
Nazionale	1,6	9,2	1,8	12,7
Altre regioni della stessa ripartizione geografica della Fondazion	2,1	9,1	2,4	4,8
Altre ripartizioni geografiche	1,5	3,9	1,6	1,3
Fondo per il contrasto povertà educativa minorile	0,3	0,3	0,3	3,1
Fondo per la Repubblica Digitale	0,3	0,9	0,3	8,5
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tab.1.19 - Distribuzione percentuale degli importi erogati per area geografica di destinazione (2025-2024)

Area geografica	2025		2024	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Nord Ovest	36,9	56,4	37,2	47,3
Nord Est	25,3	20,0	27,8	25,7
Centro	24,2	17,9	22,6	20,2
Sud e Isole*	13,7	5,6	12,4	7,0
Totale complessivo	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

*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 (2025- 2024)

Gruppi di Fondazioni	Distribuzioni							
	2025				2024			
	Numero Fondazioni	%	Numero di interventi %	Importi erogati %	Numero Fondazioni	%	Numero di interventi %	Importi erogati %
1) Secondo la classe dimensionale:								
Fondazioni Grandi	17	20,2	52,6	85,3	17	20,0	53,1	81,2
Fondazioni Medio-grandi	17	20,2	17,6	8,5	18	21,2	19,8	12,0
Fondazioni Medie	17	20,2	12,7	3,8	17	20,0	13,4	4,2
Fondazioni Medio-piccole	17	20,2	12,2	1,9	17	20,0	9,0	2,1
Fondazioni Piccole	16	19,0	4,9	0,5	16	18,8	4,6	0,5
Totale Fondazioni	**84**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**85**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
2) Secondo la ripartizione geografica:								
Nord Ovest	16	19,0	37,1	57,2	16	18,8	37,4	49,8
Nord Est	28	33,3	26,0	22,7	29	34,1	28,1	27,0
Centro	30	35,7	23,4	16,1	30	35,3	22,3	18,8
Sud e Isole	10	11,9	13,5	4,0	10	11,8	12,2	4,4

(1) Dall'anno 2019 il numero totale di Fondazioni di origine bancaria si è ridotto da 88 a 84 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 (2025)

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	0,9	6,5	12,6	10,7	10,7	58,6	100,0
Fondazioni Medio-grandi	4,5	20,6	24,2	15,9	14,8	20,0	100,0
Fondazioni Medie	9,7	20,8	24,7	19,9	12,3	12,7	100,0
Fondazioni Medio-piccole	14,8	31,5	29,7	14,6	5,3	4,0	100,0
Fondazioni Piccole	34,7	34,4	23,9	7,0	0,0	0,0	100,0
Totale Fondazioni	**1,9**	**8,9**	**14,4**	**11,5**	**11,0**	**52,2**	**100,00**
2) Secondo la ripartizione geografica:							
Nord Ovest	1,1	6,1	12,2	9,6	8,7	62,5	100,0
Nord Est	2,5	9,2	16,8	16,5	14,4	40,5	100,0
Centro	2,8	11,2	18,4	12,1	15,0	40,5	100,0
Sud e Isole	7,5	38,3	17,0	9,5	8,6	19,0	100,0

Tab.1.22 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per durata dei progetti (2025)

Gruppi di Fondazioni	**Erogazioni annuali** *(% Importi)*	**Erogazioni pluriennali** *(% Importi*)	**Totale %**
1) Secondo la classe dimensionale:			
Fondazioni Grandi	82,1	17,9	100,0
Fondazioni Medio-grandi	83,9	16,1	100,0
Fondazioni Medie	95,8	4,2	100,0
Fondazioni Medio-piccole	91,7	8,3	100,0
Fondazioni Piccole	93,4	6,6	100,0
Totale Fondazioni	**83,0**	**17,0**	**100,0**
2) Secondo la ripartizione geografica:			
Nord Ovest	80,5	19,5	100,0
Nord Est	92,2	7,8	100,0
Centro	75,7	24,3	100,0
Sud e Isole	96,5	3,5	100,0

Tab.1.23 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per principali settori di intervento (2025)

Gruppi di Fondazioni	Principali Settori di intervento (% Importi)						
	ARTE, ATTIVITÀ E BENI CULTURALI	EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	VOLONTARIATO, FILANTROPIA E BENEFICENZA	SVILUPPO LOCALE	RICERCA E SVILUPPO	ASSISTENZA SOCIALE	SALUTE PUBBLICA
1) Secondo la classe dimensionale:							
Fondazioni Grandi	18,9	17,7	17,0	16,4	11,1	8,3	3,9
Fondazioni Medio-grandi	34,0	16,3	18,3	10,9	6,2	3,7	6,1
Fondazioni Medie	30,1	21,7	13,2	9,6	3,8	5,4	12,5
Fondazioni Medio-piccole	32,1	15,4	19,6	8,1	3,3	6,3	10,7
Fondazioni Piccole	41,8	18,3	19,8	2,5	2,0	7,7	4,2
Totale Fondazioni	**21,0**	**17,7**	**17,1**	**15,4**	**10,2**	**7,7**	**4,5**
2) Secondo la ripartizione geografica:							
Nord Ovest	16,1	21,1	11,1	22,4	11,2	10,2	2,5
Nord Est	27,1	16,4	29,9	3,2	6,7	2,8	4,4
Centro	26,7	9,3	18,1	9,3	10,9	7,5	12,1
Sud e Isole	33,5	11,0	24,5	10,0	13,9	1,6	3,9

Tab.1.24 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per categorie di soggetti beneficiari (2025)

Gruppi di Fondazioni	Totale soggetti privati *(% Importi)*	Totale soggetti pubblici *(% Importi)*	Totale %
1) Secondo la classe dimensionale:			
Fondazioni Grandi	75,3	24,7	100,0
Fondazioni Medio-grandi	77,8	22,2	100,0
Fondazioni Medie	75,5	24,5	100,0
Fondazioni Medio-piccole	75,9	24,1	100,0
Fondazioni Piccole	81,7	18,3	100,0
Totale Fondazioni	**75,6**	**24,4**	**100,0**
2) Secondo la ripartizione geografica:			
Nord Ovest	78,1	21,9	100,0
Nord Est	67,9	32,1	100,0
Centro	78,9	21,1	100,0
Sud e Isole	71,3	28,7	100,0

Tab.1.25 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per tipologie di soggetti beneficiari (2025)

Gruppi di Fondazioni	Fondazioni	Altri soggetti privati	Enti locali	Organizzazioni di volontariato	Scuole e Università pubbliche	Altri enti pubblici	Enti religiosi o di culto	Cooperative sociali	Associazioni di promozione sociale	Enti e Aziende sanitarie e ospedaliere pubbliche	Imprese sociali	Amministrazioni centrali	Cooperative del settore dello spettacolo, dell'informazione e tempo libero	Totale
1) Secondo la classe dimensionale:														
Fondazioni Grandi	46,2	14,8	11,9	5,9	5,9	5,2	2,8	3,0	1,7	1,5	0,8	0,2	0,1	100,00
Fondazioni Medio-grandi	31,0	24,5	9,8	10,9	8,1	1,4	4,3	2,0	3,4	2,6	1,6	0,3	0,1	100,00
Fondazioni Medie	39,2	18,7	14,4	9,0	6,2	1,0	2,9	1,5	3,9	2,6	0,1	0,3	0,2	100,00
Fondazioni Medio-piccole	35,4	18,5	12,2	10,8	3,4	4,7	3,9	2,1	4,6	2,5	0,6	1,3	0,1	100,00
Fondazioni Piccole	38,1	22,2	5,1	12,9	6,4	5,3	4,0	1,1	3,1	1,5	0,4	0,0	0,0	100,00
Totale Fondazioni	**44,4**	**15,9**	**11,7**	**6,6**	**6,0**	**4,8**	**2,9**	**2,9**	**2,0**	**1,6**	**0,9**	**0,2**	**0,1**	**100,00**
2) Secondo la ripartizione geografica:														
Nord Ovest	49,2	16,3	8,4	5,0	5,4	7,0	2,9	3,0	0,8	0,9	0,9	0,2	0,0	100,00
Nord Est	40,7	10,3	19,3	6,9	8,0	1,3	2,6	3,1	2,9	3,4	1,1	0,1	0,2	100,00
Centro	40,0	17,5	12,7	10,9	3,9	2,1	4,0	2,2	3,7	2,2	0,6	0,3	0,1	100,00
Sud e Isole	13,6	34,7	13,9	11,4	11,9	1,7	1,5	2,7	7,3	0,7	0,0	0,5	0,0	100,00

Tab.1.26 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per principali tipi di intervento (2025)

Gruppi di Fondazioni	Principali tipi di intervento (% Importi)								
	Realizzazione di progetti con pluralità di azioni integrate	**Contributi generali per la gestione ordinaria**	**Fondi di dotazione**	**Costruzione e ristrutturazione immobili**	**Produzione di opere e rappresentazioni artistiche**	**Iniziative in coordinamento con altre Fondazioni**	**Mostre ed esposizioni**	**Allestimenti, arredi e attrezzature**	**Attrezzature specialistiche e tecnologicamente avanzate**
1) Secondo la classe dimensionale:									
Fondazioni Grandi	65,3	8,7	6,0	3,6	2,7	3,0	1,8	1,6	1,1
Fondazioni Medio-grandi	32,2	14,0	0,9	5,5	6,1	4,9	9,7	3,5	3,7
Fondazioni Medie	18,0	21,0	0,9	5,7	8,8	3,4	2,9	8,5	7,8
Fondazioni Medio-piccole	16,2	18,6	0,2	5,0	7,6	3,0	3,4	6,8	9,4
Fondazioni Piccole	29,2	19,9	0,9	2,6	10,5	3,0	9,7	4,6	2,3
Totale Fondazioni	**60,1**	**9,7**	**5,3**	**3,9**	**3,3**	**3,2**	**2,5**	**2,1**	**1,7**
2) Secondo la ripartizione geografica:									
Nord Ovest	72,1	7,1	8,7	1,3	1,2	3,2	0,8	1,1	0,3
Nord Est	49,6	11,7	0,5	7,9	4,6	3,3	4,8	2,2	2,9
Centro	31,3	17,9	0,0	8,8	6,7	2,9	5,7	6,2	5,7
Sud e Isole	43,8	9,0	0,7	1,8	13,5	3,4	3,7	1,1	1,5

Tab.1.27 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per ruolo della Fondazione nella realizzazione dei progetti (2025)

Gruppi di Fondazioni	Supporto alle iniziative realizzate da terzi *(% Importi)*	Realizzazione diretta della Fondazione *(% Importi)*	Sovvenzionamento di imprese strumentali *(% Importi)*	Totale %
1) Secondo la classe dimensionale:				
Fondazioni Grandi	67,9	31,3	0,9	100,0
Fondazioni Medio-grandi	71,9	22,3	5,8	100,0
Fondazioni Medie	62,6	32,6	4,8	100,0
Fondazioni Medio-piccole	80,9	17,1	2,0	100,0
Fondazioni Piccole	64,7	29,4	5,9	100,0
Totale Fondazioni	**68,2**	**30,3**	**1,4**	**100,0**
2) Secondo la ripartizione geografica:				
Nord Ovest	64,9	34,8	0,3	100,0
Nord Est	73,4	25,4	1,2	100,0
Centro	69,2	25,1	5,7	100,0
Sud e Isole	84,6	11,1	4,4	100,0

Tab.1.28 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per origine dei progetti (2025)

Gruppi di Fondazioni	**Progetti di origine interna alla Fondazione** *(% Importi)*	**Progetti e domande presentati da terzi** *(% Importi)*	**Erogazioni conseguenti a bando** *(% Importi)*	**Totale %**
1) Secondo la classe dimensionale:				
Fondazioni Grandi	44,4	26,7	28,9	100,0
Fondazioni Medio-grandi	35,0	42,1	22,9	100,0
Fondazioni Medie	38,5	41,1	20,4	100,0
Fondazioni Medio-piccole	35,2	55,5	9,3	100,0
Fondazioni Piccole	41,0	49,7	9,3	100,0
Totale Fondazioni	**43,2**	**29,1**	**27,7**	**100,0**
2) Secondo la ripartizione geografica:				
Nord Ovest	45,8	24,5	29,7	100,0
Nord Est	34,4	40,8	24,7	100,0
Centro	50,5	28,9	20,6	100,0
Sud e Isole	28,2	29,5	42,3	100,0

Tab.1.29 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni in relazione al coinvolgimento di altri soggetti erogatori (2025)

Gruppi di Fondazioni	**Erogazioni senza coinvolgimento di altri soggetti erogatori** *(% Importi)*	**Erogazioni in partnership** *(% Importi)*	**Totale %**
1) Secondo la classe dimensionale:			
Fondazioni Grandi	94,0	6,0	100,0
Fondazioni Medio-grandi	87,9	12,1	100,0
Fondazioni Medie	86,0	14,0	100,0
Fondazioni Medio-piccole	96,4	3,6	100,0
Fondazioni Piccole	92,2	7,8	100,0
Totale Fondazioni	**93,2**	**6,8**	**100,0**
2) Secondo la ripartizione geografica:			
Nord Ovest	95,3	4,7	100,0
Nord Est	89,4	10,6	100,0
Centro	92,2	7,8	100,0
Sud e Isole	89,3	10,7	100,0

Tab.1.30 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni in relazione alla presenza di cofinanziamento di altri soggetti erogatori (2025)

Gruppi di Fondazioni	**Erogazioni senza coifinanziamento** *(% Importi)*	**Erogazioni in cofinanziamento** *(% Importi)*	**Totale %**
1) Secondo la classe dimensionale:			
Fondazioni Grandi	53,3	46,7	100,0
Fondazioni Medio-grandi	48,2	51,8	100,0
Fondazioni Medie	65,3	34,7	100,0
Fondazioni Medio-piccole	71,7	28,3	100,0
Fondazioni Piccole	75,8	24,2	100,0
Totale Fondazioni	**53,8**	**46,2**	**100,0**
2) Secondo la ripartizione geografica:			
Nord Ovest	53,3	46,7	100,0
Nord Est	53,3	46,7	100,0
Centro	54,1	45,9	100,0
Sud e Isole	63,5	36,5	100,0

CAPITOLO 2

IL PATRIMONIO E LA GESTIONE ECONOMICA

2.1 Il patrimonio

Al 31 dicembre 2025, le Fondazioni di origine bancaria vantano un patrimonio contabile di 43.722,9 milioni di euro, pari all'82,4% del passivo di bilancio[1] (Tab. 2.16).

Durante il 2025, il valore contabile del patrimonio aggregato è aumentato di circa 1.204,1 milioni di euro (+2,8%), dal momento che nel 2024 era di 42.518,8 milioni di euro.

Nell'anno oggetto di analisi tutte le Fondazioni[2] registrano un aumento patrimoniale, in particolare:

- 83 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 registra incrementi patrimoniali relativi agli accantonamenti dell'avanzo e, a seguito della fusione con una consorella, all'imputazione del patrimonio netto derivante dalla stessa.

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 regolamenta l'attività delle Fondazioni), il valore contabile dello stesso è cresciuto a 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 hanno aperto ulteriori scenari di guerra, in cui il valore del patrimonio si è ridotto mediamente dello 0,9% l'anno.

In questo stesso arco temporale che va dal 2000 al 2025, nonostante le perduranti difficoltà economico-finanziarie che hanno investito il nostro Paese, le Fondazioni hanno erogato complessivamente 29,6 miliardi di euro e accantonato ulteriori risorse per l'attività erogativa futura pari a circa 6,4 miliardi di euro, per un totale di circa 36 miliardi di euro; in tal modo esse non hanno fatto

1 Il valore reale del patrimonio delle Fondazioni a fine 2025 si attesta a 57.829,7, dato che la plusvalenza netta latente è di circa 14.106,8 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 2025, 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.

2 Si sottolinea che nell'anno oggetto di analisi le Fondazioni da 85 diventano 84 a esito della fusione tra due consorelle.

mancare il loro sostegno alle collettività di riferimento e, nel contempo, hanno svolto pienamente 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[3] (Tab. 2.1).

Per quanto riguarda il primo profilo, le 44 Fondazioni aventi sede nel Nord del Paese hanno complessivamente un patrimonio di circa 32,5 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 (1.276 milioni di euro contro 500). Il Nord Est ha una presenza più diffusa di Fondazioni (28), ma un valore medio del patrimonio più contenuto della media (432 milioni di euro).

Il Centro, in cui sono presenti 30 Fondazioni, ha valori patrimoniali medi ancora più contenuti, con 302 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 212 milioni di euro di valore medio, 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.

3 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 e aree geografiche (situazione al 31/12/2025)

Area geografica	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
Centro	306	8	727	9	588	4	1.458	4	5.988	5	9.066	30	302
Nord Est	50	5	142	2	976	6	3.137	9	7.806	6	12.110	28	432
Nord Ovest	38	1	200	3	675	4	767	3	18.741	5	20.421	16	1.276
Sud e Isole	74	2	289	3	513	3	223	1	1.026	1	2.125	10	213
Totale	**467**	**16**	**1.357**	**17**	**2.753**	**17**	**5.585**	**17**	**33.560**	**17**	**43.723**	**84**	**521**
Media in milioni di euro	29		80		162		329		1.974		521		

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 16 Fondazioni di dimensione piccola pesano per poco più 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 341 milioni di euro), impegno che è stato rinnovato nel 2025 per un ulteriore quinquennio fino al 2030 Altre forme di perequazione territoriale operate dal sistema delle Fondazioni in un'ottica di solidarietà nazionale riguardano il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, il Fondo per la Repubblica Digitale e il sistema dei Centri di servizio per il volontariato.

2.2 Gli impieghi del patrimonio

L'attivo delle Fondazioni al 31 dicembre 2025 ammonta a poco più di 53,1 miliardi di euro, in crescita (+4,4%) rispetto alla consistenza rilevata a fine 2024 (era pari a 50,8 miliardi). La struttura generale delle attività[4] è analoga a quella degli anni precedenti: infatti, le attività materiali incidono per il 4,3%, mentre le attività finanziarie, i crediti finanziari e le disponibilità liquide assommano al 95,6% sul totale attivo, dati che ricalcano quelli del 2024. Il totale delle attività finanziarie cresce per circa 2.404,7 milioni di euro, e le stesse ammontano, fra immobilizzate e non immobilizzate, a 48,8 miliardi di euro (erano 46,4 miliardi nel 2024).

Si conferma, anche nel 2025, la tendenza che vede la distribuzione delle attività finanziarie, fra portafoglio immobilizzato e circolante, variare in maniera poco rilevante. Nel 2025 il portafoglio immobilizzato cresce di circa 1.334,2 milioni di euro (da 39,7 a 41,0 miliardi), con un peso percentuale che passa da 78,0% a 77,2% mentre gli strumenti finanziari non immobilizzati crescono di circa 1.057 milioni (da 6,7 a 7,8 miliardi di euro) e passano dal 13,1% al 14,6% del totale attivo. I crediti crescono di 4,8 milioni di euro; le disponibilità liquide decrescono per 215,1 milioni di euro.

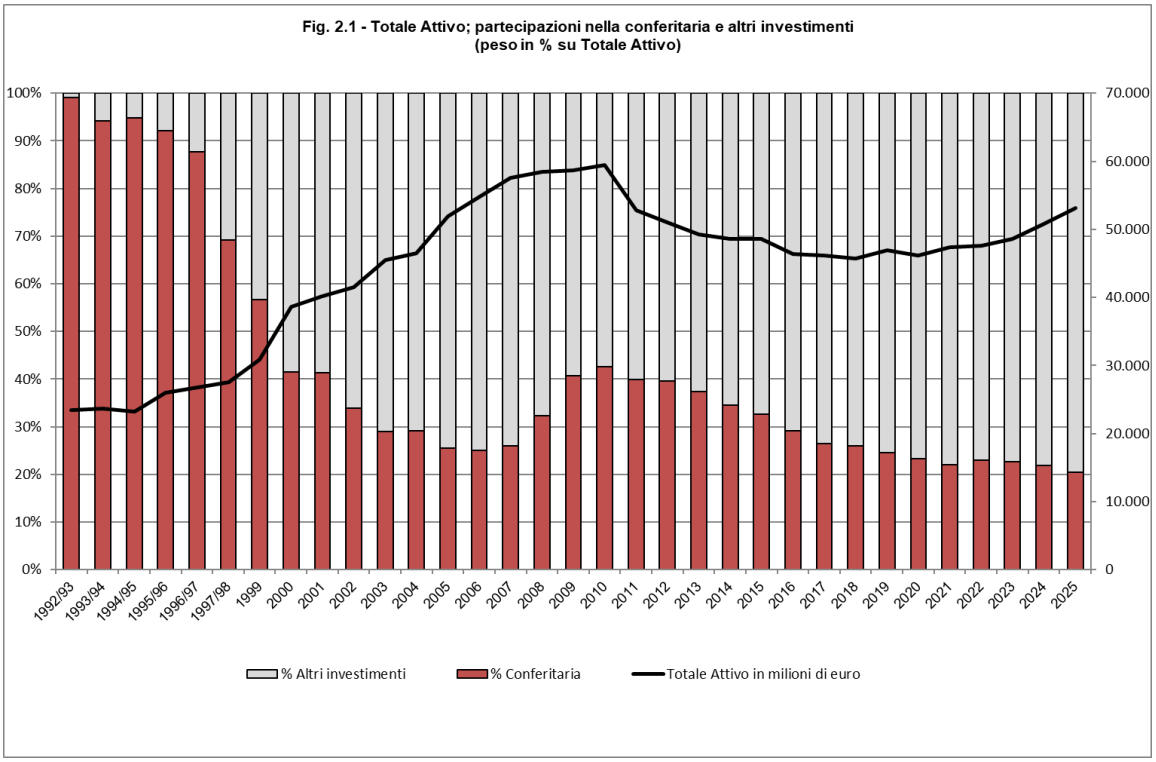
Dall'analisi dei due comparti di strumenti finanziari si evidenzia che quello immobilizzato cresce complessivamente del 3,4%: nello specifico si evince che le variazioni incrementative riguardano il comparto delle altre partecipazioni (+0,3%) con un decremento della partecipazione nella conferitaria di cui si dirà di seguito, i titoli di debito (+20,6%), gli altri titoli (+0,3%), le altre attività finanziaria (66,3%), e si movimenta anche la voce strumenti finanziari derivati attivi per circa 2,2 milioni, che lo scorso anno era a zero. Le variazioni in decremento riguardano, invece, le partecipazioni nelle società strumentali (-14,6%) e la partecipazione nella conferitaria (-2,0%).

Il comparto non immobilizzato cresce complessivamente del 15,8%: in questo comparto crescono gli strumenti finanziari quotati (+26,7%), mentre decrescono gli strumenti finanziari affidati in gestione patrimoniale individuale (-4,7%). Nel circolante si assiste anche a un decremento della partecipazione nella banca conferitaria per 49,2 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 2025. 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 e del suo Addendum della fine del 2025, che, ha portato al 20,4% 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

4 Le categorie di investimento cui si fa riferimento nel commento non sono evidenziate distintamente negli schemi di bilancio proposti a fine capitolo, che sono strutturati in forma sintetica e con un maggior grado di aggregazione. A tale riguardo si rimanda alla Nota metodologica.

istituzionali, hanno operato per il rafforzamento patrimoniale delle banche partecipate 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 + 558,8 milioni di euro fatta registrare dai Fondi per l'attività d'istituto in linea con quanto già accaduto l'anno precedente, in cui questi ultimi crescevano, (di 837 milioni).

Si evidenzia che, per effetto delle disposizioni legislative di cui all'art. 1 commi da 44 a 47 della legge 178/2020, alimentano i fondi per l'attività di istituto anche quelli derivanti dagli accantonamenti dei risparmi d'imposta sui dividendi, la cui consistenza è pari a circa 338,9 milioni di euro (erano 392,8 nel 2024).

In merito alle poste del passivo di bilancio si evidenzia, inoltre, l'incremento di 7,9 milioni di euro (si passa dai 55,2 milioni del 2024 ai 63,2 milioni del 2025) dell'ammontare delle somme accantonate per legge a favore del volontariato, in conseguenza di flussi in entrata per 63,1 milioni di euro dalle Fondazioni, accantonati nell'anno, e di flussi in uscita per 55,1 milioni di euro destinati ad alimentare l'attività dei Centri di servizio per il volontariato.

I debiti aumentano di 20,3 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[5] 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 2025, alla seguente situazione:

A) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria > del 50%	4
B) Fondazioni che non detengono partecipazioni nella conferitaria	40
C) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria < al 50%	40
di cui:	
C.1 partecipazione inferiore al 5%	31
C.2 partecipazione fra il 5% e il 20%	6
C.3 partecipazione fra il 20% e il 50%	3
Totale Fondazioni	**84**

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 l'11%, era 10 l'anno precedente.

Tale situazione è destinata a evolversi ulteriormente a seguito della progressiva applicazione del Protocollo Acri-Mef e del relativo Addendum, 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 che le Fondazioni si adoperino per ricondurre l'investimento entro il suddetto limite

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

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[6], 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 inserito 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 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 2025 raffrontato con quello del 2024, con il relativo commento. La

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

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.

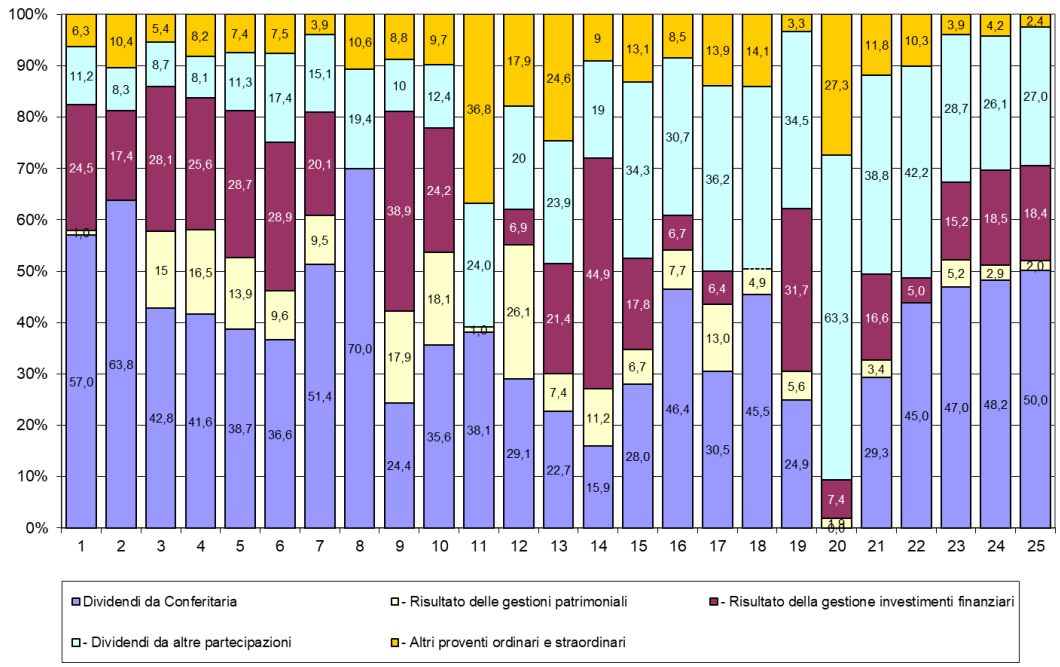
2.4.2 L'investimento del patrimonio: la redditività

Il 2025 è stato un anno molto positivo per gli investimenti del patrimonio delle Fondazioni. Difatti, nel 2025, il totale dei proventi conseguiti dall'insieme delle Fondazioni sale rispetto al 2024 del 12,5% e si attesta a 3.273,3 milioni di euro (erano 2.909,6 nel 2024; Tab. 2.17). Nell'anno in commento, si registra una crescita dei dividendi che sono pari a 2.522,8 milioni di euro (crescono, rispetto al 2024, del 16,6%, rappresentando per le Fondazioni una fondamentale fonte di reddito), di cui 1.636,9 sono da partecipazioni bancarie. Questi rappresentano la forma di provento più importante, con un'incidenza del 50% sul totale dei proventi (incidenza in crescita rispetto allo scorso anno, quando era del 48,2%). I dividendi da partecipazioni non bancarie sono 885,9 milioni di euro (in crescita rispetto al 2024, di 125,7 milioni di euro), con una incidenza del 27,1% sul totale dei proventi, in crescita, seppur lievissima rispetto a quella del 2024, quando la predetta incidenza era del 26,1%.

Nel 2025, il risultato delle gestioni patrimoniali continua a essere positivo, anche se decresce, attestandosi a 65,6 milioni di euro (era di 86,1 milioni nel 2024); cresce, per effetto delle valutazioni e dei flussi di interessi, anche il risultato degli investimenti finanziari, passando da 538,5 milioni di euro del 2024 a 603,8 milioni di euro nell'anno in commento (+12,1%). Gli altri proventi ordinari di natura non finanziaria e straordinari decrescono del 33,2%, passando da 121,4 del 2024 a 81 milioni di euro circa del 2025.

La Fig. 2.2 riporta un grafico che illustra la composizione percentuale per tipologia di provento dal 2001 al 2025.

Fig. 2.2 - Composizione % dei proventi



La redditività lorda del patrimonio[7] delle Fondazioni per il 2025 è in crescita rispetto al 2024, per effetto dei fattori dapprima descritti, e si attesta al 7,5 % (era 6,8% nel 2024).

Se si considera l'andamento della redditività del patrimonio e delle sue componenti principali su un orizzonte temporale di lungo periodo (2000-2025), 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 4,2%, in crescita rispetto al 2024 di circa due punti percentuale. Tale indicatore ha seguito negli ultimi anni un andamento alquanto discontinuo (si veda 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 65,6 milioni di euro, anche se in contrazione rispetto al 2024 dove registravano un risultato complessivo pari a 86,1. La redditività media è leggermente in calo e si attesta intorno al 9,1% mentre nel 2024 era pari al 12%. Al 31 dicembre 2025, risultano 23 Fondazioni con gestioni patrimoniali in essere, di cui solo una ha generato un risultato negativo.

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.

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)

Anni	N° di Fondazioni che hanno gestioni patrimoniali a fine anno	Importo delle gestioni a fine periodo	Risultato complessivo	N° di Fondazioni che hanno dichiarato perdite
2000	40	3.993	127,0(*)	11
2001	45	6.383	19,8	23
2002	51	7.360	(15,8)	27
2003	49	8.187	315,0	0
2004	50	8.599	366,8	1
2005	52	8.920	408,1	1
2006	57	9.626	356,6	3
2007	60	14.343	376,9	5
2008	50	8.862	(192,9)	41
2009	50	9.126	509,1	3
2010	47	10.349	359,8	3
2011	42	9.366	18,9	28
2012	40	9.236	399,1	1
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
2025	23	706,6	65,5	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.

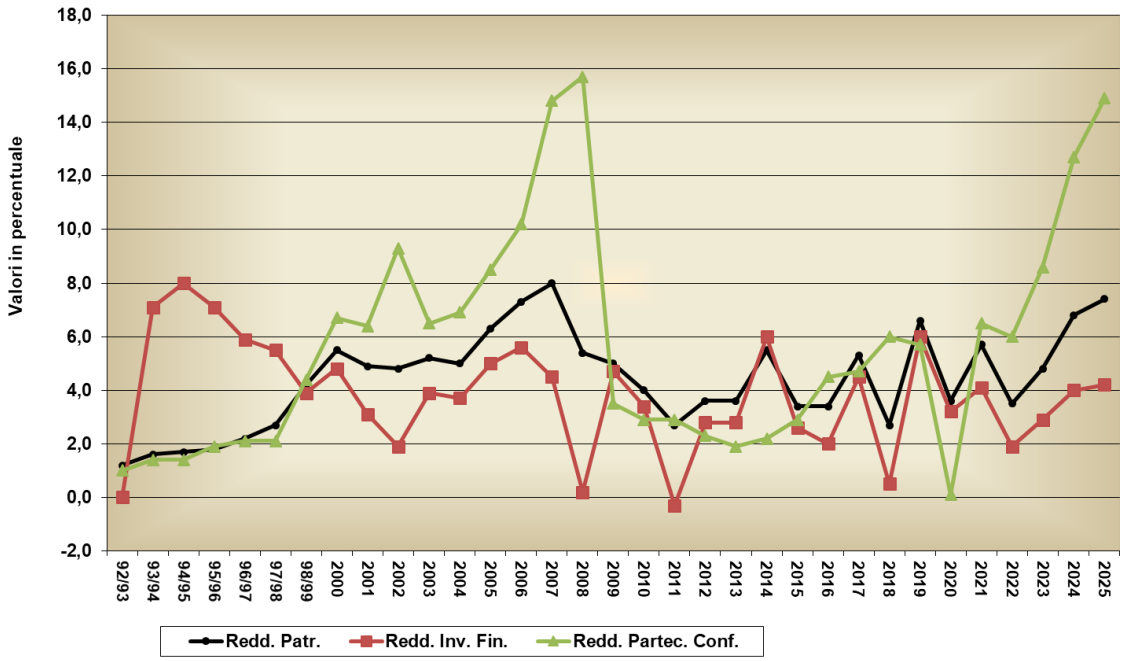
A completamento dell'esame delle varie tipologie di proventi e dei relativi indici di redditività per categoria di investimento, la Tab. 2.3 e la Fig. 2.3 riportano le serie storiche dei valori dei principali indici descritti per l'insieme delle Fondazioni.

Tab. 2.3 Alcuni indicatori di redditività del patrimonio e di specifiche tipologie di investimento

Anni	$\frac{\text{Proventi}}{\text{Patrimonio}} x\ 100$	$\frac{\text{Proventi finanziari}}{\text{Investimenti fin.ri medi}} x\ 100$	$\frac{\text{Dividendi + plus – minus Soc. conf.ria}}{\text{Part.ni Soc. conf.ria (media[t-1,t])}} x\ 100$
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
2025	7,5	4,2	14,9

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

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[8]. 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 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 7,5%, 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

8 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.

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, un'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 continua il *trend* di crescita degli indici di rendimento iniziato nel 2022.

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 2025 è pari a 2.392,6 milioni di euro, corrispondente al 5,5% del patrimonio medio di periodo; il dato segna una crescita di 293,7 milioni (+14%) rispetto all'Avanzo di 2.098,8 milioni del 2024; la sua incidenza sul totale dei proventi sale a 73,1% (era 72,1%, nel 2024). La variazione dell'Avanzo risente, ovviamente, della favorevole dinamica dei proventi totali già descritta.

Nel 2025 la totalità delle Fondazioni registra un avanzo di gestione positivo.

Gli oneri di gestione decrescono per 13,7 milioni, sono: 256,9 milioni di euro nel 2025 contro i 270,7 milioni di euro del 2024. Tale decremento è dovuto prevalentemente (per circa il 62,7%) 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 113,8 milioni di euro (in crescita rispetto allo scorso dove era di circa 28,5 milioni). Continuando con le voci in commento, si evidenza la crescita dei compensi e rimborsi spese per il gli organi statutari (+4,5%), dei costi per il personale (+6%), oneri per consulenti e collaboratori esterni (+13,3), ammortamenti (4,5%). In lievissima decrescita i servizi per la gestione del patrimonio (-1,2%).

Il numero complessivo dei dipendenti si attesta a 1.114, con un costo medio unitario in lieve aumento a circa 79,9mila euro (era 79 euro nel 2024) pari al +1,1%. 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 2025 le imposte a bilancio ammontano a 315 milioni di euro, in crescita rispetto all'anno precedente (in linea con la crescita dei proventi), quando ammontavano a 276,5 milioni di euro. Inoltre, se al dato di bilancio si sommano anche le imposte che le Fondazioni scontano alla fonte, emerge che nel 2025 l'effettivo carico fiscale ha toccato la cifra di circa 443,8 milioni di euro, derivante, in particolare, per 157 milioni da imposte sostitutive e differite sui redditi degli investimenti finanziari, per 251,8 milioni dall'IRES, per circa 4,8 milioni per imposte di bollo, per 4,4 milioni dall'IMU e per 3,5 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 positivo, ma la tassazione resta, per le Fondazioni, particolarmente onerosa, tant'è che si potrebbe affermare che all'Erario, anche quest'anno, come si evince dal capitolo 1, 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 299,2 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, esplicato 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 2025 l'accantonamento effettuato a questo fondo è pari a circa 282,5 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 del 27 febbraio 2026, ha confermato, per l’anno 2025, 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 31,3 milioni di euro) è pari a circa 776,4 milioni. Il loro valore è in crescita rispetto all’esercizio 2024, dove erano pari a 659 milioni di euro. Complessivamente, l’accantonamento a patrimonio è pari al 32,4% dell’Avanzo.

Il restante 67,6% dell’Avanzo è stato destinato all'Attività istituzionale (circa 1.616,2 milioni di euro rispetto ai 1.439,6 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 1.448 milioni di euro (erano 1.261,9 milioni nel 2024), mentre il loro utilizzo è stato di 889,3 milioni (era 424,9 milioni nel 2024).

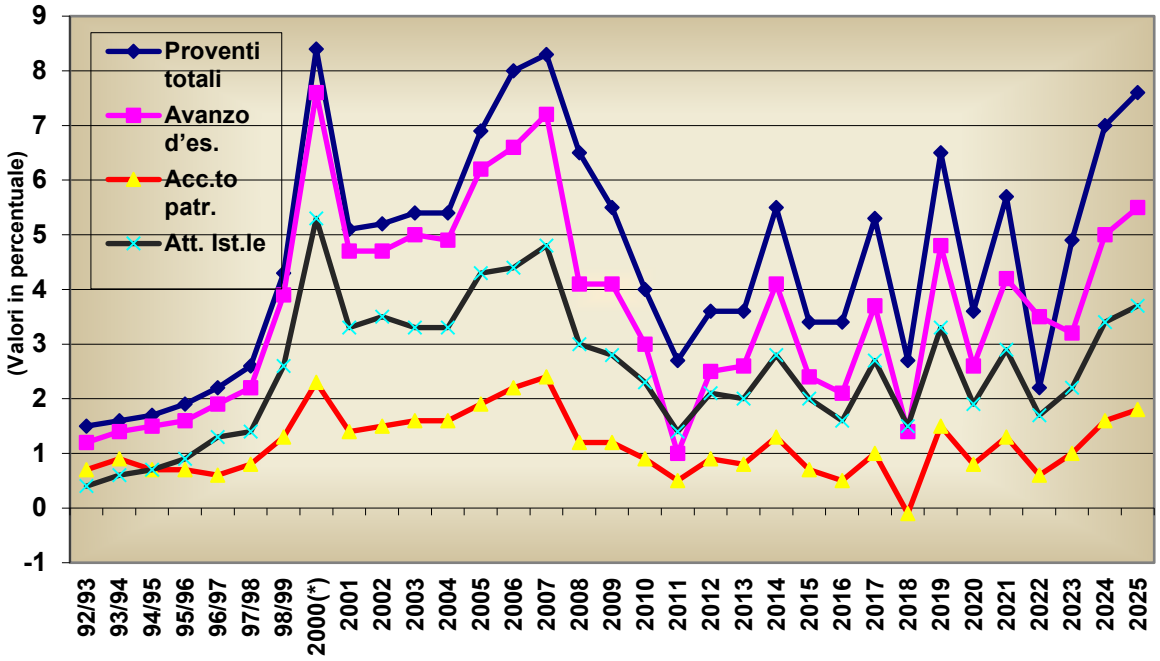
Questi dati evidenziano lo stretto collegamento che caratterizza la movimentazione dei fondi e l’andamento dell’Avanzo di gestione per effetto del quale gli apporti hanno una correlazione positiva, mentre gli utilizzi una correlazione negativa, con un approccio spiccatamente anticiclico.

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 1992/93–2025 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 della destinazione ai fondi per l'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: a 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 dall'anno successivo sino all'anno oggetto di analisi, seguendo una curva estremamente altalenante, in cui a anni di crisi si succedono momenti di ripresa, solo recentemente consolidatasi.

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



Con riferimento alle delibere di erogazione assunte nel corso del 2025, al netto dei 63,1 milioni di euro destinati ex art. 62 del d.lgs. n. 117 del 2017[9] al Fondo Unico Nazionale (FUN) per il sostegno dei Centri di servizio per il volontariato (erano 59,5 nel 2024), il loro ammontare si attesta a 1.361,4 milioni di euro, rispetto a 1033,1 milioni di euro del 2024. La variazione dell'erogato, come ogni anno, risente

9 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.

del 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[10] (includendovi anche il predetto stanziamento per il finanziamento del FUN) assomma a 1.424,5 milioni di euro rispetto a 1.092,7 milioni registrati nel 2024 (+331,8 milioni circa, pari a +30,4%), che corrisponde a un tasso di erogazione del 3,3% sul patrimonio medio dell'insieme delle Fondazioni, in linea con l'anno precedente e superiori a quelli passati (nel 2024 e 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%).

L'ammontare delle erogazioni liquidate si attesta a 606,3 milioni di euro (era 566,3 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[11]. Il programma, dopo il triennio 2016-2018, è stato rinnovato per ben tre ulteriori trienni, con importi del credito d'imposta variato nel corso del tempo.

Nel 2025, le Fondazioni hanno destinato 3,9 milioni di euro, per complessivi 799 milioni di euro nel corso dei 10 anni di alimentazione del Fondo. 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 2025, a 2,9 milionidi euro. Il 2025 è stato il quarto 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.

10 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.

11 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.

A esso, nel 2025, le Fondazioni hanno complessivamente destinato 12,6 milioni di euro, e, a fronte di questo impegno, è stato riconosciuto un credito d'imposta di 9,4 milioni (75%). Dal suo avvio, le Fondazioni hanno versato al Fondo circa 204 milioni di euro.

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[12], che viene alimentato nei periodi di più alto reddito, come l'anno in commento, e utilizzato in quelli in cui i redditi si riducono. A fine 2025, tale Fondo ha raggiunto l'importo di circa di 2,9 miliardi di euro che, considerate le erogazioni annuali nell'ultima decade, corrisponderebbero a circa 2,8 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 2025, sebbene accantonino ingenti risorse ai fondi erogativi per il futuro, canalizzano il margine prodotto anche per erogare in corso di esercizio. Nel 2025 le erogazioni sul risultato dell'anno si attestano a 105 milioni di euro, facendo registrare una lieve decrescita rispetto a quelle del 2024(118 milioni di euro del 2024), mentre quelle finanziate con i fondi accantonati in anni precedenti crescono, passando da 915 milioni di euro del 2024 a circa 1.256,3 milioni dell'esercizio in commento[13] (+37,30%).

Destinazione dell'Avanzo d'esercizio rispetto all'anno precedente (in milioni di euro)	**2025**	**2024**	**Δ**
Avanzo d'esercizio	2.392,6	2.098,8	293,7
A patrimonio:	776,0	658,9	117,0
Copertura disavanzi pregressi	31,3	44,5	-13,2
Accantonamenti al patrimonio	744,6	614,4	130,2

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".

Avanzo residuo	0,4	0,3	0,1
All'Attività istituzionale (dell'esercizio e futura):	1.616,2	1.439,6	176,6
Delibere su risorse esercizio corrente	105,0	118,1	-13,1
Accantonamento Fondo Volontariato di legge	63,1	59,5	3,6
Accantonamenti ai fondi per l'Attività istituzionale futura	1.448,0	1.261,9	186,1

Nota: le differenze possono derivare dall'arrotondamento dei valori.

L'esame dei risultati economici e patrimoniali della gestione svoltasi nell'esercizio 2025 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

Fondazioni bancarie **Rendiconto finanziario** Raffronto 2025 - 2024		
	2025	**2024**
Avanzo/disavanzo dell'esercizio	**2.392,6**	**2.098,8**
Riv.ne (sval) strum fin non imm.ti	106,3	123,3
Riv.ne (sval) strum fin imm.ti	(61,3)	(27,4)
Riv.ne (sval) att. non fin.	(1,0)	(0,7)
Ammortamenti	21,7	20,8
Av./dis. al netto delle variazioni non finanziarie (> 0 genera liquidità; < 0 assorbe liquidità)	**2.370,3**	**2.024,5**
Variazione crediti	4,8	
Variazione ratei e risconti attivi	8,1	(0,8)
Variazione fondo rischi e oneri	6,3	9,3
Variazione fondo TFR	0,6	
Variazione debiti	20,3	62,7
Variazione ratei e risconti passivi	0,3	0,9
A) Av./dis.della gestione operativa (>0 genera liquidità; <0 assorbe liquidità)	**2.384,9**	**2.117,6**
Fondi erogativi	8.503,4	7.493,5
Fondi erogativi anno precedente	7.493,5	6.620,3
Erogazioni deliberate in corso d'esercizio (da C/E)	105,0	118,1
Acc.to al volontariato di legge	63,1	59,5

Acc.to ai fondi per l'attività di Istituto	1.448,0	1.261,9
B) Attività istituzionale (>0 assorbe liquidità per erogazioni pagate); (<0 genera liquidità per fondi netti accantonati)	**606,3**	**566,3**
Imm.ni materiali e imm.li	2.306,4	2.261,0
Ammortamenti	21,7	20,8
Riv/sval attività non finanziarie	(1,0)	(0,7)
Imm.ni materiali e imm.li senza amm.ti e riv./sval.	2.329,1	2.282,5
Imm.ni materiali e imm.li dell'anno precedente	2.261,0	2.236,4
Variazione imm.ni materiali e imm.li	***68,1***	**46,1**
Imm.ni finanziarie	41.004,7	39.670,5
Riv/sval imm.ni finanziarie	(61,3)	(27,4)
Imm.ni finanziarie senza riv./sval.	41.066,0	39.697,9
imm.ni finanziarie anno precedente	39.670,5	38.413,5
Variazione imm.ni fin.rie	***1.395,5***	**1.284,4**
Strum. fin.ri non imm.ti	7.758,9	6.701,8
Riv./sval. strumenti fin.ri non imm.ti	106,3	123,3
Strum. fin.ri non imm.ti senza riv./sval.	7.652,6	6.578,5
Strum. fin.ri non imm.ti anno precedente	6.701,8	6.192,2
Variazione strum. fin.ri non imm.ti	***950,8***	**386,3**
Variazione altre attività	***7,1***	**0,5**
Variazione netta investimenti (>0 assorbe liquidità; <0 genera liquidità)	**2.421,5**	**1.717,4**
Patrimonio netto	43.722,9	42.518,8
Copertura disavanzi pregressi	31,3	44,5
Accantonamento alla Riserva obbligatoria	472,3	410,9
Accantonamento alla Riserva per l'integrità del patrimonio	272,4	203,5
Avanzo/disavanzo residuo	0,4	0,3
Patrimonio al netto delle variazioni +/- del risultato di esercizio	42.946,5	41.859,5
Patrimonio netto dell'anno precedente	42.518,8	41.189,8
Variazione del patrimonio non derivante dal risultato della gestione (>0 genera liquidità; <0 assorbe liquidità)	**427,7**	**669,7**
C) Variazione degli investimenti e del patrimonio (>0 assorbe liquidità; <0 genera liquidità)	**1.993,8**	**1.047,7**
D) Liquidità generata (>0)/assorbita (<0) dalla gestione (A+B+C)	(215,1)	**(99,8)**
E) Disponibilità liquide all' 1/1	1.675,5	**1.271,8**
Disponibilità liquide al 31/12 (D+E)	1.460,4	1,172,0

Il rendiconto finanziario mette in evidenza i fenomeni economici e patrimoniali che hanno caratterizzato la gestione del 2025.

Nel 2025, l'Avanzo, al netto delle componenti non finanziarie (rivalutazioni/svalutazioni e ammortamenti), ammonta a 2.370,3 milioni di euro, ed è stato utilizzato per liquidare le erogazioni per un importo di 606,3 milioni.

Per quanto riguarda gli investimenti immobilizzati materiali e immateriali si nota che questi aumentano di 68,1 milioni e, contestualmente, incrementano anche gli investimenti finanziari immobilizzati per 1.395,5 milioni; entrambe le variazioni incrementative generano un assorbimento di liquidità. Nel 2025 gli investimenti finanziari non immobilizzati crescono per 950,8 milioni di euro, così come le altre attività che crescono per 7,1 milioni di euro; tenuto conto di ciò, si evidenzia che la variazione netta degli investimenti assorbe liquidità per 2.421,5 milioni.

Nel 2025 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 variazione del patrimonio netto, per eventi che non sono rilevabili negli schemi di bilancio e che per questo non sono sterilizzabili, per l'anno 2025, generano liquidità per circa 427,7 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 1.993,8 milioni di liquidità assorbita.

L'Avanzo del 2025, depurato dalle componenti non economiche (componenti valutative, che nel Rendiconto non rappresentano flussi monetari) decresce per circa 22,2 milioni (-0,94%). Il confronto con il 2024, dove questo cresceva del 3,6%, 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 2025 le svalutazioni hanno un peso minore rispetto all'anno precedente, influendo di conseguenza in maniera meno decrementativa sull'Avanzo di bilancio.

In sintesi, la gestione nel suo complesso ha assorbito liquidità netta per circa 215 milioni di euro.

Per un'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.

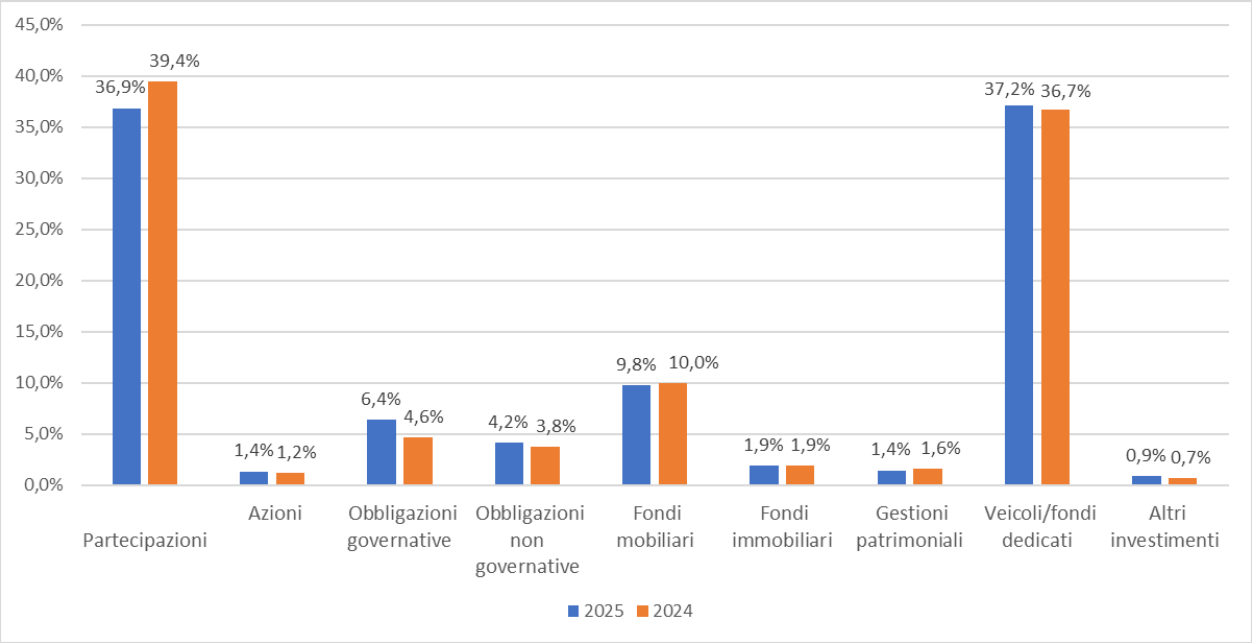
2.5 L'*asset allocation* delle Fondazioni di origine bancaria

A cura di MondoInstitutional

2.5.1 La composizione del portafoglio finanziario

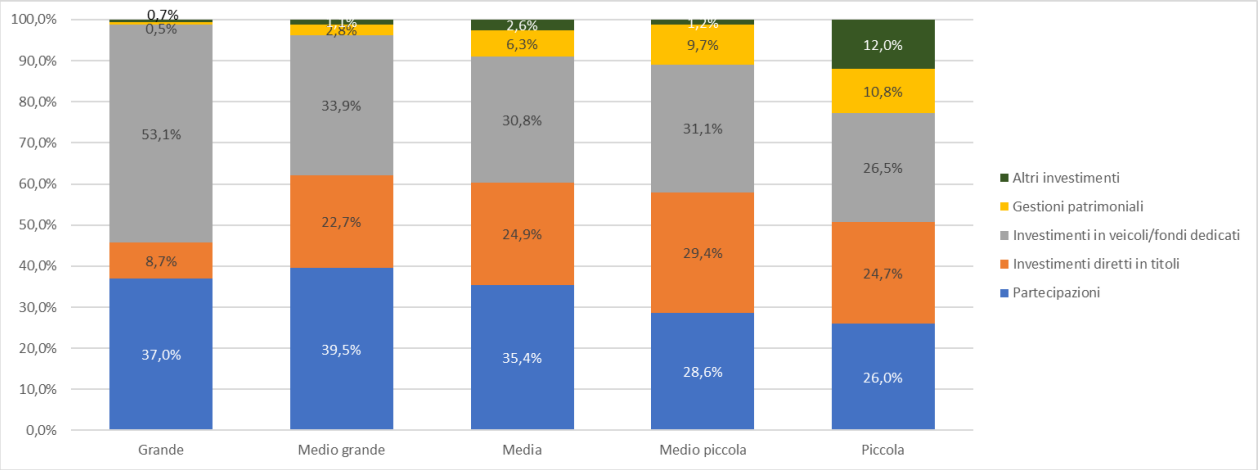
Sono pari a 48,8 miliardi di euro gli investimenti complessivi detenuti dalle Fondazioni a fine 2025, un dato cresciuto di più di due miliardi di euro rispetto alla rilevazione di fine 2024. Le nuove risorse sono state indirizzate, in linea con gli anni precedenti, verso titoli obbligazionari sia governativi che corporate detenuti direttamente dalle Fondazioni, che confermano la ricerca di flussi di reddito stabili nell'attuale panorama finanziario caratterizzato da un ritorno di tassi di rendimento interessanti. Al contempo, si osserva un cambiamento storico al vertice dell'*asset class* più rilevante nella composizione del portafoglio delle Fondazioni, con le partecipazioni (che includono le partecipazioni nelle banche conferitarie, le partecipazioni in società strumentali e le altre partecipazioni) che lasciano il primato ai veicoli o fondi dedicati che guadagnano la prima posizione con un peso del 37,2%. Questo fatto è influenzato sicuramente dalla valorizzazione a costi storici delle partecipazioni, ma comunque significativo. Guardando nello specifico al dettaglio dei pesi delle *asset class*, si osserva come il peso dei titoli allocati in maniera diretta sui mercati dalle Fondazioni cresca dal 9,6% al 12,0%, grazie all'aumento del peso dei Titoli di Stato (giunti al 6,4%) e delle obbligazioni societarie (4,2%), a cui va aggiunto l'1,4% destinato a titoli azionari. Si registra una contrazione marcata invece per le partecipazioni che perdono più del 2% del loro peso specifico, passando dal 39,4% del 2024 al 36,9% del 2025. Gli investimenti in fondi, siano essi prodotti o veicoli dedicati o fondi mobiliari direttamente selezionati dalle Fondazioni, magari coadiuvati da un *advisor* finanziario, consolidano la propria centralità e superano la quota del 48% del patrimonio investito. A trainare il comparto sono in particolare i veicoli e fondi dedicati, il cui peso sale al 37,2% (dal 36,7% del 2024), diventando così la prima voce assoluta di allocazione patrimoniale. Sommando a questo valore il 9,8% dei fondi mobiliari (in lieve flessione dal 10,0% del 2024) e l'1,9% dei fondi immobiliari (in linea con il valore 2024), si ottiene un totale del 48,9%, in lieve crescita dello 0,3% rispetto all'anno scorso. Sommando a questi valori, poi, le gestioni patrimoniali (1,4% a fine 2025, in leggera riduzione rispetto all'1,6% dell'anno precedente) e altri investimenti che possono includere polizze assicurative e certificati di investimento, si ottiene un totale affidato a gestori finanziari specializzati pari al 51,2%, in crescita rispetto al 50,9% del 2024 a testimonianza di una strategia di investimento sempre più diversificata e professionale.

GRAFICO 1 - 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 osserva come le partecipazioni abbiano un peso del 37% per le Fondazioni Grandi e del 39,5% per quelle Medio-grandi, mentre questo peso scende al 35,4% per quelle Medie, al 28,6% per quelle Medio-piccole e al 26,0% per quelle Piccole. Le Fondazioni Grandi investono oltre la metà delle loro risorse finanziarie in fondi o soluzioni di investimento dedicate (53,1% in totale, come somma di fondi mobiliari, fondi immobiliari, soluzioni di investimento dedicate), fanno meno ricorso a investimenti diretti in titoli (8,7%, come somma di azioni, obbligazioni governative e obbligazioni non governative) e si avvalgono in misura minore delle gestioni patrimoniali (0,5%). Queste ultime, invece, tendono ad essere maggiormente utilizzate al decrescere della dimensione delle Fondazioni, con quelle Medio-piccole che arrivano ad allocare risorse pari al 9,7% sul totale delle attività finanziarie e quelle Piccole al 10,8%. 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 12,0% per quelle Piccole.

GRAFICO 2 - Gli investimenti delle Fondazioni, per dimensione



Più in dettaglio, le Fondazioni Grandi investono una quota del 40,9% 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 26,8% e per quelle Medie il 21,1%, mentre per quelle Medio-piccole il 14,3% e per quelle Piccole il 6,2%. Aumenta, all'inverso, il ricorso a fondi mobiliari, che va dal 19,9% sul totale degli investimenti per le Fondazioni Piccole, fino al 5,6% di quelle Medio-grandi. Discorso analogo anche per il peso delle obbligazioni governative in portafoglio, il quale passa dal 16,1% delle Fondazioni Piccole al 4,9% di quelle Grandi.

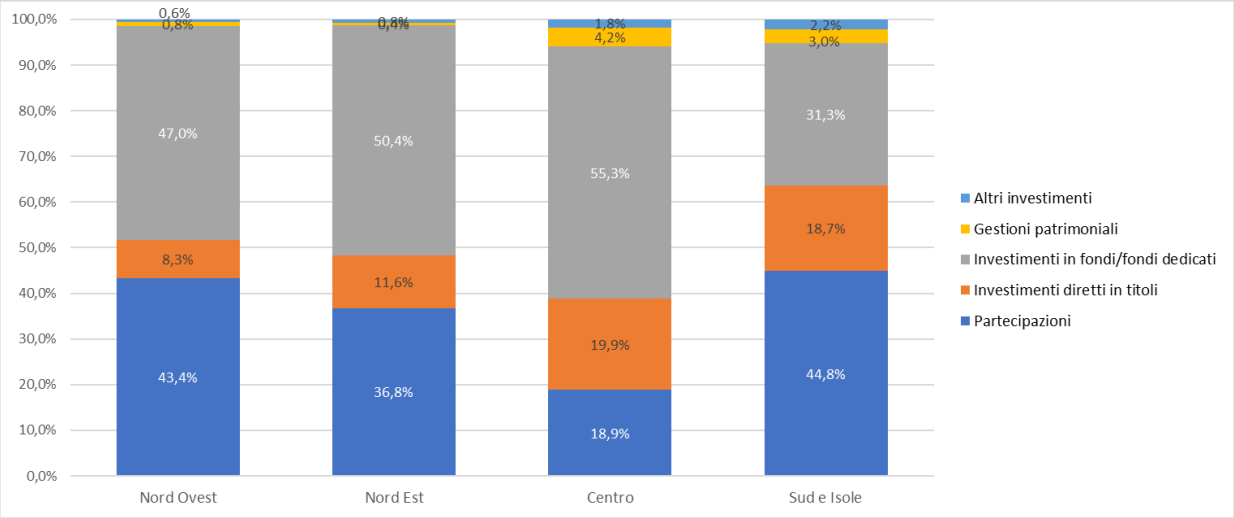
TABELLA 1 - Il dettaglio della composizione degli investimenti delle Fondazioni, per dimensione

Dimensione	Grande	Medio grande	Media	Medio piccola	Piccola
Partecipazioni	37,0%	39,5%	35,4%	28,6%	26,0%
Azioni	0,5%	6,8%	1,5%	1,8%	2,9%
Obbligazioni governative	4,9%	8,7%	16,2%	17,4%	16,1%
Obbligazioni non governative	3,3%	7,1%	7,2%	10,2%	5,7%
Fondi mobiliari	10,1%	5,6%	8,6%	16,2%	19,9%
Fondi immobiliari	2,1%	1,5%	1,2%	0,7%	0,5%
Gestioni patrimoniali	0,5%	2,8%	6,3%	9,7%	10,8%
Veicoli/fondi dedicati	40,9%	26,8%	21,1%	14,3%	6,2%
Altri investimenti	0,7%	1,1%	2,6%	1,2%	12,0%

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 rispettivamente

per il 44,8% e per il 43,4%, 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 55,3%. Inoltre le Fondazioni del Centro hanno una quota di investimenti diretti in titoli pari al 19,9%, seguite da vicino da quelle del Sud e Isole.

GRAFICO 3 - Gli investimenti delle Fondazioni, per area geografica



Più in dettaglio, le soluzioni di investimento dedicate pesano per il 42,3% sul totale degli investimenti delle Fondazioni del Centro e il 41,9% per quelle del Nord Ovest. Più ridotte le percentuali per quelle del Nord Est (28,5%) e per quelle del Sud e Isole (17,9%). Sono le Fondazioni del Nord Est, invece, quelle che allocano maggiori risorse nei fondi mobiliari (19,7%), seguite da quelle del Sud e Isole (12,8%). Le Fondazioni del Centro e del Sud e Isole sono invece quelle in cui pesa maggiormente la componente delle obbligazioni governative (rispettivamente per il 10,4% e per il 12,5%).

TABELLA 2 - Il dettaglio della composizione degli investimenti delle Fondazioni, per area geografica

Area Geografica	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Partecipazioni	43,4%	36,8%	18,9%	44,8%
Azioni	0,5%	0,6%	4,7%	0,6%
Obbligazioni governative	4,4%	6,1%	10,4%	12,5%
Obbligazioni non governative	3,4%	4,8%	4,8%	5,6%
Fondi mobiliari	3,2%	19,7%	11,0%	12,8%
Fondi immobiliari	1,8%	2,2%	2,0%	0,6%
Gestioni patrimoniali	0,8%	0,4%	4,2%	3,0%
Veicoli/fondi dedicati	41,9%	28,5%	42,3%	17,9%
Altri investimenti	0,6%	0,8%	1,8%	2,2%

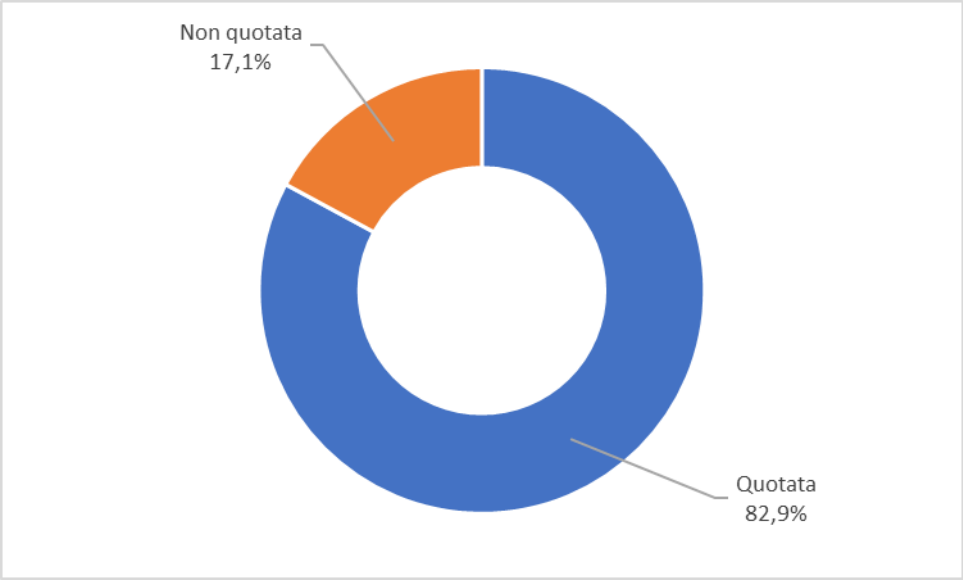
2.5.2 Le partecipazioni

Le partecipazioni detenute dalle Fondazioni rappresentano una quota importante del loro patrimonio finanziario, pari al 36,9% come evidenziato nel paragrafo precedente, e gran parte dei proventi di tali Enti deriva proprio da esse. Nel 2025 è diminuito il valore investito nelle banche conferitarie, mentre le altre partecipazioni hanno registrato una lieve crescita, non sufficiente tuttavia a compensare il calo complessivo. Ne è derivata una riduzione del valore complessivo delle partecipazioni, che si riflette anche sul relativo peso sul totale degli investimenti delle Fondazioni. 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

Dei 10,8 miliardi di euro investiti nelle banche conferitarie, l'82,9% fa riferimento a banche quotate in Borsa e il restante 17,1% è rappresentato da partecipazioni in banche non quotate.

GRAFICO 4 - Le partecipazioni nelle banche conferitarie



Intesa Sanpaolo è la banca con le maggiori partecipazioni da parte delle Fondazioni, con 7.146,0 milioni di euro (a valori di bilancio), un valore leggermente in calo rispetto all'anno precedente. È seguita da UniCredit con 1.246,9 milioni di euro (in diminuzione di quasi 200 milioni rispetto 2024) e Crédit Agricole Italia con 860,7 milioni (in aumento di più di 30 milioni rispetto all'anno precedente). 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.*

TABELLA 3 - Gli investimenti nelle banche conferitarie da parte delle Fondazioni

Banca conferitaria	Numero Fondazioni	Ammontare investito (mln di euro)	%
Intesa Sanpaolo	15	7.146,0	66,0%
UniCredit	8	1.246,9	11,5%
Crédit Agricole Italia	6	860,7	8,0%
BPER Banca	2	376,0	3,5%
Cassa di Risparmio di Bolzano	2	360,7	3,3%
Cassa di Risparmio di Asti	3	312,2	2,9%
Banco BPM	2	151,7	1,4%
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	33,7	0,3%
Banca Cassa di Risparmio di Savigliano	1	28,8	0,3%
Banca Monte dei Paschi di Siena	1	14,9	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 (2.036,3 milioni di euro, con un solido aumento di quasi 300 milioni rispetto all'anno precedente), seguita da quella in Banca d'Italia a quota 638,3 milioni di euro. Terzo posto per la partecipazione in Generali per 586,4 milioni complessivi (anche qui in leggera diminuzione rispetto al 2024). La partecipazione in Mundys S.p.A. (precedentemente Atlantia) è al quarto posto (569,8 milioni, come l'anno precedente) e quella in Equiter al quinto (206,8 milioni, in linea con il 2024). Tra le prime 10 partecipazioni, anche Carimonte Holding, Fondazione con il Sud, Cdp Reti, Iren e Eni. Si precisa che gli ammontari indicati fanno sempre riferimento a valori di bilancio e non al *fair value*.

TABELLA 4 - Le prime 10 altre partecipazioni

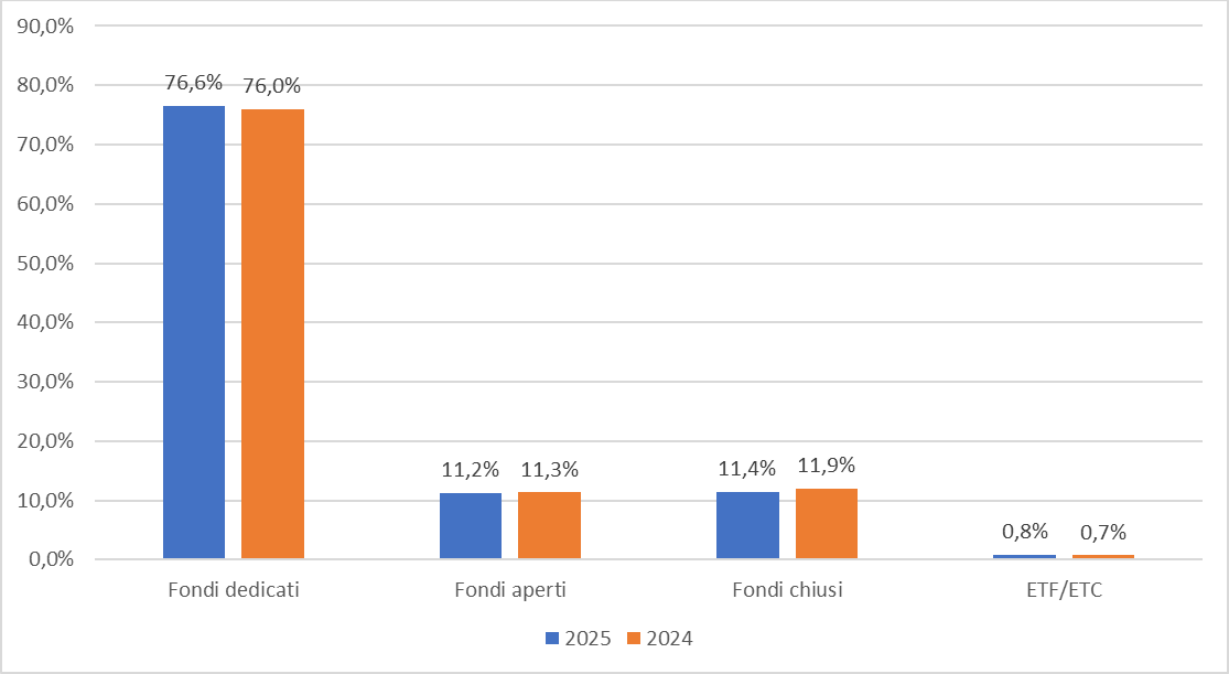
Partecipazione	Ammontare investito (mln di euro)
Cassa Depositi e Prestiti	2.036,3
Banca d'Italia	638,8
Generali	586,4
Mundys	569,8
Equiter	206,8
Carimonte Holding	201,1
Fondazione con il Sud	193,6
Cdp Reti	179,6
Iren	158,4
Eni	128,3

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 48,9% degli investimenti a fine 2025, in crescita rispetto al 48,6% di fine 2024. In termini di patrimonio, nei fondi sono allocati 23,7 miliardi di euro a fine 2025 (erano 22,4 miliardi a fine 2024), con una crescita di oltre 1,3 miliardi derivante principalmente da un aumento nelle soluzioni dedicate e fondi aperti.

Le soluzioni di investimento dedicate restano quelle maggiormente predilette dalle Fondazioni, con il 76,6% degli *asset* investiti in fondi, in crescita dal 76,0% del 2024. Seguono i fondi chiusi che, pur avendo perso peso rispetto all'anno precedente, mantengono un lieve vantaggio sui fondi aperti (11,4% contro 11,9%). Gli Etf ed Etc, infine, crescono leggermente avvicinandosi alla soglia dell'1%.

GRAFICO 5 - La tipologia dei fondi di investimento

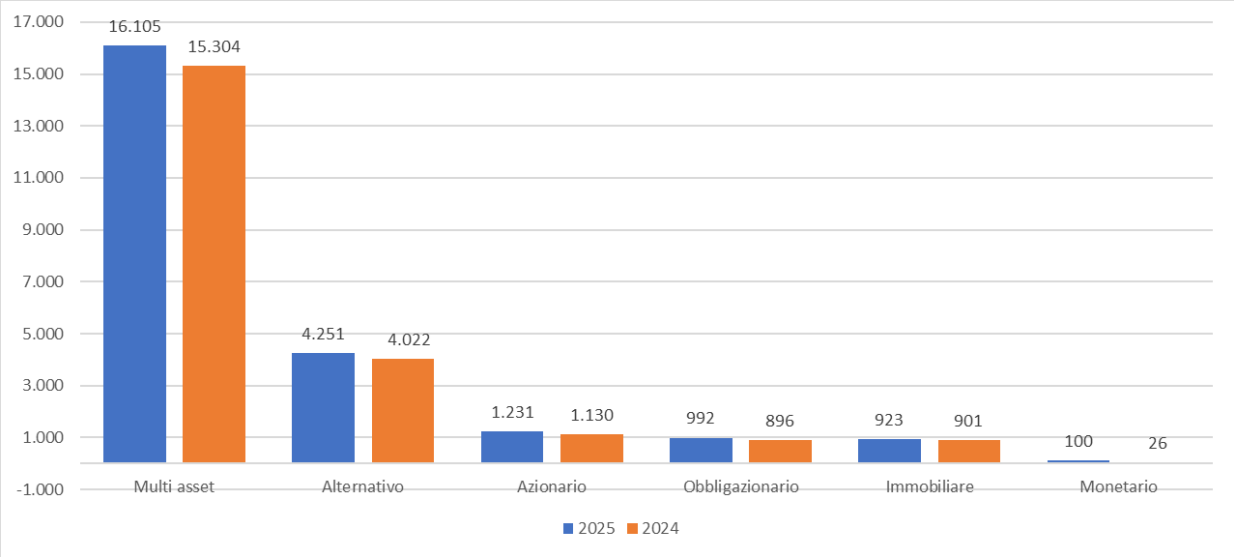


Entrando maggiormente nel dettaglio, è possibile fornire una fotografia dell'allocazione in fondi suddivisa per *asset class*. Questa suddivisione includerà anche le soluzioni di investimento dedicate. Dall'analisi dei bilanci delle Fondazioni, è possibile risalire al dettaglio puntuale dei singoli fondi detenuti per circa il 99,5% degli investimenti effettuati per il 2025.

I fondi con approccio *Multi asset*, ovvero che diversificano investendo su diverse *asset class*, rimangono i favoriti, con 16.105 milioni allocati, in crescita di circa 801 milioni di euro rispetto alla fine del 2024. La categoria degli alternativi, invece, ottiene risorse pari a 4.251 milioni di euro, in aumento di

circa 229 milioni rispetto alla rilevazione dell'anno precedente. Cresce, inoltre, di 101 milioni l'allocazione in fondi di tipo azionario, che si assesta a 1.231 milioni a fine 2025, e di 96 milioni quella dei fondi obbligazionari (i quali, con un patrimonio di 992 milioni, superano anche i fondi immobiliari). Crescono anche i fondi immobiliari e monetari, che si attestano rispettivamente a 923 milioni e 100 milioni di euro a fine 2025, in aumento di 22 milioni e di 74 milioni di euro rispetto all'anno precedente.

GRAFICO 6 - 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 tali Enti 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 18.125,1 milioni (+951,3 milioni rispetto alla rilevazione di fine 2024) e sono adottate da 42 Fondazioni di origine bancaria (una in più rispetto al 2024, con una *new entry*). Complessivamente, sono 68 le soluzioni di investimento attivate (una in più rispetto all'anno precedente, con sei Fondazioni che hanno allocato nuovi prodotti dedicati e cinque Fondazioni che hanno azzerato il loro investimento) e con 17

Fondazioni che contemporaneamente hanno attivato più soluzioni dedicate. L'interesse per le soluzioni dedicate è quindi sempre elevato, come testimoniato da questi numeri.

TABELLA 5 - I numeri dei fondi dedicati

Soluzioni dedicate	2025	2024	Variazione
n. Fondazioni	42	41	+1
Patrimonio in fondi dedicati	18.125,1 (mln di euro)	17.173,8 (mln di euro)	+951,3 (mln di euro)
n. prodotti dedicati	68	67	+1

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 15.917,3 milioni (+792,1 milioni rispetto a fine 2024). Le soluzioni di tipo alternativo ammontano a 1.796,4 milioni (+178 milioni rispetto alla fine del 2024) 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) e un'altra legata a un indice azionario globale (con un investimento di 199 milioni di euro). 52,3 milioni di euro sono allocati in fondi con strategie realizzate ad hoc al fine di ottenere un rendimento costante.

TABELLA 6 - Le asset class dei fondi dedicati

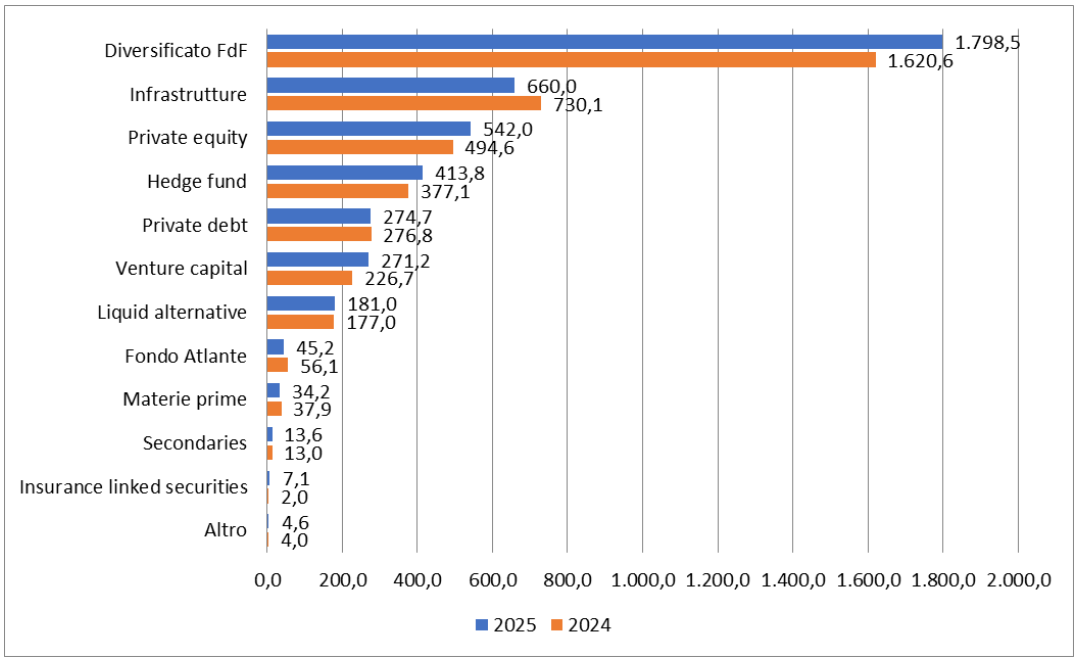
	2025		2024	
Asset Class	**Investimenti in fondi dedicati (mln di euro)**	**n. fondi dedicati**	**Investimenti in fondi dedicati (mln di euro)**	**n. fondi dedicati**
Alternativo	1.796,4	13	1.618,4	10
Multi asset	15.917,3	49	15.125,3	52
Azionario	269,0	2	239,0	2
Obbligazionario	90,0	1	90,0	1
Altro	52,3	1	101,1	2

2.5.3.2 I fondi alternativi

Le Fondazioni di origine bancaria allocano in fondi alternativi 4.251 milioni di euro a fine 2025, 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 187,0 milioni in un anno, mentre altre categorie di alternativi sono aumentate di 47,3 milioni. Scendendo più nel dettaglio, le soluzioni predilette per accedere alla categoria degli alternativi sono i fondi di fondi diversificati, che registrano *asset* per 1.798,5 milioni, in crescita di 177,9 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 (660,0 milioni, dato che registra una flessione dallo scorso anno per 70,2 milioni e che comprende anche i fondi focalizzati sulle energie rinnovabili), in *private equity* (542,0 milioni) e in *hedge fund* (413,8 milioni). Sono diminuite nel corso dell'anno invece le allocazioni nei fondi di *private debt* per 2 milioni, mentre sono aumentati di 44,5 milioni i fondi *venture capital* e 4 milioni i fondi *liquid alternative*, che si attestano rispettivamente a 271,2 milioni e 181,0 milioni di patrimonio investito da parte delle Fondazioni.

Ammontari minori per le restanti categorie di investimenti alternativi sono mostrate nel grafico.

GRAFICO 7 - La tipologia dei fondi alternativi (in milioni di euro)

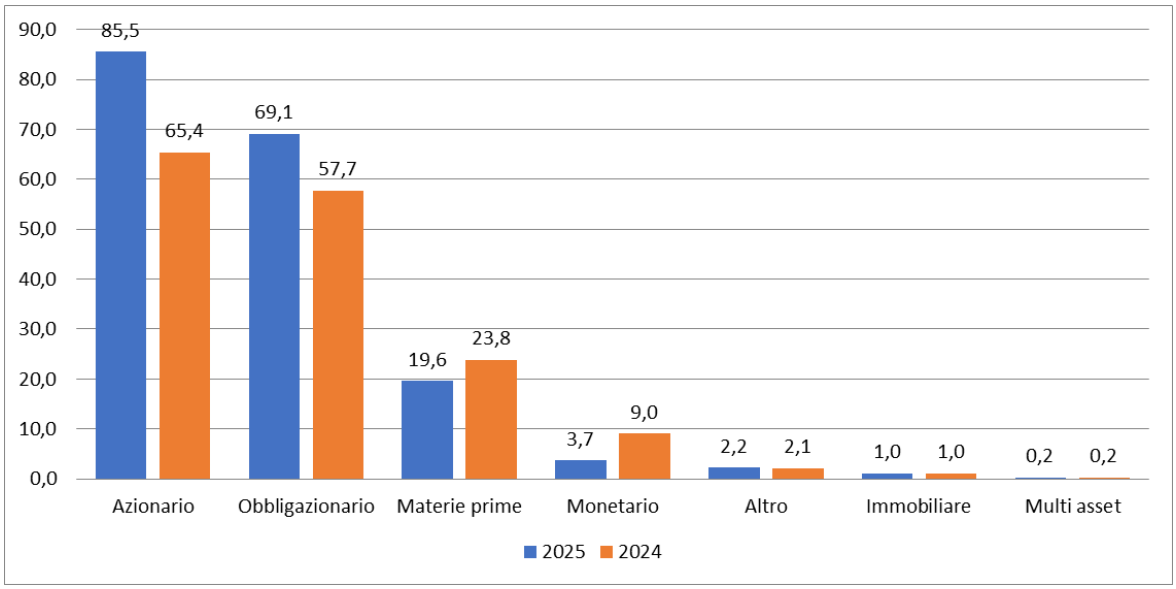


2.5.3.3 Gli ETF e gli ETC

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 (in linea con il dato 2024), per un patrimonio di 197,7 milioni di euro a fine 2025, in aumento di 38,4 milioni rispetto alla rilevazione di fine 2024. Osservando i 181,3 milioni di cui è disponibile il dettaglio, emerge che nel corso dell'anno le Fondazioni hanno aumentato di 20,1 milioni l'esposizione agli Etf azionari, che ammontano a 85,5 milioni, e di 11,4 milioni quella su prodotti obbligazionari (che giungono ad un patrimonio di 69,1 milioni). Molto limitate le allocazioni tramite Etf ed Etc nelle altre *asset class*.

GRAFICO 8 - La scomposizione degli Etf /Etc per *asset class* (in milioni di euro)



2.5.4 Le gestioni patrimoniali

Sono 23 le Fondazioni che hanno attivato gestioni patrimoniali alla fine del 2025, per un totale di 706,6 milioni di euro (escludendo il valore delle partecipazioni azionarie). Rispetto all'anno precedente, quattro Fondazioni hanno chiuso le gestioni patrimoniali attive e il patrimonio complessivamente allocato si è ridotto di circa 35 milioni di euro, tornando a calare dopo la crescita registrata nel 2024.

A fine 2025, la maggior parte degli investimenti in gestioni patrimoniali (55,9%) fa capo a Fondazioni del Centro, seguite da quelle del Nord Ovest con il 26,8%, da quelle del Sud e Isole con l'9,4% e da quelle del Nord Est con l'8,0%. 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 24,9% delle attività finanziarie, per il 15,4% per quelle del Nord Ovest, il 9,0% per quelle del Centro e per il 7,0% per quelle del Nord Est.

TABELLA 7 -Le gestioni patrimoniali attivate dalle Fondazioni, suddivisione geografica

Area Geografica	n. Fondazioni	% asset investiti in GP	Peso delle GP sulle attività finanziarie*
Nord Ovest	6	26,8%	15,4%
Nord Est	4	8,0%	7,0%
Centro	10	55,9%	9,0%
Sud e Isole	3	9,4%	24,9%

*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 29,0% del totale investito fa capo a Fondazioni Grandi, il 23,8% a Fondazioni Medie, il 22,4% a Fondazioni Medio-grandi, il 18,7% a Fondazioni Medio-piccole e il 6,1% 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 31,4% delle attività finanziarie complessive e per quelle Piccole per il 26,7%. Seguono le Fondazioni Medie con il 22,1% delle attività finanziarie in gestioni patrimoniali, e quelle Medio-grandi (11,1%). Tra le Fondazioni Grandi, le gestioni patrimoniali pesano solamente il 5,2% sulle attività finanziarie.

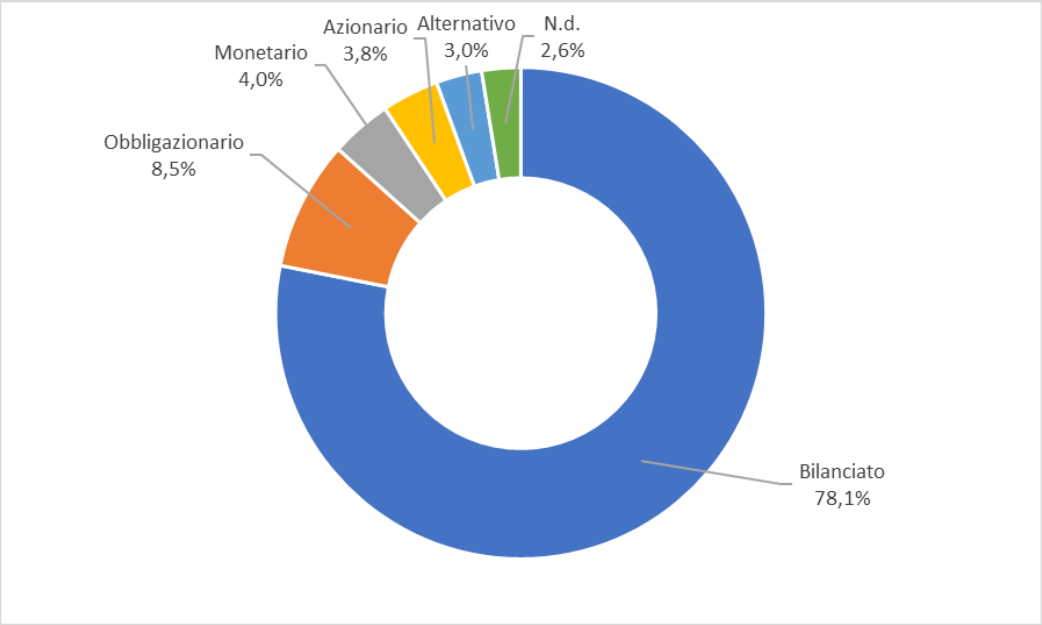
TABELLA 8 - Le gestioni patrimoniali attivate dalle Fondazioni, suddivisione per dimensione

Dimensione	n. Fondazioni	% asset investiti in GP	Peso delle GP sulle attività finanziarie*
Grande	3	29,0%	5,2%
Medio grande	4	22,4%	11,1%
Media	6	23,8%	22,1%
Medio piccola	5	18,7%	31,4%
Piccola	5	6,1%	26,7%

*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 (78,1%), ovvero investono sia in obbligazioni che in azioni. Le gestioni obbligazionarie pesano per l'8,5% del totale investito, quelle azionarie e monetarie per il 4% e 3,8% rispettivamente, mentre le alternative per il 3%.

GRAFICO 9 - Le gestioni patrimoniali per tipologia



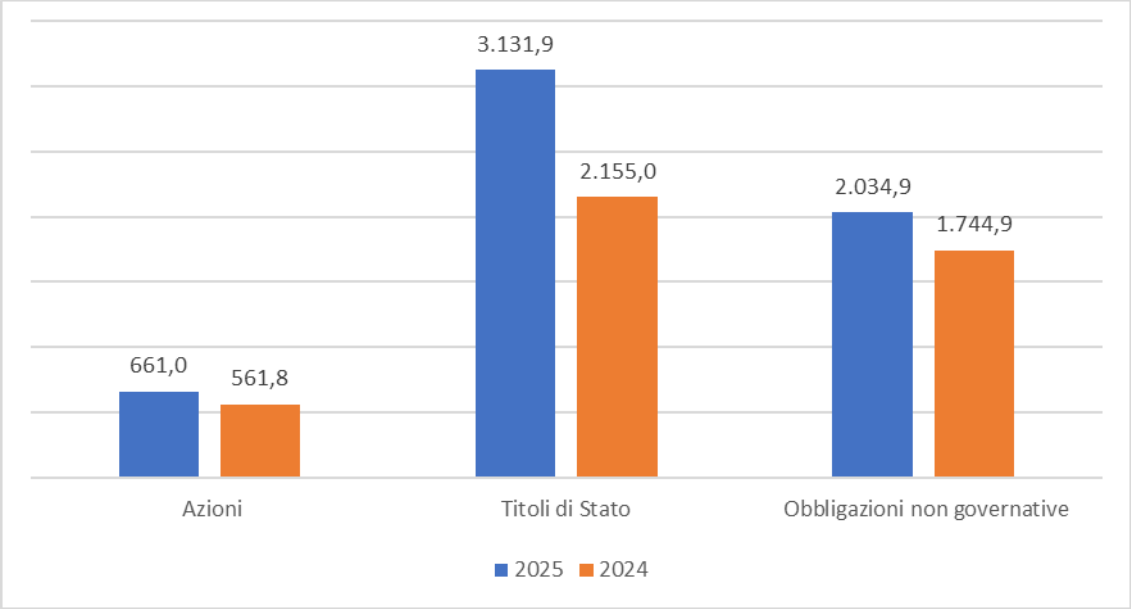
2.5.5 Gli investimenti diretti in azioni e obbligazioni

Alla fine del 2025, 77 Fondazioni investono direttamente in titoli azionari (diversi dalle partecipazioni), Titoli di Stato e obbligazioni corporate o bancarie, in linea con il dato del 2024.

L'ammontare complessivo investito risulta pari a 5.827,7 milioni di euro, di cui 3.131,9 milioni in Titoli di Stato, 2.034,9 milioni in obbligazioni corporate o bancarie e 661,0 milioni in azioni.

Rispetto alla rilevazione di fine 2024, c'è stato un ulteriore incremento della componente obbligazionaria governativa pari a 976,9 milioni di euro. In crescita anche le obbligazioni corporate o bancarie (+290 milioni), e i titoli azionari (+99,2 milioni).

GRAFICO 10 - 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 9,1% delle proprie attività finanziarie. Per le altre Fondazioni questo peso è nettamente superiore, con valori compresi tra il 22,7% delle Medio-grandi e il 32,1% delle Medio-piccole. Tutti i gruppi dimensionali hanno visto aumentare tale peso rispetto al 2024, ad eccezione delle Fondazioni Medio-piccole, che hanno invece registrato una lieve contrazione (dal 33,1% del 2024 al 32,1% del 2025).

TABELLA 9 - 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	9,1%	0,5%	5,2%	3,4%
Medio grande	22,7%	6,8%	8,7%	7,2%
Media	28,7%	1,7%	18,7%	8,3%
Medio piccola	32,1%	2,0%	18,9%	11,2%
Piccola	30,0%	3,6%	19,6%	6,9%

*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 7,4% per le Fondazioni del Nord Ovest fino al 47,8% per quelle del Sud e isole.

TABELLA 10 - 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	7,4%	0,5%	4,5%	2,5%
Nord Est	9,9%	0,6%	6,2%	3,1%
Centro	23,0%	5,8%	12,9%	4,3%
Sud e Isole	47,8%	0,7%	13,2%	33,9%

*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 57,7%, seguite da quelle Medio-grandi con il 22,4%, da quelle Medie con il 11,4%, da quelle Medio-piccole con l'6,9% e da quelle Piccole con l'1,7%. Sono invece le Fondazioni del Centro e del Nord Ovest a detenere più investimenti diretti in azioni e obbligazioni (30,1% e 29,6% rispettivamente), seguite da quelle del Nord Est (22,9%) e del Sud e Isole (17,4%).

TABELLA 11 - Gli investimenti diretti in azioni e obbligazioni da parte delle Fondazioni

Dimensione	Investimenti diretti in azioni e obbligazioni (mln di euro)	%	n. Fondazioni
Grande	3.360,2	57,7%	16
Medio grande	1.304,7	22,4%	17
Media	662,8	11,4%	15
Medio piccola	401,6	6,9%	16
Piccola	98,5	1,7%	13

Area Geografica	Investimenti diretti in azioni e obbligazioni (mln di euro)	%	n. Fondazioni
Nord Ovest	1.725,7	29,6%	15
Nord Est	1.332,9	22,9%	25
Centro	1.755,5	30,1%	28
Sud e Isole	1.013,7	17,4%	9

2.5.6 Conclusioni

Il 2025 è stato un anno di conferme per gli investimenti delle Fondazioni di origine bancaria, le quali hanno proseguito nell'incremento delle proprie posizioni in titoli obbligazionari governativi e societari detenuti direttamente, beneficiando di cedole ancora generose e continuando così a privilegiare flussi di reddito stabili in un contesto di mercato reso via via più incerto dalle tensioni commerciali e geopolitiche in atto. Anche i veicoli e fondi dedicati confermano il proprio ruolo di strumento preferito dalle Fondazioni per affidare la gestione del patrimonio a operatori specializzati, soprattutto attraverso strategie *multi asset* capaci di diversificare il rischio all'interno di un unico veicolo. Questa crescita ha inoltre portato a un cambiamento storico nella composizione del portafoglio delle Fondazioni a valori di bilancio, con i fondi dedicati che superano le partecipazioni in termini di peso relativo. Le partecipazioni, pur cedendo il primato, restano un pilastro del portafoglio delle Fondazioni per la generazione di reddito e in corso d'anno si sono ulteriormente rinforzate grazie all'aumento della quota in Cassa Depositi e Prestiti. Per quanto riguarda gli investimenti alternativi, il *trend* di crescita è ormai consolidato nel contesto dei *private market*, trainato soprattutto dai fondi di fondi diversificati e dalle strategie di *private equity* e *venture capital*, capaci di offrire diversificazione rispetto alle *asset class* tradizionali più esposte alle tensioni macroeconomiche dei mercati finanziari. Le gestioni patrimoniali, infine, registrano una leggera flessione in termini di patrimonio amministrato, con le soluzioni di investimento bilanciato che restano la scelta prediletta dalle Fondazioni, in linea con l'impostazione complessiva del loro portafoglio.

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	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	2.306,4	4,3	2.261,0	4,4
Attività finanziarie:	48.811,8	91,9	46.407,1	91,3
partecipazioni nella conferitaria	*10.821,1*	*20,4*	*11.107,9*	*21,8*
partecipazioni in altre società	*6.221,9*	*11,7*	*6.168,1*	*12,1*
partecipazioni in società strumentali	*936,4*	*1,8*	*1.096,8*	*2,2*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*30.832,4*	*58,1*	*28.034,3*	*55,1*
Crediti, ratei e risconti attivi	467,3	0,9	467,9	0,9
Disponibilità liquide	1.460,4	2,8	1.675,5	3,3
Altre attività	45,6	0,1	38,5	0,1
Totale dell'attivo	**53.091,5**	**100,0**	**50.850,0**	**100,0**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2024**	
Patrimonio netto	43.722,9	82,4	42.518,8	83,6
Fondi per l'attività d'istituto	6.433,0	12,1	5.874,2	11,6
Fondi per rischi ed oneri	549,7	1,0	543,4	1,1
Erogazioni deliberate da liquidare	2.007,3	3,8	1.564,1	3,1
Fondo per il volontariato di legge	63,2	0,1	55,2	0,1
Altre passività	315,4	0,6	294,2	0,6
Totale del passivo	**53.091,5**	**100,0**	**50.850,0**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Piccole

ATTIVO	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	93,1	17,7	90,2	18,9
Attività finanziarie:	398,7	75,8	363,2	76,3
partecipazioni nella conferitaria	*32,5*	*6,2*	*32,5*	*6,8*
partecipazioni in altre società	*59,7*	*11,4*	*55,4*	*11,6*
partecipazioni in società strumentali	*11,3*	*2,2*	*13,6*	*2,9*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*295,2*	*56,1*	*261,7*	*55,0*
Crediti, ratei e risconti attivi	3,5	0,7	4,3	0,9
Disponibilità liquide	23,1	4,4	12,6	2,6
Altre attività	7,6	1,5	5,8	1,2
Totale dell'attivo	**526,1**	**100,1**	**476,1**	**100,0**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2024**	
Patrimonio netto	467,3	88,8	412,3	86,6
Fondi per l'attività d'istituto	41,9	8,0	47,3	9,9
Fondi per rischi ed oneri	5,9	1,1	5,5	1,2
Erogazioni deliberate da liquidare	4,7	0,9	3,7	0,8
Fondo per il volontariato di legge	0,4	0,1	0,3	0,1
Altre passività	6,0	1,1	7,0	1,5
Totale del passivo	**526,1**	**100,0**	**476,1**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-piccole

ATTIVO	31/12/2025			31/12/2024		
	milioni di euro		%	milioni di euro		%
Immobilizzazioni materiali e immateriali		136,3	8,5		124,9	8,3
Attività finanziarie:		1.355,6	84,6		1.251,0	83,2
partecipazioni nella conferitaria	*160,5*		*10,0*	*168,5*		*11,2*
partecipazioni in altre società	*222,8*		*13,9*	*168,6*		*11,2*
partecipazioni in società strumentali	*7,5*		*0,5*	*12,4*		*0,8*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*964,8*		*60,2*	*901,5*		*60,0*
Crediti, ratei e risconti attivi		10,2	0,6		14,8	1,0
Disponibilità liquide		99,3	6,2		112,6	7,5
Altre attività		0,7	0,0		0,3	0,0
Totale dell'attivo		**1.602,0**	**99,9**		**1.503,7**	**100,0**
PASSIVO	**31/12/2025**			**31/12/2024**		
Patrimonio netto		1.357,5	84,7		1.280,6	85,2
Fondi per l'attività d'istituto		186,9	11,7		167,6	11,1
Fondi per rischi ed oneri		11,0	0,7		15,2	1,0
Erogazioni deliberate da liquidare		30,5	1,9		27,3	1,8
Fondo per il volontariato di legge		1,4	0,1		1,0	0,1
Altre passività		14,6	0,9		12,0	0,8
Totale del passivo		**1.602,0**	**100,0**		**1.503,7**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medie

ATTIVO	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	412,2	12,8	407,6	13,5
Attività finanziarie:	2.664,3	82,7	2.460,7	81,4
partecipazioni nella conferitaria	*440,2*	*13,7*	*275,6*	*9,1*
partecipazioni in altre società	*423,5*	*13,1*	*442,8*	*14,7*
partecipazioni in società strumentali	*79,6*	*2,5*	*82,6*	*2,7*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*1.720,9*	*53,4*	*1.659,7*	*54,9*
Crediti, ratei e risconti attivi	22,4	0,7	22,6	0,7
Disponibilità liquide	121,1	3,8	127,7	4,2
Altre attività	3,5	0,1	2,9	0,1
Totale dell'attivo	**3.223,5**	**100,1**	**3.021,5**	**100,0**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2024**	
Patrimonio netto	2.752,7	85,4	2.588,6	85,7
Fondi per l'attività d'istituto	375,1	11,6	343,3	11,4
Fondi per rischi ed oneri	16,8	0,5	15,0	0,5
Erogazioni deliberate da liquidare	57,0	1,8	49,0	1,6
Fondo per il volontariato di legge	2,4	0,1	1,8	0,1
Altre passività	19,5	0,6	23,7	0,8
Totale del passivo	**3.223,5**	**100,0**	**3.021,5**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-grandi

ATTIVO	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	504,0	7,7	517,0	7,9
Attività finanziarie:	5.760,8	87,5	5.676,5	86,3
partecipazioni nella conferitaria	*823,3*	*12,5*	*964,4*	*14,7*
partecipazioni in altre società	*1.024,2*	*15,6*	*1.140,3*	*17,3*
partecipazioni in società strumentali	*425,1*	*6,5*	*445,3*	*6,8*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*3.488,2*	*53,0*	*3.126,4*	*47,5*
Crediti, ratei e risconti attivi	69,5	1,1	68,3	1,0
Disponibilità liquide	251,7	3,8	317,5	4,8
Altre attività	0,2	0,0	0,5	0,0
Totale dell'attivo	**6.586,1**	**100,1**	**6.579,7**	**100,0**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2024**	
Patrimonio netto	5.585,0	84,8	5.660,8	86,0
Fondi per l'attività d'istituto	711,2	10,8	624,4	9,5
Fondi per rischi ed oneri	76,6	1,2	77,9	1,2
Erogazioni deliberate da liquidare	156,9	2,4	157,3	2,4
Fondo per il volontariato di legge	7,1	0,1	5,7	0,1
Altre passività	49,4	0,7	53,7	0,8
Totale del passivo	**6.586,1**	**100,0**	**6.579,7**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Grandi

ATTIVO	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	1.160,7	2,8	1.121,3	2,9
Attività finanziarie:	38.632,5	93,9	36.655,6	93,3
partecipazioni nella conferitaria	*9.364,6*	*22,8*	*9.666,8*	*24,6*
partecipazioni in altre società	*4.491,7*	*10,9*	*4.360,9*	*11,1*
partecipazioni in società strumentali	*412,9*	*1,0*	*543,0*	*1,4*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*24.363,3*	*59,2*	*22.084,9*	*56,2*
Crediti, ratei e risconti attivi	361,8	0,9	357,9	0,9
Disponibilità liquide	965,3	2,3	1.105,2	2,8
Altre attività	33,6	0,1	29,0	0,1
Totale dell'attivo	**41.153,8**	**100,0**	**39.269,0**	**100,0**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2024**	
Patrimonio netto	33.560,5	81,5	32.576,6	83,0
Fondi per l'attività d'istituto	5.117,9	12,4	4.691,7	11,9
Fondi per rischi ed oneri	439,3	1,1	429,8	1,1
Erogazioni deliberate da liquidare	1.758,2	4,3	1.326,7	3,4
Fondo per il volontariato di legge	52,0	0,1	46,4	0,1
Altre passività	226,0	0,5	197,8	0,5
Totale del passivo	**41.153,8**	**100,0**	**39.269,0**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Ovest

ATTIVO	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	355,0	1,4	332,5	1,4
Attività finanziarie:	23.475,9	95,6	22.262,5	94,3
partecipazioni nella conferitaria	*6.620,1*	*27,0*	*6.629,3*	*28,1*
partecipazioni in altre società	*3.260,7*	*13,3*	*3.218,9*	*13,6*
partecipazioni in società strumentali	*302,4*	*1,2*	*332,9*	*1,4*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*13.292,7*	*54,1*	*12.081,5*	*51,2*
Crediti, ratei e risconti attivi	211,1	0,9	251,5	1,1
Disponibilità liquide	483,9	2,0	734,7	3,1
Altre attività	32,8	0,1	27,5	0,1
Totale dell'attivo	**24.558,6**	**100,0**	**23.608,7**	**100,0**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2043**	
Patrimonio netto	20.421,3	83,2	19.977,6	84,6
Fondi per l'attività d'istituto	2.614,1	10,6	2.421,6	10,3
Fondi per rischi ed oneri	269,1	1,1	267,8	1,1
Erogazioni deliberate da liquidare	1.099,5	4,5	785,2	3,3
Fondo per il volontariato di legge	30,6	0,1	27,0	0,1
Altre passività	124,0	0,5	129,6	0,5
Totale del passivo	**24.558,6**	**100,0**	**23.608,7**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Est

ATTIVO	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	844,6	5,6	835,6	5,8
Attività finanziarie:	13.631,0	90,2	12.957,4	90,4
partecipazioni nella conferitaria	*2.971,3*	*19,7*	*3.127,7*	*21,8*
partecipazioni in altre società	*1.605,5*	*10,6*	*1.459,6*	*10,2*
partecipazioni in società strumentali	*428,8*	*2,8*	*477,5*	*3,3*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*8.625,4*	*57,1*	*7.892,6*	*55,1*
Crediti, ratei e risconti attivi	103,8	0,7	100,9	0,7
Disponibilità liquide	533,5	3,5	437,3	3,1
Altre attività	4,7	0,0	2,9	0,0
Totale dell'attivo	**15.117,5**	**100,0**	**14.334,2**	**100,0**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2024**	
Patrimonio netto	12.109,9	80,1	11.608,9	81,0
Fondi per l'attività d'istituto	2.198,1	14,5	2.048,5	14,3
Fondi per rischi ed oneri	156,8	1,0	145,2	1,0
Erogazioni deliberate da liquidare	535,4	3,5	431,1	3,0
Fondo per il volontariato di legge	15,3	0,1	15,6	0,1
Altre passività	102,1	0,7	84,9	0,6
Totale del passivo	**15.117,5**	**100,0**	**14.334,2**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Centro

ATTIVO	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	897,5	8,3	887,2	8,5
Attività finanziarie:	9.461,3	87,2	9.080,1	86,6
partecipazioni nella conferitaria	*853,7*	*7,9*	*974,9*	*9,3*
partecipazioni in altre società	*887,4*	*8,2*	*1.038,5*	*9,9*
partecipazioni in società strumentali	*40,3*	*0,4*	*87,2*	*0,8*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*7.679,8*	*70,8*	*6.979,4*	*66,6*
Crediti, ratei e risconti attivi	132,6	1,2	99,7	1,0
Disponibilità liquide	354,8	3,3	412,1	3,9
Altre attività	8,0	0,1	7,9	0,1
Totale dell'attivo	**10.854,2**	**100,1**	**10.487,0**	**100,1**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2024**	
Patrimonio netto	9.066,3	83,5	8.862,4	84,5
Fondi per l'attività d'istituto	1.321,8	12,2	1.175,1	11,2
Fondi per rischi ed oneri	91,3	0,8	94,0	0,9
Erogazioni deliberate da liquidare	296,7	2,7	281,2	2,7
Fondo per il volontariato di legge	13,0	0,1	10,5	0,1
Altre passività	65,1	0,6	63,8	0,6
Totale del passivo	**10.854,2**	**100,0**	**10.487,0**	**100,0**

Tab. 2.16 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Sud

ATTIVO	31/12/2025		31/12/2024	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	209,3	8,2	205,7	8,5
Attività finanziarie:	2.243,7	87,6	2.107,1	87,1
partecipazioni nella conferitaria	*376,0*	*14,7*	*376,0*	*15,5*
partecipazioni in altre società	*468,3*	*18,3*	*451,1*	*18,6*
partecipazioni in società strumentali	*164,9*	*6,4*	*199,2*	*8,2*
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	*1.234,5*	*48,2*	*1.080,8*	*44,7*
Crediti, ratei e risconti attivi	19,8	0,8	15,7	0,7
Disponibilità liquide	88,2	3,4	91,5	3,8
Altre attività	0,2	0,0	0,2	0,0
Totale dell'attivo	**2.561,1**	**100,0**	**2.420,1**	**100,1**
PASSIVO	**31/12/2025**		**31/12/2024**	
Patrimonio netto	2.125,5	83,0	2.070,0	85,5
Fondi per l'attività d'istituto	299,0	11,7	229,0	9,5
Fondi per rischi ed oneri	32,5	1,3	36,4	1,5
Erogazioni deliberate da liquidare	75,7	3,0	66,6	2,8
Fondo per il volontariato di legge	4,2	0,2	2,2	0,1
Altre passività	24,2	0,9	15,9	0,7
Totale del passivo	**2.561,1**	**100,0**	**2.420,1**	**100,0**

Tab. 2.17 CONTO ECONOMICO Sistema Fondazioni

CONTO ECONOMICO	2025			2024		
		Milioni di euro	%		Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		65,6	2,0		86,1	2,9
Dividendi e proventi assimilati		2.522,8	77,1		2.163,4	74,4
Interessi e proventi assimilati		216,1	6,6		188,1	6,5
Risultato gestione strumenti finanziari		387,7	11,8		350,5	12,0
Altri proventi e proventi straordinari		81,1	2,5		121,4	4,2
Totale proventi		**3.273,3**	**100,0**		**2.909,6**	**100,0**
Oneri		256,9	7,8		270,7	9,3
di cui per gli organi statutari	*34,3*		*1,0*	*32,8*		*1,1*
Imposte		315,0	9,6		276,5	9,5
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020		282,5	8,6		244,1	8,4
Oneri straordinari		26,3	0,8		19,5	0,7
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio		**2.392,6**	**73,1**		**2.098,8**	**72,1**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:			**100% (su avanzo esercizio)**			**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi		**31,3**	**1,3**		**44,5**	**2,1**
Accantonamenti al Patrimonio:		**744,7**	**31,1**		**614,4**	**29,3**
a) alla riserva obbligatoria	472,3		19,7	410,9		19,6
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	272,4		11,4	203,5		9,7
Attività istituzionale:		**1.616,2**	**67,5**		**1.439,6**	**68,6**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	105,0		4,4	118,1		5,6
d) Accantonamento al volontariato di legge	63,1		2,6	59,5		2,8
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	1.448,0		60,5	1.261,9		60,1
f) Avanzo (disavanzo) residuo		**0,4**	**0,0**		**0,3**	**0,0**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti		**1.256,3**			**915,0**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)		**1.424,5**			**1.092,7**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Piccole

CONTO ECONOMICO	2025		2024	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	1,2	4,8	1,4	6,4
Dividendi e proventi assimilati	12,7	51,5	11,3	51,5
Interessi e proventi assimilati	4,1	16,7	3,2	14,4
Risultato gestione strumenti finanziari	3,6	14,6	1,2	5,7
Altri proventi e proventi straordinari	3,0	12,4	4,8	22,0
Totale proventi	**24,6**	**100,0**	**21,9**	**100,0**
Oneri	8,0	32,4	9,7	44,2
di cui per gli organi statutari	*1,4*	*5,8*	*1,3*	*5,7*
Imposte	3,0	12,1	2,6	11,7
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	1,0	4,3	0,8	3,7
Oneri straordinari	0,1	0,5	0,1	0,3
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	**12,5**	**50,8**	**8,8**	**40,2**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		**100% (su avanzo esercizio)**		**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi	**2,0**	**16,3**	**1,5**	**17,0**
Accantonamenti al Patrimonio:	**3,0**	**24,1**	**1,8**	**20,4**
a) alla riserva obbligatoria	2,1	16,8	1,5	17,0
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	0,9	7,3	0,4	4,5
Attività istituzionale:	**7,0**	**56,3**	**5,1**	**58,0**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	0,3	2,2	0,3	2,9
d) Accantonamento al volontariato di legge	0,3	2,4	0,2	2,4
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	6,5	51,7	4,7	53,1
f) Avanzo (disavanzo) residuo	**0,4**	**3,3**	**0,3**	**3,4**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	**6,1**		**5,2**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	**6,7**		**5,7**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medio-piccole

CONTO ECONOMICO	2025		2024	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	6,1	6,8	9,0	13,0
Dividendi e proventi assimilati	52,0	57,5	36,6	53,2
Interessi e proventi assimilati	13,2	14,6	11,4	16,6
Risultato gestione strumenti finanziari	9,4	10,4	6,8	9,9
Altri proventi e proventi straordinari	9,7	10,7	5,0	7,3
Totale proventi	**90,4**	**100,0**	**68,8**	**100,0**
Oneri	20,9	23,1	16,9	24,5
di cui per gli organi statutari	*3,8*	*4,2*	*3,1*	*4,5*
Imposte	7,1	7,8	4,3	6,3
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	5,4	5,9	3,3	4,8
Oneri straordinari	0,3	0,4	0,6	0,9
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	**56,7**	**62,8**	**43,7**	**63,6**
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		**100% (su avanzo esercizio)**		**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi	**5,3**	**9,4**	**5,3**	**12,1**
Accantonamenti al Patrimonio:	**14,7**	**26,0**	**10,1**	**23,1**
a) alla riserva obbligatoria	10,3	18,1	7,7	17,7
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	4,5	7,9	2,4	5,4
Attività istituzionale:	**36,7**	**64,6**	**28,3**	**64,8**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	3,2	5,6	3,1	7,2
d) Accantonamento al volontariato di legge	1,4	2,4	1,1	2,4
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	32,1	56,6	24,1	55,2
f) Avanzo (disavanzo) residuo	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	**22,8**		**18,5**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	**27,4**		**22,7**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medie

CONTO ECONOMICO	2025		2024	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	6,8	4,7	14,8	12,1
Dividendi e proventi assimilati	85,3	58,8	70,1	57,1
Interessi e proventi assimilati	34,2	23,6	26,5	21,6
Risultato gestione strumenti finanziari	9,9	6,8	2,8	2,2
Altri proventi e proventi straordinari	8,9	6,1	8,6	7,0
Totale proventi	**145,1**	**100,0**	**122,7**	**100,0**
Oneri	26,7	18,4	26,3	21,4
di cui per gli organi statutari	*4,7*	*3,3*	*4,7*	*3,8*
Imposte	13,7	9,4	10,9	8,9
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	8,9	6,1	6,7	5,5
Oneri straordinari	1,6	1,1	1,6	1,3
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	**94,3**	**65,0**	**77,2**	**62,9**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		**100% (su avanzo esercizio)**		**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi	**5,9**	**6,3**	**8,4**	**10,8**
Accantonamenti al Patrimonio:	**23,7**	**25,1**	**17,6**	**22,8**
a) alla riserva obbligatoria	17,7	18,7	13,8	17,8
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	6,0	6,4	3,8	5,0
Attività istituzionale:	**64,7**	**68,6**	**51,2**	**66,4**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	6,8	7,2	6,5	8,4
d) Accantonamento al volontariato di legge	2,4	2,5	2,0	2,6
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	55,6	58,9	42,8	55,4
f) Avanzo (disavanzo) residuo	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	**44,3**		**37,4**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	**53,4**		**45,9**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medio-grandi

CONTO ECONOMICO	2025		2024	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	14,9	3,8	7,0	2,1
Dividendi e proventi assimilati	239,3	61,5	228,2	67,7
Interessi e proventi assimilati	41,9	10,8	42,8	12,7
Risultato gestione strumenti finanziari	77,5	19,9	36,1	10,7
Altri proventi e proventi straordinari	15,5	4,0	22,8	6,8
Totale proventi	**389,1**	**100,0**	**337,0**	**100,0**
Oneri	46,2	11,9	55,9	16,6
di cui per gli organi statutari	*8,0*	*2,1*	*7,8*	*2,3*
Imposte	32,9	8,5	33,3	9,9
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	30,2	7,8	24,3	7,2
Oneri straordinari	8,2	2,1	1,8	0,5
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	**271,5**	**69,8**	**221,6**	**65,8**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		**100% (su avanzo esercizio)**		**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi	**5,2**	**1,9**	**10,8**	**4,9**
Accantonamenti al Patrimonio:	**82,3**	**30,3**	**62,7**	**28,3**
a) alla riserva obbligatoria	53,3	19,6	42,2	19,0
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	29,0	10,7	20,6	9,3
Attività istituzionale:	**184,1**	**67,8**	**148,1**	**66,8**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	8,7	3,2	10,6	4,8
d) Accantonamento al volontariato di legge	7,1	2,6	6,1	2,8
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	168,2	62,0	131,4	59,3
f) Avanzo (disavanzo) residuo	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	**105,9**		**114,2**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	**121,8**		**131,0**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Grandi

CONTO ECONOMICO	2025		2024	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	36,6	1,4	54,0	2,3
Dividendi e proventi assimilati	2.133,6	81,3	1.817,2	77,0
Interessi e proventi assimilati	122,6	4,7	104,3	4,4
Risultato gestione strumenti finanziari	287,3	11,0	303,5	12,9
Altri proventi e proventi straordinari	43,9	1,7	80,2	3,4
Totale proventi	**2.624,1**	**100,0**	**2.359,2**	**100,0**
Oneri	155,2	5,9	161,9	6,9
di cui per gli organi statutari	*16,3*	*0,6*	*15,9*	*0,7*
Imposte	258,3	9,8	225,4	9,6
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	237,0	9,0	209,1	8,9
Oneri straordinari	16,1	0,6	15,4	0,7
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	**1.957,5**	**74,6**	**1.747,5**	**74,1**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		**100% (su avanzo esercizio)**		**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi	**12,9**	**0,7**	**18,5**	**1,1**
Accantonamenti al Patrimonio:	**620,9**	**31,7**	**522,2**	**29,9**
a) alla riserva obbligatoria	388,9	19,9	345,8	19,8
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	232,0	11,9	176,4	10,1
Attività istituzionale:	**1.323,7**	**67,6**	**1.206,7**	**69,1**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	86,1	4,4	97,6	5,6
d) Accantonamento al volontariato di legge	52,0	2,7	50,1	2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	1.185,6	60,6	1.059,0	60,6
f) Avanzo (disavanzo) residuo	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	**1.077,2**		**739,7**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	**1.215,3**		**887,4**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Nord Ovest

CONTO ECONOMICO	2025			2024		
	Milioni di euro		%	Milioni di euro		%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		6,0	0,4		44,9	3,3
Dividendi e proventi assimilati		1.352,7	86,7		1.146,2	83,4
Interessi e proventi assimilati		41,2	2,6		33,9	2,5
Risultato gestione strumenti finanziari		139,2	8,9		118,4	8,6
Altri proventi e proventi straordinari		20,6	1,3		30,7	2,2
Totale proventi		**1.559,7**	**100,0**		**1.374,1**	**100,0**
Oneri		84,5	5,4		80,0	5,8
di cui per gli organi statutari	*10,1*		*0,6*	*9,6*		*0,7*
Imposte		156,3	10,0		128,2	9,3
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020		159,2	10,2		142,5	10,4
Oneri straordinari		3,8	0,2		9,9	0,7
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio		**1.155,8**	**74,1**		**1.013,6**	**73,8**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:			**100% (su avanzo esercizio)**			**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi		**6,6**	**0,6**		**12,9**	**1,3**
Accantonamenti al Patrimonio:		**343,9**	**29,8**		**262,1**	**25,9**
a) alla riserva obbligatoria	229,8		19,9	200,1		19,7
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	114,0		9,9	61,9		6,1
Attività istituzionale:		**805,3**	**69,7**		**738,7**	**72,9**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	78,5		6,8	90,4		8,9
d) Accantonamento al volontariato di legge	30,6		2,7	29,1		2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	696,2		60,2	619,2		61,1
f) Avanzo (disavanzo) residuo		**(0,0)**	**0,0**		**0,0**	**0,0**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti		**705,9**			**424,9**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)		**815,0**			**544,3**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Nord Est

CONTO ECONOMICO	2025		2024	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	2,3	0,3	2,4	0,3
Dividendi e proventi assimilati	601,4	74,1	546,5	66,9
Interessi e proventi assimilati	85,5	10,5	71,5	8,8
Risultato gestione strumenti finanziari	100,5	12,4	146,5	17,9
Altri proventi e proventi straordinari	22,4	2,8	50,3	6,2
Totale proventi	**812,2**	**100,0**	**817,2**	**100,0**
Oneri	72,3	8,9	74,6	9,1
di cui per gli organi statutari	*10,5*	*1,3*	*10,3*	*1,3*
Imposte	86,9	10,7	86,9	10,6
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	67,2	8,3	61,2	7,5
Oneri straordinari	3,9	0,5	1,7	0,2
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	**581,8**	**71,6**	**592,9**	**72,5**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		**100% (su avanzo esercizio)**		**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi	**7,9**	**1,4**	**7,3**	**1,2**
Accantonamenti al Patrimonio:	**183,8**	**31,6**	**199,4**	**33,6**
a)alla riserva obbligatoria	114,8	19,7	117,1	19,8
b)alla riserva per l'integrità del patrimonio	69,0	11,9	82,3	13,9
Attività istituzionale:	**390,1**	**67,1**	**386,1**	**65,1**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	7,3	1,3	9,0	1,5
d) Accantonamento al volontariato di legge	15,3	2,6	17,1	2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	367,6	63,2	360,0	60,7
f) Avanzo (disavanzo) residuo	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	**301,3**		**269,3**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	**323,9**		**295,3**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Centro

CONTO ECONOMICO	2025		2024	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	54,1	7,9	33,7	5,8
Dividendi e proventi assimilati	384,9	56,4	368,6	63,2
Interessi e proventi assimilati	76,4	11,2	67,7	11,6
Risultato gestione strumenti finanziari	134,9	19,8	76,6	13,1
Altri proventi e proventi straordinari	31,7	4,6	36,2	6,2
Totale proventi	**682,1**	**100,0**	**582,8**	**100,0**
Oneri	81,9	12,0	95,1	16,3
di cui per gli organi statutari	*9,8*	*1,4*	*9,1*	*1,6*
Imposte	50,2	7,4	43,4	7,4
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	36,3	5,3	29,7	5,1
Oneri straordinari	16,7	2,5	6,0	1,0
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	**497,0**	**72,9**	**408,6**	**70,1**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		**100% (su avanzo esercizio)**		**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi	**14,7**	**3,0**	**22,0**	**5,4**
Accantonamenti al Patrimonio:	**164,9**	**33,2**	**126,5**	**30,9**
a)alla riserva obbligatoria	96,5	19,4	77,4	18,9
b)alla riserva per l'integrità del patrimonio	68,5	13,8	49,1	12,0
Attività istituzionale:	**317,3**	**63,8**	**260,1**	**63,7**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	17,7	3,6	17,4	4,3
d) Accantonamento al volontariato di legge	13,0	2,6	11,1	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	286,6	57,7	231,6	56,7
f) Avanzo (disavanzo) residuo	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	**198,0**		**176,8**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	**228,7**		**205,3**	

Tab. 2.17 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Sud

CONTO ECONOMICO	2025		2024	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	3,1	1,4	5,2	3,8
Dividendi e proventi assimilati	183,8	83,8	102,2	75,5
Interessi e proventi assimilati	13,0	5,9	14,9	11,0
Risultato gestione strumenti finanziari	13,1	6,0	9,0	6,6
Altri proventi e proventi straordinari	6,3	2,9	4,2	3,1
Totale proventi	**219,3**	**100,0**	**135,4**	**100,0**
Oneri	18,2	8,3	21,0	15,5
di cui per gli organi statutari	*3,9*	*1,8*	*3,8*	*2,8*
Imposte	21,6	9,8	18,1	13,3
Accantonamento ex art. 1, c. 44 L.178/2020	19,7	9,0	10,7	7,9
Oneri straordinari	1,8	0,8	1,9	1,4
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	**158,0**	**72,0**	**83,7**	**61,8**
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		**100% (su avanzo esercizio)**		**100% (su avanzo esercizio)**
Copertura disavanzi pregressi	**2,2**	**1,4**	**2,3**	**2,7**
Accantonamenti al Patrimonio:	**52,1**	**33,0**	**26,5**	**31,6**
a)alla riserva obbligatoria	31,2	19,7	16,3	19,5
b)alla riserva per l'integrità del patrimonio	20,9	13,2	10,2	12,2
Attività istituzionale:	**103,4**	**65,4**	**54,7**	**65,3**
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	1,6	1,0	1,3	1,6
d) Accantonamento al volontariato di legge	4,2	2,6	2,3	2,8
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	97,7	61,8	51,0	60,9
f) Avanzo (disavanzo) residuo	**0,4**	**0,3**	**0,3**	**0,4**
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	**51,2**		**44,1**	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	**56,9**		**47,8**	

Tab. 2.18 – Elenco delle Fondazioni per dimensione patrimoniale – Gruppi dimensionali (euro)

n	Fondazioni	patrimoni 2025	
1	Fondazione Cariplo	7.307.046.813	
2	Fondazione Compagnia di San Paolo	6.560.613.791	
3	Fondazione Cassa di Risparmio di Torino	2.845.989.446	
4	Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo	2.349.708.262	
5	Fondazione Cariverona	1.853.911.195	
6	Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze	1.806.105.569	
7	Fondazione Roma	1.627.794.715	
8	Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo	1.499.160.568	grandi
9	Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca	1.353.322.851	
10	Fondazione Cariparma	1.168.059.740	
11	Fondazione di Sardegna	1.025.853.450	
12	Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna	989.493.057	
13	Fondazione di Modena	847.940.067	
14	Fondazione Pisa	607.621.648	
15	Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano	596.709.979	
16	Fondazione Monte dei Paschi di Siena	592.969.560	
17	Fondazione Monte di Lombardia	528.156.356	
18	Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì	498.404.525	
19	Fondazione Perugia	484.860.939	
20	Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia	438.449.825	
21	Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto	415.877.071	
22	Fondazione di Piacenza e Vigevano	390.559.892	
23	Fondazione di Venezia	378.498.499	
24	Fondazione Friuli	354.960.355	
25	Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi	308.044.565	medio grandi
26	Fondazione CRTrieste	307.842.430	
27	Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno	289.370.226	
28	Fondazione Cassa di Risparmio di Biella	272.685.691	
29	Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia	256.534.837	
30	Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna	248.794.611	
31	Fondazione CARIT	245.034.981	
32	Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria	237.892.170	
33	Fondazione Cassamarca	233.837.474	
34	Fondazione Sicilia	223.324.808	
35	Fondazione Cassa di Risparmio di Asti	219.119.078	
36	Fondazione Cassa di Risparmio di Tortona	217.493.856	
37	Fondazione Pescarabruzzo	216.286.186	medie
38	Fondazione Livorno	212.775.520	
39	Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia	199.345.811	
40	Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna	179.981.362	

41	Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia Pietro Manodori	175.493.671	
42	Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila	159.361.856	
43	Fondazione Cassa di Risparmio di Imola	149.094.743	
44	Fondazione Monte di Parma	141.921.658	
45	Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra	139.542.583	
46	Fondazione Puglia	137.689.051	
47	Fondazione Cassa di Risparmio di Mirandola	130.107.444	
48	Fondazione Cassa di Risparmio di Fano	122.142.059	
49	Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli	120.479.046	
50	Fondazione A. De Mari CR Savona	118.334.587	
51	Fondazione Varrone Cassa di Risparmio di Rieti	113.570.934	
52	Fondazione Banco di Napoli	110.261.820	
53	Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo	98.040.296	
54	Fondazione Tercas	96.932.761	
55	Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno	94.320.181	
56	Fondazione Cassa di Risparmio della provincia di Macerata	85.661.119	
57	Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara	85.251.262	
58	Fondazione Cassa di Risparmio di Vignola	82.919.968	
59	Fondazione Cassa di Risparmio di Calabria e di Lucania	81.355.168	
60	Fondazione Cassa di Risparmio di Spoleto	79.648.348	
61	Fondazione Carige	77.155.157	
62	Fondazione Cassa di Risparmio di Prato	76.381.685	
63	Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro	75.063.839	
64	Fondazione Nazionale delle Comunicazioni	72.464.454	
65	Fondazione Cassa di Risparmio di Saluzzo	62.092.027	
66	Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano	60.955.951	
67	Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto	60.120.512	
68	Fondazione Cassa di Risparmio di Cento	58.854.170	
69	Fondazione Banca del Monte di Lucca	52.000.001	
70	Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana	51.365.251	
71	Fondazione Carivit	47.021.192	
72	Fondazione Cassa di Risparmio di Civitavecchia	46.838.467	
73	Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana	38.924.313	
74	Fondazione Cassa di Risparmio di Savigliano	37.591.995	
75	Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato	36.056.614	
76	Fondazione dei Monti Uniti di Foggia	35.470.757	
77	Fondazione Cassa di Risparmio di Città di Castello	27.746.607	
78	Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi	23.123.243	
79	Fondazione Cassa di Risparmio di Loreto	21.653.494	
80	Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena	17.735.756	
81	Fondazione del Monte Faenza	11.251.283	
82	Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini	10.677.586	
83	Fondazione Banca del Monte di Rovigo	7.900.303	
84	Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	1.938.515	
		43.722.943.508	

medio piccole

piccole

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, svolgono un ruolo fondamentale nel perseguimento della loro missione, soprattutto "in termini di imparzialità, adeguatezza e continuità operativa" (principio n. 9). Per questo le Fondazioni investono costantemente nella formazione e nell'aggiornamento del personale, favorendo l'innovazione e lo sviluppo delle competenze.

L'importanza attribuita a questi aspetti riflette l'evoluzione del modello operativo delle Fondazioni. Nei primi anni Novanta, al momento della loro costituzione, le strutture organizzative erano ancora essenziali e si basavano prevalentemente su personale distaccato dalle banche conferitarie o sull'affidamento all'esterno di interi ambiti di attività. Si trattava di un assetto coerente con una capacità operativa ancora limitata, dovuta ai vincoli di bilancio dell'epoca e alla ridotta redditività del patrimonio nella fase iniziale di sviluppo.

Con la riforma legislativa di fine anni Novanta, che ha definito in modo più preciso la missione delle Fondazioni e ne ha rafforzato la capacità economico-finanziaria, le strutture organizzative hanno iniziato a consolidarsi. Progressivamente sono diminuiti gli affidamenti alle banche conferitarie, mentre si è sviluppata un'organizzazione interna più articolata, con un incremento del personale e delle competenze.

Un ulteriore impulso è arrivato nel 2012 con l'approvazione della Carta delle Fondazioni, il documento di autoregolamentazione adottato dall'Assemblea degli associati di Acri, che ha riconosciuto esplicitamente il ruolo centrale del personale e della struttura operativa.

La Carta ha inoltre individuato i principi che orientano l'attività delle Fondazioni e che costituiscono un riferimento comune per tutte le Associate:

- la sussidiarietà orizzontale, che si traduce in un'azione autonoma e complementare rispetto a quella del soggetto pubblico, senza finalità sostitutive né pretese risolutive rispetto ai singoli ambiti di intervento;
- la territorialità, intesa non solo come riferimento geografico, ma anche come conoscenza del territorio, ascolto dei bisogni e collaborazione stabile con gli attori locali, senza rinunciare alla partecipazione a iniziative di rilievo nazionale;

- la trasparenza e l'*accountability*, che bilanciano l'autonomia gestionale delle Fondazioni con la responsabilità nell'utilizzo di un patrimonio riconducibile alle comunità di riferimento, di cui le Fondazioni sono responsabili;
- l'efficienza e l'efficacia nell'impiego delle risorse e la qualità degli interventi, elementi essenziali nella selezione delle iniziative da sostenere affinché le Fondazioni possano svolgere il proprio ruolo di catalizzatori di risorse, competenze e politiche territoriali, promuovendo processi di sviluppo e di cura delle comunità.

L'evoluzione delle Fondazioni ha trasformato anche le modalità di intervento, rendendole più articolate e flessibili. Accanto al tradizionale sostegno economico, le Fondazioni promuovono la nascita di reti e *partnership* tra gli attori del territorio, favoriscono interventi innovativi e sperimentali e accompagnano percorsi di sviluppo locale e di comunità. Questa evoluzione ha reso sempre più rilevanti l'organizzazione interna, le competenze professionali e gli *standard* operativi che, pur nella diversità delle Fondazioni per dimensione e contesto territoriale, presentano caratteristiche comuni.

In particolare, l'area delle Attività istituzionali, che rappresenta il nucleo dell'azione delle Fondazioni, si è progressivamente strutturata attraverso l'adozione di regolamenti, processi e procedure formalizzate, l'inserimento di figure professionali specializzate, percorsi di formazione mirati, strumenti erogativi innovativi e soluzioni tecnologiche dedicate.

Anche la selezione dei progetti si è evoluta grazie all'introduzione di piattaforme digitali che semplificano la presentazione delle proposte, rendono i processi valutativi più trasparenti e tracciabili e consentono di costruire banche dati utili alla conoscenza degli attori del territorio, all'analisi dei bisogni e alla valutazione delle progettualità presentate.

Sul fronte del monitoraggio, oltre alla verifica *ex post* delle spese sostenute e dei risultati raggiunti (*output*), come previsto dal Protocollo Acri-Mef del 2015[1], le Fondazioni adottano strumenti diversificati. Il monitoraggio *in itinere* si basa su un approccio di accompagnamento e confronto continuo con i soggetti coinvolti, consentendo, quando necessario, di riorientare gli interventi e garantirne la realizzazione. A questo si affianca la valutazione d'impatto (*outcome*), finalizzata ad analizzare i cambiamenti prodotti dai progetti e i benefici generati per le comunità, oltre all'analisi qualitativa degli interventi, che valorizza il confronto con gli attori coinvolti per condividere risultati, criticità, apprendimenti e possibili sviluppi futuri.

L'evoluzione organizzativa ha interessato anche la gestione del patrimonio. Con la progressiva riduzione delle partecipazioni nelle banche conferitarie, le Fondazioni hanno rafforzato competenze e responsabilità nella pianificazione finanziaria e nella diversificazione degli investimenti, inserendo figure

[1] All'art. 11 relativo alla "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".*

specializzate che, con il supporto di *advisor* esterni, assicurano una gestione coerente con i profili di rischio definiti dagli organi competenti.

Questi cambiamenti hanno portato a una struttura organizzativa più articolata, con il rafforzamento di nuove aree di attività e l'introduzione di funzioni dedicate ai controlli di secondo livello e all'*auditing* interno. In alcune Fondazioni sono stati inoltre adottati modelli organizzativi ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 in tema di responsabilità amministrativa degli enti.

Anche la comunicazione ha assunto un ruolo sempre più rilevante. L'obiettivo è rendere l'attività delle Fondazioni più accessibile e comprensibile attraverso strumenti e linguaggi innovativi che arrivino a un pubblico sempre più vasto e diversificato, dando conto dell'attività svolta.

A sostenere questo percorso di sviluppo organizzativo contribuisce anche l'attenzione costante alla crescita professionale del personale, attraverso seminari, percorsi formativi, attività di *networking*, gruppi di lavoro e condivisione di buone pratiche. Parallelamente si sono evoluti anche i processi di selezione delle nuove risorse, orientati a valorizzare profili e competenze diversificate per rafforzare le capacità operative e sostenere l'innovazione organizzativa.

3.2 Le risorse umane

La descrizione dell'assetto organizzativo delle Fondazioni prosegue con l'analisi dei dati emersi dal censimento annuale del personale, condotto da Acri sul totale delle Fondazioni[2].

Nel 2025, il numero totale delle persone occupate è pari a 1.114 (Tab. 3.1), con un aumento del 4,8% rispetto all'anno precedente (1.063).

La spesa complessiva è pari a 89,1 milioni di euro, con un costo medio unitario di 79,9mila euro. Il numero medio di dipendenti per Fondazioni è di 13 unità ma, tenendo in considerazione la diversificata dimensione degli organici delle Fondazioni, anche in relazione alla loro differente dotazione patrimoniale, risulta più significativo il valore mediano degli occupati, che nel 2025 è pari a 7 unità (come nel 2024).

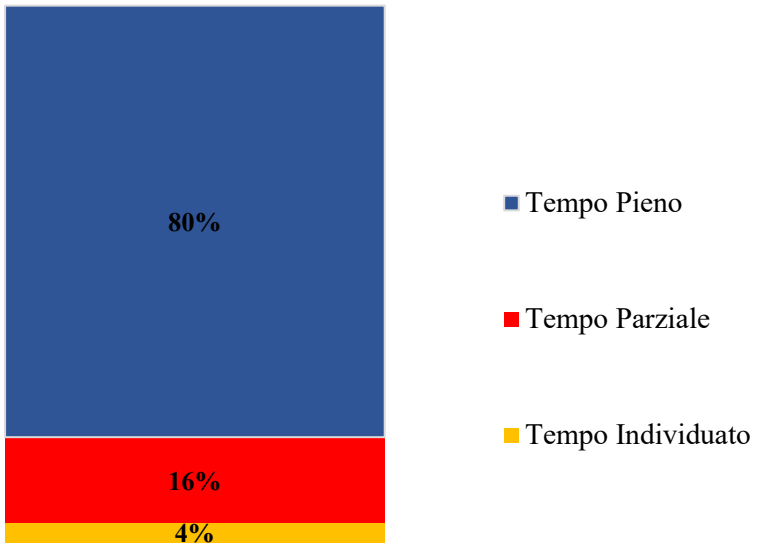
Come per l'anno precedente, il 93% del personale è impiegato nell'organico proprio delle Fondazioni (Tab. 3.1), assunto principalmente a tempo pieno (80%), come si può osservare nella Fig. 3.1. Il dato conferma il *trend* positivo dell'incidenza del personale in organico proprio delle Fondazioni (Fig. 3.2) nell'ultimo decennio, testimoniando il progressivo affievolimento del legame con le originarie banche conferitarie (salvo rare eccezioni) verso una pressoché totale "emancipazione organizzativa".

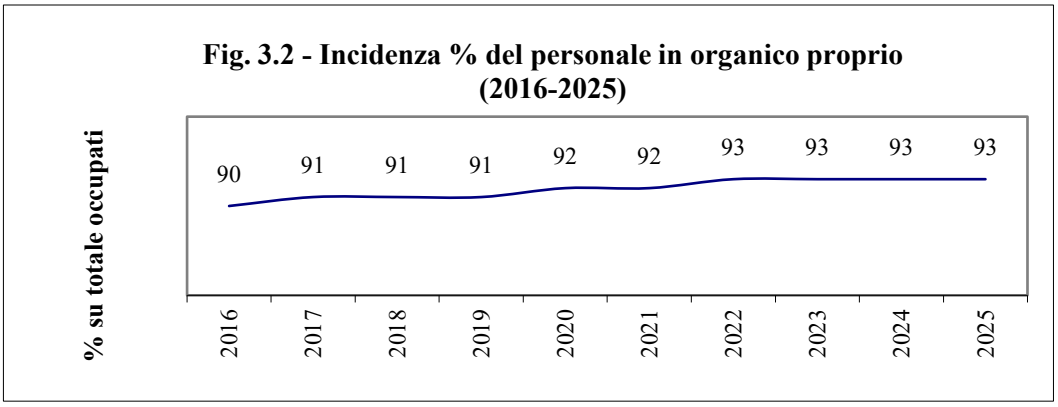
[2] L'attuale rilevazione censisce i dati del personale di tutte le 84 Fondazioni di origine bancaria. I dati di 83 Fondazioni sono stati comunicati dalle Fondazioni stesse, con una griglia di rilevazione predefinita da Acri, mentre quelli relativi a Fondazione Pisa, che non ha partecipato all'indagine, 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	2025		2024	
	Unità	%	Unità	%
Organico proprio dell'Ente	1.041	93	996	93
Collaborazioni Esterne	42	4	43	4
Collaborazioni in Service	10	1	10	1
Organico distaccato dalla banca conferitaria	3	0	5	1
Altro (rapporti di lavoro nell'ambito della somministrazione)	18	2	9	1
Totale	*1.114*	*100*	*1.063*	*100*

Fig. 3.1 Composizione dell'organico delle Fondazioni secondo il tempo giornaliero di lavoro (2025)





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 263 dipendenti (10 in più rispetto al 2024). Il personale con competenze specialistiche costituisce il 23%, in linea con l'anno precedente, mentre l'area operativa continua a essere la maggioritaria, rappresentando il 53% del personale, per un totale di 591, stabile da ormai da 4 anni.

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

Ruolo Organizzativo	2025		2024	
	Unità	%	Unità	%
Area Direzione	102	9	104	10
Area Responsabilità di coordinamento intermedio	161	15	149	14
Area Specialistica	260	23	262	24
Area Operativa/Esecutiva	591	53	548	52
Totale	*1.114*	*100*	*1.063*	*100*

Osservando la distribuzione del personale in relazione al genere (Tab. 3.2 B), il totale delle donne impiegate è pari a 690, numero che rimane superiore rispetto a quello degli uomini (424), e in aumento rispetto all'anno precedente.

Nonostante la maggiore numerosità del genere femminile, che continua a rappresentare più della metà del personale (62%), analizzando la distribuzione del ruolo organizzativo si registra una sotto rappresentazione nell'area direttiva: le donne sono 28, gli uomini 74. Le lavoratrici risultano, infatti, principalmente occupate nell'area operativa (69% donne e 31% 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 2016 le donne nell'Area Direzione

rappresentavano il 19%, oggi, dunque, la percentuale risulta aumentata di 8 punti percentuali.

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

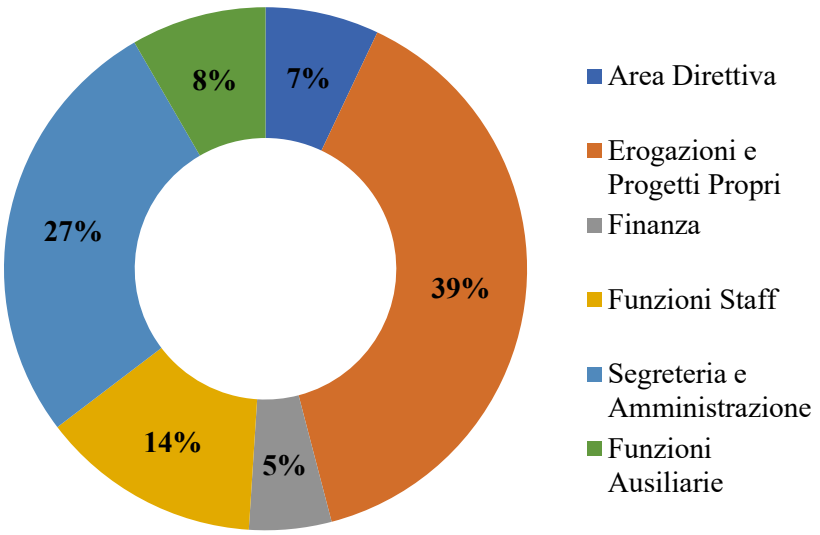
Ruolo Organizzativo	2025				
	Numero Donne	% Donne	Numero Uomini	% Uomini	Totale
Area Direzione	28	27	74	73	102
Area Responsabilità di coordinamento intermedio	90	56	71	44	161
Area Specialistica	164	63	96	37	260
Area Operativa, Esecutiva	408	69	183	31	591
Totale	690	62	424	38	1.114

Relativamente alla distribuzione del personale per posizioni di lavoro, le percentuali risultano pressoché invariate rispetto al 2024. Come osservabile dalla Fig. 3.3 l'area maggioritaria per numero di dipendenti è l'area Erogazioni e Progetti Propri (39%). Un dato che riflette 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[3].

Segue il comparto che si occupa delle attività di Segreteria e Amministrazione (27%) e lo Staff (14%) con funzioni di supporto tecnico-specialistico (per esempio di tipo legale, comunicazione, ricerca, servizi informatici e tecnici). Infine, con percentuali inferiori al 10%, l'Area Direttiva (7%) e le Funzioni Ausiliari (8%) e l'area specializzata nella Finanza (5%).

[3] Gli obiettivi di missione sono indicati nel Decreto Legislativo 17 maggio 1999, n.153, art.2.

Fig.3.3 Posizioni di Lavoro per Macro Aree funzionali (2025)



Nella Tab. 3.3 che segue 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.

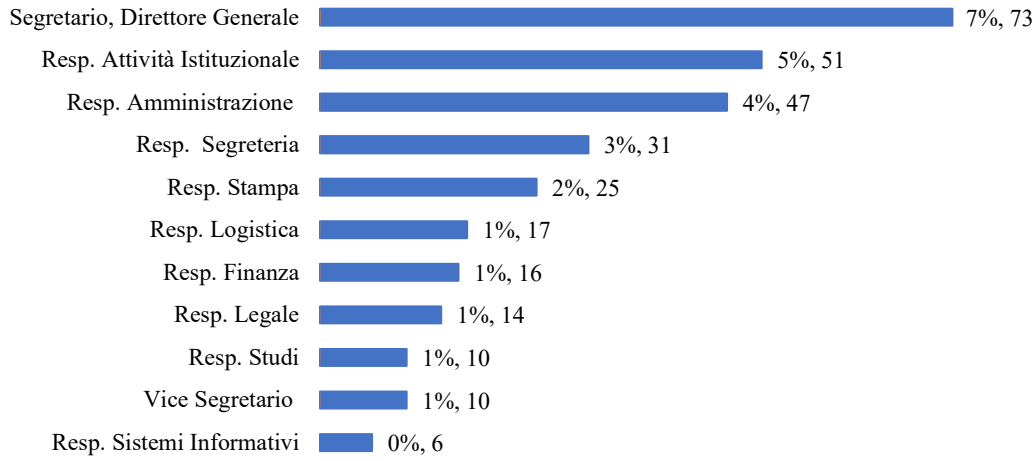
Tab. 3.3 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione alla principale posizione di lavoro

Posizione di lavoro principale	2025		2024	
	Unità	%	Unità	%
Segretario, Direttore Generale	73	7	73	7
Vice Segretario, Direttore Generale	10	1	10	1
Responsabile Legale, Organi	14	1	14	1
Responsabile Finanza, Investimenti, Patrimonio	16	1	16	1
Responsabile Attività Istituzionale, Erogativa, Filantropica	51	5	50	5
Responsabile Amministrazione (Amministrazione generale, Contabilità, Bilancio, ecc)	47	4	48	4

Responsabile Comunicazione, Ufficio Stampa, Relazioni Esterne	25	2	24	2
Responsabile Ufficio Studi	10	1	10	1
Responsabile Sistemi Informativi	6	0	7	1
Responsabile di Segreteria	31	3	32	3
Responsabile Servizi generali, Logistica, Tecnico	17	1	15	1
Addetto Legale, Organi	21	2	19	2
Addetto Finanza, Investimenti, Patrimonio	40	4	39	4
Addetto Attività Istituzionale, Erogativa, Filantropica	270	24	257	24
Addetto Amministrazione (Amministrazione generale, Contabilità, Bilancio)	111	10	111	10
Addetto Comunicazione, Ufficio Stampa, Relazioni Esterne	61	5	54	5
Addetto Sistemi Informativi	13	1	12	1
Addetto di Segreteria	108	10	102	10
Addetto Servizi generali/ Logistica/Tecnico	33	3	31	3
Ausiliario: Commesso/Usciere/Addetto Ricezione/Centralino/Portiere/Autista/Giardiniere	42	4	42	4
Altro (Esempio: Addetto biblioteca, Museo, Archivi, ecc.)	87	8	69	7
Collaboratori esterni per progetti o attività della Fondazione	20	2	21	2
Non Classificato	8	1	7	1
Totale	*1.114*	*100*	*1.063*	*100*

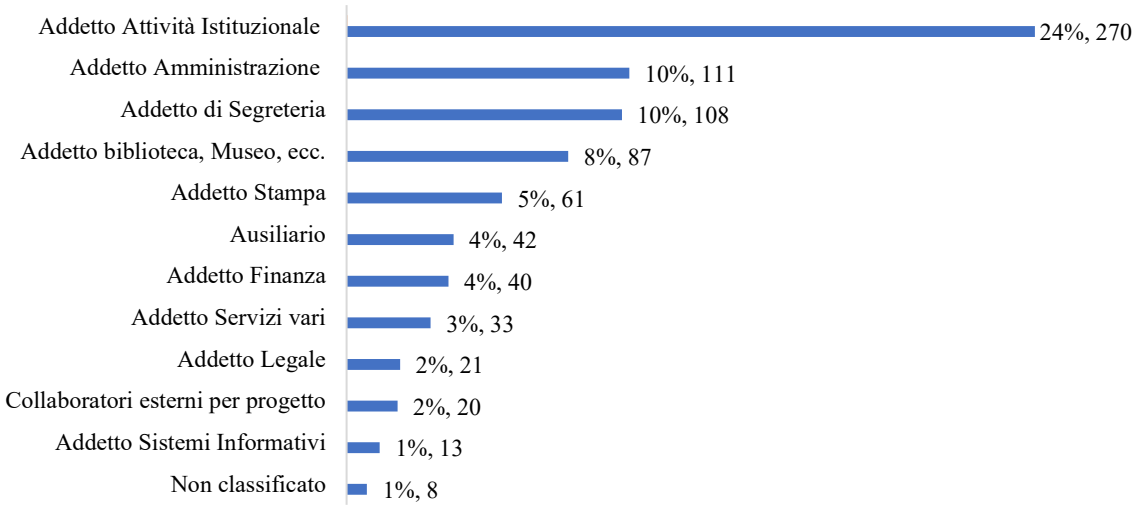
Osservando le posizioni di lavoro apicali (Fig. 3.4), la figura del Segretario o Direttore Generale, al vertice della struttura operativa, risulta prevalente (73 occupati), seguita dal Responsabile dell'Attività istituzionale (51 occupati) e di Amministrazione (47 occupati). In numero inferiore il Responsabile di Segreteria (31 occupati) seguito, in ordine decrescente, dalle altre posizioni.

Figura 3.4 Posizioni di lavoro apicali nelle Fondazioni - 2025
(Numero occupati e % su totale)



Passando alle posizioni di carattere esecutivo, il settore Attività istituzionale, come emerso precedentemente, conferma il primato con 270 unità (Fig. 3.5), in aumento rispetto al 2024. Una significativa presenza si registra anche negli addetti di Amministrazione (111 addetti) e Segreteria (108 addetti), anche in questo caso in aumento rispetto all'anno precedente. Le altre figure esecutive seguono con una certa distanza.

Figura 3. 5 Posizioni di lavoro esecutive nelle Fondazioni - 2025
(Numero occupati e % su totale)

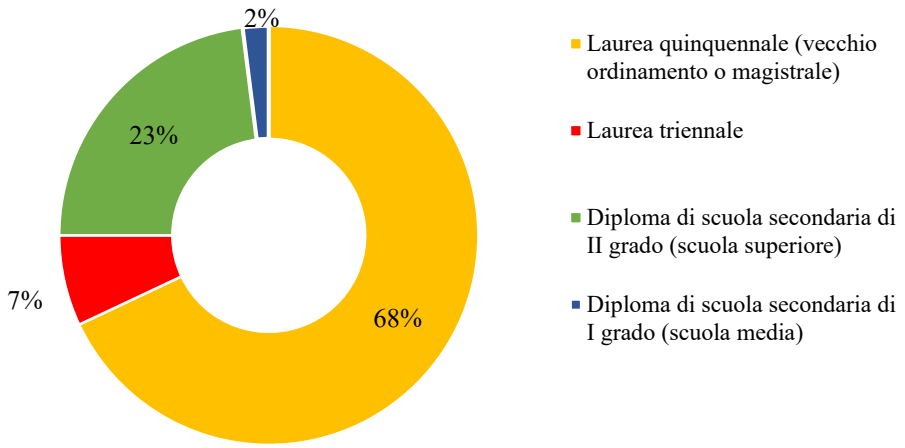


Circa le posizioni di lavoro, bisogna segnalare la presenza di personale che svolge più di una delle funzioni appena analizzate. In particolare, risultano 308 gli addetti dedicati a svolgere più di una mansione. Le Fondazioni di grandi dimensioni risultano avere il numero maggiore di dipendenti addetti 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 (75%), soprattutto con laurea quinquennale. Il 23% dei dipendenti ha invece conseguito il diploma di scuola secondaria di secondo grado, mentre un numero residuale, il 2%, 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 (2025)



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 768 occupati, pari al 69% sul totale, con un aumento di 39 occupati rispetto al 2025. Il contratto del Credito, che in passato risultava prevalente e che, oggi, risulta invece pari al 15%, con 172 unità, in lieve diminuzione rispetto all'anno precedente. La terza tipologia è il Contratto individuale con il 9%, 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	2025		2024	
	Unità	%	Unità	%
CCNL - Terziario, Distribuzione e Servizi	768	69	729	68
CCNL - Credito	172	15	166	16
Altri - CCNL	5	0	5	0
Contratto individuale (collegato a un Regolamento interno)	101	9	105	10
Contratto individuale (non collegato a un Regolamento interno)	6	1	7	1
Collaborazioni Professionali	34	3	28	3
Altre forme di collaborazione	28	3	23	2
Totale	*1.114*	*100*	*1.063*	*100*

Infine, in relazione alla qualifica di inquadramento, la Fig. 3.7 mette in luce, come nel 2025, la preponderanza di Impiegati, che rappresentano il 63% sul totale del personale, seguiti dai Quadri (24%), dai Dirigenti (10%) e, infine, dagli Ausiliari (3%).

Fig.3.7 Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione alla qualifica di inquadramento (2025)

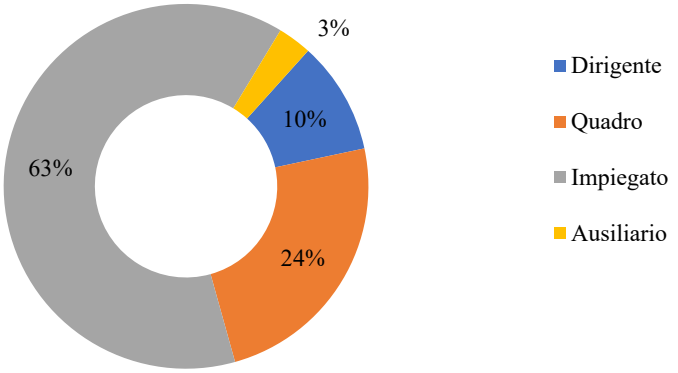


TABELLE RELATIVE ALL'ORGANIZZAZIONE

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[4].

Tab. 3.5 - Distribuzione del personale impiegato da gruppi di Fondazioni in relazione a numero e percentuale (2025)

Dimensione Fondazione	**Numero**	**%**
Fondazioni Grandi	638	57
Fondazioni Medio-grandi	198	18
Fondazioni Medie	113	10
Fondazioni Medio-piccole	98	9
Fondazioni Piccole	67	6
Totale complessivo	*1.114*	*100*
Ripartizione geografica	**Numero**	**%**
Nord Ovest	388	35
Nord Est	317	28
Centro	314	28
Sud e Isole	95	9

[4] 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 (2025)

Dimensione Fondazione	Donna %	Uomo %	Totale %
Fondazioni Grandi	59	41	100
Fondazioni Medio-grandi	69	31	100
Fondazioni Medie	66	34	100
Fondazioni Medio-piccole	60	40	100
Fondazioni Piccole	60	40	100
Totale complessivo	*62*	*38*	*100*
Ripartizione geografica	**Donna %**	**Uomo %**	**Totale %**
Nord Ovest	65	35	100
Nord Est	66	34	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 (2025)

Dimensione Fondazione	Organico proprio %	Organico distaccato dalla Banca Conferitaria %	Collaboratore Service %	Collaboratore Esterno %	Altra Collaborazione %	Totale %
Fondazioni Grandi	97	0	0	1	2	100
Fondazioni Medio-grandi	96	0	0	3	1	100
Fondazioni Medie	87	3	7	2	1	100
Fondazioni Medio-piccole	81	0	2	16	1	100
Fondazioni Piccole	78	0	0	21	1	100
Totale	*93*	*0*	*1*	*4*	*2*	*100*
Ripartizione Geografica	**Organico proprio %**	**Organico distaccato dalla Banca Conferitaria %**	**Collaboratore Service %**	**Collaboratore Esterno %**	**Altra Collaborazione %**	**Totale %**
Nord Ovest	98	0	1	1	0	100
Nord Est	95	1	0	3	1	100
Centro	88	0	0	8	4	100
Sud e Isole	85	0	9	4	2	100

Tab. 3.8 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo (2025)

Dimensione Fondazione	Area Direzione %	Responsabile Coordinamento %	Specialista %	Operativo %	Totale %
Fondazioni Grandi	6	16	22	56	100
Fondazioni Medio-grandi	11	16	24	49	100
Fondazioni Medie	15	7	29	49	100
Fondazioni Medio-piccole	16	12	15	57	100
Fondazioni piccole	13	15	36	36	100
Totale complessivo	*9*	*15*	*23*	*53*	*100*
Ripartizione geografica	**Area Direzione %**	**Responsabile Coordinamento %**	**Specialista %**	**Operativo %**	**Totale %**
Nord Ovest	7	12	25	56	100
Nord Est	12	16	25	47	100
Centro	9	16	20	55	100
Sud e Isole	10	14	23	53	100

Tab. 3.9 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione (2025)

Dimensione Fondazione	Diploma di scuola secondaria di I grado (scuola media) %	Diploma di scuola secondaria di II grado (scuola superiore) %	Laurea triennale %	Laurea quinquennale (vecchio ordinamento o magistrale) %	Totale %
Fondazioni Grandi	2	19	6	73	100
Fondazioni Medio-grandi	1	25	11	63	100
Fondazioni Medie	6	29	8	57	100
Fondazioni Medio-piccole	2	35	5	58	100
Fondazioni Piccole	4	22	8	66	100
Totale complessivo	*2*	*23*	*7*	*68*	*100*
Ripartizione geografica	**Diploma di scuola secondaria di I grado (scuola media) %**	**Diploma di scuola secondaria di II grado (scuola superiore) %**	**Laurea triennale %**	**Laurea quinquennale (vecchio ordinamento o magistrale) %**	**Totale %**
Nord Ovest	1	16	7	76	100
Nord Est	3	23	7	67	100
Centro	3	30	7	60	100
Sud e Isole	5	29	6	60	100

Tab. 3.10 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato (2025)

Dimensione Fondazione	CCNL - Terziario, Distribuzione e Servizi	CCNL – Credito %	CCNL - Altri settori %	Contratto individuale %	Contratto di collaborazione professionale %	Altre forme di collaborazione %	Totale %
Fondazioni Grandi	69	21	0	7	1	2	100
Fondazioni Medio-grandi	78	7	0	12	0	3	100
Fondazioni Medie	61	14	2	20	2	1	100
Fondazioni Medio-piccole	67	8	1	7	13	4	100
Fondazioni Piccole	63	2	1	15	15	4	100
Totale	*69*	*15*	0	*10*	*3*	*3*	*100*
Ripartizione geografica	**CCNL - Terziario, Distribuzione e Servizi**	**CCNL – Credito %**	**CCNL - Altri settori %**	**Contratto individuale %**	**Contratto di collaborazione professionale %**	**Altre forme di collaborazione %**	**Totale %**
Nord Ovest	77	19	0	3	0	1	100
Nord Est	53	29	0	15	2	1	100
Centro	71	2	0	13	8	6	100
Sud e Isole	83	2	1	8	3	3	100

Tab. 3.11 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione all'Inquadramento (2025)

Dimensione Fondazione	Dirigente %	Quadro %	Impiegato %	Ausiliario %	Totale complessivo %
Fondazioni Grandi	9	31	56	4	100
Fondazioni Medio-grandi	9	14	75	2	100
Fondazioni Medie	10	15	71	4	100
Fondazioni Medio-piccole	21	13	63	3	100
Fondazioni Piccole	8	16	70	6	100
Totale	*10*	*24*	*63*	*3*	*100*
Ripartizione geografica	**Dirigente %**	**Quadro %**	**Impiegato %**	**Ausiliario %**	**Totale complessivo %**
Nord Ovest	10	26	63	1	100
Nord Est	11	20	68	1	100
Centro	9	27	57	7	100
Sud e Isole	13	18	60	9	100

FOCUS

Vent'anni di Fondazione con il Sud: dalla filantropia strategica all'imprenditorialità istituzionale

A cura di Francesco Izzo
Professore di economia e gestione delle imprese, Università di Napoli Federico II

Introduzione

Istituita nel 2006 sulla base di un accordo tra Fondazioni di origine bancaria e rappresentanze del Terzo settore e del volontariato, la Fondazione con il Sud incarna un'esperienza unica nel paesaggio europeo della filantropia istituzionale. È nata non con lo scopo di agire come un semplice strumento redistribuivo di risorse, ma piuttosto come una struttura organizzativa orientata al sostegno di processi di sviluppo territoriale e alla sperimentazione di forme innovative per la crescita delle imprese sociali e delle organizzazioni di volontariato, attraverso il rafforzamento del capitale sociale e della capacità delle comunità locali nel progettare il proprio percorso di sviluppo.

Nel suo percorso evolutivo la Fondazione ha allargato nel tempo il suo ruolo e il suo raggio d'azione, legittimandosi come una delle voci protagoniste nel discorso pubblico sul Mezzogiorno, passando da un approccio inizialmente imperniato sul finanziamento di progetti a una strategia ben più ampia e complessa. È un percorso che ha attraversato vent'anni difficili per l'Italia e per le sue regioni meridionali in particolare, lasciando trasparire in controluce una trasformazione profonda della filantropia contemporanea, sempre più ispirata da obiettivi di carattere sistemico e di lungo periodo. Lo scopo è di disegnare nuove regole del gioco e di concorrere alle politiche pubbliche, agendo come attore-chiave in progetti di sviluppo territoriale con la partecipazione congiunta di organizzazioni del Terzo settore, amministrazioni locali, imprese private, università, con la volontà di innescare meccanismi di cambiamento sociale e culturale.

Il lavoro è strutturato come segue. Dopo aver ricostruito la lunga fase di gestazione, si ripercorre il sentiero evolutivo di Fondazione con il Sud, osservando la traiettoria compiuta dalle strategie di intervento e dando conto dell'impatto esercitato su organizzazioni, comunità, territori del Mezzogiorno. Nella seconda parte, si approfondiscono le implicazioni teoriche del caso, mostrando la graduale transizione da un modello di filantropia strategica a uno di imprenditorialità istituzionale.

1 - Il divario territoriale, le Fondazioni di origine bancaria e il Mezzogiorno come questione nazionale

All'inizio del nuovo millennio, il persistente divario socio-economico tra il Mezzogiorno e il resto dell'Italia rappresentava ancora una delle questioni strutturali più rilevanti della storia economica e istituzionale del Paese. Nonostante decenni di interventi pubblici, il Sud continuava a mostrare vistose diseguaglianze in termini di sviluppo economico, occupazione, condizioni di vita, qualità dei servizi pubblici, livelli di istruzione rispetto al Centro Nord. La lunga stagione delle politiche straordinarie per il Mezzogiorno era tramontata da qualche anno, mentre l'avvento dei programmi europei di coesione non sembrava in grado di invertire le tendenze; né aveva avuto fortuna l'esperienza dei Patti territoriali nei primi anni Novanta. Proprio in quegli anni era cominciata una fase di ripensamento degli strumenti di sviluppo territoriale, spostando il *focus* dalla sola azione pubblica verso forme di *governance* allargata e multi-attore. Non è da dimenticare che vi erano ragioni di stabilità finanziaria, in un Paese giunto stremato all'unificazione monetaria europea e che aveva dovuto registrare non pochi contraccolpi per l'ingresso dei paesi dell'Est europeo. Era maturata però la profonda convinzione della necessità di mutare il disegno strategico delle misure a sostegno dello sviluppo del Mezzogiorno. Il convegno che si tenne a Catania nei primi giorni del dicembre del 1998, promosso da Ciampi come Ministro del Tesoro, ne sancì simbolicamente il momento più alto, con la presentazione di un documento ("Cento idee per lo sviluppo") che avrebbe dovuto segnare la svolta decisiva[1]. Tuttavia, la "nuova programmazione" rimase in larga misura un progetto ambizioso e incompiuto, senza segnare una reale discontinuità delle politiche[2]. Alla caduta di attenzione per il Sud si accompagnò un arretramento della politica nazionale, ancora più accentuato negli anni di crisi della seconda metà degli anni Dieci, quando andò peggiorando il quadro della finanza pubblica.

Intanto, in uno scenario attraversato da incertezze, montava l'interesse per il compito che le organizzazioni filantropiche e, nel caso italiano, le Fondazioni di origine bancaria avrebbero dovuto assolvere allo scopo di contribuire allo sviluppo locale non solo attraverso l'erogazione di risorse finanziarie, ma anche mediante il rafforzamento del capitale sociale e delle capacità istituzionali[3]. La letteratura internazionale sulla *strategic philanthropy* aveva già da tempo evidenziato come soprattutto le grandi Fondazioni potessero svolgere una funzione sempre più rilevante nella definizione di strategie di cambiamento

[1] Nelle linee di indirizzo, considerando come lo sviluppo del Mezzogiorno dipendesse in larga misura dalla realizzazione di una strategia di medio-lungo termine di investimenti pubblici, «capace di garantire le condizioni generali e i servizi essenziali a combinare capitale e lavoro in nuove iniziative», si ricordava l'importanza di applicare il principio di sussidiarietà, sperimentando «il metodo del partenariato fra amministrazione e parti sociali».

[2] Per una ricostruzione delle politiche per lo sviluppo del Mezzogiorno in quegli anni, fra i tanti: cfr. Barca (2006); Viesti (2009); Prota e Viesti (2012); Trigilia (2012).

[3] Sono gli anni in cui, sull'onda del premio Nobel per l'Economia ad Amartya Sen nel 1998 e soprattutto con gli studi di Martha Nussbaum, si diffonde il *capability approach*, spostando l'enfasi delle teorie della giustizia dalla questione dell'equa distribuzione di risorse all'impossibilità degli individui di sviluppare in pienezza le proprie capacità. Le politiche pubbliche, e in una prospettiva ampia le strategie delle organizzazioni filantropiche, dovrebbero contrastare le diseguaglianze sociali, guidate dall'obiettivo di rimuovere gli ostacoli (non solo economici) che impediscono di disporre di opportunità reali per vivere con dignità la propria vita, e di garantire l'accesso ai diritti di cittadinanza, in particolare la cura, la formazione, la partecipazione alla vita della comunità. Non è sufficiente operare per la redistribuzione di risorse per garantire equità e giustizia.

sistemico, operando come intermediari tra settore pubblico, mercato e società civile e come promotrici di innovazione sociale [fra gli altri: Porter e Kramer, 1999].

Era in questo clima che si cominciò a prendere in considerazione l'ipotesi di costituire una Fondazione che guardasse al Sud come suo orizzonte strategico. La trasformazione del sistema creditizio avviata con la riforma Amato nei primi anni Novanta aveva condotto alla nascita delle Fondazioni di origine bancaria come soggetti privati con finalità di utilità sociale e di promozione dello sviluppo territoriale. Benché le Fondazioni avessero nel tempo allargato il proprio raggio d'azione, il perimetro di intervento era rimasto quasi sempre circoscritto ai territori di origine, anche in ragione dei vincoli statutari. Era per tale motivo che erano state investite da una maggiore aspettativa pubblica che ne sollecitava un impegno volto a ridurre le disuguaglianze territoriali. Proprio a partire dai primi anni Duemila il dibattito politico aveva posto con sempre maggiore forza la questione della responsabilità "nazionale" delle Fondazioni rispetto al Mezzogiorno. La geografia delle Fondazioni di origine bancaria rivelava in modo chiarissimo la profonda asimmetria nella distribuzione delle risorse erogate. Fra il 1995 e il 2005 la quota di erogazioni destinate alle regioni del Sud aveva oscillato tra il 2 e il 3%. C'erano ragioni storiche[4] e vincoli dimensionali: il patrimonio delle Fondazioni meridionali incideva per appena il 5,4% sul totale delle Fondazioni italiane. Le dimensioni così esigue, da un lato, e l'altissima domanda di risorse da parte delle istituzioni e delle comunità locali, dall'altro, comprimevano verso il basso la taglia media dei contributi, di fatto costringendole a distribuire finanziamenti a pioggia[5].

La questione Mezzogiorno era affiorata con forza in Acri nel 2000, in occasione del congresso nazionale delle Fondazioni a Torino. Segnalando la volontà di attenuare uno squilibrio così vistoso, il presidente Giuseppe Guzzetti aveva ricordato all'Associazione il compito di promuovere azioni strutturali per riequilibrare quelle condizioni di assoluta asimmetria. In quell'anno, si contavano nel Mezzogiorno 12 fondazioni (sul totale di 89), con quote sul totale degli interventi e degli importi erogati assolutamente marginali (3,8% e 3,2% rispettivamente). Per la dozzina di Fondazioni meridionali, non era solo l'importo medio di intervento a rimanere distante dal resto d'Italia (14,8mila euro contro i 20,7mila euro nel Nord Ovest); i divari più profondi si riscontravano nel numero medio di interventi per fondazione (57 unità nel Mezzogiorno, 400 nel Nord Ovest) e nel grado di frammentazione, con quasi due interventi su tre (il 65,6%) sotto i 100mila euro (a fronte del 43,5% della media italiana)[6]. A essere privilegiati, nella scelta di assegnazione delle risorse, erano gli eventi culturali mentre le università e i centri di ricerca si

[4] Prima dell'Unità vi era una sola Cassa di Risparmio con sede nelle regioni meridionali, la Cassa di Melfi, nel 1900 erano 30 su 184. All'epoca della riforma bancaria, erano diventate 9 su 81. Solo una apparteneva alla classe delle Fondazioni di grandi dimensioni (la Fondazione di Sardegna).

[5] Ad esempio, nel 1996, nel solo Nord Ovest, dove operava il 20% delle fondazioni di origine bancaria (che però incidevano per il 36,8% per numero di progetti e per il 40,5% dell'importo erogato), i contributi medi di ciascuna fondazione erano stati 314 contro i 55 contributi delle fondazioni meridionali, la cui quota sul totale era del 3,3% per importi erogati e del 3,6% per numero di interventi. Lo squilibrio, però, non era solo di risorse, ma anche di natura degli interventi. Due dati per tutti: l'orientamento deciso delle fondazioni meridionali verso la ricerca scientifica (24,9% nel 1995 contro una media italiana del 4,1%), privilegiando tra i destinatari il mondo delle università (46,3% a fronte di una media italiana del 16% in quell'anno); la difficoltà di pianificare interventi di lungo periodo, poiché schiacciate dalla domanda di piccoli interventi diffusi, testimoniata dalla quota di risorse destinate ad interventi pluriennali (solo lo 0,9% nel Mezzogiorno contro il 18-20% nelle altre aree del Paese).

[6] Negli anni successivi, al Sud, i progetti di bassa taglia, sotto i 100 mila, avrebbero sfiorato l'80% del totale.

distinguevano come destinatari favoriti[7]. Si comprende bene, scorrendo i dati, come le diseguaglianze non riguardassero soltanto le risorse erogate[8].

Il primo effetto delle parole di Guzzetti è la decisione delle Fondazioni, con il coordinamento di Acri, di avviare nel 2002 un'iniziativa – denominata inizialmente Progetto Sviluppo Sud, diventerà presto Progetto Sud – con l'obiettivo di indirizzare verso il Mezzogiorno una quota delle risorse nella disponibilità delle Fondazioni a sostegno di progetti di operatori meridionali[9]. Come primo terreno di impegno per sperimentare modelli innovativi di intervento, Acri e Fondazioni di origine bancaria individuano la creazione e il rafforzamento dei distretti culturali nel Mezzogiorno[10]. Aderiscono al progetto 43 Fondazioni, con un *fundraising* di 26 milioni di euro, quasi il doppio di quanto distribuito al Sud nel solo 2002. Nel 2003, vengono emanati i bandi e finanziati i primi progetti. La quota di erogazioni destinate al Mezzogiorno risale al 2,7%, con un ammontare lievitato da 19,4 milioni a 24,6 milioni di euro, proprio in ragione delle delibere assunte nell'anno dalle Fondazioni coinvolte nel progetto. I tempi sono maturi per una svolta. Nel 2005, introducendo il Decimo Rapporto di Acri, Guzzetti per la prima volta annuncia l'avvio, con i rappresentanti del mondo del volontariato, di un progetto per l'infrastrutturazione sociale del Sud:

È questa un'iniziativa di ampio respiro, non solo per le risorse coinvolte, ma anche e soprattutto per le finalità perseguite. Essa è il segno tangibile della autonoma volontà delle Fondazioni di concorrere, con le migliori espressioni della società civile, alla soluzione delle questioni nazionali di grande rilevanza sociale. [Guzzetti, in Acri, X Rapporto annuale, p. 6].

La decisione di intraprendere la strada di un progetto più esteso e strutturato, al di là della *moral suasion* esercitata per sollecitare le Fondazioni a erogare maggiori flussi a favore del Mezzogiorno, appariva come la scelta strategica più razionale per affrontare con uno sguardo lungo e paziente, assecondando una logica non strettamente settoriale o episodica, come era accaduto con l'azione a sostegno dei distretti culturali, il divario storico nella distribuzione territoriale delle risorse. Era anche la risposta più efficace di Acri per respingere i tentativi sempre più pressanti della politica di attingere dalle

[7] Un approccio "effimero" che si riflette nella distribuzione degli interventi per tipologia: il 25,8% per manifestazioni culturali (dieci punti sopra la media nazionale), il 10,5% per convegni e seminari (il 2,9% in Italia).

[8] Una conferma la si rintraccia nella quota di progetti di origine interna: ad esempio, nel 2001, per le fondazioni del Mezzogiorno era appena del 9,5% contro una media del 21,1%, a fronte però dell'81,5% di risorse assegnate per soddisfare progetti e domande di terzi (dieci punti sopra la media nazionale). Era una strategia "debole", che da un lato mostrava il deficit progettuale, dall'altro la difficoltà di resistere alle pressioni esterne, con un impegno diretto nella realizzazione degli interventi (18% contro una media in Italia del 13,5% e del 2,1% nel Nord Ovest). In altre parole, erano fondazioni che erogavano risorse e realizzavano iniziative, senza però progettarle. Nel tempo, il quadro è senza dubbio cambiato.

[9] In quell'anno, la quota di risorse verso le regioni del Mezzogiorno era prossima al suo minimo storico (1,8% per valore, 5,4% per numero di interventi), con un *gap* di taglia che si era ancor più allargato: 15mila euro al Sud per iniziativa contro una media nazionale di 53mila euro. Erano leggermente salite le erogazioni per progetti pluriennali (3,6%, a fronte di una media italiana del 16,7%). Restava però elevata la quota di progetti realizzati direttamente (30,5% contro il 9,9% medio) in larga misura rispondendo a progetti e domande presentati da terzi (82,7%, sarà l'89,2% l'anno successivo).

[10] Il progetto Distretti Culturali era stato avviato nel 2004 da Fondazione Cariplo, in collaborazione con Regione Lombardia e Politecnico di Milano, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio culturale lombardo in una prospettiva di sviluppo territoriale. Sull'esperienza dei distretti culturali, cfr. Cerquetti e Ferrara (2015), Chiavarino et al. (2013). Si veda anche il saggio di Sacco (2003) nell'Ottavo Rapporto Acri, dove in apertura Guzzetti ricorda la creazione di distretti culturali nel Mezzogiorno come obiettivo del progetto Sviluppo Sud.

disponibilità delle Fondazioni per puntellare una spesa pubblica in vistosa sofferenza[11]. Ad agitare le acque vi era anche la proposta di Tremonti, ministro dell'Economia nel governo Berlusconi, annunciata nell'estate del 2004 e rilanciata nel 2006, di dar vita a una banca «a vocazione mediterranea», la Banca del Sud o Banca del Mezzogiorno. Il progetto si era arenato con il cambio di timone al Ministero dell'Economia, passato nelle mani di Tommaso Padoa-Schioppa nel secondo governo Prodi. La decisione del nuovo ministro andava invece in tutt'altra direzione, sposando quel progetto di «solidarietà nazionale fra aree del Centro Nord e aree del Sud del Paese», tessuto in quei mesi da Guzzetti, che aveva convinto le Fondazioni di origine bancaria a prendervi parte assieme alle organizzazioni rappresentative del volontariato e del Terzo settore.

2 - La costituzione della Fondazione per il Sud

Se dunque l'idea di dar vita a un soggetto che in modo stabile e con una visione strategica potesse dispiegare l'azione del mondo delle Fondazioni verso le regioni del Sud era ormai matura, lo slancio per compiere l'ultimo miglio venne dalla sentenza del Tar del Lazio nel giugno del 2005 che rigettava in primo grado di giudizio l'impugnazione dei Centri di Servizio per il Volontariato contro l'atto di indirizzo del ministro delle Finanze Visco che, nel 2001, aveva modificato la base di calcolo dell'accantonamento annuale, il "quindicesimo" fissato dalla legge a carico delle Fondazioni. La sentenza offriva l'opportunità di liberare quella imponente riserva di fondi che si era accumulata nei bilanci delle Fondazioni a titolo di accantonamenti prudenziali ai fondi per il volontariato[12]. Questi fondi, pari a circa 210 milioni di euro, vennero incrementati con l'impegno ad assegnare al progetto in rampa di lancio anche gli accantonamenti effettuati dalle Fondazioni nel 2003 e 2004 e non ancora ripartiti, circa 105 milioni. Le risorse, che dunque ammontavano a circa 315 milioni di euro, erano destinate a costituire il patrimonio di dotazione iniziale della Fondazione per il Sud, come venne denominato il nuovo soggetto giuridico. Le Fondazioni, inoltre, si erano impegnate ad effettuare, negli anni successivi, accantonamenti aggiuntivi a quello già previsto dalla legge 266/1991, non solo per potenziare il sostegno alle organizzazioni di volontariato nelle regioni meridionali, ma proprio per contribuire in modo continuativo alla gestione della Fondazione per il Sud. Un decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze e del Ministero della Solidarietà Sociale intanto

[11] Era stata appena respinta una proposta parlamentare che puntava a dirottare le risorse riservate al sostegno delle attività svolte dai Centri di Servizio per il Volontariato regionale al finanziamento del Servizio Civile Nazionale. Alla manovra si erano opposte non solo le Fondazioni ma anche le organizzazioni di volontariato. Altre pressioni sarebbero giunte nei mesi successivi, sia in apertura della nuova legislatura, nel maggio del 2006, nel tentativo di prevedere vincoli di destinazione delle risorse alle regioni del Mezzogiorno, sia in fase di discussione del disegno di legge finanziaria per il 2007, con un emendamento volto a imporre una sorta di patrimoniale a carico delle Fondazioni per sostenere misure di *welfare* pubblico. Benché gli emendamenti fossero stati bloccati, nella discussione parlamentare non erano tuttavia mancate le voci di protesta nei confronti delle Fondazioni di origine bancaria, accusate per esempio di godere di un regime fiscale di favore.

[12] È il caso di ricordare che l'accantonamento ai fondi speciali per il volontariato costituiva una forma di contribuzione obbligatoria a carico delle Fondazioni di origine bancaria prevista dalla legge 266/1991, la legge quadro sul volontariato. In base al decreto, che istituiva i comitati di gestione, quali organismi regionali a cui era demandata l'amministrazione del Fondo speciale regionale, oltre a stabilire il numero dei Centri di Servizio per il Volontariato nella regione di competenza, una quote delle risorse generate annualmente (un quindicesimo dei proventi, al netto dei costi di funzionamento, della riserva obbligatoria e della quota minima da destinare ai settori rilevanti) era finalizzata al sostegno e alla qualificazione delle organizzazioni di volontariato. La legge è stata abrogata nel 2017, con l'emanazione del Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) che ha riordinato la disciplina. Sul punto, cfr. Fici (2017) e Righetti (2017).

aveva reso coerente la normativa con la soluzione proposta, consentendo di destinare i fondi alla Fondazione che stava per nascere.

L'alleanza fra Fondazioni e organizzazioni di volontariato e Terzo settore era stata sancita il 5 ottobre del 2005 con la firma di un protocollo d'intesa, sottoscritto da Acri e dal Forum permanente del Terzo settore, con l'adesione di quattro attori del mondo del volontariato: la Consulta nazionale permanente del volontariato (presso il Forum), la Convol (la conferenza permanente dei presidenti di associazioni e di federazioni nazionali di volontariato), il Csv.net (il coordinamento nazionale dei centri di servizio) e la Consulta nazionale dei Comitati di gestione. Secondo quando stabilito dal protocollo, le Fondazioni si impegnavano a destinare annualmente una somma pari a quella stabilita ai sensi della legge del 1991, mentre le organizzazioni di volontariato rinunciavano a presentare ricorso avverso la sentenza di primo grado del Tar[13].

La strategia prescelta mirava «a favorire il processo di infrastrutturazione sociale, rafforzando e integrando le reti di protezione sociale presenti sul territorio in modo da accrescerne la capacità di azione e di adeguarle al fabbisogno delle comunità», proponendosi «di coniugare l'azione tesa allo sviluppo delle regioni meridionali del Paese con il potenziamento del sistema nazionale di sostegno e qualificazione del volontariato» [Acri, XXII Rapporto annuale, p. 126].

Il 2006 era stato dedicato al delicato lavoro di messa a punto, definendo la cornice statutaria, il modello di *governance* e la struttura operativa della Fondazione. Un esercizio complesso tenendo conto della pluralità e delle diversità delle organizzazioni che avevano firmato il protocollo d'intesa.

Nell'incontro di presentazione della Fondazione al Ministero dell'Economia, il 19 settembre 2006, Guzzetti aveva ricordato la missione della Fondazione che stava per nascere – «costruire con la gente del Sud, partendo dal basso [e] intervenire nell'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno con interventi esemplari e mirati», mentre Padoa Schioppa aveva messo in evidenza le singolarità della Fondazione. Le sue parole, dopo aver restituito il merito («esclusivo») a Fondazioni e Terzo settore, spiegando che il governo aveva «solo tolto qualche impedimento», erano anche un modo elegante di rimarcare la distanza dai progetti di natura finanziaria che il vecchio Governo aveva immaginato per il Mezzogiorno, a cominciare dalla Banca del Sud, instradata su un binario morto. Per il ministro dell'Economia, era «un'iniziativa importante per il valore delle risorse e perché contiene elementi centrali per la crescita del Sud». Ne poneva in risalto almeno cinque: «Siamo di fronte a una Fondazione e non a una banca, con un soggetto che non presta denaro ma dà gratuitamente; il forte nesso fra Nord e Sud del Paese; la funzione

[13] Nel 2006, per esempio, tale somma ammontava a 79,8 milioni di euro, di cui quasi 32 milioni destinati alla nascente Fondazione per il Sud e circa 48 milioni al finanziamento di iniziative di progettazione sociale nelle regioni del Mezzogiorno attraverso il sostegno al volontariato. L'effetto redistributivo era immediato, con una quota nell'allocazione di risorse al Sud che dal 4% del 2004 balzava a oltre l'8%. Dall'anno successivo, le risorse attribuite alla Fondazione per il Sud si sarebbero stabilizzate nella misura di 20 milioni per anno, confermate da accordi quinquennali sottoscritti di volta in volta. La quota di erogazioni per il Mezzogiorno, per lunghi anni bloccata fra il 2 e il 3%, si sarebbe attestata attorno al 6-7%. Dalla nascita del Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile, nel 2016, la quota di 20 milioni per anno sarebbe stata ripartita per due.

centrale del volontariato; il nesso fra equità ed efficienza; la concentrazione sui beni immateriali» (Vita, 2006).

La Fondazione per il Sud veniva costituita ufficialmente il 22 novembre 2006. A siglare l'atto, accanto alle portavoce del Forum del Terzo settore, Maria Guidotti e Vilma Caterina Mazzocco, erano i rappresentanti di 24 Fondazioni di origine bancaria in nome e per conto delle 77 Fondazioni fondatrici. Lo scopo statutario – promuovere l'infrastrutturazione sociale, sostenendo e irrobustendo i percorsi di coesione sociale per favorire lo sviluppo del Mezzogiorno – era declinato lungo cinque differenti sentieri: (i) l'educazione dei giovani, con uno sguardo particolare ai valori della legalità, e il contrasto alla dispersione scolastica; (ii) lo sviluppo del capitale umano, con l'obiettivo di trattenere e valorizzare i giovani talenti del Sud; (iii) la cura e la valorizzazione dei beni comuni, dalla tutela e valorizzazione del patrimonio storico-artistico e culturale e di quello ambientale al riutilizzo dei beni confiscati alle mafie; (iv) la qualificazione dei servizi socio-sanitari; (v) l'integrazione dei migranti.

La Fondazione per il Sud si configurava come un progetto assolutamente innovativo. *Innovativo* per l'inedita alleanza strategica tra le Fondazioni di origine bancaria e l'ecosistema del Terzo settore italiano: un approccio contemporaneo alla filantropia si combinava con il radicamento territoriale delle organizzazioni di volontariato e della cooperazione sociale, «quali luoghi di partecipazione attiva e di esercizio concreto della democrazia» [FCS, Bilancio di Missione 2007]. Dal patto discendevano due corollari: il paradosso per la nascente Fondazione di avere una vocazione territoriale per statuto, le regioni del Sud[14], senza però beneficiare come per tutte le altre Fondazioni di origine bancaria di un radicamento storico in quei territori, era sanato proprio dalla presenza delle rappresentanze di Terzo settore nella *governance*; la sua natura di organizzazione ibrida favoriva lo svolgimento di funzioni di mediazione e di coordinamento tra attori con interessi, risorse e responsabilità differenti, fino a immaginare spazi per la co-produzione di politiche e di interventi di sviluppo. *Innovativo* perché, per la prima volta, si realizzava un'iniziativa per il Mezzogiorno di ampio respiro e con un lungo orizzonte temporale con capitali interamente privati: era il segnale di una volontà responsabile di non delegare al solo Stato la questione meridionale, in una prospettiva di solidarietà nazionale. *Innovativo* per la natura della missione assegnata, orientata alla creazione di infrastrutture sociali, intese come reti di comunicazione che «danno l'opportunità di mettere in collegamento una molteplicità di luoghi e di soggetti, di farli conoscere, di farli dialogare e di farli lavorare insieme per il bene comune» [FCS, Bilancio di Missione 2007). La Fondazione per il Sud «non interviene direttamente, ma sostiene progetti e forme di collaborazione e aggregazione tra i soggetti che intendono impegnarsi per il miglioramento delle comunità locali, rafforzandone la coesione nell'ottica della responsabilità, della partecipazione e della solidarietà» [promuovendo] «iniziative di economia civile, la cultura della donazione, la partecipazione attiva al *welfare* di comunità, valorizzando

[14] Come indicava l'Atto di costituzione (art. 3), il Sud era da intendere con particolare riferimento alle regioni meridionali ricomprese all'epoca nell'Obiettivo 1 del Regolamento dei fondi strutturali dell'Unione Europea (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna), poiché registravano un Pil pro capite inferiore al 75% della media europea. In seguito, le politiche di coesione hanno ridenominato le Regioni Obiettivo 1, diventate prima "Regioni Convergenza" e quindi "Regioni meno sviluppate", pur mantenendo la soglia del 75%.

le risorse sociali e culturali locali, perché siano sempre più forza motrice di uno sviluppo che parte dal territorio».

Innovativo, infine, era il modello di *governance*, con una struttura duale: al Consiglio di amministrazione si affiancava un Comitato tecnico (dal 2009 ribattezzato Comitato di indirizzo), entrambi con un numero di componenti suddivisi in misura paritaria tra Fondazioni di origine bancaria e organizzazioni del Terzo settore ed entrambi presieduti dal Presidente della Fondazione, «personalità indipendente con il compito di assicurare l'opportuno raccordo fra i due organi, ma anche la snellezza e l'incisività necessarie nella vita operativa della Fondazione» [FCS, Bilancio di Missione 2007][15].

3 - Gli anni del decollo: la costruzione della legittimazione e le prime linee di intervento (2006-2010)

Il primo presidente è Savino Pezzotta, espressione di punta del cattolicesimo sociale in Italia. È un sindacalista di lungo corso della Cisl, di cui è stato segretario generale dal 2000 al 2006. Ha una solida esperienza politica, ed è chiamato soprattutto a garantire che la neonata Fondazione possa salpare e prendere il largo senza rischiare di incagliarsi nelle secche della politica. Benché uomo del Nord, il neo-presidente gode di un'ampia rete di relazioni con i mondi della cooperazione e dell'associazionismo cattolico radicati nel Mezzogiorno.

I primi anni sono di rodaggio, dedicando un'attenzione particolare al disegno dell'architettura organizzativa e alla definizione delle procedure interne e dei meccanismi di valutazione, affidati al direttore generale, Giorgio Righetti[16]. Le priorità sono quelle delle (poche) Fondazioni che già operano nel Sud: la ricerca universitaria, la scuola, la sanità, i beni culturali. Il primo bando è lanciato nel mese di luglio del 2007, con fondi destinati al sostegno di iniziative per l'educazione dei giovani e lo sviluppo del capitale umano. I progetti, selezionati tra oltre 1.400 proposte, coinvolgono almeno 20mila tra bambini, ragazzi e giovani e quasi 600 partner tra associazioni di volontariato e altre organizzazioni di Terzo settore, istituzioni, università e istituti scolastici nelle sei regioni meridionali di riferimento.

La presidenza dura appena 15 mesi, quando Pezzotta rassegna le dimissioni per assumere nuovi impegni politici. Non più lungo è il mandato del suo successore, Carlo Alfiero. Il nuovo presidente vanta una prestigiosa carriera nell'Arma dei Carabinieri, di cui è stato vice comandante generale, e un lungo impegno nella lotta alla criminalità organizzata. Figura di profilo istituzionale, resterà in carica dal 6 maggio 2008 fino al 30 settembre del 2009. Nel corso della sua presidenza, si consolida il ruolo della Fondazione per il Sud come attore per la promozione dello sviluppo sociale delle regioni meridionali, con

[15] Il primo Consiglio aveva 13 membri, diminuiti a 9 dal 2009, in occasione di alcune modifiche statutarie che avrebbero anche istituito un Coordinamento in seno al Comitato di indirizzo, composto da suoi quattro membri e dal presidente della Fondazione, con la responsabilità di esaminare e istruire gli argomenti trattati. Al Collegio dei fondatori, composto dai soci fondatori della Fondazione, era affidato un ruolo di garanzia nel processo di nomina degli organi di governo.

[16] Righetti è stato direttore generale fino al giugno 2010, quando è diventato direttore generale di Acri e dal novembre di quell'anno membro del CdA di Fondazione per il Sud. Dopo un triennio in cui la direzione è stata affidata a Pietro Ferrari Bravo, dal 2014 il ruolo di direttore generale è ricoperto da Marco Imperiale.

i primi bandi nell'ambito storico-artistico e culturale (con 11 progetti finanziati su quasi 300 proposte pervenute, a mettere in evidenza il volume di domanda suscitato e il vincolo delle risorse), per la tutela e la valorizzazione dei beni ambientali (in particolare contro il rischio incendi nei parchi), nel campo socio-sanitario[17] e per lo sviluppo locale. Tra i traguardi raggiunti nella presidenza Alfiero, vi è la costituzione della prima Fondazione di comunità del Sud, la Fondazione della Comunità Salernitana, il 27 aprile del 2009, e la decisione di "internalizzare" i processi di monitoraggio e valutazione dei progetti nonché di adottare una modalità mista (interna con la partecipazione di esperti esterni) per la selezione delle proposte progettuali.

Se vi è un'eredità duratura di quei primissimi anni, è la centralità che assume la comunicazione[18].

Viene lanciata la prima delle nove edizioni di un *contest* fotografico concepito con lo scopo di costruire un racconto collettivo per immagini di un Sud dinamico e propositivo. È un dettaglio rivelatore: la comunicazione del Sud con un approccio partecipativo, con un tono di voce inedito per il mondo delle Fondazioni di origine bancaria, uno sguardo particolare verso il segmento più giovane della popolazione, uno stile grafico contemporaneo, una narrazione giocata sovente sul filo dell'ironia, del paradosso, della provocazione[19]. La comunicazione non più solo come strumento di diffusione delle informazioni, ma come leva strategica.

Per la Fondazione, il vero salto si avrà dal 1° ottobre 2009, con la designazione da parte del CdA di un nuovo presidente, Carlo Borgomeo. Lo sarebbe stato per quattordici anni, fino al 2023. A suggerirne la nomina è proprio Pezzotta, che lo ha conosciuto negli anni Settanta in Cisl, a Brescia, dove Borgomeo ha avuto la sua prima esperienza sindacale, entrando in contatto con il mondo della cooperazione sociale, prima di spostarsi a Roma e a Napoli, la città dove è nato e ha studiato. Borgomeo diventa in seguito ricercatore al Censis, occupandosi di sviluppo locale, prima di essere scelto nel 1986 per guidare il Comitato per lo sviluppo di nuova imprenditorialità giovanile, un organismo istituito per promuovere l'attuazione di una legge a suo modo "rivoluzionaria" (legge 44 o legge De Vito, dal nome del ministro per gli interventi straordinari nel Mezzogiorno che l'aveva promossa). Era un provvedimento innovativo, fuori dal sentiero delle tradizionali misure di sostegno alle aree in ritardo di sviluppo (o «depresse», come all'epoca era uso definirle), che puntava decisamente a quel capitale intangibile di cui il Sud era ricco, «le energie, le idee, la volontà dei giovani». Avrebbe quindi presieduto la Società per l'imprenditorialità giovanile, l'evoluzione naturale del Comitato nel passaggio sotto il controllo del Ministero del tesoro, fino al 1999, quando la società come altre agenzie di sviluppo sarebbe confluite in Sviluppo Italia, di cui sarebbe stato amministratore delegato fino al 2002. Già alla metà degli anni Novanta, Borgomeo ha

[17] Il bando è l'occasione per sperimentare per la prima volta una collaborazione con una fondazione d'impresa, Enel Cuore, condividendo la finalità del sostegno a progetti di cura e assistenza a disabili e ad anziani non autosufficienti.
[18] Non è un caso che negli anni, in una struttura organizzativa rimasta molto leggera, l'area comunicazione ha consolidato il suo ruolo, passando da un solo collaboratore a uno staff di 5 unità.
[19] Tra le iniziative più innovative, è da ricordare il Social Film Production, promosso con la Fondazione Apulia Film Commission, ideata per raccontare il Sud attraverso la collaborazione di società di produzione cinematografica e organizzazioni del Terzo settore, giunta nel 2025 alla terza edizione del bando.

percepito l'importanza di favorire la nascita di nuove cooperative sociali. Per le edizioni Abele ha promosso la pubblicazione di un "Lessico dell'impresa sociale" e poco dopo, negli anni di Sviluppo Italia, ha lanciato "Fertilità" un programma di sostegno alle imprese sociali. Nel 1994, è tra i fondatori del settimanale *Vita*, della cui società editoriale è stato il primo presidente, approfondendo così la sua conoscenza del Terzo settore. Dalle sue esperienze nei processi di sviluppo locale e nelle politiche di promozione dell'imprenditorialità, Borgomeo avrebbe attinto a piene mani per ridisegnare l'azione della Fondazione e conferirle una postura visibile e riconoscibile nello scenario politico nazionale, mostrando una particolare sensibilità per «il volontariato che si fa impresa».

In Borgomeo vi è la convinzione del peccato originale commesso fino ad allora dalle politiche pubbliche: pensare che lo sviluppo sociale sia una conseguenza dello sviluppo economico, ovvero che il minor grado di coesione sociale del Mezzogiorno sia un effetto del ritardo economico, e non la sua causa. Il rovesciamento di questo schema — invertendo gli anelli della causalità, ponendo il sociale prima dell'economico — costituisce il filo rosso dell'intero mandato[20]. L'obiettivo è di promuovere attraverso la Fondazione un cambio di paradigma, provando a ribaltare la cultura dominante che considerava temi come la povertà educativa, la condizione giovanile, i beni comuni, il *welfare* di comunità importanti ma non centrali per lo sviluppo. Creare e rafforzare reti di relazione tra una pluralità di attori che collaborano condividendo idee e progetti diventa invece la priorità, a fondamento di una strategia che punta non tanto a riequilibrare e correggere meccanismi di diseguaglianza innescati da uno sviluppo iniquo, quanto piuttosto a proporre modelli di sviluppo locale che non generino diseguaglianze. Uno sviluppo reale può realizzarsi solo partendo dalla coesione sociale[21]. L'idea si consolida come orientamento strategico della Fondazione e, come testimoniato da interviste, editoriali, interventi a convegni, libri[22], diventa la bussola di tutto il mandato, un *imprinting* organizzativo con cui sono chiamati a confrontarsi non soltanto i risultati degli interventi già realizzati ma soprattutto le linee d'azione future:

« Abbiamo misurato il divario del Pil e non dei diritti; abbiamo pensato che il sociale seguisse l'economico. I meridionalisti sono andati in giro con il metro per misurare e hanno sottovalutato la promozione del capitale sociale. L'equivoco finirà quando i meridionali, popolo e istituzioni, si convinceranno che il capitale sociale viene prima della crescita economica» [Borgomeo, in Fondazioni, 2020].

Nella sua lunga presidenza, è possibile identificare almeno due stagioni differenti, di cui la prima coincide con la fase di consolidamento della Fondazione; la seconda con gli anni della maturità.

[20] Per un approfondimento, si rinvia a Borgomeo (2023a).
[21] La prima scintilla, spiega Borgomeo in un'intervista [Ruggiero, 2013], «deve avere forti radicamenti locali. Significa responsabilità dei soggetti, cultura delle situazioni locali. Si eviterebbero tanti errori. Il primo è questo: se sono ritenuto incapace di promuovere sviluppo, arriva qualcuno da fuori che me lo spiega ignorando però le mie tradizioni, la mia cultura e le mie relazioni con il territorio».
[22] Il volume pubblicato da Mondadori nel 2016 in occasione del decennale della Fondazione, con un titolo che di fatto condensa il programma della Fondazione ("con il Sud #unfuturomaivisto. Visioni e storie di un'Italia che può cambiare"), offre una sintesi perfetta delle scelte di fondo che hanno ispirato il mandato. Si veda anche Borgomeo (2013).

4 - Gli anni del consolidamento: il cambio di identità e la diversificazione "dolce" (2011-2015)

Il primo atto di discontinuità compiuto da Borgomeo è simbolico e sostanziale insieme. Nei suoi primi quattro anni di vita, la Fondazione aveva già sostenuto 150 progetti "esemplari", oltre 70 programmi di volontariato, la nascita delle prime tre Fondazioni di comunità[23]; aveva stabilito relazioni di *partnership* con circa 1.500 organizzazioni; aveva coinvolto come destinatari, secondo una stima, almeno 100mila persone delle sei regioni del Sud, soprattutto giovani. Nel 2011, Borgomeo propone un cambio di denominazione, da Fondazione per il Sud a Fondazione con il Sud, per rendere ancora più esplicito l'impegno con il Mezzogiorno, ponendo enfasi su una visione partecipativa della missione da perseguire. La preposizione "con" non è un banale dettaglio retorico: segnala che la Fondazione non intendeva agire per il Sud dall'esterno e dall'alto (come accadeva per la maggior parte delle politiche pubbliche), ma collaborando con le comunità, le organizzazioni, le amministrazioni meridionali. È in questo primo periodo del suo mandato che Borgomeo pone le basi strutturali per un cambio di passo della Fondazione. Intanto, si allarga ancor più il raggio d'azione, si arricchisce il *set* degli strumenti di intervento, si sperimentano non senza difficoltà o fallimenti misure innovative. Nel solo 2010, si esplorano per la prima volta quattro nuovi campi: è lanciato il primo bando per la valorizzazione dei beni confiscati alle mafie (con 9 progetti finanziati scelti tra 51 proposte); nasce la nuova linea di intervento per "progetti speciali e innovativi", che debutta finanziando due progetti selezionati tra 29 proposte (scelte fra oltre mille idee pervenute); parte la prima edizione dei percorsi formativi destinati ai quadri del Terzo settore (FQTS); è presentato il primo bando per il sostegno a programmi e reti di volontariato. Nel 2011, prende avvio la nuova linea di "iniziative in cofinanziamento" che avrebbe portato nel tempo alla collaborazione con oltre 100 enti erogatori tra non *profit* e imprese[24]. Si espande il perimetro tematico degli interventi, passando dai bandi "classici" (educazione, volontariato) a nuovi fronti. Negli anni successivi, si segnalano tra le iniziative sperimentali le azioni per lo sviluppo sostenibile ("Verso Rifiuti Zero", 2013), per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità psichica (2013), per le persone detenute e le loro famiglie ("Iniziativa Carceri", 2013), per l'inclusione lavorativa degli immigrati (dal 2014), per attrarre ricercatori ("Brain2South", dal 2014), il bando dedicato a Taranto ("Ambiente è Sviluppo", 2014).

Nel 2014 nascono altre due Fondazioni di comunità: la Fondazione di comunità Val di Noto e la Fondazione di comunità San Gennaro nel rione Sanità di Napoli. Un caso esemplare di questa fase è rappresentato proprio dall'esperienza nel quartiere del centro storico della città. Nel 2006, i giovani che frequentavano la parrocchia di padre Antonio Loffredo si erano riuniti in una cooperativa, La Paranza, con l'obiettivo di valorizzare beni culturali straordinari ma inutilizzati. Nel 2008 il progetto di riapertura delle Catacombe di San Gennaro è approvato dalla Fondazione. I visitatori, che prima dell'intervento

[23] Alla Fondazione salernitana, si erano aggiunte nel 2010 la Fondazione di comunità del Centro Storico di Napoli e la Fondazione di comunità di Messina – Distretto Sociale Evoluto.
[24] Nel corso degli anni, sono stati co-finanziati oltre 130 progetti con un'assegnazione di risorse che sfiora i 30 milioni di euro.

erano circa 5mila all'anno, nel 2019 sarebbero diventati 160mila; nel 2023, superata la pandemia, hanno oltrepassato le 200mila unità. La cooperativa La Paranza oggi conta una settantina di collaboratori tra dipendenti e soci. È il prototipo del "caso esemplare" che Borgomeo cercava: partenza dal basso, uso di un bene comune, generazione di lavoro e identità comunitaria. Non a caso, nel 2011, si festeggiano nella chiesa di San Gennaro extra *moenia* i primi cinque anni della Fondazione, alla presenza del presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano.

5 - Gli anni della maturità: l'istituzionalizzazione e il radicamento territoriale (2016–2023)

Il 2016 è un anno di svolta su almeno due piani. Il primo è l'affidamento, da parte di Acri alla Fondazione, del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, frutto di un accordo tra Fondazioni di origine bancaria, Forum del Terzo settore e Governo. A giugno, nasce l'impresa sociale Con i Bambini, interamente partecipata dalla Fondazione. Si tratta di un salto di scala enorme: gestire risorse delle Fondazioni di origine bancaria assistite da un significativo credito d'imposta per un ammontare superiore al bilancio ordinario della Fondazione stessa, applicando il modello dell'infrastrutturazione sociale alla povertà educativa minorile su scala nazionale. Come ha notato Borgomeo qualche anno dopo, fu «una straordinaria intuizione»: costituire un'impresa sociale su un *focus* verticale come la povertà educativa per attuare un piano di intervento pubblico. È la consacrazione della Fondazione come protagonista nazionale, la conferma che «l'operazione politica e culturale» avviata dieci anni prima è riuscita. Ricorda Guzzetti che la scelta di Fondazione con il Sud è «la prova evidente non solo della fiducia sulla capacità della stessa di affrontare questa pesante sfida, ma anche della volontà di poter mostrare l'efficacia di una buona pratica che "dal Sud" si propaga sull'intero territorio nazionale» (Acri, XXII Rapporto annuale).

La nascita di Con i Bambini ha significato una rottura metodologica. Per la prima volta, la Fondazione agiva come soggetto attuatore di risorse delle Fondazioni di origine bancaria ma assistite da un significativo credito d'imposta; inoltre, la costituzione di Con i Bambini come società separata permetteva di avere una netta distinzione con le proprie attività ordinarie, assicurando un livello di massima trasparenza e tracciabilità nella rendicontazione dei risultati e dei costi. Era un segnale importante: il modello della Fondazione poteva essere adottato e rifinanziato con risorse su scala nazionale, dimostrando che il Terzo settore poteva gestire tali risorse con rigore, trasparenza e capacità di impatto superiore a quella delle strutture pubbliche tradizionali[25].

Il secondo piano è l'allargamento tematico verso la legalità e i diritti, con la Fondazione che gioca un ruolo ancora più "politico", di *advocacy* sociale: nel 2017 prendono avvio un'iniziativa per contrastare

[25] Il Fondo, assistito da un credito d'imposta per il primo triennio (2016-2018) pari a 300 milioni di euro, è stato in seguito e a più riprese rifinanziato e risulta coperto da risorse fino al 2027. Alla fine del 2025, la dotazione complessiva risultava pari a poco meno di 800 milioni di euro, di cui oltre 524 milioni di euro già assegnati per finanziare 828 progetti. Con i Bambini impresa sociale è stata guidata da Carlo Borgomeo fino all'aprile del 2021, quando è stato nominato Marco Rossi Doria.

la violenza sulle donne, una dedicata ai migranti, per progetti di contrasto allo sfruttamento lavorativo e al fenomeno della tratta, e un'altra ancora per il recupero di terreni abbandonati ("Terre Colte"); nel 2018, è lanciato "Benvenuti a casa!", il primo dei bandi per l'*housing* sociale e nel 2019 il primo per le biblioteche comunali, immaginate come luoghi di confronto e di inclusione. Temi solo in apparenza distanti dalla missione originaria di infrastrutturazione sociale in senso stretto, ma coerenti con la visione allargata di coesione comunitaria.

Per i dieci anni della Fondazione, viene promossa una manifestazione itinerante, "Un futuro mai visto", toccando diverse città italiane attorno a figure emblematiche e per certi versi profetiche come Franco Basaglia, Danilo Dolci, Renata Fonte, don Lorenzo Milani, Adriano Olivetti, per animare un dibattito nazionale sulle politiche di sviluppo per il Mezzogiorno.

Gli ultimi anni del mandato Borgomeo sono segnati da due tensioni: la pandemia scoppiata nel 2020 e la progressiva apertura verso temi nuovi — ambiente, tecnologia, transizione ecologica — prima ai margini dell'agenda. Nel 2020, viene pubblicato il primo bando dedicato allo sport come strumento di inclusione sociale; si consolida, con elementi innovativi, l'impegno in ambito socio-sanitario con un bando per sostenere interventi di contrasto alla povertà sanitaria e cure per le nuove dipendenze. Nel 2021, è promosso il primo bando per la mobilità sostenibile al Sud, ponendo per la prima volta l'attenzione sulla diffusione di una nuova cultura della mobilità nelle regioni meridionali. Nel 2022-2023 arriva il bando per le comunità energetiche e sociali, concluso con la selezione di 9 progetti, per favorire attraverso processi partecipati la transizione ecologica "dal basso" nelle regioni del Sud. È la declinazione ambientale della missione originaria della Fondazione: accompagnare processi di cambiamento sociale e culturale come percorsi comunitari. Ma è soprattutto il sostegno al mondo del volontariato negli anni difficili della pandemia a far risaltare l'impegno "politico" della Fondazione e del suo presidente, con la costante pressione al Governo per rafforzare le misure e accelerare i tempi di erogazione delle risorse promesse[26].

Al termine del 2022, ultimo bilancio pieno del mandato Borgomeo, la Fondazione aveva sostenuto 1.616 iniziative per complessivi 282 milioni erogati, attraverso il coinvolgimento di circa 7mila enti del Terzo settore.

6 - La nuova stagione: la presidenza Consiglio e il nuovo documento triennale

Il 16 maggio 2023 è designato come nuovo presidente Stefano Consiglio, professore di Organizzazione aziendale nell'Università di Napoli Federico II. Ha conosciuto Borgomeo alla fine degli anni Ottanta, all'epoca del Comitato per lo sviluppo dell'imprenditorialità giovanile, e ha collaborato in

[26] La rivendicazione "politica" di un ruolo da protagonista per le organizzazioni di Terzo settore, in ragione delle dimostrate capacità di attuazione di interventi, ritorna più volte in occasione del confronto con il Governo sulle misure adottate dal PNRR o per l'aumento dei fondi da destinare alla valorizzazione dei beni confiscati [si veda per esempio Borgomeo, 2020, 2023a, 2023b; Mira, 2020; Santonastaso, 2020a, 2020b, 2021].

più occasioni a progetti della Fondazione. La successione avviene con una modalità innovativa: il nuovo presidente, selezionato in una terna, è invitato a "convivere" con il presidente in carica per quasi un anno, partecipando senza diritto di voto alle riunioni del Consiglio di amministrazione e del Comitato di indirizzo. Un primo segno del nuovo mandato lo si rintraccia nel processo di pianificazione partecipata del nuovo Documento programmatico triennale (2025-2027). Condotto attraverso una lunga campagna di ascolto e di confronto e arricchito da una *survey* con quasi 1.200 risposte, in una misura significativa ricevute da organizzazioni non finanziate, il percorso rafforza ancor più la dimensione politica, l'orientamento all'*advocacy,* la postura istituzionale della Fondazione nel dialogo irrinunciabile con i *policy-maker*, accogliendo «un'interpretazione più ampia del concetto di "pubblico"» (FCS, Bilancio di Missione 2023). L'obiettivo dichiarato, attorno al quale ruota il programma di interventi e azioni, è la rigenerazione demografica del Sud e il contrasto allo spopolamento, ormai una priorità assoluta, prima che la questione meridionale si estingua per paradosso:

«Tra qualche anno tanti problemi del Mezzogiorno si risolveranno da soli. I problemi che assillano il Sud come la mancanza di asili nido, l'evasione scolastica, la mancanza di lavoro, la carenza dei servizi sanitari e socio-assistenziali, la violenza di genere si ridimensioneranno. Nel Sud Italia, infatti, ci saranno sempre meno bambini, sempre meno studenti, sempre meno persone in cerca di occupazione, sempre meno disabili, sempre meno donne. I problemi del Mezzogiorno si risolveranno perché non ci saranno più le persone. Un modo drammatico e paradossale di risolvere i problemi» [Consiglio, 2024].

È cambiato l'approccio strategico. Il nuovo orizzonte, dopo la lunga stagione dei progetti esemplari, è la ricerca e la costruzione di nuove alleanze, privilegiando il ricorso agli strumenti di coprogettazione e l'adozione di strumenti partecipativi, come ribadisce il nuovo presidente in un'intervista:

«Dobbiamo riuscire a coinvolgere gli attori sul territorio, pubblici e privati […] Bisogna cominciare a lavorare insieme su alcuni problemi, perché la sfida è troppo complessa per farla gestire solo dal Terzo settore. Costruire alleanze vuol dire fare un investimento di fiducia tutti insieme. È la strada maestra del cambiamento» [Imperiali, 2023].

Il tentativo di avvicinare ancor più le organizzazioni di Terzo settore con le amministrazioni locali è dimostrato in modo evidente da "Riabitare il Sud". Lanciato nella primavera del 2025, il bando segna una discontinuità con le prime misure adottate dalla Fondazione per lo sviluppo locale. L'obiettivo, in coerenza con il documento triennale, è rivitalizzare le comunità delle regioni meridionali, contrastando «spopolamento e isolamento dei territori del Sud, attraverso interventi che contribuiscano a rallentare il processo di abbandono, a tracciare percorsi alternativi di sviluppo». La procedura, a cui sono stati assegnati 8 milioni di euro per sostenere almeno quattro territori, è stata rivolta a reti di piccoli Comuni confinanti con il coordinamento di un'organizzazione di Terzo settore. Il bando, in due tempi – il primo per la selezione dei territori di intervento, il secondo per la progettazione esecutiva – ha registrato la partecipazione di oltre 260 piccoli Comuni e di 204 organizzazioni di Terzo settore. Tra le 57 proposte

ricevute, sono stati selezionati quattro territori, le Alte Madonie in Sicilia, una porzione della Locride in Calabria, due aree del Cilento e del Sannio in Campania.

Anche nel caso della valorizzazione dei beni culturali, collaborando con il Ministero della cultura o le amministrazioni comunali per la scelta – il castello di Carlo V a Lecce, palazzo Amati a Taranto – si è deciso di rafforzare l'alleanza con l'istituzione pubblica, stabilendo che il bando per raccogliere proposte venga aperto solo dopo aver definito con il *partner* istituzionale la natura e il perimetro delle attività.

Accanto all'approccio collaborativo come scelta strategica di fondo del nuovo mandato, vi sono altri due elementi di novità: in primo luogo, la decisione di promuovere – laddove possibile e nella consapevolezza dei limiti delle risorse – interventi integrati, che affrontino da una prospettiva complementare le sfide dello sviluppo[27], come per esempio affiora dal bando dedicato all'economia circolare:

«L'economia circolare non va pensata come un valore isolato dal resto della società. Deve contribuire alla riduzione delle disuguaglianze e all'inclusione socio-lavorativa. E questi tre elementi, insieme, producono e allo stesso tempo sono alimentati da ciò che in due parole si chiama coesione comunitaria» [Foschini, 2024].

Il secondo elemento è rappresentato dalla decisione di rivedere alcuni meccanismi di assegnazione delle risorse, cogliendo i benefici di un lungo processo di apprendimento: ad esempio, dopo cinque bandi dedicati ai beni confiscati, cambia la modalità di assegnazione delle risorse, non più attraverso bandi, ma con uno sportello aperto per almeno 6 mesi all'anno alle candidature delle organizzazioni di Terzo settore. E ancora, con "Fondosviluppo", il fondo mutualistico promosso da Confcooperative, si sperimenta una modalità innovativa per accompagnare i percorsi di crescita delle imprese sociali, con un meccanismo ibrido di finanziamento: un contributo a fondo perduto della Fondazione si accompagna a una partecipazione al capitale di rischio del fondo, con azioni autoestinguibili al quinto anno al raggiungimento di determinati risultati.

A riorientare il quadro degli interventi vi è anche la volontà "inclusiva" di allargare la platea dei beneficiari, prevedendo procedure riservate ai territori con minori risorse assegnate (come nel caso dei bandi per le reti di volontariato) oppure ammettendo al finanziamento solo organizzazioni che non abbiano mai ricevuto contributi dalla Fondazione (come nel caso dello sportello riservato alle organizzazioni che gestiscono beni confiscati).

[27] In questa direzione va anche l'iniziativa, presentata da una rete di oltre 20 soggetti, per avviare nel Salento, nel Parco agricolo dei Paduli, attività di imprenditoria sociale integrando in un sistema di filiera responsabile la produzione agricola, i servizi socio-culturali e il turismo sostenibile.

7 - L'evoluzione degli strumenti di intervento: dal bando alla strategia di ecosistema

La Fondazione non ha mai rinnegato il bando competitivo come strumento di selezione dei progetti. Lo ha, però, progressivamente inquadrato come un mezzo necessario ma insufficiente, riconoscendone i vizi intrinseci soprattutto quando rischia di stimolare eccessivamente la competizione tra soggetti e di penalizzare territori e organizzazioni più fragili. Né è da dimenticare che la capacità erogativa di Fondazione con il Sud, attorno ai 20 milioni di euro l'anno[28], consistente in termini assoluti, diventa esigua in termini relativi, sia per la dimensione dell'area di riferimento (in cui risiedono oltre 19 milioni di abitanti), sia per la forte e crescente domanda di risorse. Questa consapevolezza ha spinto fin dai primi anni a cercare strumenti e meccanismi che moltiplicassero la portata dell'intervento. Il Documento programmatico triennale 2025-2027 – che in un certo senso consolida la grammatica istituzionale lasciata in eredità da Borgomeo, sollecitando al contempo nuovi approcci – mostra con chiarezza la stratificazione degli strumenti arrivata a maturazione: sul piano delle modalità erogative, la Fondazione distingue il bando, le iniziative a richiesta (sportello virtuale), le iniziative in cofinanziamento, le iniziative a invito, i partenariati istituzionali, mantenendo il requisito del cofinanziamento obbligatorio in capo ai proponenti. Ciascuno di questi livelli a ben vedere rappresenta una risposta a (e il tentativo di superare) un limite del precedente.

La più profonda innovazione concettuale non è stata un nuovo strumento in sé, ma una nuova logica applicata al finanziamento, fin dalla costituzione: il carattere di "esemplarità" che, negli anni, è stato declinato in modi differenti, dal progetto alla metodologia di intervento, per amplificarne la replicabilità. L'idea, solo in apparenza semplice, ha avuto conseguenze metodologiche profonde, spingendo la Fondazione non a finanziare il maggior numero possibile di buone iniziative, ma a individuare e a sostenere quelle "impressive", capaci di generare un effetto di contagio[29]. In tale prospettiva, la Fondazione, anche attraverso i bandi di seconda generazione, è chiamata soprattutto ad agire per lo *scouting* e la valorizzazione di buone pratiche.

Da quando è stata avviata, nel 2011, la linea di "iniziative in cofinanziamento" ha indirizzato al Sud più di 40 milioni di euro per interventi nel sociale, con oltre 300 tra progetti e bandi. Lo strumento ha avuto una doppia valenza strategica. Sul piano finanziario, ha moltiplicato le risorse disponibili per ogni singola iniziativa. Sul piano culturale e politico, ha rappresentato un modo (e un'occasione) per far sì che attori e istituzioni non meridionali investissero nel Mezzogiorno, scardinando l'idea (e talvolta il pregiudizio) che il Sud sia un problema da risolvere esclusivamente con risorse pubbliche. In questo caso,

[28] Se si esclude il primo anno di gestione, tra il 2008 e il 2024 sono stati assegnati in media 18,6 milioni l'anno, con un punto minimo nel 2013 di 13,8 milioni di euro e un punto massimo toccato nel 2014, con 24,3 milioni di euro.

[29] Un concetto spiegato bene da Borgomeo nel 2011 in occasione di un dialogo a tre con Giuseppe Guzzetti e Andrea Olivero, all'epoca portavoce del Forum del Terzo settore: «Non potendo rispondere a gran parte delle domande, finanziamo pochi progetti ma *impressivi*, in modo che rappresentino un "esempio" per i territori» (FCS, Bilancio di Missione, 2011, p. 5).

l'effetto moltiplicativo andrebbe misurato non tanto in termini di flusso di risorse quanto piuttosto di allargamento di relazioni e di condivisione di conoscenze, di esperienze, di pratiche.

L'elemento più radicalmente discontinuo rispetto alla logica filantropica tradizionale e alla modalità del bando è stata la promozione delle Fondazioni di comunità, le prime costituite al Sud. Sono istituzioni che la Fondazione ha contribuito a generare e che, una volta nate, diventano autonome e a loro volta erogatrici di risorse. Adottando l'approccio del *grant matching*, per il quale l'organizzazione beneficiaria è chiamata direttamente a raccogliere fondi che poi verranno raddoppiati, la Fondazione ha sollecitato le comunità locale ad auto-organizzarsi, raccogliendo consenso e risorse finanziarie. Per il Sud, benché non abbia raggiunto la diffusione auspicata inizialmente è stata una provocazione culturale straordinaria[30]. Il caso più significativo è la Fondazione MeSSIna, costituita nel 2010 come Fondazione di Comunità di Messina, che ha sperimentato un modello di sviluppo integrato di un vasto territorio attraverso la cooperazione tra soggetti del Terzo settore, istituzioni locali, imprese e ormai opera con una proiezione internazionale. Il suo patrimonio è lievitato fino a 13 milioni di euro.

Nel caso dello sviluppo locale, dopo aver ammesso la bassa efficacia dello strumento adottato, a partire dal 2013, la Fondazione ha applicato un approccio strategico strutturalmente differente dal bando: interventi in cui è stata la Fondazione stessa a scegliere un territorio, avviando un processo di progettazione partecipata con le comunità locali. Si è trattato di un cambio radicale di postura, "entrando" nel territorio, ascoltando, co-progettando e solo infine finanziando ciò che le comunità stesse hanno contribuito a definire. Se da un lato è una scelta metodologia costretta ad affrontare complessità, ostacoli, lentezze e l'incertezza dei tempi, dall'altro, offre il vantaggio innegabile di una maggiore radicazione e sostenibilità nel tempo degli interventi. Con "Riabitare il Sud", il ritorno al meccanismo "competitivo" è stato concepito per favorire i percorsi di aggregazione tra attori territoriali e attivare capacità di progettazione condivisa.

Uno snodo evolutivo, nella fase finale del mandato di Borgomeo, è stato l'ingresso nel campo della finanza d'impatto, il territorio più lontano dalla logica filantropica classica. La Fondazione ha promosso la costituzione del Fondo Sì-Social Impact di Sefea Impact SGR, investendo 10 milioni del proprio patrimonio. L'obiettivo è di accompagnare le esperienze di impresa sociale, anche sostenute dalla Fondazione, con strumenti finanziari adeguati, per rafforzarne la dimensione imprenditoriale. Una finalità ora perseguita con un'azione ancora più diretta, sperimentando attraverso la *partnership* con Fondosviluppo forme di ingresso temporaneo nel capitale societario.

Si può dunque rappresentare l'evoluzione degli strumenti come un progressivo allontanamento dalla logica di "erogatore che risponde a domande" verso quella di "architetto di ecosistemi". Il bando competitivo è rimasto, con adattamenti e rimodulazioni, la spina dorsale operativa, affiancato dapprima

[30] Si sono probabilmente sottostimate le difficoltà a realizzare campagne di *fundraising* al Sud quando rivolte a un'organizzazione e non a una singola iniziativa: la presenza di grandi *player* (imprese, banche, fondazioni di famiglia o di impresa, Fondazioni di origine bancaria) è rarefatta, così come le istituzioni e le amministrazioni locali certo non abbondano di risorse.

dal progetto esemplare (in una logica di impatto e contagio) e, in un secondo tempo, dalle iniziative in cofinanziamento (moltiplicazione delle risorse e costruzione di reti fiduciarie), dalle Fondazioni di comunità (trasferimento di capacità filantropica alle comunità meridionali), dallo sviluppo locale partecipato (co-progettazione dal basso) e, infine, dalla finanza d'impatto (accompagnamento al mercato delle imprese sociali mature). Ogni strato aggiunge un orizzonte temporale più lungo e un grado di autonomia maggiore per i soggetti beneficiari, attenuando nel tempo la dipendenza dalla Fondazione stessa, mostrando in questo modo la forma più alta di successo filantropico[31].

8 - Una sintesi dei risultati raggiunti

Al 31 dicembre 2025, la Fondazione con il Sud ha finanziato 2.035 iniziative, deliberando l'assegnazione di contributi per un valore superiore ai 335 milioni di euro, liquidandone alla stessa data 258,5 milioni di euro. Osservando gli ambiti d'intervento, è il sostegno a progetti esemplari a definire la cifra della Fondazione in questi venti anni: a tale linea di azione è riconducibile oltre il 70% dei contributi deliberati e quasi la metà delle iniziative finanziate[32]. Spostando lo sguardo sui beneficiari delle azioni promosse da Fondazione con il Sud, si rintraccia una conferma dell'attenzione prestata alla cooperazione, con una quota del 27,5% del totale dei contributi assegnato alle imprese sociali (che sono appena il 4% delle organizzazioni non *profit* censite dall'Istat e quasi il 15% degli iscritti al Runts)[33]. Quasi il 50% dei contributi deliberati (e il 67% delle iniziative finanziate) è stato destinato ad associazioni e organizzazioni di volontariato. Hanno partecipato come *partner* alle iniziative sostenute dalla Fondazione circa 7.600 organizzazioni, di cui quasi il 77% è rappresentato da organizzazioni non *profit*.

L'analisi territoriale, basandosi sulle quote di contributo gestito dai *partner* di progetto per sede legale, evidenzia l'incidenza delle due regioni più popolose tra quelle destinatarie delle azioni della Fondazione (Campania e Sicilia, rispettivamente con il 28% e il 24% dei contributi assegnati).

[31] Sono da ricordare anche i partenariati istituzionali, in cui la Fondazione collabora con altre istituzioni, in particolare altre Fondazioni di origine bancaria, per programmi di respiro nazionale, fra cui si può ricordare "Per Aspera ad Astra", avviato da Acri nel 2018 per sostenere percorsi di formazione legati ai mestieri del teatro all'interno delle carceri. Negli ultimi anni, si è intensificata la ricerca di collaborazioni internazionali, anche attraverso accordi di *regranting*, per esempio con la JP Morgan Chase Foundation in un'iniziativa di orientamento scolastico-professionale.

[32] Concentrando il *focus* di analisi al periodo 2007-2024, per il quale si dispone di dati di dettaglio, si nota come tra i progetti esemplari la maggiore presenza sia da associare alle iniziative istituzionali, che ne spiegano oltre l'80% dei contributi deliberati e il 64,2% dei progetti finanziati. Le iniziative di sostegno al volontariato hanno assorbito il 12% dei contributi assegnati e però il 38% dei progetti finanziati in totale. Una strategia che si comprende meglio guardando i contributi medi deliberati per iniziativa finanziata: 255,1mila euro per i progetti esemplari (con valori che oscillano dai 318,7mila euro per le iniziative istituzionali ai 99,1mila euro per le collaborazioni istituzionali) ai 54mila euro per le azioni di sostegno al volontariato (che mediano i 73,4mila euro per i programmi e le reti di volontariato e i 22,4mila euro di sostegno alle OdV). Per le 7 Fondazioni di comunità, la Fondazione ha deliberato in media 2,6 milioni di euro, mentre per le 16 edizioni di percorsi formativi dedicati ai quadri del Terzo settore sono stati assegnati in totale 14,3 milioni di euro, poco meno di 800mila all'anno. Prendendo in esame le sole iniziative istituzionali e guardando ai differenti ambiti, nei vent'anni di Fondazione prevalgono le azioni di sostegno ai beni comuni (dal patrimonio culturale ai beni confiscati alle organizzazioni criminali) sia in termini di contributi assegnati (60,6 milioni di euro, pari al 32,7% del totale di iniziative istituzionali) sia per numero di progetti (202, pari al 34,7% del totale).

[33] Le cooperative sociali assorbano però quasi il 54% dei dipendenti delle organizzazioni non *profit* italiane. La quota di cooperative sociali nelle 6 regioni di riferimento di Fondazione con il Sud è superiore alla media nazionale, attestandosi al 6,7% del totale, con un'incidenza sul numero complessivo di dipendenti del Terzo settore che sfiora il 59%.

Normalizzando i dati con la popolazione residente, è la Basilicata la regione con il maggior contributo assegnato pro capite (28,4 euro).

Per ben 710 iniziative, la Fondazione dispone almeno di una valutazione *ex post*, tra 2 e 10 anni dalla conclusione formale dei finanziamenti. Ebbene, per il 52% dei progetti si registra una valutazione positiva[34].

Ulteriori dati possono restituire l'ampiezza e la profondità delle strategie di intervento realizzate nei vent'anni: il coinvolgimento di 260mila minori e giovani, di 28mila cittadini stranieri, di 460 amministrazioni comunali, 450 istituti scolastici e 45 enti di ricerca e dipartimenti universitari, di 24 istituti di pena. Sono stati valorizzati 110 beni confiscati, 69 aree naturali (57 soggette a vincolo ambientale), 54 beni di pregio storico-artistico, 26 strutture per la pratica sportiva. Sono stati attivati 57 centri polifunzionale a carattere sociale, sanitario o educativo, 12 strutture residenziali per anziani e disabili, 9 alloggi per accogliere persone in difficoltà, 13 centri residenziali per donne vittime di violenza, 8 fattorie sociali. Ben 100 ettari di terreno sono stati riqualificati attraverso la rimessa in coltura o a pascolo. Dai *partner* cofinanziatori sono stati raccolti 29 milioni di euro per sostenere iniziative nel Mezzogiorno. Gli effetti generativi sulla creazione di nuove organizzazioni o di nuovi inserimenti occupazionali sono incoraggianti: 247 nuove organizzazioni costituite, 7 Fondazioni di comunità, 4.536 nuovi inserimenti occupazionali.

9 - Note conclusive

Ma tu credi davvero che per volare basti un grande salto? [Cesare Cremonini, 2017]

La capacità di innovazione di Fondazione con il Sud, all'epoca della sua costituzione solo "dichiarata", un *wishful thinking*, è confermata dalla ricostruzione dei suoi vent'anni di storia. Senza dubbio, ha interpretato e interpreta tuttora un modello contemporaneo di Fondazione. Come in quegli anni affermava la letteratura internazionale, le Fondazioni – concepite storicamente come enti orientati quasi esclusivamente alla ridistribuzione di risorse finanziarie attraverso interventi erogativi – erano sollecitate a trasformarsi in attori in grado di perseguire obiettivi più ampi di cambiamento sociale e istituzionale. Un passaggio, racchiuso negli studi nel concetto di filantropia strategica, che pone in luce come le Fondazioni contemporanee debbano operare quali agenti di cambiamento, impegnati nella definizione e nella realizzazione di interventi di lungo periodo, orientati alla trasformazione dei sistemi sociali, in grado di ispirare, suggerire, raccomandare, influenzare politiche pubbliche. In tale prospettiva, la strategia di intervento, proprio come il caso di Fondazione con il Sud dimostra, si caratterizza per l'adozione di

[34] Riferendosi ai dati relativi all'arco temporale che si chiude al dicembre 2024, nel 26% dei casi la valutazione è ottima o eccellente; buona nel 22% dei casi. Il giudizio di sufficienza copre il 94% delle iniziative per le valutazioni in itinere e il 90% delle valutazioni finali.

approcci basati sull'investimento in capacità organizzative e imprenditoriali, su obiettivi espliciti di impatto, sulla costruzione di partenariati estesi e multi-attore[35].

Come è stato osservato [Porter e Kramer, 1999], la filantropia strategica si distingue per la ricerca di soluzioni strutturali alle questioni sociali piuttosto che per la semplice e paternalistica mitigazione dei loro effetti. Fondazione con il Sud sembra essere andata oltre tale configurazione, agendo con un approccio che, come si vedrà, si avvicina all'imprenditorialità istituzionale, lasciandosi guidare nelle sue scelte dalla volontà di influenzare dinamiche di *governance*, pratiche organizzative, politiche pubbliche [Brest e Harvey, 2018; Quinn et al., 2014]. L'elemento centrale del suo percorso evolutivo – già intuito nella lunga fase del suo concepimento – è la transizione da interventi focalizzati su singoli progetti a strategie orientate alla costruzione di infrastrutture sociali, intese come il set di istituzioni, reti e capacità che consentono a una comunità di affrontare in modo autonomo, sostenibile e coerente con il contesto di riferimento, le proprie sfide di sviluppo [Kramer e Phillips, 2024; Nelson e Twersky, 2024].

Nel suo agire, obbligata dal non essere ancorata a un territorio ristretto, come accade alla quasi totalità delle altre Fondazioni italiane di origine bancaria, intimamente e per statuto radicate nelle proprie aree di origine, con un raggio d'azione che si muove inesorabilmente attorno a un centro di gravitazione, Fondazione con il Sud fin dal principio è stata chiamata a declinare con meccanismi variabili un approccio *place-based*, nella consapevolezza della varietà del "paesaggio" sociale, culturale ed economico del Mezzogiorno e dell'influenza decisiva che le specificità locali possono esercitare sui processi di sviluppo[36]. Accogliendo tale prospettiva, diventa chiaro come lo sviluppo di un territorio non dipenda esclusivamente da fattori strutturali o da investimenti pubblici, quanto piuttosto da risorse immateriali, quali coesione sociale, fiducia, capacità istituzionale, volontà di cambiamento nonché solidità, ampiezza, varietà e attitudine all'innovazione degli attori e delle reti locali. Studi fondamentali hanno dimostrato da tempo come territori caratterizzati da elevati livelli di capitale sociale siano più capaci di attivare percorsi di sviluppo sostenibile e come la presenza di tale capitale rappresenti una condizione necessaria per l'efficacia delle politiche di intervento, comprimendo i costi di coordinamento, incoraggiando la partecipazione civica, sostenendo l'azione collettiva. Ebbene, nel caso del Mezzogiorno, caratterizzato da fragilità istituzionali e da relazioni deboli di fiducia, il rafforzamento del capitale sociale assume un'importanza imprescindibile. Tale orientamento strategico, già rintracciabile nei documenti preparatori della Fondazione e nel suo atto costitutivo, con la presidenza Borgomeo si afferma nella forma di un orizzonte condiviso verso cui far convergere (e attraverso cui vagliare) le azioni di intervento.

In questo quadro, Fondazione con il Sud ha tentato di assolvere un compito per nulla agevole, frustrato non poche volte da resistenze, inerzie, silenzi, operando come un "mediatore" territoriale, con

[35] In un articolo scritto come bilancio di fine mandato per il *Corriere della Sera*, Borgomeo pur riferendosi all'auspicato processo di trasformazione del Terzo settore, in modo implicito disegna il percorso evolutivo tracciato da Fondazione con il Sud: «Da soggetto che argina, contiene, risarcisce, a soggetto che lavora per rimuovere le cause delle diseguaglianze e dell'esclusione dei soggetti più fragili» [Borgomeo, 2023b].

[36] Come ha spiegato Borgomeo in un'intervista, «Il Sud è molto diverso al suo interno, c'è più differenza tra Lecce e Crotone che fra Lecce e Rimini e questo pesa nella questione meridionale» [Dotti, 2016].

l'obiettivo e il compito di connettere attori del Terzo settore, pubblici, privati, incoraggiando processi di collaborazione – quasi sempre "obbligando" alla *partnership* fin dall'elaborazione del progetto –, rafforzando le capacità locali, stimolando o riattivando energie nascoste o soffocate, sostenendo processi di costruzione di reti, promuovendo la partecipazione comunitaria. In tal senso, la decisione – anche questa con lungimiranza adottata fin dai primi passi – di promuovere e accompagnare nelle regioni meridionali la nascita di Fondazioni di comunità, le prime in assoluto nel Mezzogiorno, come strumento di «democratizzazione della filantropia» [Bandera, 2017], con il compito di sostenere percorsi di sviluppo territoriale attraverso un approccio integrato e partecipativo, ciascuna con la sua missione, la sua vocazione, il suo *genius loci*, le sue alleanze di scopo, combina in modo equilibrato l'orientamento *place-based* con la prospettiva *community-based*. Alle Fondazioni si riconosce un ruolo decisivo nella costruzione di capitale sociale e nella promozione di forme collaborative di *governance* territoriale. E qui si rivela con chiarezza un altro degli obiettivi di Fondazione, affinato negli anni e difficilmente perseguibile attraverso il meccanismo del bando tradizionale: il rafforzamento delle capacità istituzionali, ovvero le competenze organizzative degli attori locali di progettare, realizzare e sostenere nel tempo le iniziative intraprese fungendo da catalizzatore di risorse e relazioni.

Vi è infine una terza dimensione teorica utile e feconda per comprendere il processo evolutivo di Fondazione con il Sud e, soprattutto, a tracciarne la traiettoria futura. La storia dei primi vent'anni, dalla sua genesi alle scelte strategiche assunte con il nuovo documento programmatico 2025-2027, il primo della presidenza Consiglio, si prestano in modo efficace a essere lette attraverso la lente dell'imprenditorialità istituzionale (*institutional entrepreneurship*). Questo concetto, introdotto da DiMaggio (1988, p. 14), sostiene come «nuove istituzioni emergono quando attori organizzati con risorse sufficienti vedono in esse un'opportunità per realizzare interessi che valutano altamente». Tale forma di imprenditorialità si manifesta con chiarezza nelle «attività di attori che hanno un interesse in particolari assetti istituzionali e che mobilitano risorse per creare nuove istituzioni o trasformare quelle esistenti» [Maguire et al., 2004, p. 657]. Per certi versi, le scelte strategiche della Fondazione con il Sud hanno sfidato il paradosso della *embedded agency*, ovvero come possono attori profondamente inseriti in un campo istituzionale immaginare pratiche nuove e poi convincere altri ad adottarle [Garud et al., 2007]. Una delle possibili risposte risiede nella capacità di innovare nelle pratiche *istituzionali*, di aver beneficiato di "campioni" *istituzionali*, di aver fondato sulla propria legittimazione *istituzionale* la strategia di allargamento del campo d'azione.

Strategie di intervento come pratiche istituzionali innovative

Se è vero che un imprenditore istituzionale è sempre un agente di cambiamento, non è vero il contrario. Un attore, perché possa essere definito come imprenditore istituzionale, deve soddisfare almeno

due condizioni: (i) intraprendere processi di cambiamento che divergono dall'approccio consolidato (ii) partecipare in modo attivo all'implementazione di questi cambiamenti[37].

Il compito che Fondazione con il Sud si è proposta di perseguire è stato esattamente questo: mobilitare risorse allo scopo di creare nuove istituzioni (per esempio, le Fondazioni di comunità) o trasformare quelle esistenti (per esempio, spingendo una molteplicità di attori, eterogenei per natura e per finalità, a sviluppare strategie condivise di sviluppo, come nel caso di "Riabitare il Sud"). Ciò è stato reso possibile non tanto dalla disponibilità di risorse – consistenti, ma comunque esigue considerando l'ampiezza del territorio di riferimento e la vastità dei bisogni – quanto piuttosto dalla legittimazione sociale conquistata negli anni[38].

La Fondazione ha seguito tre strade principali per il perseguimento della propria missione: progetti esemplari, Fondazioni di Comunità e programmi di sostegno al volontariato. Ciascuna di queste linee può essere letta come una pratica istituzionale: strumenti per creare, mantenere e trasformare istituzioni. In particolare, il sostegno alle Fondazioni di comunità meridionali costituisce un elemento di indubbia rilevanza analitica, sia come declinazione territoriale della strategia di infrastrutturazione sociale, aggregando e collaborando con soggetti radicati in differenti contesti, in grado di attrarre risorse e di investirle localmente in progetti di carattere sociale, sia come scelta di *governance*, decidendo di non partecipare come socio fondatore in fase costitutiva né di conservare un potere di nomina degli organi di vertice.

A ben guardare, perfino la genesi di Fondazione, nella prospettiva di Acri, è un caso di imprenditorialità istituzionale, laddove un vincolo normativo – l'obbligo per le Fondazioni di origine bancaria di versare un quindicesimo dei propri utili al volontariato – invece di produrre mera conformità, è diventato il punto di leva per costruire qualcosa di radicalmente nuovo. Nella letteratura sull'imprenditorialità istituzionale, la capacità di trasformare una contraddizione in un'opportunità creativa è tipica degli attori che operano ai margini di più logiche istituzionali [Seo e Creed, 2002]. Nel suo caso, la natura ibrida di Fondazione con il Sud, fin dal suo concepimento all'intersezione tra la logica delle Fondazioni di origine bancaria e quella del Terzo settore e del volontariato si è dimostrata una condizione abilitante di *agency* istituzionale [Battilana, 2006].

In realtà, già lo scopo statutario di impegnarsi per la realizzazione di infrastrutture sociali, uno degli elementi più originali e teoricamente più significativi della storia della Fondazione, assegnato fin dal principio come missione da perseguire, è interpretabile come una forma di imprenditorialità istituzionale. La volontà di promuovere lo sviluppo di strutture immateriali, ovvero reti relazionali per mettere in collegamento una molteplicità di luoghi e di attori del territorio, farli conoscere, dialogare e collaborare per sfide condivise, in letteratura è riconducibile a una funzione di *field building* — costruire

[37] Come scrivono Battilana et al. (2009, p. 68): «Only actors who initiate divergent changes, that is, changes that break with the institutionalized template for organizing within a given institutional context, can be regarded as institutional entrepreneurs».
[38] Da una ricerca condotta da Demopolis nel 2024 emerge che l'81% delle organizzazioni di Terzo settore con sede nel Mezzogiorno abbiano sentito parlare di Fondazione con il Sud (contro il 64% del 2018) e che di queste il 90% sappia di che cosa si occupi (il 74% nel 2018).

le condizioni perché altri attori possano operare in modo coordinato –, considerata una delle forme più sofisticate (ed efficaci) di imprenditorialità istituzionale [Lawrence e Suddaby, 2006].

Leadership e agency

Vi è infine un ulteriore aspetto da considerare. La letteratura ha enfatizzato il ruolo cruciale dei *champions* individuali nei processi di imprenditorialità istituzionale. In tale prospettiva, la *leadership* di Borgomeo – i suoi 14 anni di presidenza, la sua convinzione radicale nell'idea della coesione sociale come precondizione irrinunciabile dei processi di sviluppo economico, la sua determinazione a conferire un'impronta politica alla Fondazione – ha saputo garantire sia il clima di collaborazione tra le due anime costitutive della Fondazione, sia l'indipendenza delle attività realizzate e delle scelte compiute, a cominciare dal cambio di denominazione, sia infine il rafforzamento della posizione di interlocutore chiave con i *policy maker* per discutere non solo di Mezzogiorno, ma anche di questioni nazionali: si pensi al ruolo nel dibattito sulla gestione dei beni confiscati alla criminalità organizzata o alla responsabilità acquisita con il Fondo per il contrasto alla povertà educativa o alle critiche al Governo per il ritardo nell'assegnazione dei fondi alle organizzazioni di volontariato nei mesi di emergenza pandemica. Un ruolo di *advocacy* esteso, che va dalla *partnership* con fondazioni internazionali in progetti di *re-granting* fino alla ricerca di collaborazioni con istituzioni di governo e amministrazioni locali, confermato e rilanciato dalla presidenza Consiglio.

Il passaggio del testimone, avvenuto nel 2023 tra Borgomeo e Consiglio, al termine di un anno di convivenza tra presidente in carica e presidente designato per far sì che il cambio fosse graduale, un percorso innovativo ed esemplare accolto da Acri e Forum del Terzo settore su proposta di Borgomeo, è esso stesso un atto istituzionalmente rilevante[39]. È una forma di istituzionalizzazione della transizione, segnalando l'agire di un'organizzazione che non si limita a creare o a promuovere nuove pratiche esterne, ma che si mostra in grado di riflettere su sé stessa, istituzionalizzando anche i propri processi interni.

La legittimazione progressiva e l'ampliamento del mandato

La progressiva espansione del perimetro d'azione — dalle prime sperimentazioni in ambiti tradizionali come la formazione e i beni comuni al sostegno di progetti per l'esercizio di diritti cittadinanza — mostra come la Fondazione abbia saputo sedimentare la propria legittimità e adoperarla per aprire nuovi spazi di azione. Il rigore dei processi erogativi e dei meccanismi di valutazione, la virtuosa gestione economico-patrimoniale hanno trovato ulteriore riscontro nella scelta di Acri di affidarle la gestione del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, tramite l'impresa sociale Con i Bambini. La storia

[39] Per la ricostruzione di quell'inedito *pas de deux*, si veda Bonacina (2022).

dei primi vent'anni della Fondazione con il Sud offre dunque un caso empirico particolarmente ricco per riflettere sul ruolo e le funzioni di una Fondazione nell'Italia contemporanea: un attore ibrido, collocato all'intersezione di più logiche istituzionali, che ha saputo trasformare un vincolo normativo in un progetto di costruzione di campo, mobilitando coalizioni, innovando pratiche, rafforzando ed espandendo la propria legittimità.

Bibliografia

Acri, *Rapporti annuali sulle Fondazioni di origine bancaria*, 1996-2025.

Bandera, Lorenzo (2017), *Il ruolo delle Fondazioni di comunità per l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno*, in *Percorsi di Secondo Welfare*, Terzo Rapporto, capitolo 9.

Barca, Fabrizio (2006), *Italia frenata. Paradossi e lezioni della politica per lo sviluppo*, Roma, Donzelli.

Battilana, Julie (2006), *Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position*, in Organization, 13(5), pp. 653-676.

Battilana, Julie - Leca, Bernard - Boxenbaum, Eva (2009), *How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship*, in The Academy of Management Annals, 3(1), pp. 65-107.

Bonacina, Riccardo (2022), *Fondazione con il Sud, così si cambia il presidente*, Vita, 2 dicembre.

Borgomeo, Carlo (2013), *L'equivoco del Sud. Sviluppo e coesione sociale*, Bari, Laterza.

Borgomeo, Carlo (2020), *Ripartire da un nuovo paradigma: la centralità del Terzo settore*, Vita, 21 agosto.

Borgomeo, Carlo (2023a), *Sud, il capitale che serve*, Milano, Vita e Pensiero.

Borgomeo, Carlo (2023b), *Economia? Prima il sociale. Fondazione con il Sud e il 'Manifesto alla rovescia'*, Corriere della Sera, 16 maggio.

Brest, Paul - Harvey, Hal (2018), *Money Well Spent. A Strategic Plan for Smart Philanthropy*, seconda edizione, Redwood City, CA, Stanford Business Books.

Cerquetti, Mara - Ferrara, Concetta (2015), *Distretti culturali: percorsi evolutivi e azioni di policy a confronto*, in Il capitale culturale, 3, pp. 137-163.

Chiavarino, Cristina - Gazzerro, Lorenza - Rubini, Alessandro (2013), *I distretti culturali di Fondazione Cariplo*, in G.P. Barbetta, M. Cammelli, S. Della Torre, *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Bologna, il Mulino, pp. 107-139.

Consiglio, Stefano (2024), *Mezzogiorno di vuoto*, Avvenire, 22 febbraio.

DiMaggio, P. J. (1988), *Interest and agency in institutional theory*, in L. Zucker (a cura di), *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge, MA, Ballinger, pp. 3-22.

Dotti, Marco (2016), *Fondazione con il Sud: dieci anni nel segno della comunità*, Vita, 5 luglio.

Fici, Antonio (2017), *La riforma del Terzo settore e le fondazioni di origine bancaria*, in Acri, *Ventitreesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, Roma, pp. 323-361.

Fondazione con il Sud, *Bilanci di Missione*, 2007-2025.

Fondazione con il Sud (2016), con il Sud *#unfuturomaivisto. Visioni e storie di un'Italia che può cambiare*, Milano, Mondadori.

Fondazioni (2020), *Una nuova visione per lo sviluppo del Mezzogiorno*, Fondazioni, maggio-giugno, pp. 14-15,

Foschini, Paolo (2024), *Economia circolare, 4 milioni per aiutare anche i più deboli*, *Corriere della Sera*, 22 ottobre.

Garud, Raghu - Hardy, Cynthia - Maguire, Steve (2007), *Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the Special Issue*, in Organization Studies, 28(7), pp 957-969.

Imperiali, Emanuele (2023), *Terzo Settore, ora nuove alleanze*, Corriere del Mezzogiorno, 16 ottobre.

Kramer, Mark - Phillips, Steve (2024), *Where strategic philanthropy went wrong*, in Stanford Social Innovation Review, 22(3), pp. 28-37.

Lawrence, Thomas B. - Suddaby, Roy (2006), *Institutions and institutional work*, in S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, T.B. Lawrence (a cura di), *Sage Handbook of Organization Studies*, seconda edizione, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 215-254.

Madeddu, Davide (2023), *Aree interne e periferie restano i nostri obiettivi*, Il Sole 24 Ore Sud, 16 giugno.

Maguire, Steve - Hardy, Cynthia - Lawrence, Thomas B. (2004), *Institutional entrepreneurship in emerging fields: Hiv/Aids treatment advocacy in Canada*, in Academy of Management Review, 47(5), pp. 657-679.

Mira, Antonio Maria (2020), *Terzo settore decisivo per la Fase 2*, Avvenire, 28 aprile.

Nelson, Jody - Twersky, Fay (2024), *Strategic philanthropy is alive and well*, in Stanford Social Innovation Review. https://doi.org/10.48558/N29H-YR12.

Prota, Francesco - Viesti, Gianfranco (2012), *Senza Cassa. Le politiche per lo sviluppo del Mezzogiorno dopo l'Intervento straordinario*, Bologna, il Mulino.

Quinn, Rand - Tompkins-Stange, Megan - Meyerson, Debra (2014), *Beyond grantmaking: Philanthropic foundations as agents of change and institutional entrepreneurs*, in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43(6), pp. 950-968.

Righetti, Giorgio (2017), *Le Fondazioni di origine bancaria e le interazioni con il Terzo settore*, in Non profit, 2.

Ruggiero, Giovanni (2013), *Mezzogiorno: troppi errori in Cassa*, Avvenire, 18 giugno.

Sacco, Pier Luigi (2003), *Il distretto culturale: un nuovo modello di sviluppo territoriale?*, in Acri, *Ottavo Rapporto sulle Fondazioni Bancarie*, pp. 167-199.

Santonastaso, Nando (2020a), *Piano ambizioso ma senza priorità e si dimentica la povertà educativa*, Il Mattino, 15 febbraio.

Santonastaso, Nando (2020b), *Beni confiscati alle mafie più fondi per valorizzarli*, Il Mattino, 9 settembre.

Santonastaso, Nando (2021), *Investimenti sul Terzo settore, il Sud attende 100 milioni ma da un anno è tutto fermo*, Il Mattino, 20 maggio.

Seo, Myeong-Gu - Creed, William E.D. (2002), *Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective*, in Academy of Management Review, 27(2), pp. 222-247.

Trigilia, Carlo (2012), *Non c'è Nord senza Sud. Perché la crescita dell'Italia si decide nel Mezzogiorno*, Bologna, il Mulino.

Viesti, Gianfranco (2019), *Mezzogiorno a tradimento. Il Nord, il Sud e la politica che non c'è*, Bari, Laterza.

Viola, Vera (2023), *Fondazione con il Sud, 1.500 progetti nel ventre del Meridione*, Il Sole 24 Ore Sud, 27 gennaio.

Vita (2006), *Nasce la Fondazione per il Sud. Presidente Pezzotta*, Vita, 19 settembre.

NOTA METODOLOGICA

Al fine di agevolare la corretta interpretazione dei dati e delle informazioni presentati 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 2025;
- l'indagine quali-quantitativa sulle erogazioni si riferisce all'esercizio 2025;
- l'analisi degli investimenti correlati alla missione è relativa alle loro consistenze patrimoniali al 31 dicembre 2024;
- con riferimento alla composizione degli organici delle Fondazioni, i dati sono riferiti a dicembre 2025.

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 (17), 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.[1]

1 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.

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 XXXI 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 indicazione 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.

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 OICR c) strumenti finanziari non quotati di cui: titoli di debito, titoli di capitale, parti di OICR 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. 178/2020	……	……
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

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; 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; 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	……	……
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	……	……
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

(A) ATTIVO	**(B) ATTIVO**
1) Immobilizzazioni materiali e immateriali	Immobilizzazioni materiali e immateriali
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); 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

(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; 5) Risultato della negoziazione; 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	Risultato della gestione di strumenti finanziari
8) Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate; 7) Rivalutazione (svalutazione) netta di attività non finanziarie; 9) Altri proventi; 11) Proventi straordinari (al netto delle plusvalenze da alienazione di immobilizzazioni finanziarie)	Altri proventi e proventi straordinari
	Totale proventi
10) Oneri	Oneri
10.a) compensi e rimborsi spese organi statutari	di cui per gli organi statutari
13) Imposte	Imposte
13-bis) Accantonamento ex art. 1, c. 44 L. 178/2020	13-bis Accantonamento ex art. 1, c. 44 L. 178/2020
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; 14) riserva obbligatoria; 18) riserva per l'integrità del patrimonio	Copertura disavanzi pregressi; a) Accantonamento alla riserva obbligatoria; b) Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio
Attività istituzionale: 15) Erogazioni deliberate in corso d'esercizio; 16) Accantonamento al fondo per il volontariato; 17) Accantonamenti ai fondi per l'attività d'istituto; Avanzo (disavanzo) residuo; dato tratto dal Bilancio di Missione	c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente; d) Accantonamento al volontariato di legge; e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto; f) Avanzo (disavanzo) residuo; g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	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).

Rendiconto finanziario - Raffronto 20xx-20xx-1	**t**	**t-1**
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) Av./dis. 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)		