

BILANCIO SOCIALE  
Edizione 2000



FONDAZIONE CARIPLO

**Il Gruppo Comunità & Impresa è responsabile dello studio e analisi dei dati e delle valutazioni espresse nel presente Bilancio Sociale delle attività della Fondazione Cariplo.**

**I dati utilizzati, laddove non ne sia espressamente indicata la provenienza, derivano da fonte interna Fondazione Cariplo.**

**Il modello adottato è quello originale sviluppato dal Gruppo Comunità & Impresa, basato sul concetto di stakeholder d'impresa e completato dalla Valutazione di Qualità Sociale assegnata dagli estensori del Bilancio.**

**Il Gruppo Comunità & Impresa è composto da Antonio Chiesi (Docente di Metodologia delle Scienze Sociali all'Università di Trento e Docente di Sociologia all'Università Bocconi di Milano), Alberto Martinelli (Presidente dell'International Sociological Association, docente di Scienza della Politica all'Università degli Studi di Milano, docente di Sociologia all'Università Bocconi di Milano) e Mario Pellegatta (Consulente di direzione per gruppi industriali e aziende di primissimo piano del panorama italiano).**

**BILANCIO SOCIALE**  
**Esercizio 1998-1999**



FONDAZIONE CARIPLO

© Fondazione Cariplo  
20121 Milano · Via Manin, 23  
Tel. 02 62391  
[www.fondazionecriplo.it](http://www.fondazionecriplo.it)

*Realizzazione a cura di:*  
Gruppo Comunità & Impresa

*Edizione a cura di:*  
Comunicazione Fondazione Cariplo

*Progetto grafico e videoimpaginazione:*  
Studio Benzoni S.r.l.

*Stampa:*  
AGEMA – Milano

Ottobre 2000

<b>Lettera del Presidente</b>	<b>4</b>
<b>Presentazione</b>	<b>6</b>
<b>La Fondazione Cariplo e la sua storia</b>	<b>9</b>
<b>I valori e la missione</b>	<b>12</b>
<b>La formazione del valore</b>	<b>14</b>
<b>La Fondazione e i suoi stakeholder</b>	<b>19</b>
<b>Gli stakeholder interni</b>	<b>23</b>
Struttura organizzativa della Fondazione	
<b>Gli stakeholder esterni</b>	<b>28</b>
Gli enti territoriali con potere di designazione	
I donatori	
I gestori	
Lo Stato	
Le comunità locali	
La comunità finanziaria	
Le generazioni future	
<b>L'attività erogativa</b>	<b>42</b>
<b>Il budget sociale: finalità e criteri</b>	<b>49</b>
La trasformazione organizzativa	
Procedure di monitoraggio e valutazione degli interventi	
La programmazione delle attività erogative	
Le fondazioni delle comunità locali	
<b>La valutazione di qualità sociale</b>	<b>59</b>
<b>Appendice:</b>	<b>66</b>
Le principali erogazioni suddivise per settore di intervento	



## INDICE

## LETTERA DEL PRESIDENTE

*Redigere un bilancio sociale per un ente che, come la Fondazione Cariplo, opera in campo sociale, e che ha quale missione esclusiva quella di sostenere lo sviluppo civile, oltretutto economico, di una comunità, sembrerebbe un atto persino scontato.*

*In realtà non è così. Per diversi motivi.*

*Innanzitutto, questo va detto, non esisteva, nel nostro Paese una tradizione simile e, fino a poco tempo fa, nemmeno una metodologia consolidata che autorizzasse a intraprendere percorsi che non fossero pure traduzioni di modelli stranieri e, dunque, persino forzature.*

*Per quanto riguarda poi, nello specifico, la Fondazione Cariplo, non si può non considerare che essa ha vissuto negli ultimi due anni un periodo di importanti trasformazioni, sia dimensionali, sia di indirizzo strategico che rendevano oggettivamente impraticabile un'analisi puntuale dei propri risultati secondo criteri di natura sociale.*

*Ebbene, oggi, grazie soprattutto all'impegno culturale e progettuale del Gruppo Comunità & Impresa, che ha elaborato una metodologia originale quanto efficace, anche in Italia il bilancio sociale sta facendo la sua comparsa nel mondo delle imprese.*

*Merito di questa evoluzione è quindi anche delle aziende che hanno intrapreso con convinzione questa strada e hanno accettato la sfida di confrontarsi con trasparenza sul terreno della misurazione del valore da loro prodotto in ambito non economico.*

*Si sono create, insomma, alcune condizioni per così dire di "contesto" perché anche la Fondazione Cariplo decidesse di misurarsi su questo terreno.*

*Si potrebbe però obiettare, a questo punto, che se esistono oggi una appropriata metodologia e una cultura sufficientemente sviluppata, non è cambiato il contesto "interno" alla Fondazione. L'esercizio qui analizzato, ovvero quello relativo al 1998-1999, costituisce anzi l'esercizio di maggior trasformazione per la Fondazione, di vera e propria transizione, considerato soprattutto il mutato quadro normativo di riferimento, e le conseguenti scelte di indirizzo strategico (di corporate governance, innanzitutto) che stanno profondamente modificando l'identità stessa della Fondazione.*

*Allora perché cominciare proprio da questo punto?*

*In realtà, proprio perché la transizione può costituire un eccellente punto di partenza e addirittura di riferimento, soprattutto se analizzata con la metodologia elaborata dal Gruppo Comunità & Impresa, che, dedicando grande attenzione al cosiddetto budget sociale, ovvero alle linee programmatiche di sviluppo, consente una lettura del cambiamento non solo più agevole, ma appunto prospettica e, dunque, ancor più efficace, poiché misura la Fondazione non solo su quanto ha fatto, ma su quanto si appresta a fare. E questo significa mettere la comunità in condizione di esercitare appieno un controllo democratico su chi, come la Fondazione Cariplo, amministra un patrimonio che appartiene alla collettività.*

*Non mi resta, a questo punto, che ringraziare, con il Gruppo Comunità & Impresa, che ci ha stimolati in questa sfida, i colleghi Amministratori che hanno condiviso con entusiasmo la scelta di misurarci con il bilancio sociale, e tutti i collaboratori della Fondazione che hanno concorso alla sua realizzazione.*

*Credo che per tutti noi sia stata anche occasione per una ulteriore riflessione su cosa sia e cosa voglia essere una Fondazione moderna e utile alla società e mi auguro pertanto che questo bilancio segni l'inizio di un percorso; e che altre Fondazioni vogliano intraprenderlo, nell'interesse di una crescita culturale complessiva del settore.*

Giuseppe Guzzetti  
PRESIDENTE  
FONDAZIONE CARIPLO

## PRESENTAZIONE

La rendicontazione sociale, diffusa nel mondo anglosassone, sta riscuotendo interesse anche in Italia, dove negli anni recenti sono stati presentati i bilanci sociali di aziende, singoli stabilimenti, interi gruppi di imprese. Si tratta di esperienze nate dalla sensibilità del management o dalla partecipazione congiunta di diversi attori sociali direttamente coinvolti nell'attività di impresa. Lo scopo è quello di esplicitare i valori etici di riferimento, la coerenza e l'efficacia con cui questi vengono perseguiti, le norme di comportamento che guidano i responsabili delle scelte organizzative e di analizzare gli esiti dell'attività di impresa sugli stakeholder, interni ed esterni, evidenziando i vantaggi e gli svantaggi complessivi, non solo economici, ma anche sociali e ambientali che ne derivano per ciascuno. In Italia l'attività dei bilanci sociali non ha tuttavia ancora coinvolto in modo sensibile le organizzazioni non profit, anche se queste perseguono esplicitamente obiettivi di qualità sociale per la collettività nel suo complesso o per categorie svantaggiate meritevoli di tutela. È quindi singolare che i bilanci sociali siano stati redatti innanzi tutto per le imprese che operano sul mercato e che si pongono primariamente obiettivi di efficienza, mentre l'esito della loro attività sulla qualità dell'ambiente sociale interno ed esterno rappresenta soltanto una conseguenza, sia pure cruciale, ma non l'obiettivo primario della loro ragione d'essere. I bilanci sociali, che permettono di descrivere e valutare esplicitamente il perseguimento degli scopi statutari delle organizzazioni senza fine di lucro, non si sono ancora adeguatamente diffusi, anche se rappresentano lo strumento più adatto di rendicontazione nei confronti della comunità sociale di riferimento.

Come per le aziende che operano sul mercato, anche per le organizzazioni non profit la normale contabilità aziendale, opportunamente adattata, è ovviamente utile per valutare efficienza ed efficacia nel perseguimento dei fini statutari. Infatti, pur essendo orientate ad attività istituzionali non a scopo di lucro, anche queste organizzazioni si confrontano con il problema dell'allocazione ottimale di risorse scarse in impieghi alternativi e della conservazione e incremento nel tempo di una disponibilità patrimoniale. In sostanza, la necessità di perseguire uno scopo con risorse limitate impone a qualsiasi tipo di organizzazione il principio economico utilitaristico, che può diventare un impegno morale a perseguire il massimo risultato rispetto ai mezzi disponibili e una responsabilità dichiarata nei confronti dei terzi.

Poiché le fonti di sostentamento delle organizzazioni non profit provengono principalmente da donazioni sulla base di motivazioni



etiche e spesso da contributi pubblici, la corretta tenuta della contabilità rappresenta una garanzia a salvaguardia degli interessi dei donatori e, per lo Stato, un controllo della sussistenza dei caratteri etici tipici, che giustificano l'aiuto o l'agevolazione pubblica.

Tuttavia gli enti non profit si distinguono dalle imprese non solo per la maggiore variabilità delle finalità sociali e per il loro carattere etico, ma anche per l'assenza di interessi proprietari nella gestione aziendale. Questa assenza, se da un lato salvaguarda la natura stessa di questo tipo di enti e ne garantisce il disinteresse strumentale, dall'altro priva l'ente della presenza di un attore sommamente interessato all'ottima allocazione delle risorse. Inoltre, mancando il principale indicatore della performance di impresa, cioè il reddito, i risultati economici e sociali delle attività non profit devono essere descritti e valutati con un intero sistema di indicatori, costruito in modo specifico per tipo di attività e di ente.

Per queste ragioni il processo di formazione del bilancio sociale contribuisce ad aumentare la trasparenza dell'operato delle organizzazioni non profit; risulta più completo della mera contabilità aziendale, che in questo specifico ambito di applicazione non possiede standard condivisi; si dimostra più efficace ai fini del controllo delle attività, perché orientato alla totalità delle relazioni con gli stakeholder; può dare un rendiconto migliore del rapporto tra fini statuari e attività svolte per il loro perseguimento.

In sintesi, mentre la natura puramente strumentale delle imprese a fine di lucro si presta a essere valutata adeguatamente attraverso le grandezze monetarie della redditività e del profitto, le organizzazioni non profit trovano la loro ragione d'essere nel contributo prevalentemente qualitativo che sono in grado di offrire al benessere sociale di particolari categorie di cittadini o dell'intera collettività.

La redazione del presente bilancio sociale è basata sull'applicazione del modello elaborato dal gruppo di lavoro "Comunità & Impresa", che integra due approcci complementari: l'uno basato sull'individuazione e sull'analisi dei rapporti tra la Fondazione e i suoi stakeholder, l'altro basato sulla classificazione delle attività statutarie della Fondazione alla luce dello schema del London Benchmarking Group. Il primo approccio permette di collocare il ruolo della Fondazione nel contesto sociale in cui opera, non solo in modo generico con riferimento ai bisogni del territorio di cui fa parte, ma in modo puntuale rispetto a specifiche categorie di attori sociali che hanno un qualche interesse all'attività della Fondazione. Per ciascuno di essi vengono delineate le principali "poste" di dare e avere e viene ana-



## PRESENTAZIONE

lizzata l'efficienza di questi scambi alla luce di alcuni parametri disponibili (questi parametri, pur non essendo ancora sistematici, sono ricavabili dal confronto con i dati disponibili in altri bilanci di fondazioni italiane ed estere).

Il secondo approccio, che è stato progettato per imprese orientate al profitto, permette di chiarificare le conseguenze della trasformazione indotta dalla legge Amato-Carli, e le implicazioni per la valorizzazione del patrimonio e per la destinazione dei suoi frutti.

Benché il modello integrato Stakeholder/London Benchmarking Group sia stato ideato per bilanci sociali di imprese orientate al profitto, esso rappresenta un approccio ormai ampiamente sperimentato. Nell'assenza di criteri univoci e condivisi di compilazione dei bilanci sociali, sembra quindi opportuno rifarsi a un modello che ha mostrato diversi vantaggi analitici nel caso delle imprese. La predisposizione del bilancio comporta comunque la necessità di apportare modifiche specificamente orientate alla natura non profit della Fondazione. Le modifiche consistono soprattutto nella centralità del concetto di comunità e nel maggiore sviluppo della parte riservata ai destinatari delle erogazioni, che vengono raggruppati in una tipologia che tiene conto dei settori di intervento previsti dallo statuto della Fondazione Cariplo, nella semplificazione della parte riservata agli altri stakeholder e nella sostituzione della ormai tradizionale analisi del valore aggiunto – tipica dei bilanci sociali delle imprese e non applicabile nel caso in esame – con l'analisi della redditività patrimoniale.

Data la grande dinamica che caratterizza la realtà istituzionale ed economica delle fondazioni bancarie in Italia e la fase di trasformazione in atto, è apparso opportuno elaborare, accanto al bilancio sociale, anche il budget sociale riguardante i progetti futuri che la Fondazione ha programmato di perseguire, allo scopo di illustrare meglio le linee di cambiamento delineate.

La Fondazione Cassa di Risparmio delle Province Lombarde è un ente senza fine di lucro che gode di un reddito proveniente da un proprio patrimonio, utilizzato per scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali e dei beni ambientali, della sanità e dell'assistenza alle categorie sociali deboli (art. 3 dello statuto approvato nel marzo 2000).

La Fondazione è stata istituita formalmente nel dicembre 1991, riprendendo la missione originaria della Commissione Centrale di Beneficenza, perseguita fin dall'inizio del diciannovesimo secolo dall'azienda bancaria che prese poi il nome di Cassa di Risparmio delle Province Lombarde.

Quando nel 1816, subito dopo il Congresso di Vienna, l'Impero austro-ungarico assunse il controllo del territorio lombardo-veneto, le condizioni di povertà e le distruzioni delle guerre napoleoniche indussero l'Amministrazione asburgica ad affidare a un gruppo di noti cittadini milanesi di provata onestà e capacità amministrativa il compito di organizzare e gestire un'attività filantropica a sostegno dei poveri e di promozione dell'economia locale.

Un organismo fondato per questi scopi, chiamato Commissione Centrale di Beneficenza, operò negli anni successivi raccogliendo un cospicuo patrimonio, alimentato soprattutto da donazioni private. Quando nel 1823 la Commissione concluse il suo mandato si pose il problema di come utilizzare le risorse rimaste disponibili grazie agli oculati investimenti compiuti negli anni precedenti. L'Amministrazione asburgica propose allora la costituzione della Cassa di Risparmio di Milano, sul modello di quella di Vienna. Negli anni successivi, il successo di questa iniziativa è testimoniato dall'espansione dell'attività in tutto il territorio lombardo, e sanzionato dall'assunzione del nome Cassa di Risparmio delle Province Lombarde.

Il grande sviluppo dell'attività creditizia non ha mai distolto la Cassa di Risparmio dall'attività originaria di beneficenza e gran parte degli utili sono stati tradizionalmente devoluti a sostegno di iniziative di pubblica utilità in vari campi.

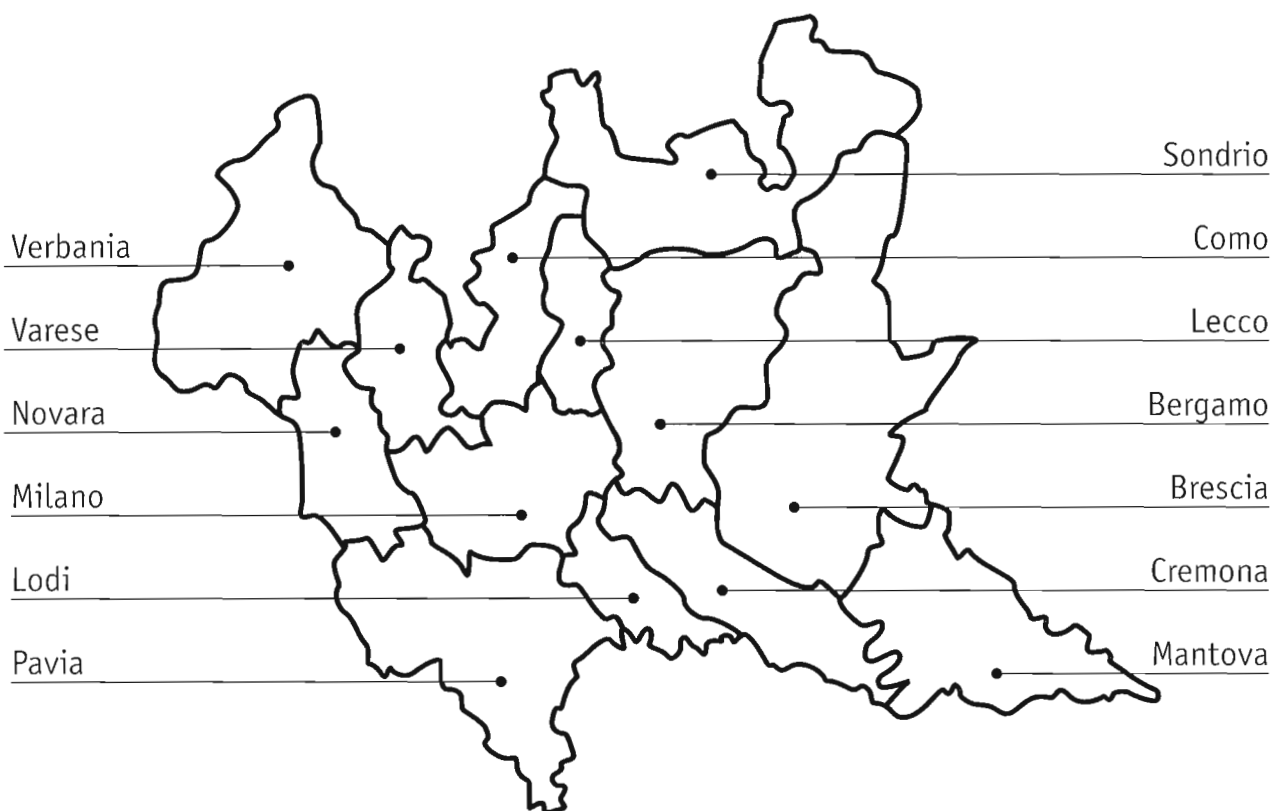
Nel 1991, ai sensi della cosiddetta legge Amato-Carli, approvata l'anno precedente con lo scopo di favorire la privatizzazione del settore creditizio italiano, la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde conferisce l'intera azienda bancaria, valutata circa 10.000 miliardi, alla Cariplo S.p.A., appositamente costituita e interamente controllata. La stessa Cassa di Risparmio assume la denominazione

## LA FONDAZIONE CARIPLO E LA SUA STORIA

LA FONDAZIONE  
CARIPLO  
E LA SUA STORIA

“Fondazione Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde” e continua l’attività istituzionale dell’ente conferente.

Nel 1995 una modifica dello statuto ha ampliato da cinque a sette i settori di intervento della Fondazione. Oltre alle tradizionali aree dell’assistenza e beneficenza, dell’arte e della cultura, della formazione e istruzione e dell’assistenza sanitaria, vengono da quel momento perseguiti anche obiettivi di promozione dello sviluppo economico locale, attraverso il sostegno di progetti relativi a infrastrutture e di intervento sull’ambiente e il paesaggio.



*L'area prioritaria degli interventi della Fondazione Cariplo*

Il 30 luglio 1997 la Fondazione Cariplo stipula un accordo quadro con il Banco Ambrosiano Veneto, in base al quale la prima acquista una quota rilevante del capitale del secondo, che conferisce nel patto di sindacato. Il 2 gennaio 1998, in esecuzione dell'accordo, Cariplo S.p.A. scinde parte delle proprie attività non funzionali all'attività bancaria per circa 1.800 miliardi in una società interamente control-

lata dalla Fondazione, denominata Fondazione Cariplo – Iniziative Immobiliari S.p.A. e la Fondazione Cariplo cede l'intera partecipazione in Cariplo S.p.A. a Banca Intesa (ex Banco Ambrosiano Veneto) per 8.600 miliardi. Il Banco Ambrosiano Veneto conferisce la propria azienda bancaria in una Società interamente controllata, che assume la denominazione di Banco Ambrosiano Veneto S.p.A., attua un aumento di capitale precedentemente deliberato, acquista dalla Fondazione Cariplo l'intera partecipazione in Cariplo S.p.A. e cambia la propria denominazione in Banca Intesa S.p.A. Quest'ultima assume la veste di holding, controllando la totalità del capitale sia di Cariplo S.p.A., sia del Banco Ambrosiano Veneto S.p.A.

A conclusione della complessa operazione, la Fondazione detiene una disponibilità liquida di oltre 6.600 miliardi.

L'incremento e la diversificazione del portafoglio permettono anche una moltiplicazione dei fondi erogabili, che passano da 50 a circa 200 miliardi. La cessione dà inoltre origine al maggiore gruppo creditizio nazionale, destinato a crescere ulteriormente con l'acquisizione della Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza e della Banca Friuladria nel corso dello stesso anno, della Banca Commerciale Italiana nell'anno successivo.

I recenti cambiamenti istituzionali indotti dal quadro normativo e il rapido sviluppo dimensionale della Fondazione hanno prodotto una trasformazione che ne ha coinvolto profondamente sia l'identità e le strategie, sia l'organizzazione e la struttura interna.

Fondamentale al riguardo è stata l'adozione del nuovo statuto, varato dalla Commissione Centrale di Beneficenza nella seduta del 16 dicembre 1999 e approvato definitivamente dal Ministero del Tesoro il 16 marzo 2000.

All'inizio del nuovo millennio, con un patrimonio complessivo di oltre 11.200 miliardi, la Fondazione rappresenta la maggiore realtà non profit del nostro paese ed è tra le maggiori a livello mondiale, con potenzialità erogative moltiplicate rispetto a pochi anni prima. Se si confronta il patrimonio a disposizione della Fondazione Cariplo con quello delle maggiori fondazioni statunitensi, questa si colloca al settimo posto assoluto. La crescita e lo sviluppo del potenziale erogativo comportano ulteriori esigenze di cambiamento delle strategie perseguite. Dalla necessità di rispondere alle domande di erogazione provenienti dalla società civile lombarda, la Fondazione si è recentemente posta in un'ottica di promozione autonoma dei progetti di intervento, allo scopo di individuare aree di bisogno, sulla base di procedure di analisi dei fabbisogni e delle priorità.

LA FONDAZIONE  
CARIPLO  
E LA SUA STORIA



## I VALORI E LA MISSIONE

La Fondazione Cariplo, persona giuridica privata senza fine di lucro, prosegue la missione plurisecolare della Cassa di Risparmio, prevalentemente al servizio del tessuto sociale e dell'economia locale nelle province lombarde, di Novara e di Verbania, che rappresentano il bacino storico di riferimento. Sostiene la loro crescita sociale e culturale conformando la propria attività ai principi di autorganizzazione e sussidiarietà, anche in collaborazione con le istituzioni e gli organismi associativi pubblici e privati che sono espressione del territorio. Come recita lo statuto, essa "persegue l'obiettivo di amministrare, conservare e accrescere il proprio patrimonio, costituito grazie alla laboriosità ed operosità delle comunità lombarde e delle generazioni di uomini e donne che hanno lavorato nella banca, e di sostenere, con i proventi che da essa derivano, iniziative volte alla promozione del tessuto sociale, culturale ed economico, nelle forme e nei modi stabiliti dallo statuto e nel rispetto della propria tradizione storica".

L'attività della Fondazione è ispirata da principi di trasparenza, sussidiarietà, efficienza ed efficacia.

La trasparenza delle scelte e dei motivi delle stesse impone la pubblicazione dei criteri in base ai quali vengono disposte le erogazioni e le altre forme di intervento, nonché le procedure per la loro richiesta. Inoltre è previsto che ciascuna erogazione o intervento debba essere motivato con riferimento ai criteri stabiliti dall'art. 6 dello statuto e che coloro che hanno presentato richieste respinte abbiano diritto di conoscere i motivi della non accettazione (art. 7).

Il principio di sussidiarietà implica che gli interventi della Fondazione svolgano funzioni di stimolo e promozione, attivando le risorse presenti nelle comunità locali e operando secondo una logica di partenariato. In questa ottica la Fondazione svolge un ruolo erogatore soltanto nei contesti in cui il tessuto sociale non è in grado di provvedere in autonomia al soddisfacimento dei propri bisogni.

L'efficienza implica la ricerca costante del costo minimo a parità di risultato, allo scopo di salvaguardare l'impiego ottimale delle risorse provenienti dal patrimonio della Fondazione.

L'efficacia implica l'analisi dei bisogni presenti nel territorio, l'attenzione alla qualità degli interventi e l'impiego delle risorse in modo da ottenere risultati in grado di elevare socialmente, economicamente e culturalmente i membri delle comunità di riferimento e di ridurre gli svantaggi che colpiscono categorie sociali marginali.

La missione statutaria consiste nel "perseguire scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico nei settori della ricer-





ca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali e dei beni ambientali, della sanità e dell'assistenza alle categorie sociali deboli. La Fondazione promuove inoltre studi, progetti e iniziative volte all'innovazione e al trasferimento delle tecnologie al sistema delle imprese e della pubblica amministrazione" (art. 3 dello statuto).

## LA FORMAZIONE DEL VALORE



Il patrimonio attualmente a disposizione della Fondazione è il frutto del lavoro di generazioni di cittadini lombardi che si sono succedute nell'arco di quasi due secoli. Sulla base dell'art. 8 dello statuto, il patrimonio è incrementato con gli accantonamenti ai fondi di riserva comunque denominati, con gli avanzi di gestione non destinati alle attività istituzionali e con eventuali disposizioni testamentarie e atti di liberalità. Lo sviluppo del patrimonio della Fondazione ha subito un'accelerazione recente, grazie alle scelte strategiche compiute allo scopo di diversificarne la composizione.

La Fondazione persegue gli obiettivi statutari utilizzando i redditi derivanti dall'amministrazione del patrimonio costituito da tutti i beni di proprietà. Attualmente questi sono rappresentati per la maggior parte da liquidità affidata a gestori professionali, da azioni di società, tra cui spicca la partecipazione in Banca Intesa, e in minor proporzione da obbligazioni, opere d'arte e immobili – posseduti attraverso la controllata Fondazione Cariplo – Iniziative immobiliari S.p.A. Il patrimonio è impiegato secondo modalità atte a preservarne il valore, anche mediante la diversificazione, a ottenere un rendimento adeguato a svolgere le attività istituzionali e a garantirne la continuazione nel tempo. Per statuto, la Fondazione non può investire il proprio patrimonio in attività che non producono reddito, a meno che gli investimenti rappresentino una realizzazione degli scopi statutari e in ogni caso non superino il 10% del totale del patrimonio. La tabella 1 descrive l'evoluzione del patrimonio, valutato prudent-



zialmente al costo di acquisto. Negli ultimi tre esercizi il patrimonio così valutato ha subito un costante incremento, ma ha anche profondamente mutato la sua composizione interna, a seguito dell'operazione Banca Intesa. In particolare la vendita di Cariplo S.p.A. ha liberato ingenti risorse che hanno consentito una sostanziale diversificazione del patrimonio e ha permesso nel contempo di disporre di titoli quotati alla Borsa di Milano, soggetti quindi a una rivalutazione potenziale maggiore.

Possono concorrere all'incremento del patrimonio stesso anche le donazioni, le disposizioni testamentarie e i redditi derivanti dall'esercizio di impresa nel campo delle attività previste dagli scopi statutari.

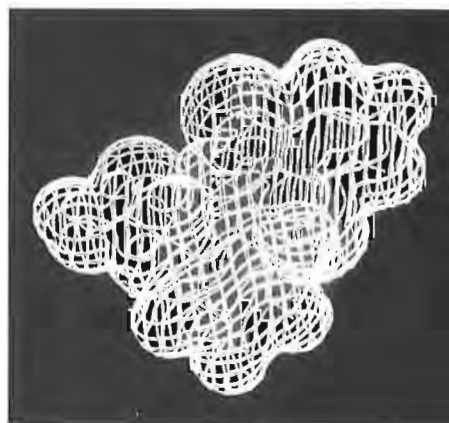
La crescita patrimoniale della Fondazione e l'incremento della capacità finanziaria originata dalla cessione della partecipazione in Cariplo S.p.A. hanno richiesto l'individuazione di nuove modalità di gestione dinamica del patrimonio e l'opportunità di definire linee guida di investimento e di erogazione allo scopo di elevare l'efficacia dell'azione e di assicurare il pieno controllo dell'attività svolta. Nel 1998 è stata costituita un'apposita commissione con il compito di selezionare gestori professionali, italiani e stranieri, sulla base di una metodologia innovativa, adottata in seguito da altre istituzioni.

La composizione del portafoglio, comportando un profilo di rischio più alto rispetto al passato, ha indotto la Fondazione Cariplo ad assicurare la costanza dei flussi di erogazione nel tempo attraverso la costituzione di un apposito fondo di stabilizzazione, che nel corso dell'esercizio è stato alimentato dal fondo rischi e oneri, per 60 miliardi, e dal fondo di riserva per utilizzi futuri, per oltre 191 miliardi.

ml.

#### Andamento e composizione del patrimonio (milioni di lire)

Composizione:	96/97	97/98	98/99
Liquidità	12.781	57.234	36.352
Titoli	481.149	6.917.066	7.287.239
Partecipazioni	10.238.611	3.819.704	3.778.419
Crediti	99.445	101.986	165.794
Ratei e risconti attivi	3.653	16.036	2.421
Opere d'arte	1.519	3.360	4.369
Mobili, impianti, imm. immateriali	359	333	947
<b>Totale</b>	<b>10.837.517</b>	<b>10.915.719</b>	<b>11.275.541</b>



## IL MODELLO DI GESTIONE FINANZIARIA DELLA FONDAZIONE CARIPLO

La Fondazione Cariplo ha adottato un modello di gestione finanziaria del proprio patrimonio, basato sull'esperienza internazionale delle grandi fondazioni anglosassoni. I presupposti del modello consistono in una serie di scelte di fondo relative a:

- 1.** l'obiettivo finanziario di massimizzare le erogazioni nel tempo. Questo principio impone di non differire eccessivamente le erogazioni, per non tradire i fini statutari, ma anche di evitare erogazioni correnti troppo elevate, per non pregiudicare le risorse disponibili nel futuro. Questo ultimo criterio suggerisce di considerare anche le possibili variazioni di prezzo della rilevante partecipazione nella Società bancaria conferitaria, il ricorso a program related investment che per loro natura non producono reddito, e l'esigenza di mantenere disponibilità liquide per fronteggiare eventi eccezionali;
- 2.** la scelta di un benchmark dinamico della Fondazione, costituito da una combinazione di indici finanziari di diversi mercati, ponderati allo scopo di massimizzare contemporaneamente il rendimento atteso e la probabilità di raggiungere gli obiettivi finanziari adottati, in linea con la propensione della Fondazione ad assumere rischi contenuti in relazione ai propri investimenti;
- 3.** la selezione dei gestori cui viene conferito l'incarico di gestione del patrimonio e la definizione di benchmark specifici per ogni mandato;
- 4.** l'introduzione di un ulteriore parametro volto ad assicurare che le performance non vengano perseguite a scapito dell'innalzamento del profilo di rischio del portafoglio.

Poiché la recente normativa permette la costituzione di fondi cosiddetti multicomparto, la Fondazione Cariplo ha aderito al fondo comune GEO, dedicato alle fondazioni bancarie e ai grandi investitori, promosso da Intesa Asset Management e gestito dai dieci gestori selezionati, che hanno ricevuto il mandato di dedicarsi ciascuno a uno specifico comparto.

Dal confronto del conto economico scalare riferito agli ultimi due esercizi (tabella 2), emerge una consistente crescita del risultato economico della gestione patrimoniale, frutto di un aumento dei proventi, in particolare di una eccezionale crescita dei dividendi su partecipazioni (+711%), originata dalla dismissione della conferitaria Cariplo S.p.A. e dalla diversificazione del patrimonio stesso.

Sul versante degli oneri patrimoniali, la crescita delle sopravvenienze passive è dovuta al minor utilizzo del credito d'imposta sui dividendi ai sensi dell'art. 12 comma 6 del D. Lgs. N. 153/99. Il risultato economico della gestione patrimoniale presenta un incremento positivo del 68% rispetto all'esercizio precedente e a esso si aggiungono altri proventi ordinari e straordinari per oltre 54 milioni di lire.

## Conto economico scalare (milioni di lire)

	1998/99	1997/98	Variazione %
<b>A. Proventi patrimoniali</b>	<b>530.255</b>	<b>317.246</b>	<b>+67,14</b>
1. interessi attivi su conti bancari	689	1.229	-43,91
2. interessi attivi e proventi su titoli	174.230	275.505	-36,76
3. dividendi su partecipazioni	207.034	25.523	+711,17
4. crediti d'imposta su dividendi	119.841	14.990	+699,49
5. utili su vendite di partecipazioni	28.461	0	-
<b>B. Oneri patrimoniali</b>	<b>-66.312</b>	<b>-41.854</b>	<b>+58,44</b>
6. sopravvenienze passive	59.920	6.653	+800,52
7. minusvalenza su titoli proprietà	2.891	0	-
8. interessi passivi	0	15.646	-
9. consulenze gestioni patrimoniali	3.501	19.554	-82,10
<b>C. Risultato economico della gestione patrimoniale (A-B)</b>	<b>463.943</b>	<b>275.392</b>	<b>+68,47</b>
<b>D. Altri proventi ordinari e straordinari</b>	<b>54</b>	<b>6</b>	<b>+798,35</b>
<b>E. Spese di funzionamento</b>	<b>-12.050</b>	<b>-10.392</b>	<b>+15,96</b>
10. spese per il personale	5.127	5.501	-6,81
11. compensi e rimborsi organi statutari	2.188	2.154	+1,59
12. altre spese	4.163	2.505	+66,19
13. ammortamenti	572	232	+146,97
<b>F. Imposte</b>	<b>-80.231</b>	<b>-50.075</b>	<b>+60,22</b>
<b>G. Accantonamenti di legge e statutari</b>	<b>-111.138</b>	<b>-80.777</b>	<b>+37,59</b>
14. salvaguardia valore reale del patrimonio	111.138	80.777	+37,59
<b>H. Accantonamenti facoltativi</b>	<b>-61.435</b>	<b>-5.977</b>	<b>+927,81</b>
15. a fondo rischi e oneri	60.000	0	-
16. a riserva per opere d'arte	10	1.841	-99,48
17. a riserva per crediti imposta verso erario	1.425	1.584	-10,04
18. a fondo proventi da incassare	0	2.552	-
<b>I. Disponibilità per le attività erogative [(C+D)-(E+F+G+H)]</b>	<b>199.143</b>	<b>128.178</b>	<b>+55,37</b>
<b>L. Altre disponibilità per le attività erogative</b>	<b>111.607</b>	<b>80.904</b>	<b>+37,95</b>
19. da fondi per le attività erogative	36.287	60.865	-40,38
20. da riserva per utilizzi futuri	1.550	0	-
21. avanzo di gestione esercizio precedente	70.747	18.428	+283,91
22. contributi revocati	3.023	1.612	+87,56
<b>M. Totale disponibilità per le attività erogative (I+L)</b>	<b>310.750</b>	<b>209.082</b>	<b>+48,63</b>
<b>N. Erogazioni per finalità istituzionali</b>	<b>-284.078</b>	<b>-138.335</b>	<b>105,36</b>
23. assegnate su disponibilità dell'esercizio e di esercizi precedenti	213.876	87.889	+143,35
24. assegnate ex art. 15 L.266/1991	24.781	14.159	+75,02
25. da assegnare su disponibilità dell'esercizio e di esercizi precedenti	45.422	36.287	+25,17
<b>O. Avanzo di gestione (M-N)</b>	<b>26.672</b>	<b>70.747</b>	<b>-62,30</b>



## LA FONDAZIONE DEL VALORE

A fronte della crescita di tutti i valori di bilancio corrisponde una crescita inferiore al 16% delle spese di funzionamento, rappresentate da un aumento sostenuto degli ammortamenti e della voce "altre spese" e da una diminuzione assoluta delle spese per il personale. L'incremento della voce "altre spese" è in buona parte giustificato dai costi legati alle attività interne ed esterne riguardanti la trasformazione stessa della Fondazione (consulenze, progetti, ecc.).

Il forte incremento dei proventi della gestione patrimoniale esercita un effetto dello stesso segno sull'incremento delle imposte (+60,2%), che superano gli 80 miliardi. Il complesso degli accantonamenti di legge, statutari e facoltativi, supera i 172 miliardi, raddoppiando sostanzialmente rispetto all'analoga posta dell'esercizio precedente. In breve, su una massa complessiva di proventi di oltre 530 miliardi, un terzo viene accantonato a tutela del patrimonio.

Detratte le spese di funzionamento, gli ammortamenti, le imposte e gli accantonamenti dal totale dei proventi, residuano 199 miliardi destinabili alle attività erogative, cui devono essere aggiunte altre disponibilità non utilizzate in precedenti esercizi, per un totale di oltre 310 miliardi, che rappresentano la capacità erogativa effettiva della Fondazione nel periodo ottobre 1998/settembre 1999. Tra le altre disponibilità non utilizzate in precedenti esercizi spicca l'avanzo di gestione dell'esercizio precedente per oltre 70 miliardi. Il tasso di utilizzo della capacità erogativa sale al 76,8% rispetto al 48,81% dell'esercizio precedente e ha permesso di erogare 239 miliardi per le finalità istituzionali.

Nell'impostazione del presente bilancio sociale, vengono esplicitati e valutati i benefici e i costi che l'attività della Fondazione Cariplo produce per i suoi stakeholder, interni ed esterni. Il termine stakeholder, proposto originariamente dallo Stanford Research Institute già all'inizio degli anni '60, in assonanza con il termine stockholder (l'azionista), indica tutti coloro che hanno un interesse nelle attività di un'impresa e senza il cui consenso (compliance) un'organizzazione non è in grado di operare al meglio. Tra gli stakeholder devono essere inclusi anche gruppi non necessariamente legati da un rapporto contrattuale con l'impresa.

Ogni organizzazione intrattiene rapporti con un insieme variabile e specifico di stakeholder, che devono essere individuati preliminarmente per poter redigere il bilancio sociale. Una prima importante distinzione consiste nel definire gli stakeholder interni ed esterni.

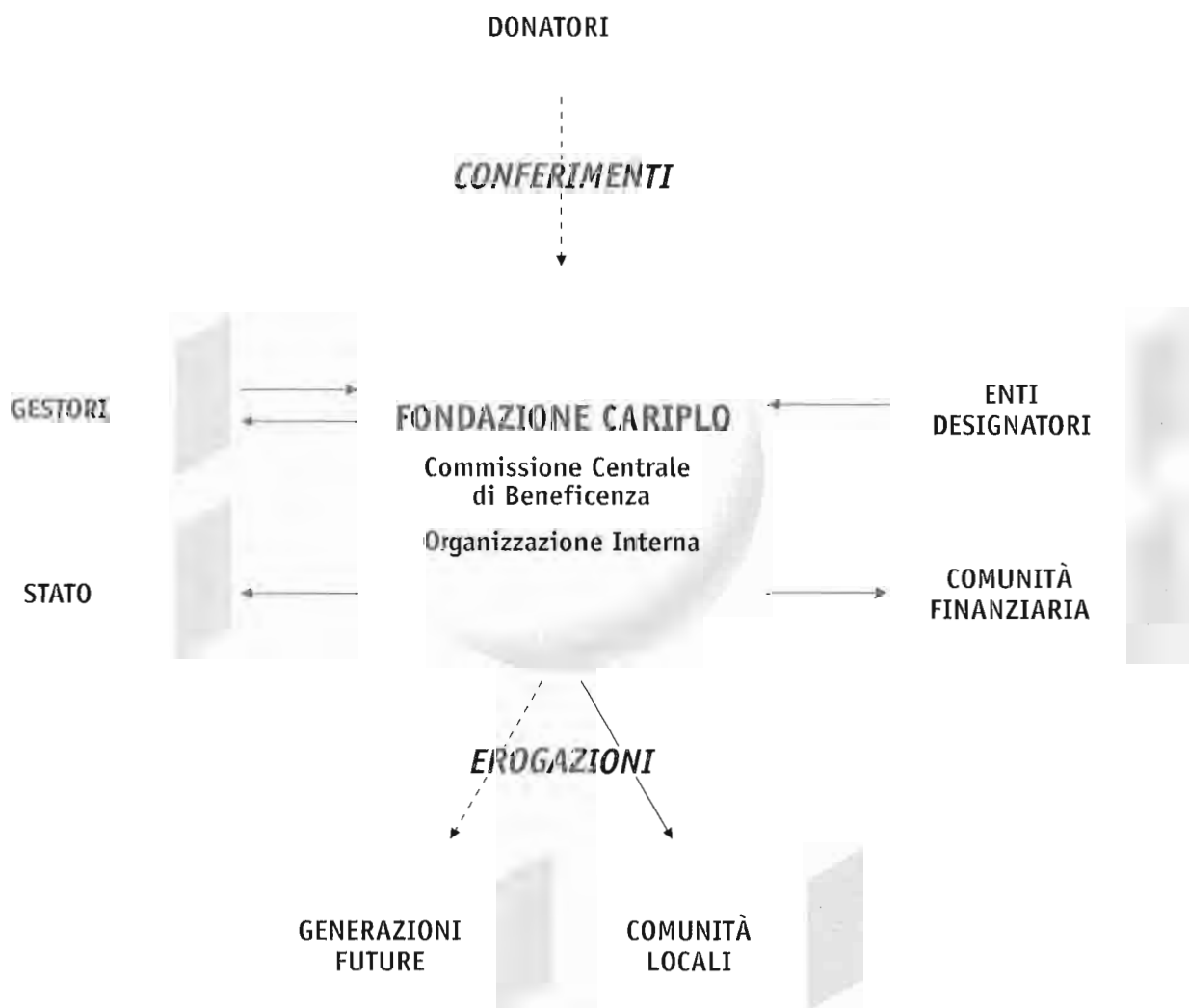
I primi ricoprono ruoli formali senza i quali l'organizzazione non può sussistere e sono legati a essa da rapporti contrattuali. In un'impresa a scopo di lucro sono tipicamente il personale e gli azionisti. In un'associazione non profit sono i membri volontari e i dipendenti. Gli stakeholder esterni non sono parte costitutiva dell'organizzazione, anche se possono essere legati a essa da rapporti contrattuali, come i clienti e i fornitori di un'impresa. Tra gli stakeholder esterni ricoprono un ruolo centrale la comunità locale e la comunità nazionale, entrambe formate da collettività di individui, la cui qualità della vita è condizionata direttamente o indirettamente dalle attività dell'organizzazione e dalle relative conseguenze nel lungo periodo. Nel caso della Fondazione Cariplo è stato individuato un sistema di relazioni con gli stakeholder che viene illustrato nello schema di pagina 20.

La posizione tipica di una fondazione grantmaking può essere collocata nel mezzo di una catena di attori individuali e collettivi che, partendo dal benefattore originario, arriva al beneficiario finale. In questa catena, la Fondazione Cariplo occupa la posizione strategica di chi governa un patrimonio inizialmente conferito dai cittadini e successivamente incrementato dal lavoro del personale della Cassa di Risparmio e dalle scelte imprenditoriali dell'intera comunità economica regionale. All'inizio della catena troviamo quindi un importante stakeholder rappresentato dai donatori. Questo stakeholder non è correntemente attivo, nel senso che nella recente storia della Fondazione non si sono verificati casi significativi di donazioni in grado di incrementarne il patrimonio o il potenziale erogativo. Tuttavia, le scelte della Fondazione si sono recentemente orientate alla promo-

## LA FONDAZIONE E I SUOI STAKEHOLDER



zione di atti di liberalità. In questa ottica si prevede la crescita di competenze relative alla gestione di lasciti testamentari e legati che i cittadini potrebbero mettere a disposizione della Fondazione, vincolandone eventualmente l'utilizzo a specifici fini umanitari e caritativi. Con l'avvio del vasto programma che favorisce la spontanea formazione di fondazioni di comunità locali, il meccanismo di sollecitazione di donazioni di terzi, privati cittadini, libere associazioni e istituzioni pubbliche permetterà nel prossimo futuro di sviluppare il ruolo di questo importante stakeholder.



Schema semplificato dei rapporti tra Fondazione Cariplo e stakeholder



Perché la Fondazione Cariplo possa svolgere i propri compiti statutari, relativi al flusso di risorse a favore del territorio di riferimento, occorre il mantenimento costante di rapporti con altri due tipi di stakeholder: gli enti che designano i membri della Commissione Centrale di Beneficenza, che concorrono alla governance della Fondazione stessa, e i gestori, cioè gli esperti che professionalmente assicurano una allocazione ottimale del patrimonio, allo scopo di mediare tra necessità di salvaguardia del patrimonio nel tempo e stabilità di un flusso di reddito indirizzato a sostenere i programmi di erogazione.

Lo schema nella pagina accanto evidenzia due ulteriori stakeholder, diversi da quelli che si giovano delle erogazioni statutarie. Si tratta dello Stato, che riceve non solo risorse finanziarie immediate, derivanti dal versamento di imposte, ma anche una serie di servizi, non facilmente quantificabili e riconducibili agli effetti sociali ed economici che l'attività di erogazione della Fondazione esercita indirettamente sul territorio e che, rafforzando il tessuto sociale della regione, evitano allo Stato di intervenire più pesantemente con gli apparati del welfare pubblico e del controllo sociale in generale. A sua volta lo Stato interviene a favore dell'attività delle fondazioni con una politica di indirizzo e con aiuti e incentivi, che assumono nel periodo considerato prevalentemente la forma degli sgravi fiscali collegati alle dismissioni

delle partecipazioni nelle Società bancarie conferitarie.

Il secondo stakeholder è rappresentato dalla comunità finanziaria nazionale che ha interesse al ruolo che le fondazioni bancarie possono svolgere negli assetti di equilibrio del settore creditizio in un periodo di forte trasformazione, dato da grandi progetti di fusioni e acquisizioni e dalle implicazioni che l'innovazione tecnologica assume nell'attività bancaria, aprendo nuove prospettive di business. Il peso finanziario della Fondazione Cariplo è tuttavia tale da esercitare di fatto un ruolo di equilibrio e di salvaguardia degli assetti di governance anche in settori diversi, come quello dell'energia e delle assicurazioni.

I rapporti con gli stakeholder sopra citati rappresentano un effetto dell'attività della Fondazione Cariplo, ma non coincidono con il perseguimento dei fini statutari. Questi ultimi implicano invece l'identificazione di un intero sistema territoriale di stakeholder, che fanno parte in generale delle comunità locali, intese come insieme di individui che condivide un'identità sociale, basata sulla comune cultura, tradizione e sulle medesime radici storiche, e vive in un territorio dotato di specifica amministrazione. Entro il territorio delle comunità locali gli stakeholder consistono nella pluralità di organizzazioni non profit, associazioni, amministrazioni e enti la cui attività è degna di tutela e di promozione perché compresa nei campi di intervento previsti dello statuto della Fondazione.

Benché parte delle comunità locali, le generazioni future sono state trattate come uno stakeholder a parte. È infatti evidente la potenziale contrapposizione di interessi tra i bisogni attuali espressi dalle comunità di riferimento, il cui soddisfacimento implicherebbe la distribuzione delle risorse a disposizione della Fondazione ben oltre la capacità di reddito costante, e i bisogni futuri, che possono essere affrontati nel tempo soltanto attraverso politiche avvedute di accantonamento, a tutela del valore reale del patrimonio e della sua capacità di generare una rendita per le prossime generazioni. Come abbiamo visto in precedenza, lo statuto della Fondazione tutela espressamente questo aspetto con norme relative agli accantonamenti e alle riserve, che devono essere applicate nelle politiche di bilancio.

A differenza delle imprese che operano sul mercato, il sistema degli stakeholder della Fondazione Cariplo non prevede un'articolazione dei cosiddetti stakeholder interni. Appartiene tuttavia a quest'ultima categoria il personale della Fondazione.

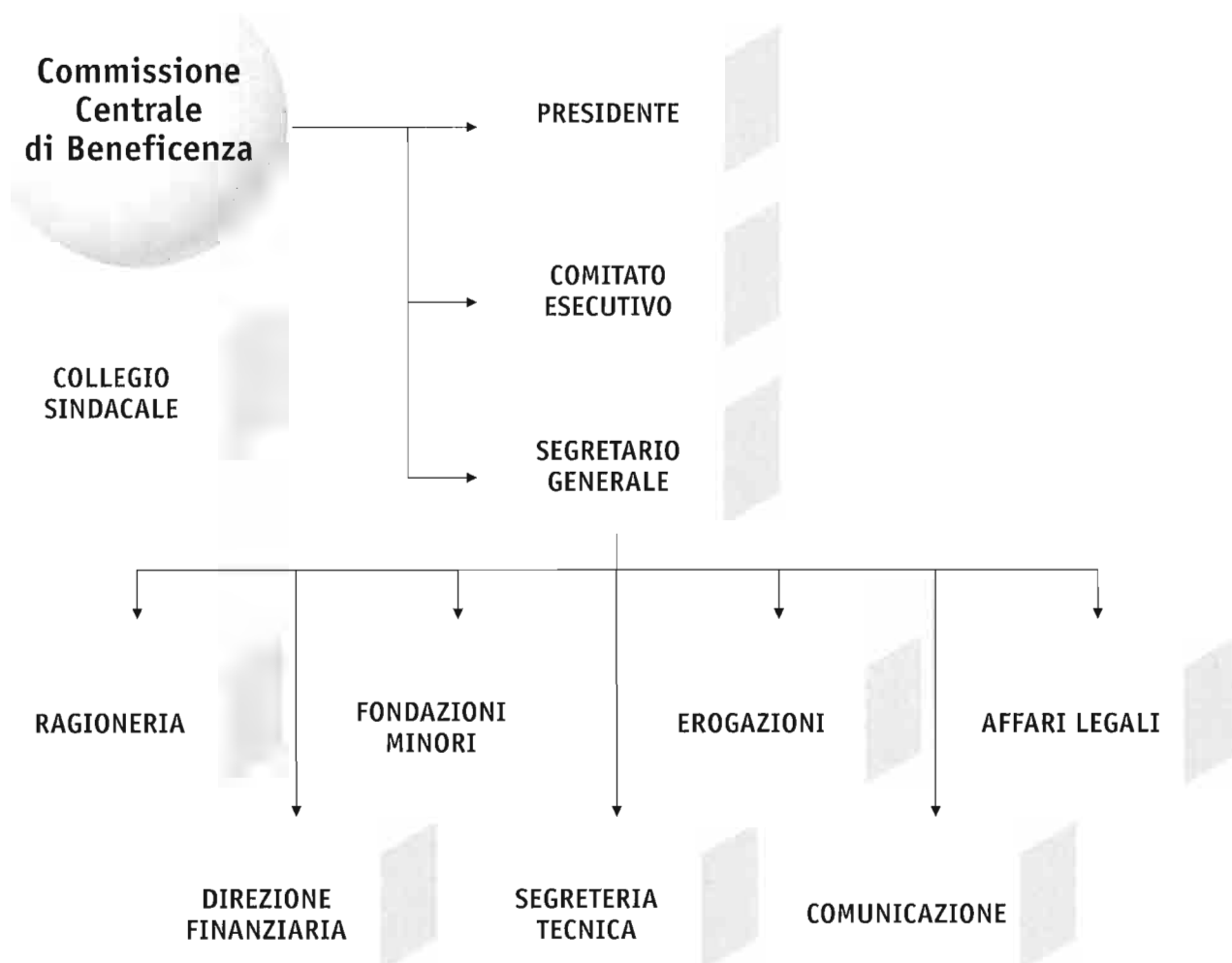
Di seguito vengono analizzati i rapporti che la Fondazione Cariplo intrattiene con gli stakeholder individuati, partendo da quello interno, che permette anche di illustrare la struttura organizzativa e le risorse professionali a disposizione.



## Struttura organizzativa della Fondazione

La Fondazione Cariplo presenta una struttura organizzativa relativamente più snella di molte fondazioni con un patrimonio comparabile a livello internazionale. Lo schema sottostante mostra un'organizzazione interna composta da sette uffici che si occupano delle principali funzioni. Al 30 settembre 1999, il personale alle dipendenze è costituito da 34 unità, cui si affiancano 12 consulenti con diversi livelli di impegno professionale. Tutto il personale interno è utilizzato mediante distacco dall'azienda bancaria Cariplo S.p.A.

## GLI STAKEHOLDER INTERNI



Rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, la consistenza del personale ha subito una contrazione di due unità. Il personale si ripartisce equamente tra maschi e femmine ed è prevalentemente impiegato nei due maggiori uffici: l'ufficio ragioneria e l'ufficio erogazioni, che da soli comprendono la metà dell'organico. I livelli di qualificazione sono elevati, come mostra la percentuale di laureati sul totale (29,4%) e di coloro che hanno almeno il diploma (70,6%). Tra i laureati, diversi hanno compiuto corsi di studio post-laurea, con specifico riferimento al settore del non profit. Questo aspetto testimonia la prospettiva di una trasformazione dei contenuti professionali richiesti al personale, che alle competenze tipicamente amministrative dovrà affiancare capacità di analisi dei progetti, non solo sul piano formale, ma anche nei contenuti.

In questa prospettiva la Fondazione ha favorito la formazione di alcuni giovani laureati, oggi inseriti nella propria organizzazione, presso la Wagner School dell'Università di New York, specializzata nell'insegnamento delle discipline di non profit management, e presso le più importanti Fondazioni americane con lo scopo di maturare esperienze significative riguardanti il funzionamento, l'organizzazione e l'assetto istituzionale delle Fondazioni anglosassoni.

La Fondazione, inoltre, ha avviato programmi di qualificazione delle risorse già presenti nella propria struttura.

L'aumento delle erogazioni e del loro ammontare e la contemporanea diminuzione di personale rispetto all'esercizio precedente hanno avuto l'effetto di innalzare il valore di indicatori standard di performance organizzativa, come il numero di erogazioni e il loro ammontare per dipendente (rispettivamente +46% e +147%).

Fino all'entrata in vigore della recente riforma statutaria, successiva alla data di chiusura dell'esercizio considerato, l'attività della Fondazione è stata guidata da una Commissione Centrale di Beneficenza composta da tre commissari designati dal Presidente della provincia di Milano, altrettanti designati dal Sindaco di Milano, dodici designati ciascuno dai Presidenti delle province lombarde e di Novara. Benché previsto dallo statuto in vigore fino all'inizio del 2000, la Commissione Centrale di Beneficenza non ha mai fatto ricorso alla cooptazione di tre ulteriori membri. Gli enti territoriali sopra citati designano anche i tre membri del collegio sindacale con compiti di controllo dell'amministrazione e di vigilanza sulla regolare tenuta della contabilità.

**FONDAZIONE CARIPLO****Commissione Centrale di Beneficenza – esercizio 1998-99**

PRESIDENTE	GIUSEPPE GUZZETTI*
VICE PRESIDENTE	ROBERTO ARTONI*
VICE PRESIDENTE	CARLO SANGALLI*
COMMISSARI	MARISA BEDONI
	UGO DOZZIO CAGNONI
	LORENZO GAIDELLA
	LUCA GALLI
	BENIAMINO GROPPALI
	PIERCARLO MATTEA
	MARIO MISCALI
	MARIO ROMANO NEGRI*
	PAOLO RAINERI
	EZIO RIVA*
	ROMEO ROBIGLIO*
	ALDO SCARSELLI
	MARIO TAMBALOTTI
	CARLO VIMERCATI*
	MARIO ZANONE POMA
PRESIDENTE COLLEGIO SINDACALE	LIVIO TORIO
SINDACI	GABRIELE CIOCCARELLI
	DARIO COLOMBO
SEGRETARIO GENERALE	RENATO RAVASIO

*\* componenti Comitato Esecutivo*

Con l'approvazione dello statuto del dicembre 1999, la Fondazione ha intrapreso azioni volte ad adottare nuovi modelli organizzativi, meglio in grado di perseguirne i fini. In questa prospettiva è stato avviato il progetto "Strategia e programmi" finalizzato all'individuazione di una metodologia in grado di analizzare correttamente i bisogni della collettività. Il progetto "Valutazione" ha invece lo scopo di elaborare efficaci criteri di valutazione delle richieste di contributo nell'ambito dei programmi settoriali. L'ufficio Comuni-



cazione vuole rispondere alle crescenti domande di informazione e di dialogo con la pubblica opinione attraverso i mezzi di comunicazione di massa cui la Fondazione è chiamata a fornire informazioni puntuali e trasparenti. Nell'ambito dei rapporti con la Regione Lombardia, è stato costituito il "Comitato di Consultazione e di Attuazione" con il compito di vagliare preventivamente gli interventi da effettuare nel territorio della regione. Il Comitato Permanente per la gestione del patrimonio della Fondazione svolge invece una funzione di indirizzo nelle scelte di composizione del patrimonio e di investimenti.

Nel corso dell'esercizio, la Fondazione ha perseguito i propri fini statutari anche avvalendosi della specifica attività di tre fondazioni specializzate in campi diversi, amministrate dagli stessi organi della Fondazione e dotate di un'esperienza ormai consolidata nei rispettivi settori di attività:

- La Fondazione Opere Sociali Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde è nata nel 1965 per perseguire fini di assistenza sociale e beneficenza prevalentemente nell'ambito degli anziani e della formazione, gestendo tra l'altro un Centro Universitario a Milano, cui sono ammessi gratuitamente per concorso studenti meritevoli in condizioni economiche non abbienti, che possono in questo modo frequentare le università del capoluogo lombardo. La Fondazione concede in comodato gratuito la sede alla Fondazione Giordano Dell'Amore, che a sua volta svolge le proprie attività istituzionali nel campo della formazione, dell'assistenza tecnica e della ricerca, con particolare riferimento a studenti e giovani laureati dei Paesi in via di sviluppo.
- La Fondazione Cariplo per la Ricerca Scientifica, che ha conseguito personalità giuridica nel 1991, promuove la ricerca tecnologica e scientifica nei differenti rami della scienza e delle sue applicazioni. I campi di attività hanno riguardato i problemi dell'ambiente, l'agricoltura e l'alimentazione, oltre ad attività di studio e approfondimento delle tematiche gestionali e strutturali delle fondazioni bancarie. La formazione in campo scientifico è stata sostenuta anche attraverso l'assegnazione di borse di studio. Successivamente alla chiusura dell'esercizio considerato, tutte le competenze di questo ente sono state assorbite nel quadro delle attività di sostegno della ricerca scientifica svolte in prima persona dalla Fondazione Cariplo.
- La Fondazione Cariplo ISMU, sorta nel 1991 come istituto, opera dal 1993 nel campo delle iniziative culturali e dello studio delle relazioni multiethniche, allo scopo di offrire alla collettività un centro in grado di orientare le politiche di assistenza dei gruppi etnici presenti nel territorio della regione. Le attività della Fondazione riguardano la documentazione, attraverso una biblioteca specialistica aperta al pubblico, il monitoraggio dell'immigrazione e la pubblicazione periodica di rapporti e studi, nonché il lavoro di informazione svolto nelle scuole. Con la partecipazione a iniziative dell'Unione Europea, l'azione dell'ISMU è riconosciuta in campo internazionale.

GLI STAKEHOLDER  
INTERNI



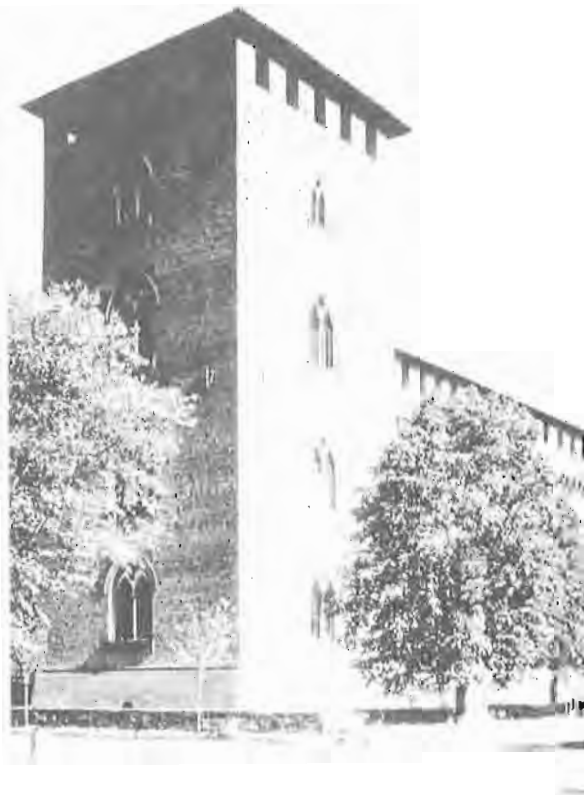
## GLI STAKEHOLDER ESTERNI

### Gli enti territoriali con potere di designazione

Un importante stakeholder esterno, in grado di orientare le strategie della Fondazione, è rappresentato dall'insieme degli enti che per statuto sono chiamati a designare i membri del principale organo di rappresentanza, la Commissione Centrale di Beneficenza. Mentre questi organismi possono avere interesse a influenzare le decisioni della Fondazione, quest'ultima deve essere in grado di svolgere autonomamente la propria missione statutaria, in nome dei principi e dei valori che la caratterizzano e sulla base di una capacità specifica di analisi dei bisogni del territorio. Questa capacità si fonda anche sulla competenza professionale dei commissari, i quali per statuto non agiscono in rappresentanza o su mandato imperativo degli enti che li hanno designati. Per meglio perseguire queste finalità, lo statuto in vigore nel 1999 richiede agli organi degli Enti che nella scelta della persona da nominare vengano osservati i seguenti criteri:

- a) cittadinanza italiana;
- b) residenza preferenziale nell'ambito territoriale delle province lombarde e di Novara;
- c) rappresentatività degli interessi connessi ai settori di intervento prescelti dalla Fondazione per la realizzazione delle proprie attività;
- d) riscontrabili requisiti di onorabilità e di competenza maturata attraverso un'esperienza almeno triennale di amministrazione, direzione e controllo presso enti pubblici o privati o attraverso l'esercizio di attività professionale o di insegnamento;
- e) scelta dei candidati alla nomina tra una rosa di persone individuate sulla base di indicazioni fornite da istituzioni, associazioni e altre significative realtà sociali operanti nei settori di intervento connessi all'attività della Fondazione.

Per assicurare l'autonomia della Commissione Centrale di Beneficenza, lo statuto prevede inoltre una serie di incompatibilità, per cui non possono farne parte i membri di cariche politiche nazionali ed europee, i membri di organi di Governo o di rilevanza costituzionale, i dipendenti dei Ministeri delle Finanze, della Giustizia, dell'Interno e del Tesoro, i membri dei consigli di Enti locali di maggiori dimensioni, nonché i membri dei relativi organi di controllo, gli amministratori di aziende di credito diversi dalla società conferitaria e dalle altre società direttamente o indirettamente partecipate dalla conferitaria stessa – fino a che la Fondazione ne mantenga il controllo – i dipendenti della Fondazione in servizio o in quiescenza da meno di un anno, della società conferitaria e delle altre società partecipate direttamente o indirettamente. Infine esiste incompatibilità per quanto riguarda i legami di parentela con i



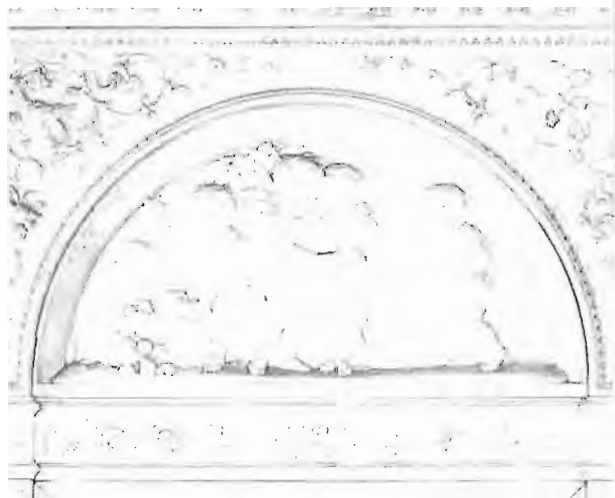
membri del collegio sindacale e con i dipendenti di cui sopra. I poteri di nomina diretta degli enti territoriali sono stati recentemente modificati a seguito dell'approvazione del nuovo statuto, come viene illustrato nel capitolo relativo al budget sociale.

### I donatori

Benché non rientri nelle attività tradizionalmente gestite, la Fondazione Cariplo ha recentemente avviato esperienze volte a incentivare le donazioni nell'ambito della promozione delle Fondazioni comunitarie. Si tratta di un progetto che si richiama alla tradizione delle community foundation (come specificato nel paragrafo dedicato al budget sociale) volto a incentivare le donazioni di terzi e a organizzarle istituzionalmente in modo che possano esercitare effetti duraturi nel tempo e adeguati ai bisogni locali, secondo scelte assunte in piena autonomia. Grazie all'esperienza ormai maturata in questo campo, la Fondazione Cariplo sarà in grado di fornire un know-how specifico relativo all'assistenza ai donatori, siano essi individuali o collettivi. La prima esperienza di successo in questa direzione è rappresentata dall'avvio della Fondazione della provincia di Lecco Onlus, che già dispone di un patrimonio permanente di 20 miliardi e 650 milioni a maggio 1999, anche grazie alla mobilitazione di enti, imprese e privati cittadini che hanno fornito i locali in comodato per la sede, donato le attrezzature informatiche e il materiale tipografico e contribuito anche personalmente a fronteggiare i primi costi. Donatori locali hanno costituito un fondo di ulteriori 3,5 miliardi il cui reddito è destinato a sostenere progetti a favore degli anziani, mentre un'ulteriore donazione permetterà di realizzare un servizio di telesoccorso nel comune di Malgrate.

### I gestori

A seguito del conferimento dell'azienda di credito Cariplo S.p.A. e dell'entrata nel capitale di Banca Intesa, la Fondazione si è trovata in possesso di un'ingente liquidità che ha permesso una diversificazione del patrimonio, ma che ha anche indotto ad affrontare il problema della gestione in termini innovativi. La soluzione adottata ha come presupposto il riconoscimento che la funzione di gestione del patrimonio possa essere svolta al meglio da professionisti esperti, selezionati in base a criteri di performance e affidabilità. Inoltre la soluzione scelta ha sfruttato le opportunità offerte dalla recente normativa sui fondi specificamente studiati per questo tipo di patrimoni. La Fondazione ha affidato il proprio patrimonio liquido a dieci gestori scelti sulla base di una procedura articolata, basata sull'invio di



GLI STABILIMENTI  
INVESTIMENTI

un questionario preliminare a 75 società italiane e straniere, entro cui è stata compilata una short list di 24 gestori sulla base dei seguenti criteri quali/quantitativi: organizzazione, personale, processo di investimento, risultati storici.

La selezione finale è stata effettuata integrando la valutazione della short list con quella ottenuta mediante incontri diretti con i gestori. Ai dieci gestori scelti sono state affidate quote del patrimonio complessivo, sulla base di mandati differenti, in grado di ottimizzare la diversificazione del portafoglio. Grazie alla recente normativa che consente l'istituzione di fondi specializzati nella gestione dei grandi patrimoni delle fondazioni bancarie, dei fondi pensione e delle assicurazioni sulla vita, una rilevante quota del patrimonio della Fondazione Cariplo viene gestita mediante il conferimento in un fondo comune multicomparto. Si tratta di un fondo comune di investimento organizzato secondo una pluralità di comparti, caratterizzati da specifiche politiche di gestione. Il fondo è istituito e amministrato da un unico soggetto, la società di gestione del risparmio promotrice, ed è gestito in modo indipendente da tante società di gestione del risparmio quanti sono i comparti. La formula del fondo multicomparto permette di realizzare l'obiettivo di fare partecipare alla gestione del patrimonio una pluralità di soggetti tra loro indipendenti e specializzati in differenti mercati e strumenti finanziari, ma garantisce anche la salvaguardia dell'unitarietà di gestione, per tenere conto delle finalità del patrimonio. Questo modello di gestione solleva inoltre la Fondazione da qualsiasi onere relativo alla contabilità e all'amministrazione, offrendo nel contempo una serie di garanzie e di controlli istituzionali esercitati dalla banca depositaria, dai collegi sindacali di ciascuna società di gestione e in ultima istanza dalla Banca d'Italia e dalla Consob.

Tab. 3

#### Investimenti effettuati nel fondo multicomparto Geo

Comparto	Controvalore (milioni di lire)	Composizione %
Geo Europa Bond 1	540.000	10,3
Geo Europa Bond 2	1.820.000	34,8
Geo Europa Bond 3	545.000	10,4
Geo Europa Bond 4	545.000	10,4
Geo Europa Bond 5	545.000	10,4
Geo Europa Bond 6	545.000	10,4
Geo U.S.A. Bond 1	695.000	13,3
<b>Totale</b>	<b>5.235.000</b>	<b>100</b>



Le commissioni di gestione proposte ai gestori selezionati prevedono una quota unitaria fissa e una commissione unitaria variabile rapportata alla overperformance effettivamente realizzata. In questo modo vengono premiati i gestori in grado di assicurare rendimenti migliori a parità di rischio. Il patrimonio iniziale affidato ai gestori ammonta a 5.235 miliardi di lire. Questa somma è stata conferita ai gestori in più riprese a cominciare dal 14 aprile 1999. Nel periodo che intercorre tra queste date e la data di chiusura del bilancio (30.9.99) il risultato complessivo della gestione, pur essendo stato negativo per 2.891 milioni, ha comunque ottenuto un risultato migliore della media dei fondi obbligazionari internazionali.

### Lo Stato

Lo Stato rappresenta un importante stakeholder delle Fondazioni bancarie. Sia perché gli adempimenti fiscali, derivanti dal patrimonio e dal reddito, comportano un flusso di risorse verso l'erario, sia perché la recente evoluzione normativa ha guidato la costituzione stessa delle Fondazioni come enti conferenti, dotati di una progressiva autonomia, fino a riconoscere a esse la natura giuridica di enti di diritto privato.

Dal punto di vista fiscale, lo Stato nutre un duplice interesse nei confronti delle fondazioni bancarie. Un primo interesse consiste nell'incentivare le Fondazioni a perseguire entro tempi ragionevoli il mutamento istituzionale delineato dalla legge Amato-Carli del 1990, che ha favorito la separazione dell'attività bancaria da quella istituzionale, mediante la costituzione di società per azioni e l'attribuzione agli enti conferenti Casse di Risparmio, denominate "Fondazioni", fini di interesse pubblico e di utilità sociale. Sulla stessa linea si pone il D. Lgs. N. 153/1999, che impone alle Fondazioni di cedere il controllo nelle società bancarie conferitarie. Un secondo interesse consiste nel favorire fiscalmente l'attività di erogazione delle fondazioni, data la loro natura sussidiaria.

Le fondazioni pagano le imposte sugli investimenti e non possono dedurre ai fini fiscali né le erogazioni né le spese di funzionamento. Le plusvalenze e i redditi realizzati vengono sottoposti normalmente a imposta sostitutiva con aliquota del 12,5%.

La recente normativa tende a scoraggiare anche dal punto di vista fiscale la detenzione delle partecipazioni bancarie attraverso una norma che ne penalizza fiscalmente il possesso: infatti la riduzione a metà dell'aliquota Irpeg non viene riconosciuta incondizionatamente agli enti non commerciali, che operano nei settori di intervento previsti per le fondazioni bancarie, ma soltanto se entro i termini di legge (quattro

anni dall'emanazione del D. Lgs. N. 153/1999) la fondazione cede il controllo della banca conferitaria. Di contro, la cessione delle azioni entro il termine del quadriennio viene incentivata riconoscendo la non tassabilità delle plusvalenze derivanti dal loro trasferimento.

È opportuno ricordare inoltre che dal punto di vista dell'evoluzione normativa, durante l'iter legislativo, la Fondazione Cariplo si è fatta portatrice di una serie di istanze condivise dall'insieme degli enti conferenti. Questo ruolo di interlocuzione si è rivelato utile per l'approfondimento di alcuni aspetti dei disegni di legge in materia.

### Le comunità locali

Benché lo statuto preveda che la Fondazione possa svolgere la propria attività non solo in campo nazionale, ma anche internazionale, purché in coerenza con le proprie finalità istituzionali, l'ambito prevalente e prioritario di azione è rappresentato dal territorio entro cui si è svolto storicamente lo sviluppo della Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde. Quest'area è statutariamente definita come "il territorio e le Comunità delle province della Lombardia, di Novara e di Verbania" (art. 3).

La Lombardia si trova al decimo posto in Europa nella graduatoria complessiva del prodotto interno lordo (Pil) regionale. La vocazione industriale della regione nell'economia continentale è confermata dal secondo posto per la ricchezza prodotta dal settore industriale, dopo il Baden-Württemberg.

### La Lombardia e il resto dell'Europa

Dati 1998	Lombardia	Italia	Europa 15
Popolazione in migliaia*	8.910	57.596	371.007
Nascite su 1.000 abitanti	8,4	9,4	10,9
Saldo migratorio su 1.000 abitanti	2,2	2,6	2
% giovani <25	27,4	30	31,6
% anziani ≤ 65	15,4	16	15,2
Tasso disoccupazione	6,3	12,1	10,9
Tasso disoccupazione uomini	4,2	9,5	9,7
Tasso disoccupazione donne	9,3	16,4	12,4
Occupati agricoltura	2,9	6,7	5,1
Occupati industria	42,4	32,2	29,8
Occupati servizi	54,7	61,1	65,1
N.I. PIL per abitante	131	102	100

Fonte: Eurostat

\* dato aggiornato a giugno '99



Insieme alle province di Novara e Verbania, la Lombardia comprende il 16,6% dell'intera popolazione italiana e rappresenta una delle aree più popolate dell'Europa, in assoluto e per densità. La struttura demografica vede tuttavia un tasso di natalità più basso della media europea e nazionale, una minore proporzione di giovani, compensato da un saldo migratorio positivo maggiore della media europea, ma inferiore a quello nazionale (tabella 4). La struttura economica della regione è notoriamente più simile a quella di altre regioni forti dell'Unione, in particolare simile a quella del Baden-Württemberg: maggiore peso delle attività industriali e minore peso dei servizi e del terziario, minore tasso di disoccupazione e maggiore ricchezza prodotta per abitante.

Questa situazione complessiva, tradizionalmente forte e caratterizzata da un benessere di cui godono le generazioni successive al boom industriale degli anni '60, presenta variazioni di rilievo a livello provinciale, come mostrato in tabella 5, ma non tali da costituire un segnale di grave squilibrio territoriale. In particolare, a parte Milano che presenta i più alti livelli di ricchezza prodotta e un tasso di disoccupazione intorno alla media regionale, le province di Lecco e Mantova mostrano condizioni di benessere superiori, mentre tre province hanno un valore aggiunto pro-capite inferiore alla media nazionale. Due di queste, Sondrio e Lodi, mostrano anche una minore propensione all'apertura internazionale, con più basse percentuali di esportazione sul valore aggiunto, mentre Verbania aggiunge a queste caratteristiche anche il più alto tasso relativo di disoccupazione, che rimane comunque sensibilmente inferiore a quello medio nazionale e dell'intera Unione Europea.

La Fondazione Cariplo si trova quindi ad operare in una regione di riferimento tra le più sviluppate nel contesto europeo, con elevati livelli medi di vita dei nuclei familiari, e con differenze territoriali interne meno marcate di quelle di altre grandi regioni della penisola, nonostante la variegata connotazione economica locale, la presenza di distretti industriali di lunga tradizione, la vocazione terziaria di un'area metropolitana dedicata ai servizi avanzati per l'industria. Quest'ultima continua a pesare più che in altre regioni europee nel contributo alla formazione del valore aggiunto.

Dal punto di vista sociale, come evidenziato nei recenti Rapporti annuali sulla situazione della Lombardia curati dall'Irer, accanto a livelli relativamente elevati della qualità della vita (innalzamento costante della aspettativa di vita, riduzione del tasso di mortalità infantile e del tasso di suicidio, abbassamento del tasso di interruzione volontaria della gravidanza, abbassamento del tasso di disoccupazione giovanile,

diminuzione degli indicatori di conflitto), emergono nuovi problemi di disagio ed esclusione sociale e si assiste a un aggravamento di quelli tradizionali (abbassamento ulteriore del tasso di fecondità, che è già tra i più bassi a livello mondiale, aumento degli incidenti stradali, alto numero di delitti denunciati). I sei principali fattori di rischio analizzati – la povertà economica, l'insufficienza abitativa, l'instabilità lavorativa, l'isolamento sociale, il basso livello di istruzione, le cattive condizioni di salute – sono confinati a minoranze della popolazione lombarda e vengono in buona parte fronteggiati con successo dalle famiglie, ricorrendo ai legami di solidarietà parentale, di vicinato e grazie alle reti informali, in un contesto sociale in cui le strutture di intervento pubblico e privato hanno tradizionalmente svolto un ruolo efficace, diffuso e crescente fino agli anni '80.

**Valore aggiunto al costo dei fattori nelle provincie della Lombardia, di Novara e Verbania, % export nel 1998 e tassi disoccupazione 1999**

Province:	V.A. procapite 1998 in milioni	% su media nazionale	% export su V.A.	Tasso disoccup.
Bergamo	37,32	109,83	40,08	2,9
Brescia	38,22	112,48	35,52	4,2
Como	37,24	109,59	40,56	5,2
Cremona	35,63	104,86	21,10	4,2
Lecco	40,02	117,78	34,03	2,7
Lodi	31,05	91,38	14,33	6,7
Mantova	40,01	117,75	37,89	3
Milano	53,14	156,39	28,18	5,6
Novara	37,48	110,30	39,18	5,2
Pavia	31,16	91,70	24,66	4,9
Sondrio	30,05	88,43	13,67	4,8
Varese	37,75	111,09	34,50	5,6
Verbania	34,58	101,77	15,51	7,1

Fonti: Unioncamere e Bollettino Mensile Istat

Le analisi della situazione sociale della regione hanno tuttavia sottolineato come le trasformazioni demografiche della struttura dei nuclei familiari tenda a indebolirne progressivamente la capacità di reazione ai fattori di rischio, soprattutto da parte dei gruppi esposti contemporaneamente a più di un tipo di rischio. La crescita delle famiglie atipiche (con un solo genitore, di anziani senza figli, di persone che vivono da sole) induce un aumento della probabilità che

qualcuno dei rischi sopra menzionati non possa essere affrontato adeguatamente. L'aumento dell'età della popolazione è un sintomo di benessere, ma comporta anche nuovi problemi legati all'assistenza degli anziani. Nel breve volgere di un quindicennio (dal 1981 al 1995) mentre la quota di popolazione tra gli 0 e i 19 anni è scesa dal 27,9% al 18,2% – a causa del veloce abbassamento dell'indice di fecondità che passa da 2,15 figli per donna nel 1970 a 1,08 nel 1995 – quella di 65 anni e più è salita dal 12,5% al 16,2%.

Per quanto riguarda le condizioni economiche, è stato sottolineato che, nonostante l'elevato tenore di vita medio, che vede la popolazione lombarda ai primi posti per il livello di reddito pro-capite in Europa, il 3,2% di famiglie povere non può accedere ad alcuna forma di sostegno economico previsto dal sistema di sicurezza sociale (Irer, La società del rischio, 1997).

Tab. 6  
**Indicatori di benessere sociale e di rischio in Lombardia**

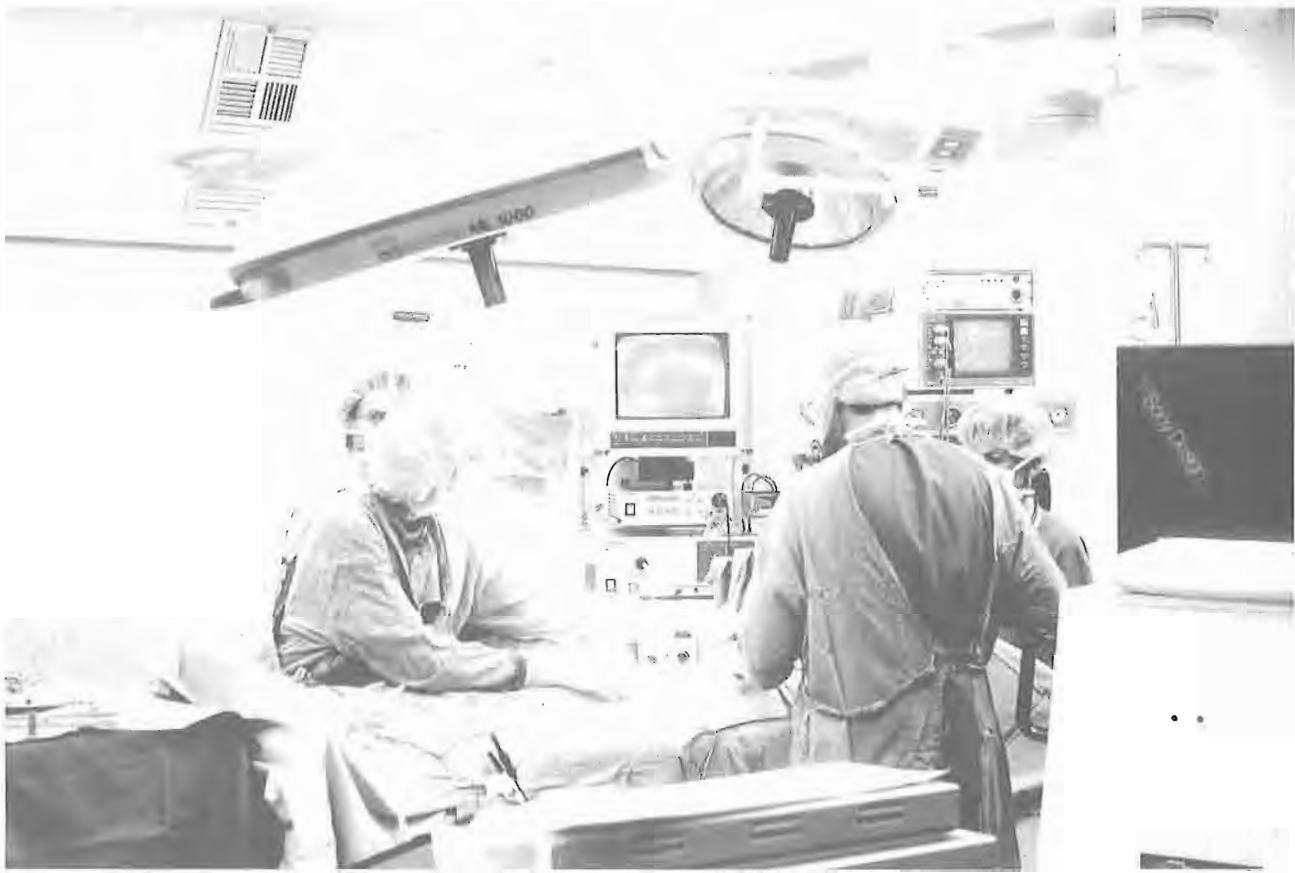
Indicatore	1991	1994	1998
Tasso di disoccupazione	4,1	6,4	5,8
Giovani disoccupati su totale disoccupati	36,8	30,7	28,3
Cassa integrazione (ore erogate in migliaia)	59.406	61.704	28.194
Scioperi (ore perse in migliaia)	4.624	5.122	778
Cause di lavoro e previdenziali sopraggiunte in 1° grado	24.836	26.316	19.092
Fallimenti	2.272	2.731	2.349
Cittadini stranieri iscritti alle anagrafi (in migliaia)	107,5	151,1	nd
Permessi di soggiorno a cittadini stranieri (in migliaia)	150	206,7	271
Matrimoni	43.785	43.044	*39.251
Tasso di fecondità (n° figli per donna)	1,12	1,07	
% divorzi su matrimoni	13,4	12,5	*18,1
Delitti denunciati	452.927	382.350	437.152
Tasso di suicidio (n° su 100.000 abitanti)	8,1	7,9	6,6
Aspettativa di vita alla nascita, maschi	71,6	73,1	nd
Aspettativa di vita alla nascita, femmine	79,1	80,7	nd
Tasso di mortalità infantile (su 1.000 nati)	6,7	6,2	nd
Tasso interruzioni volontarie gravidanza (per 1.000 nati vivi)	313,8	221,5	200,6
Incidenti stradali	25.414	28.493	39.432
Morti in incidenti	1.197	993	898

Fonti: Rapporto IRER, Annuario statistico regionale, Istat, Annuario e Bollettino mensile di statistica, vari anni.  
\* 1997

La carenza delle infrastrutture è confermata indirettamente dalla crescita degli incidenti stradali. Se è vero che i casi di decesso per incidente diminuiscono, è anche vero che essi rappresentano la più importante causa di morte tra i giovani ventenni e trentenni, con un aggravamento dell'indice per i maschi.

La progressiva flessibilità del mercato del lavoro, se da un lato contribuisce a mantenere elevati i livelli di competitività internazionale del sistema economico regionale, dall'altro rende sempre più probabile un fenomeno ben noto nei paesi anglosassoni come la Gran Bretagna e gli Stati Uniti, caratterizzati da una marcata deregolazione del mercato del lavoro. Questo fenomeno è dato dalla possibilità di ricadere in stato di rischio, non tanto per la perdita del lavoro, quanto per il sopraggiungere di fattori di disagio relativi allo stato di salute, alla stabilità del nucleo familiare, alla necessità di assistenza ad anziani conviventi. La combinazione di due redditi da lavoro stabile, caratteristica dell'ultimo ventennio del secolo scorso per una tipologia di nucleo familiare formato dai due coniugi e dai figli, tende ad essere meno diffusa per la crescita dei nuclei mono-parentali e di singoli e per la diffusione di rapporti di lavoro atipici cui non corrispondono garanzie di continuità del reddito e di protezione sociale.

Il sistema di istruzione regionale è in grado di formare una popolazione attiva mediamente più istruita della media nazionale. Per quanto riguarda l'efficacia del sistema di istruzione, alcuni indicatori mostrano un miglioramento costante: la proporzione degli studenti in ritardo è scesa dal 16,8% al 13,8% tra la metà degli anni '80 e la metà degli anni '90, nelle scuole superiori i tassi di scolarità sono saliti negli ultimi quindici anni dal 59,1% al 68,1% (Rapporto Irer, 1998). Il sistema universitario conta 11 atenei (compresa la recente sede di Novara, che fa parte dell'area territoriale rilevante per l'attività della Fondazione) per oltre 230.000 studenti iscritti. Rispetto al sistema universitario nazionale, quello regionale presenta una diminuzione più accentuata della popolazione studentesca negli ultimi anni, ma contemporaneamente una maggiore crescita del numero dei laureati. Anche gli indicatori sugli sbocchi professionali sono migliori di quelli nazionali, grazie al rapido assorbimento nel mercato del lavoro locale. In un simile contesto l'azione della Fondazione Cariplo è tradizionalmente rivolta anche al diritto allo studio, al sostegno degli studenti meritevoli e allo sviluppo delle strutture, che assume particolare rilevanza dopo l'approvazione della Legge N. 537 del 1993 sull'autonomia delle università. Il sistema di istruzione regionale, grazie a condizioni di funzionamento relativamente migliori della media nazionale, si tro-



va però in sostanza a dover compiere ulteriori miglioramenti qualitativi e quantitativi in vista del confronto con i sistemi di istruzione degli altri paesi del centro Europa, che impongono una crescente integrazione internazionale.

Nel settore della salute, l'aumento delle aspettative degli utenti in tutte le fasi del ciclo di vita, l'invecchiamento della popolazione, il miglioramento costante delle tecniche diagnostiche e la crescente efficacia delle terapie, ma anche lo sviluppo di nuove patologie indotte dagli stili di vita della società del benessere, trovano crescenti difficoltà nell'organizzazione sanitaria derivanti dalla necessità dello Stato di controllare la spesa pubblica sanitaria. A un costo crescente dell'assistenza sanitaria corrisponde maggiore autonomia locale, la trasformazione delle unità sanitarie locali e dei maggiori ospedali in aziende, la concorrenza tra strutture pubbliche e private. La significativa percentuale di ricoveri e interventi effettuati su pazienti provenienti da altre regioni, se da un lato testimonia il livello qualitativo delle strutture, dall'altro contribuisce a saturare l'offerta di servizi di elevata qualità.



All'aumento della sensibilità per i problemi legati ai rischi sopra richiamati corrisponde anche una crescente visibilità e preoccupazione per i problemi indotti dal carattere sempre più globale e aperto della società lombarda. La crescente immigrazione dai Paesi extra europei a basso reddito e ad alta pressione demografica, recentemente affiancata anche dai flussi provenienti da aree caratterizzate da grave instabilità politica, costituisce una sfida per il tessuto sociale del territorio lombardo, che ha risposto prevalentemente attraverso l'iniziativa di associazioni di volontariato, ma che attende una politica pubblica complessiva a riguardo. A fronte di segnali di integrazione economica e sociale, come l'aumento degli occupati stranieri, le ricongiunzioni familiari e le iscrizioni dei figli nelle scuole, permangono preoccupazioni relative alle presenze irregolari e abusive e alle attività illecite, la cui diffusione è confermata dai dati sui reati commessi da cittadini stranieri, talvolta reclutati da organizzazioni locali.

In questo tessuto sociale sostanzialmente sano, ma problematico, la Fondazione Cariplo ha perseguito i fini statutari sostenendo iniziative volte alla promozione sociale, culturale ed economica con un ampio programma di erogazioni (si veda in particolare l'appendice), che si è giovato di una serie di studi preliminari svolti da un gruppo di lavoro sui programmi e sulla valutazione degli interventi. Questi

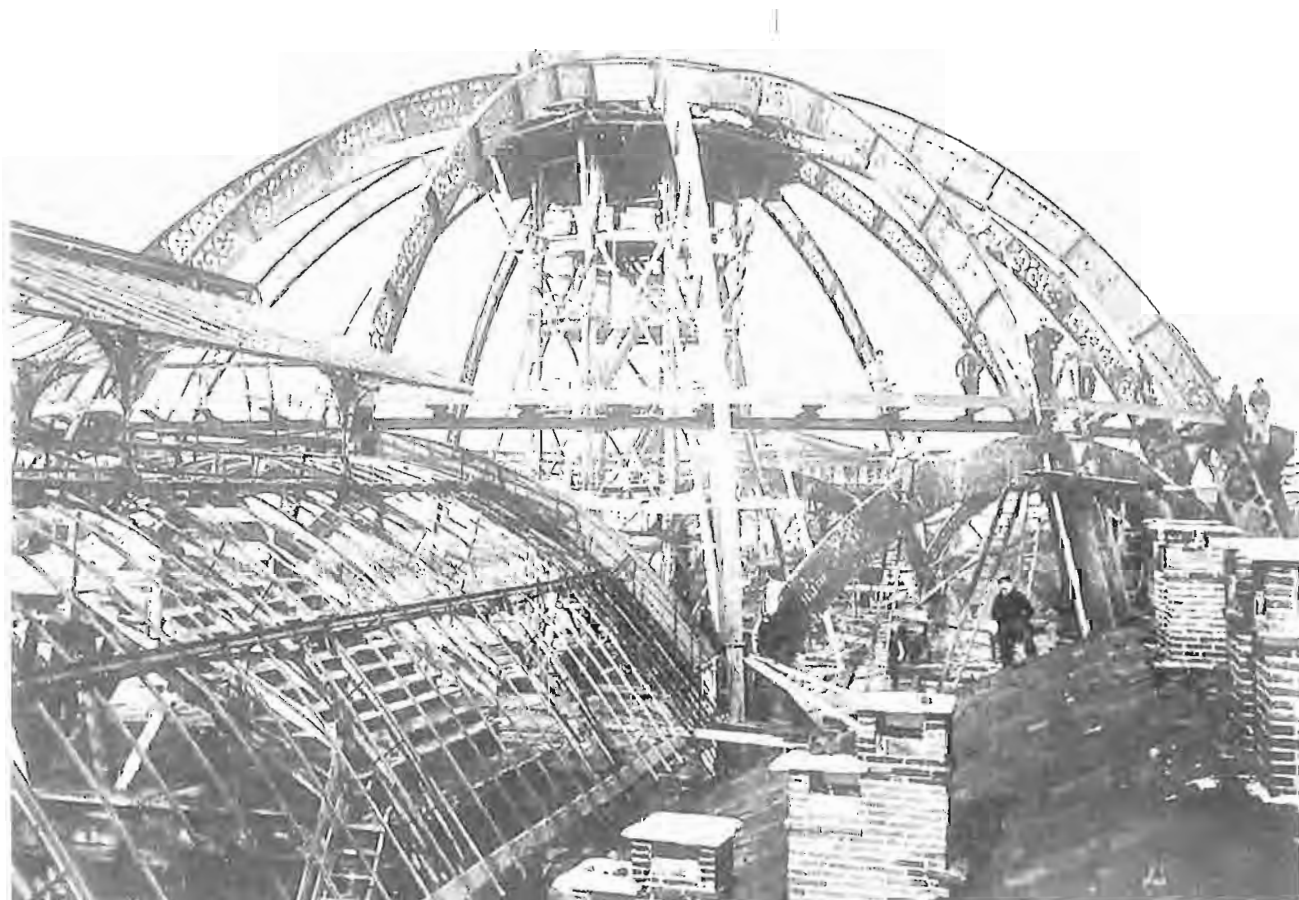


programmi tendono a spostare in parte l'impegno della Fondazione dalla tradizionale attività di erogazione, attivata sulla base di domande provenienti dal territorio, all'attività di promozione di progetti selezionati in base a criteri di valutazione di efficienza ed efficacia, in ambiti di intervento che rientrano tra quelli individuati come prioritari sulla base di analisi specifiche della realtà sociale di riferimento. A questo proposito la Fondazione ha effettuato una serie di studi nei settori dell'edilizia sociale, dell'istruzione e della sanità. Questi studi si basano sulla diagnosi di settore e sull'individuazione delle linee di intervento potenziali della Fondazione, che permettono di delineare le successive fasi di progettazione e di attuazione.

### **La comunità finanziaria**

L'adesione alla moneta unica europea ha accelerato una serie di trasformazioni profonde del capitalismo italiano. La privatizzazione delle grandi imprese pubbliche e l'apertura delle frontiere alla libera circolazione dei capitali hanno imposto processi di concentrazione finanziaria. La mobilitazione del risparmio delle famiglie, non più concentrato esclusivamente nei titoli del debito pubblico, ha permesso alla Borsa di assumere per la prima volta un ruolo centrale nel finanziamento delle iniziative imprenditoriali. Il capitalismo di Stato e di pochi gruppi privati che detengono il controllo delle grandi imprese con incroci azionari e pacchetti di minoranza ha lasciato il posto a uno scenario di contendibilità di molte imprese nazionali. Soprattutto il settore del credito, destinato ad aprirsi sempre più alla concorrenza internazionale, ha subito un mutamento rapido e radicale. A esso partecipano anche le fondazioni bancarie, attraverso la cessione delle aziende scorporate. Esse sono chiamate a svolgere un ruolo importante nell'assetto proprietario del settore.

Con la vendita di Cariplo S.p.A. e l'adesione al patto di sindacato di Banca Intesa, la Fondazione Cariplo ha contribuito di fatto ad accelerare il processo di ristrutturazione del sistema bancario italiano. La Fondazione, che per prima ha provveduto a realizzare la separazione tra proprietà e controllo prevista dalla legge, è ora chiamata a un ruolo di equilibrio e stabilità negli assetti della finanza nazionale e di promozione in attività giudicate strategiche. Tale ruolo non si esaurisce nel settore di intervento tipico, dove la Cariplo ha maturato la sua secolare esperienza, ma riguarda anche il settore delle assicurazioni, poiché efficienti strategie previdenziali e di salvaguardia del risparmio sono coerenti con la vocazione storica dell'Ente. Perseguendo il duplice obiettivo della diversificazione del portafoglio e di sostegno all'economia locale, la Fondazione ha deciso di consi-



derare prioritari anche alcuni investimenti nel settore delle utilities municipali, che offrono servizi di prima necessità, cruciali per la qualità della vita della popolazione e il cui assetto proprietario può giovare di un forte radicamento nella comunità locale.

A questa linea di fondo rispondono gli investimenti stabili nel 10,25% di Banca Intesa, al cui sindacato di controllo la Fondazione partecipa, come secondo azionista principale. Altri importanti investimenti riguardano il 2,77% del capitale di IMI – S. Paolo e il 2,13% in UNIM (questa partecipazione è stata ceduta, dopo la chiusura del bilancio, a seguito di adesione a OPA). Strategica viene anche considerata la partecipazione in AEM S.p.A., che è stata incrementata nel corso del 1999, in ACSM di Como e la quota dello 0,8% detenuta nel capitale delle Assicurazioni Generali, rivincente dalla conversione del pacchetto del 3,57% in INA, originariamente acquistato in occasione della privatizzazione dell'Istituto.

## Le generazioni future

Il patrimonio a disposizione della Fondazione è il risultato pluriscolare del lavoro e del risparmio di numerose generazioni di cittadini lombardi e della loro lungimiranza e prudenza. Si tratta quindi anche di un patrimonio di principi e valori, il cui tenace perseguimento è testimoniato dalla sua entità economica. Questi valori sanciscono un'alleanza e un impegno tra generazioni: coloro che oggi amministrano questo patrimonio sono tenuti ad assicurarlo alle generazioni future, perché possano goderne i frutti.

Come prevede lo statuto, la Fondazione opera a riguardo in due direzioni rilevanti. Una serie di regole prudenziali di gestione del patrimonio ha l'obiettivo di preservarne il valore reale nel tempo. Inoltre, più in generale, la Fondazione opera a favore delle generazioni future attraverso interventi a tutela dell'ambiente, del paesaggio e del patrimonio artistico e culturale, che si basano sul principio della sostenibilità e che permettono di salvaguardare e valorizzare i caratteri della società lombarda, allo scopo di consegnarla alle generazioni future.

Nel corso dell'esercizio è stato effettuato un accantonamento di 111 miliardi di lire a salvaguardia del valore reale del patrimonio. Alla chiusura del bilancio l'ammontare complessivo della riserva in oggetto ammonta a 192 miliardi. Data la accresciuta componente azionaria del portafoglio complessivo che, generando volatilità dei corsi, può comportare instabilità nel valore di mercato del patrimonio, la Fondazione ha nello stesso tempo effettuato un ulteriore accantonamento prudenziale di 60 miliardi per fronteggiare eventuali future valutazioni negative degli investimenti.



## L'ATTIVITÀ EROGATIVA

### Erogazioni della Fondazione

		114.446
213.876	87.889	
1.210	1.280	1.739
1996/97	1997/98	1998/99
Milioni di Lire	N. Assegnazioni	

Benché l'attività complessiva della Fondazione Cariplo coinvolga direttamente un largo numero di stakeholder, la ragione d'essere è rappresentata dalla capacità di erogare risorse alle comunità di riferimento. Per questo motivo il presente capitolo illustra le erogazioni distribuite per settore di intervento e per area territoriale, allo scopo di valutare in linea di massima la loro adeguatezza rispetto ai bisogni espressi dalle realtà locali.

Nel corso dell'esercizio le erogazioni per finalità istituzionali hanno raggiunto i 284 miliardi di lire, di cui 214 per contributi assegnati, 25 circa per il volontariato (come previsto dall'art. 15 della Legge N. 266/1991) e la quota residua a incremento del fondo per la costituzione delle fondazioni comunitarie.

La tradizione dei bilanci sociali delle imprese orientate al profitto classifica talvolta i beni da esse prodotti sulla base dell'impatto sociale differenziato che questi possono esercitare. In particolare la classificazione proposta dal London Benchmarking Group (1997) consiste nel raggruppare le azioni di rilevanza sociale sulla base delle conseguenze dirette che queste possono esercitare sulla comunità locale e nel mettere in luce e valutare anche le implicazioni secondarie che ne derivano. Inoltre, la classificazione identifica vari tipi di attività a seconda che siano tipiche di un'impresa orientata al profitto ovvero di enti che non operano sul mercato e che si pongono obiettivi statutari direttamente ispirati da finalità sociali ed etiche.

Lo schema suggerisce come anche le attività svolte sul mercato comportino sempre un impatto sociale. L'offerta di beni e servizi risponde infatti a una domanda proveniente dalla società, quindi a un bisogno dei consumatori o degli utenti. Il grado di efficienza con cui la domanda viene soddisfatta permette di ottenere non solo un profitto per l'impresa, ma anche di elevare il livello di benessere e di soddisfazione dei consumatori, la sicurezza economica del personale e, talvolta, anche la crescita imprenditoriale dei fornitori.

La seconda categoria di azioni riguarda le iniziative di promozione dell'attività economica dell'impresa, svolte in associazione con organizzazioni benefiche allo scopo di migliorare l'immagine aziendale. Ad esempio, rientrano in questo tipo di attività le campagne pubblicitarie svolte dalle imprese a favore di iniziative benefiche specifiche e la sollecitazione all'acquisto di prodotti il cui ricavato è in parte destinato al sostegno economico di iniziative benefiche.

Nella terza categoria si collocano le iniziative che vedono il coinvolgimento economico dell'impresa in specifici progetti di rilevanza sociale che ne migliorano l'immagine presso il pubblico e che hanno un impatto positivo sugli interessi aziendali di lungo termine.





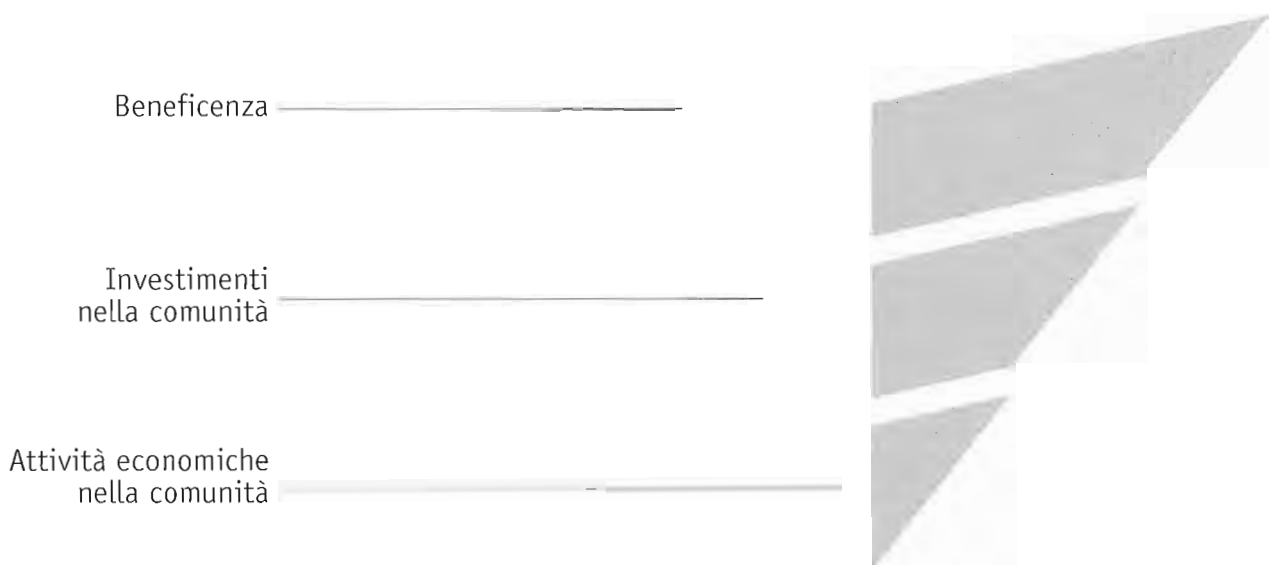
Esempi di questo tipo di azioni riguardano il finanziamento di programmi scientifici di risparmio energetico o la ricerca di fonti di energia rinnovabile nel settore della produzione dell'energia elettrica oppure la cura del verde pubblico, oppure ancora il finanziamento di borse di studio per studenti intenzionati a intraprendere specializzazioni professionali o ad acquisire competenze tecniche di cui l'impresa ha bisogno.

Infine, troviamo l'erogazione di fondi in risposta a domande provenienti da istituzioni benefiche, a campagne per la raccolta di aiuti o a esigenze espresse dalla comunità locale. Rientrano in questa categoria, ad esempio, i finanziamenti a favore di istituti benefici e di associazioni caritative per il perseguimento delle loro finalità, la sponsorizzazione di attività culturali, la partecipazione alla raccolta di fondi per il soccorso in caso di calamità naturali.

Benché proposta specificamente per le imprese orientate al profitto, la classificazione del London Benchmarking Group può essere opportunamente applicata anche alle organizzazioni non profit. Se è vero che queste ultime devono statutariamente orientarsi alle donazioni e quindi la massima parte delle loro risorse dovrebbe essere collocata all'apice della piramide, è anche vero che la varietà degli strumenti di intervento e degli scopi statuari permette di classificare parte delle attività negli strati sottostanti. In sostanza se applicata al settore del non profit, la classificazione qui illustrata mantiene la sua utilità e modifica soltanto la rilevanza relativa delle diverse categorie, poiché a differenza delle imprese che operano sul mercato, quasi tutte le risorse vengono dedicate alla beneficenza. Ciò non significa tuttavia che una fondazione che eroga risorse a fini benefici non debba porsi, al pari di un'impresa, obiettivi di ottimizzazione del rapporto

costi benefici, poiché in entrambi i casi l'obiettivo è massimizzante: massimo valore economico a proprio favore per l'impresa efficiente, massimo beneficio sociale a favore della comunità di riferimento per la fondazione efficiente.

Seguendo questa impostazione è possibile adattare la forma piramidale della classificazione del London Benchmarking Group, invertendo la base con il vertice, allo scopo di sottolineare come le cosiddette grantmaking foundation basino la loro attività statutaria sulla filantropia. Nelle imprese orientate al profitto, questa rappresenta infatti soltanto il livello più elevato e residuale dell'attività a favore della comunità. Inoltre, viene eliminato il quarto tipo di attività, quella orientata al profitto, perché non applicabile, in quanto una fondazione di origine bancaria non può svolgere per legge attività commerciale.



***Piramide della rilevanza sociale delle attività delle fondazioni erogative***

Fonte: adattato rispetto a The London Benchmarking Group, *Companies in Communities*, 1997.

### Erogazioni complessive della Fondazione

Anno	N° assegnazioni	Milioni di lire
1996/97	1.210	114.446
1997/98	1.280	87.889
1998/99	1.739	213.876

Lo schema così riformulato ha il vantaggio di evidenziare come le fondazioni esercitino un impatto sulla società circostante non solo, anche se principalmente, attraverso le erogazioni, che per statuto sono dedicate alla filantropia, ma anche attraverso le attività finanziarie orientate alla promozione culturale e tecnologica del territorio (i cosiddetti program related investment, che vengono illustrati in appendice) e gli investimenti patrimoniali, che esercitano comunque effetti diretti e indiretti su particolari stakeholder o sulla collettività in generale. Nel caso specifico della Fondazione Cariplo, le erogazioni per beneficenza, durante l'esercizio, hanno raggiunto un ammontare di quasi 214 miliardi di lire (compresi i fondi speciali destinati per legge al volontariato) e gli investimenti nelle comunità di riferimento, grazie alla costituzione di un fondo rotativo, secondo lo schema dei program related investment, hanno permesso l'accesso a finanziamenti agevolati per la realizzazione di iniziative edilizie di considerevole portata finanziaria. Nel corso dell'esercizio è stata approvata un'ulteriore quota di finanziamenti, oltre a quelli deliberati nell'esercizio precedente, per un ammontare complessivo di circa 500 miliardi di lire. Per quanto riguarda infine il terzo livello delle attività svolte dalla Fondazione, occorre sottolinearne la rilevanza complessiva, anche se è difficile determinarne le conseguenze economiche, perché di carattere eminentemente indiretto.

Di seguito presentiamo sinteticamente le attività erogative, raggruppate per area territoriale e per settore di intervento, come previsto dallo statuto, e il confronto con l'attività di altre fondazioni, tra le maggiori a livello nazionale e internazionale. Tale confronto non è ancora sistematico, data la carenza di informazioni disponibili in materia, nonostante il crescente numero di enti che adottano politiche di efficace visibilità pubblica. Un repertorio più analitico degli interventi è riportato per ragioni di brevità nell'apposita appendice.

Come emerge dai dati illustrati in tabella 7, grazie alla ristrutturazione del patrimonio e all'incremento delle rendite, la Fondazione Cariplo è stata in grado di assicurare una progressiva crescita del nu-



mero delle erogazioni e del loro ammontare complessivo. I dati relativi all'esercizio 1997/98 sono infatti solo apparentemente in calo rispetto all'anno precedente, poiché il dato 1996/97 comprende l'intero impegno triennale di 36 miliardi di lire deliberato in quell'esercizio a favore della Fondazione Teatro alla Scala.

Tab

### Erogazioni, Fondazioni a confronto

Fondazioni	Patrimonio	Erogazioni	Dipendenti	Nazionalità	Anno
The Wellcome Trust	20.184	931,6		U.K.	1999
Lilly Endowment Inc.	15.780	425,2		U.S.A.	1998
The Bill and Melinda Gates Foundation	15.513	113,4		U.S.A.	1999
The Ford Foundation	9.655	440,4		U.S.A.	1998
J. Paul Getty trust	7.176	10	1.200	U.S.A.	1998
The Robert Wood Johnson Foundation	6.735	289,1		U.S.A.	1997
Fondazione Cariplo	5.934	125,8	34	Italia	1999
The W. K. Kellog Foundation	5.549	202,9	280	U.S.A.	1998
The Pew Charitable Trust	4.734	161,4		U.S.A.	1998
Compagnia di S.Paolo	4.318	75,8		Italia	1999
J. D. and C. T. Mac Arthur Foundation	4.030	123,5		U.S.A.	1997
The Annenberg Foundation	3.349	105,2		U.S.A.	1998
Rockefeller Foundation	3.095	113,7	152	U.S.A.	1997
Cleveland Foundation		41,4	54	U.S.A.	1998

Dati in milioni di dollari, \$ = 1.900 lire. Fonti: The Foundation Center e Siti Internet delle fondazioni

Grazie a un patrimonio contabile di quasi sei miliardi di dollari, che permette una capacità erogativa superiore ai 125 milioni di dollari, la Fondazione Cariplo si colloca nelle posizioni di vertice a livello internazionale, tra i più noti enti analoghi (tabella 8). Inoltre, data la sua natura puramente erogativa, il rapporto tra ammontare delle risorse distribuite e costo del personale risulta particolarmente elevato. La tabella 9 mostra invece la crescente articolazione delle erogazioni nei settori di intervento. Con le modifiche statutarie della metà degli anni '90, l'impegno nei nuovi settori dell'ambiente e del paesaggio, dell'assistenza sanitaria e della formazione e istruzione ha comportato una diversa classificazione degli impegni, poiché parte delle attività dedicate alla cultura e alla ricerca scientifica è stata attribuita più correttamente ai nuovi settori. L'articolazione degli scopi statuari ha però permesso anche un reale allargamento dei campi di intervento. Accanto alla tradizionale prevalenza delle erogazioni nell'ambito dell'arte e della cultura, seguite dall'impegno nel settore della formazione e dell'istruzione, rimane importante la promozione



### Composizione percentuale delle erogazioni

Sezioni	1998/99	1997/98	1996/97	1995/96	1994/95
Arte e cultura	36	44	48	41	40
Formazione e istruzione	21	24	29	0	0
Ricerca scientifica	11	13	3	25	29
Ambiente e paesaggio	2	1	1	0	0
Assistenza e beneficenza	24	13	15	34	31
Assistenza sanitaria	5	4	3	0	0
Infrastrutture	1	1	1	0	0
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

della ricerca scientifica. Il settore dell'assistenza e della beneficenza vede invece un relativo ridimensionamento a favore dell'assistenza sanitaria, dell'ambiente, del paesaggio e delle infrastrutture, anche a seguito dell'elaborazione di politiche attive di intervento, frutto di specifiche analisi della realtà sociale ed economica della regione.

Con riferimento alla sede dell'ente beneficiario, la ripartizione territoriale dei contributi assegnati nell'esercizio 1998/99 è illustrata nella tabella 10 (nella pagina seguente), la cui corretta lettura deve tenere conto che le somme esposte non sono necessariamente utilizzate entro l'ambito territoriale indicato. È possibile, infatti, che l'ente beneficiario abbia sede in una provincia diversa da quella dove vengono effettivamente spese le disponibilità o da quella dove si svolge l'iniziativa finanziata. A riguardo bisogna sottolineare come la Fondazione Cariplo si stia dotando di strumenti più precisi di monitoraggio delle erogazioni, che tengano conto dell'area territoriale che beneficia direttamente dei contributi. Per una corretta interpretazione della tabella occorre anche tenere presente che da essa sono escluse le erogazioni per iniziative avviate nell'ambito dei programmi elaborati dalla Fondazione, il cui ammontare unitario è più elevato e che non si prestano a essere valutati in base alla loro distribuzione sul territorio.

Tenendo presenti questi limiti, la distribuzione delle 1570 erogazioni rimanenti (che rappresentano il 97% del totale e assorbono il 57% delle somme erogate) mostra una concentrazione sul territorio milanese, seguito dalle province di Lodi e Pavia. Conformemente allo statuto, alcuni interventi (54) sono stati destinati anche a iniziative esterne al territorio di riferimento, per un ammontare pari al 5,2% del totale.

### Distribuzione territoriale delle erogazioni nell'esercizio 1998/99 (esclusi i programmi)

Province	N° contributi	Milioni	%
Milano città	330	46.552	50,2
Milano provincia	150	5.184	5,6
Bergamo	67	4.682	5
Brescia	255	2.942	3,2
Como	111	5.546	6
Cremona	76	1.232	1,3
Lecco	110	1.379	1,5
Lodi	52	7.052	7,6
Mantova	53	1.497	1,6
Novara-Verbania	94	2.198	2,4
Pavia	74	5.885	6,3
Sondrio	51	1.073	1,2
Varese	93	2.634	2,8
Altre aree	54	4.845	5,2
<b>Totale</b>	<b>1570</b>	<b>92.701</b>	<b>100</b>

È possibile inoltre confrontare l'ammontare delle erogazioni con alcuni indicatori di performance economica delle province (valore aggiunto pro-capite, capacità di esportazione dell'economia locale e tasso di disoccupazione provinciale), tenendo tuttavia conto che l'obiettivo statutario delle erogazioni non è esclusivamente e neppure direttamente finalizzato all'equilibrio economico territoriale. A fronte di erogazioni complessive per circa 9.202 lire pro-capite sul totale della popolazione residente nelle aree di riferimento, le province economicamente meno favorite di Lodi e Sondrio hanno effettivamente ricevuto risorse relativamente più elevate (soprattutto Lodi ha ricevuto 36.189 lire pro-capite), mentre le erogazioni destinate alla provincia di Pavia, che occupa la terzultima posizione per valore aggiunto pro-capite, sono inferiori alla media. Di contro, le province economicamente più floride come Lecco, Bergamo e Mantova hanno ottenuto erogazioni relativamente inferiori alla media complessiva. Un ammontare pro-capite consistente (35.722 lire) ha riguardato invece il territorio comunale di Milano, anche come effetto della domiciliazione di buona parte degli enti beneficiari.

Così come nella contabilità aziendale il budget rappresenta uno strumento di previsione, di programmazione e di controllo dell'attività di impresa, la predisposizione di un budget sociale risponde alle esigenze di programmazione degli interventi volti a migliorare il rapporto tra l'ente o l'impresa e gli stakeholder principali, entro un arco di tempo prestabilito, che può andare da uno a più anni a seconda della natura degli obiettivi prescelti.

Il budget non è un mero esercizio di previsione degli andamenti delle grandezze rilevanti del bilancio sociale, ma costituisce un programma delle cose da fare nel prossimo futuro; fissa gli obiettivi per l'impresa o l'ente ed eventualmente per gli altri stakeholder coinvolti; può essere soggetto a revisione, man mano che gli obiettivi intermedi vengono raggiunti o se sopravvengono difficoltà imprevedibili nel corso della sua realizzazione.

Gli obiettivi del budget nascono spesso dai risultati stessi del bilancio sociale e, in particolare, dagli elementi di debolezza che l'analisi mette in luce con riferimento a particolari stakeholder o ad alcuni aspetti specifici delle relazioni tra questi e l'impresa. Dato il carattere sistemico di queste relazioni, occorre sottolineare che la realizzazione dei programmi del budget sociale non può impegnare solamente l'impresa, ma coinvolge almeno gli stakeholder interni e auspicabilmente anche quelli che fanno parte della comunità locale.

Nel caso della Fondazione Cariplo, il budget sociale svolge un ruolo centrale perché rappresenta lo strumento principale di razionalizzazione e programmazione degli interventi erogativi in un periodo di cruciale trasformazione della natura stessa delle fondazioni e del loro modo di operare per scopi benefici a favore del territorio circostante. Il budget sociale espone le linee guida e le priorità di intervento per gli anni seguenti in relazione agli stakeholder, sulla base degli studi e degli approfondimenti tematici realizzati dalla Fondazione e degli scopi enunciati dal nuovo statuto dell'ente.

In particolare, il presente budget sociale si articola in quattro parti: una dedicata al riassetto strutturale, che comporta una profonda trasformazione interna (attuazione del nuovo statuto e passaggio da fondazione onnicomprensiva e indifferenziata, a fondazione articolata su specifici livelli di intervento); un'altra dedicata alla progettazione e adozione di sistemi di monitoraggio dei bisogni della società lombarda e di valutazione degli interventi (passaggio da fondazione che fornisce erogazioni a favore delle diverse domande di intervento provenienti dalla società civile selezionandole sulla base di criteri prevalentemente formali, a fondazione dotata di strumenti sistematici di valutazione dei progetti e del loro impatto sul territo-

## IL BUDGET SOCIALE: FINALITÀ E CRITERI



IL BUDGET SOCIALE  
FINALITÀ E CRITERI

rio); la terza dedicata alle attività di erogazione e in particolare ai programmi pluriennali e ai programmi prioritari di intervento stabiliti per il 2000 (passaggio da fondazione che risponde a iniziative esterne, a fondazione dotata di una propria autonoma iniziativa programmatica); la quarta, infine, dedicata alla promozione delle fondazioni delle comunità locali.

### La trasformazione organizzativa

Lo statuto approvato definitivamente dal Ministero del Tesoro nel marzo 2000 prevede che i 40 commissari membri della Commissione Centrale di Beneficenza vengano designati attraverso un sistema in grado di contemperare le esigenze di autonomia e operatività della Fondazione – necessarie a garantire la formulazione e il perseguimento dei programmi pluriennali previsti dall'art. 5, secondo criteri di professionalità, competenza ed esperienza – e le esigenze di rappresentatività delle realtà locali. Per questo lo statuto stabilisce la nomina diretta di sette commissari da parte della Commissione uscente e la scelta dei rimanenti 33 commissari entro altrettante terni proposte dagli enti previsti dall'art. 11 dello statuto. Inoltre è ribadito che i commissari nell'esercizio del loro mandato non rappresentino i soggetti esterni che li hanno designati o candidati e non agiscano sotto vincolo di mandato. Il sistema elettorale è illustrato nello schema seguente, che mostra anche come metà dei commissari siano espressione delle amministrazioni locali e l'altra metà della cosiddetta società civile.

Inoltre, lo statuto indica specifiche clausole di ineleggibilità e di incompatibilità a ulteriore tutela dell'autonomia della Fondazione, sulla base di criteri di competenza, rispettabilità e rigore morale dei membri eletti (art. 14).

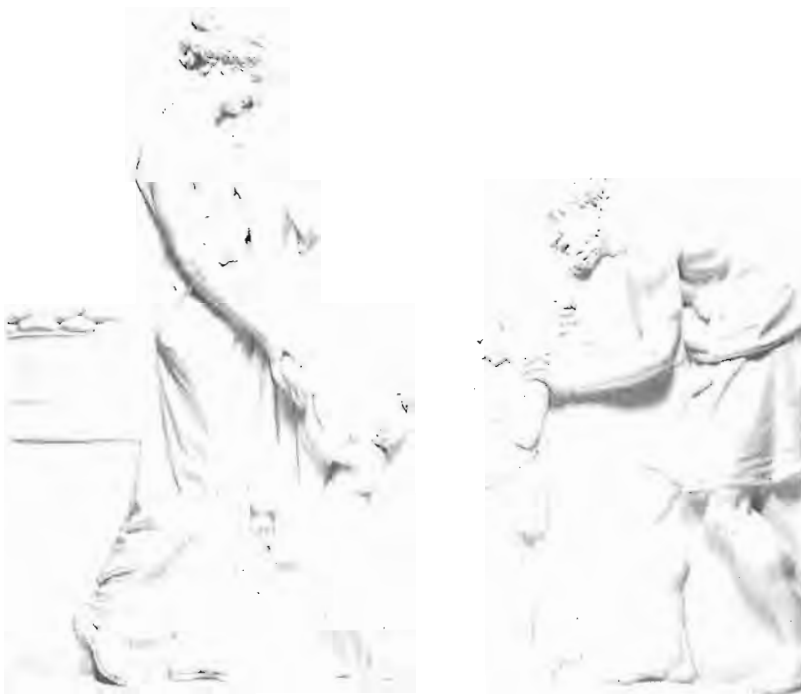
Accanto alla modifica statutaria, la Fondazione Cariplo aveva ritenuto indispensabile, fin dall'esercizio 1996/97, studiare una formula organizzativa più idonea al nuovo assetto patrimoniale e al più incisivo perseguimento delle attività istituzionali. Da questi studi è emerso che l'esperienza americana delle community foundation può costituire un modello adeguato alle esigenze emergenti. Come illustrato in precedenza, l'esercizio 98/99 ha visto l'avvio della realizzazione di questo modello, il cui sviluppo è previsto nei prossimi anni.

Il progetto della Fondazione Cariplo prevede una doppia articolazione del sistema di rilevazione dei bisogni e di erogazione. Al primo livello la Fondazione stessa è destinata a consolidare il proprio ruolo sul modello di fondazione esclusivamente grantmaking, una formu-

la innovativa nel panorama italiano, ma molto diffusa a livello internazionale. Al secondo livello è prevista la presenza sul territorio di fondazioni delle comunità locali (community foundation), costituite sul modello statunitense e dotate di piena autonomia.



TERNE PROPOSTE:	ENTI PROPONENTI:
1	REGIONE LOMBARDIA
3	PROVINCIA DI MILANO
3	COMUNE DI MILANO
1	PROVINCIA DI BERGAMO
1	PROVINCIA DI BRESCIA
1	PROVINCIA DI COMO
1	PROVINCIA DI CREMONA
1	PROVINCIA DI LECCO
1	PROVINCIA DI LODI
1	PROVINCIA DI MANTOVA
1	PROVINCIA DI NOVARA
1	PROVINCIA DI PAVIA
1	PROVINCIA DI SONDRIO
1	PROVINCIA DI VARESE
1	PROVINCIA DI VERBANIA
1	PRESIDENTI DELLE CAMERE DI COMMERCIO DELLE PROVINCE SOPRA CITATE
1	ARCIVESCOVO DELLA DIOCESI DI MILANO
1	CONFERENZA DEI RETTORI DELLE UNIVERSITÀ LOMBARDE
1	PRESIDENTI DEGLI ISTITUTI LOMBARDI DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO
1	PRESIDENTI CENTRI DI SERVIZIO DEL VOLONTARIATO DELLA REGIONE LOMBARDIA
1	PRESIDENTI DEGLI ISTITUTI CULTURALI DI INTERESSE REGIONALE
1	PRESIDENTI DELLE SEZIONI REGIONALI LOMBARDE DELLE ASSOCIAZIONI DI PROTEZIONE AMBIENTALE DI INTERESSE NAZIONALE
7	ORGANIZZAZIONI SENZA FINE DI LUCRO OPERANTI NEI SETTORI DI INTERVENTO DELLA FONDAZIONE
NOMINATI: 7	COMMISSIONE CENTRALE DI BENEFICENZA
TOTALE: 40	



Come Fondazione grantmaking, Cariplo rappresenta un ente di erogazione che non si occupa della gestione delle attività, ma che è in grado di rispondere alle domande di maggiore rilievo e di valutarle alla luce dei bisogni complessivi del sistema regionale. Concentrandosi sui grandi interventi, la Fondazione Cariplo è anche in grado di promuovere progetti di intervento, individuando bisogni e attori da sostenere, sulla base di criteri rigorosi di analisi dei fabbisogni e delle priorità.

#### **Procedure di monitoraggio e valutazione degli interventi**

Il sensibile aumento delle risorse a disposizione della Fondazione, di cui si è detto nei capitoli precedenti, implica la riprogettazione delle procedure di istruttoria e valutazione delle domande provenienti dal territorio. Le modalità di esame e di selezione delle domande hanno seguito finora procedure piuttosto standardizzate basate essenzialmente su controlli formali di tipo documentale.

Nel corso del 1999 la Fondazione ha dato incarico a un gruppo di esperti di elaborare un progetto di valutazione che, partendo dall'analisi sistematica delle attività dell'Ufficio Erogazioni, ha individuato proposte innovative in grado di accompagnare operativamente il passaggio dall'attività di recepimento, prevalentemente orientata al finanziamento di domande provenienti dal territorio, ad attività di proposta e promozione della progettazione di interventi per settori rilevanti, sulla base di programmi pluriennali, anche secondo modalità di partnership operativa con gli enti proponenti.

Questo quadro di trasformazione organizzativa impegnerà la Fondazione nei prossimi anni, implicherà l'acquisizione di nuove capacità professionali da parte del personale, l'introduzione di nuove figure come il program officer, in grado di istruire la pratica di valutazione dei progetti nel merito e non solo nella forma, e comporterà una razionalizzazione della fase istruttoria, aumentando la trasparenza e intensificando la comunicazione con gli enti proponenti.

In sintesi, la Fondazione, consapevole delle difficoltà di monitoraggio e valutazione degli effetti della propria azione, opera al fine di indivi-

duare aree di intervento rilevanti, definirne correttamente i problemi, formulare obiettivi coerenti con essi, suggerire linee guida in grado di incoraggiare certi interventi ed escluderne altri, comunicare all'esterno i programmi, allo scopo di indirizzare l'azione degli enti e delle associazioni interessate, rendere conto dell'iter di approvazione delle richieste – e dei criteri che ne orientano il rifiuto – affiancare ai tradizionali parametri di valutazione delle domande, basati sulle caratteristiche dell'ente proponente, parametri di merito relativi ai progetti.

### **La programmazione delle attività erogative**

La Fondazione Cariplo ha avviato programmi di analisi dei settori in cui è impegnata in base allo statuto, allo scopo di individuare i bisogni più rilevanti e degni di assistenza, e di valutare programmi di intervento mirati, anche alla luce dell'attività svolta da una pluralità di soggetti pubblici (governo centrale, governi locali, istituzioni pubbliche in generale) e privati (imprese non profit, associazioni di volontariato). L'obiettivo è quello di assicurare più alti livelli di efficienza ed efficacia, indirizzando l'accresciuta capacità di intervento della Fondazione, attraverso studi di settore in grado di analizzare le tendenze in atto, individuare e quantificare i bisogni provenienti dal territorio e il loro andamento nel tempo, identificare l'insieme dei soggetti pubblici e privati che operano per soddisfare questi bisogni, valutare le politiche adottate e i risultati ottenuti in relazione ai bisogni individuati e progettare le linee di intervento dove più basso è il livello di copertura dei bisogni stessi.

Questo modo di procedere permetterà alla Fondazione di perseguire i propri fini statutari non solo attraverso le domande provenienti direttamente dalla società civile, interpretate dagli attori istituzionali che si fanno carico dei bisogni sociali, ma anche di svolgere una politica attiva di promozione e intervento dove bisogni rilevanti e situazioni meritevoli di promozione e tutela non hanno la possibilità di esprimersi, perché non ancora visibili o non ancora organizzati.

In quest'ottica, sono destinati ad assumere particolare importanza anche i cosiddetti program related investment, finanziamenti a tasso agevolato di progetti strutturali e infrastrutturali, sia di ampie dimensioni che di dimensioni più contenute, di interesse pubblico, la cui realizzazione favorisce non solo la creazione di valore per la comunità – mettendo a disposizione beni pubblici – ma facilita anche attività indotte in campo turistico, commerciale e occupazionale in genere. Questo tipo di iniziative, come è emerso nel paragrafo dedicato alle caratteristiche socio-economiche del territorio, contribuisce

IL BUDGET SOCIALE  
EINALITÀ E CRITICI

a colmare una relativa arretratezza della regione Lombardia rispetto alle altre regioni forti d'Europa. A differenza delle tradizionali erogazioni, i program related investment sono finanziati dall'utilizzo diretto del patrimonio della Fondazione; si tratta quindi di un tipo di intervento di notevole innovazione rispetto alla consueta attività. Consapevole delle potenzialità di questo nuovo strumento al servizio dello sviluppo del territorio, la Fondazione si è fortemente impegnata perché il proprio statuto potesse prevederne l'utilizzo. Risponde ai fini statutari della Fondazione anche il sostegno allo sviluppo dell'economia locale, che non viene perseguito attraverso fi-

#### Programmi prioritari di intervento per il 2000

Ambiente e territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ migliorare la qualità ambientale nelle aree urbane e semi-urbane</li> <li>■ migliorare la qualità ambientale nelle aree rurali e montane</li> </ul>
Arte e cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ valorizzare il patrimonio culturale</li> <li>■ conservare e valorizzare gli archivi storici</li> <li>■ sostenere l'attività, arricchire l'offerta e accrescere il pubblico degli enti musicali</li> </ul>
Assistenza sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ migliorare la qualità della vita dei malati cronici</li> <li>■ tutelare la salute e promuovere la ricerca sanitaria</li> </ul>
Istruzione e formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ promuovere la qualità dell'istruzione attraverso il miglioramento e l'ampliamento dell'offerta formativa nel servizio scolastico</li> <li>■ sostenere progetti innovativi per l'educazione musicale di tutti i cittadini</li> </ul>
Ricerca scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ migliorare le politiche per il trasferimento tecnologico e per la creazione di nuove imprese ad alta tecnologia</li> </ul>
Servizi sociali	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ migliorare la condizione di vita degli anziani non autosufficienti ricoverati in R. S. A e autosufficienti residenti a casa</li> <li>■ promuovere la condizione giovanile</li> <li>■ promuovere l'integrazione sociale dei disabili</li> <li>■ diffondere gli interventi di housing sociale</li> </ul>
Sviluppo economico	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ migliorare le politiche per il trasferimento tecnologico al sistema delle piccole e medie imprese e alla Pubblica Amministrazione</li> </ul>
Volontariato	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sostegno a progetti innovativi delle organizzazioni di volontariato</li> </ul>

nanziamenti diretti alle imprese (attività vietata dal comma 5 dell'art. 4 dello statuto), ma piuttosto con aiuti alla ricerca applicata, trasferimento di tecnologie e altre modalità di produzione di beni pubblici. Sulla base di queste specifiche analisi dei bisogni e delle tendenze in atto nei tradizionali settori di intervento, a cominciare dal 2000 la Fondazione Cariplo ha elaborato i programmi prioritari di intervento, cui verrà dedicata la maggior parte delle risorse econo-



miche disponibili. Lo scopo dei programmi è molteplice:

- a) evitare la dispersione delle risorse che, pur essendo più ampie che in passato, risultano ancora limitate rispetto alle domande e ai bisogni del territorio;
- b) indirizzare le risorse in modo ottimale, dove i bisogni sono più urgenti, onde assicurarne un utilizzo efficiente ed efficace;
- c) evitare la sovrapposizione delle erogazioni con quelle di altri soggetti finanziatori;
- d) rendere pubbliche le priorità adottate, allo scopo di assicurare trasparenza e imparzialità al processo di selezione delle richieste di contributo provenienti dalla società civile.

Per l'anno 2000 i programmi prioritari riguardano otto aree di intervento (vedi schema nella pagina precedente). Per quanto riguarda le tematiche dell'housing sociale, dell'assistenza ai malati cronici e del disagio giovanile, delle metodologie e contenuti educativi, del recupero ambientale e del trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese e alla Pubblica Amministrazione verranno finanziati progetti molto mirati, selezionati per il loro carattere innovativo e per il loro potenziale di replicabilità. Nei settori dei servizi sociali verranno in particolare finanziate iniziative volte a migliorare le condizioni di vita degli anziani, attraverso la costruzione di residenze sanitario-assistenziali dove queste sono carenti e l'adeguamento delle strutture esistenti agli standard previsti dalla regione. Nel settore dell'arte e della cultura verranno sostenuti interventi di recupero, manutenzione e funzionalizzazione del patrimonio artistico e culturale che ne prevedano la valorizzazione economica e la fruizione da parte di fasce di popolazione finora escluse, nonché la conservazione e valorizzazione degli archivi storici e il sostegno agli enti sinfonici, lirici, da camera, corali e bandistici, finalizzato al miglioramento qualitativo delle loro attività.

I programmi prioritari si basano inoltre sul principio degli aiuti a iniziative ideate dal basso e perseguite nell'ambito associativo, con particolare riferimento al settore non profit, e sull'individuazione di ambiti di intervento dove l'azione della sfera pubblica, locale e nazionale, è particolarmente carente.

Un'importante condizione per l'accesso alle erogazioni è rappresentata dalla presenza nei progetti di sistemi di monitoraggio e di valutazione dei risultati ottenuti.

Al fine di favorire la corretta conoscenza dei programmi prioritari da parte di tutti gli stakeholder interessati, la Fondazione ha dato vita a un articolato progetto di comunicazione. Tale progetto ha sfruttato diverse tecnologie comunicazionali, da quelle più tradizionali (co-



municati stampa, distribuzione di oltre 6.000 opuscoli specificamente dedicati ai programmi; annunci pubblicitari su quotidiani e periodici locali e su organi di informazione specializzati nei diversi ambiti di intervento della Fondazione: arte e cultura, ricerca medico-sanitaria, educazione e formazione, volontariato ecc.) a quelle più innovative (la Fondazione si è dotata di un sito Internet dove è possibile consultare on-line gli opuscoli dedicati ai programmi, compilare l'apposita modulistica e inoltrare la richiesta di contributi).

### Le fondazioni delle comunità locali

L'attività di una grande formazione grantmaking, dedicata a impegnativi progetti che possono anche richiedere finanziamenti pluriennali concentrati su grandi dimensioni di intervento, rischia tuttavia di trascurare la miriade di situazioni circoscritte a livello locale, che hanno bisogno di sostegno su piccola scala e richiedono erogazioni capillari. Poiché recenti studi hanno rivalutato l'efficacia dei cosiddetti "interventi a pioggia", purché soggetti al controllo delle comunità di riferimento, la Fondazione Cariplo ha avviato la costituzione di fondazioni delle comunità locali destinate, sulla scorta del modello americano delle community foundation, a rispondere adeguatamente ai bisogni del territorio.



*I rapporti tra Fondazione Cariplo e Fondazioni delle comunità locali*

Lo schema illustra i futuri rapporti tra la Fondazione Cariplo e le comunità locali, che sono destinati a svilupparsi su due piani distinti: uno riguarda le erogazioni alle iniziative di maggiore rilievo, proposte dalle organizzazioni non profit presenti sul territorio e sottoposte a un'analisi di merito; l'altro vede un ruolo autonomo delle fonda-

zioni delle comunità locali e riguarda le erogazioni alle iniziative di minore impegno finanziario, ma di grande significato per le esigenze specifiche di ciascun territorio di riferimento. Le fondazioni delle comunità locali nascono grazie all'impegno iniziale della Fondazione Cariplo, ma anche grazie alla mobilitazione delle risorse private, riattivando lo storico legame originario con la generosità dei cittadini.

In sostanza, mentre la Fondazione Cariplo è destinata a sviluppare sistemi di selezione, controllo e verifica delle iniziative di maggiore rilievo e a seguire costantemente le erogazioni sia nella fase istruttoria che nella fase esecutiva, valutandone successivamente l'impatto sociale, le fondazioni comunitarie trovano la loro missione nella promozione delle iniziative diffuse, di minore entità, in grado di sviluppare i legami di solidarietà informale e di verificarne la bontà attraverso il radicamento locale e il controllo sociale basato sulla visibilità e la conoscenza reciproca degli operatori.

Il rapporto con il territorio, che rischia di essere perso con la separazione giuridica e operativa degli organi della Fondazione dalla rete degli sportelli bancari, viene recuperata non tanto con la costituzione di costosi uffici decentrati burocraticamente dipendenti dalla sede centrale della Fondazione, ma piuttosto attraverso la costituzione di una rete di fondazioni locali, giuridicamente indipendenti, quindi pienamente autonome ed espressione della generosità locale.

Le fondazioni delle comunità locali assistono anche i donatori nei problemi di tipo fiscale, legale e amministrativo, collegati agli atti di liberalità e sono quindi destinate a rappresentare un punto di riferimento in grado di mobilitare risorse ulteriori da parte di coloro che sono interessati al miglioramento della qualità della vita a livello locale, secondo il principio del moltiplicatore. Questo meccanismo è destinato a operare nelle fasi di avvio delle nuove fondazioni locali. La Fondazione Cariplo si è impegnata infatti a offrire un articolato pacchetto di incentivi, oltre a fornire l'idea progettuale, l'assistenza tecnica e il know-how, risultato di studi approfonditi. In particolare, la Fondazione Cariplo mette a disposizione un patrimonio iniziale di 100 milioni di lire per ottenere il riconoscimento da parte della regione Lombardia; un fondo di 9.900 milioni i cui frutti vengono destinati al finanziamento di progetti di utilità sociale a livello locale e che diventeranno proprietà della fondazione locale, se dopo tre anni essa avrà raggiunto i propri obiettivi strategici; 200 milioni ulteriormente destinati a progetti di utilità sociale, se nel primo anno di vita la fondazione della comunità locale è in grado di raccogliere altrettanto per gli stessi scopi; 10 miliardi destinati a incrementare il patrimonio, se

LE BUONE SOLUZIONI  
FINALITÀ E INTERESSI

negli anni successivi vengono raccolti localmente almeno altri 5 miliardi per la costituzione di fondi permanenti finalizzati al perseguimento degli scopi statutari nel territorio di riferimento.

La prima esperienza di questo genere è stata avviata a Lecco nel corso del 1999 e a essa hanno fatto seguito diverse altre dopo la chiusura dell'esercizio (Como, Bergamo, Mantova e Novara).

L'obiettivo è di estendere la rete delle Fondazioni delle comunità locali in ogni provincia di riferimento e in un secondo tempo anche a livello sub-provinciale.

### LE FONDAZIONI COMUNITARIE

Sorte all'inizio del secolo negli Stati Uniti, le fondazioni comunitarie (community foundation) si sono sviluppate soprattutto a cominciare dalla fine degli anni '70, fino a raggiungere nel 1997 le 550 unità e a gestire complessivamente un patrimonio superiore ai 21 miliardi di dollari. Diffuse ormai anche in Europa, esse presentano le seguenti caratteristiche:

- a) perseguono scopi di erogazione, mediante il finanziamento di progetti proposti da altri enti presenti sul territorio, in particolare organizzazioni senza scopo di lucro;
- b) sono caratterizzate da indipendenza, flessibilità, trasparenza e professionalità specifica, acquisita nel campo dell'analisi dei bisogni sociali della comunità di riferimento e nel campo amministrativo, fiscale e legale delle donazioni;
- c) a differenza delle organizzazioni a cui forniscono aiuto, le fondazioni comunitarie perseguono una pluralità di scopi, sono quindi enti a-specialistici, che hanno a cuore la qualità della vita e i bisogni del territorio locale nel suo insieme, entro cui svolgono anche un ruolo di coordinamento e integrazione delle varie iniziative di intervento;
- d) possiedono il know-how necessario per assistere i donatori – cioè persone fisiche e giuridiche che vogliono destinare risorse economiche al perseguimento di fini di utilità sociale – nell'affrontare le difficoltà legali, fiscali e amministrative che le donazioni comportano.

Le fondazioni comunitarie sono perciò un mezzo utile per tutti coloro che vogliono contribuire attivamente alla realizzazione di una società solidale. Le donazioni non vengono fatte alla fondazione, ma vengono facilitate dalla presenza della fondazione stessa, che è in grado di collegare in modo integrato le organizzazioni senza scopo di lucro, i donatori e la comunità locale.

Il bilancio sociale 1999 e il budget sociale 2000 della Fondazione Cariplo evidenziano caratteristiche e mutamenti per molti versi unici nella lunga tradizione storica di questa istituzione. Durante il breve arco degli ultimi anni è stata infatti avviata una trasformazione profonda, imposta dal dettato normativo, che non è stato vissuto come un vincolo da subire, ma piuttosto come un'occasione storica di cambiamento radicale. Come è noto, la legge Amato-Carli ha imposto un diverso assetto alle Casse di Risparmio e ha indotto la nascita delle fondazioni. A loro volta queste trasformazioni comporteranno un riassetto dell'attività e dell'organizzazione interna delle fondazioni, ma eserciteranno anche un importante effetto sulla società civile, in particolare sullo sviluppo del cosiddetto terzo settore.

In questo quadro eccezionalmente dinamico, la Fondazione Cariplo ha assunto un ruolo esemplare di innovazione, sapendo coniugare l'equilibrio della tradizione con il coraggio dell'invenzione istituzionale. Gran parte di questa trasformazione rappresenta tutt'ora una sfida, poiché la maggioranza dei progetti avviati dispiegherà i propri effetti nel prossimo futuro e molte decisioni di governo del mutamento devono essere ancora assunte. La Fondazione ha mostrato di sapersi attrezzare attraverso la predisposizione di strumenti di analisi, studio e monitoraggio, anche mediante la crescita di competenze professionali interne del tutto nuove.

Il presente paragrafo, dedicato alla valutazione della qualità sociale dell'attività della Fondazione Cariplo, deve pertanto tenere conto sia del grado di attuazione dei principi statutari, sia dell'impatto delle erogazioni sul benessere, sulla sicurezza e sulla crescita culturale ed economica delle comunità locali, sia del ruolo innovativo svolto recentemente a livello istituzionale nel riassetto del settore.

Questa triplice valutazione può essere solo in parte formulata mediante parametri quantitativi, trattandosi prevalentemente di analisi squisitamente qualitative o per cui mancano attualmente parametri condivisi, riguardando in parte anche fatti e processi di tipo unico e irripetibile e che, quindi, richiamano l'opportunità del giudizio storico. In particolare soltanto la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia degli interventi può essere parzialmente espressa con indicatori numerici, limitatamente alla disponibilità di confronti con casi simili. Da questo punto di vista, è auspicabile che il bilancio sociale della Fondazione Cariplo possa diventare un utile termine di paragone (benchmark) per altri bilanci sociali, sia quelli dedicati agli esercizi successivi, sia quelli di altre fondazioni. Inoltre, bisogna tenere presente che la valutazione è formulata da esperti indipendenti, che hanno maturato una certa esperienza nella predi-

## LA VALUTAZIONE DI QUALITÀ SOCIALE

— Imitazione della gioia —

Dove gli alberi ancora  
abbandonata più fanno la sera,  
come indolente -  
è svanita l'ultimo tuo passo,  
che appare appena il piove  
sui tigi e insiste alla tua sorte.  
Una ragione carichi agli affetti,  
provi il silenzioso nella tua vita.  
A che ventura a me rivela  
il tempo spezzato. Addolor  
~~addolor~~ come la morte, bell'era ormai  
bell'era ormai in altri volti fulminei (voss)  
~~perché~~ perché ho ogni cosa innocente,  
anche in questa voce che rimane sospesa  
a imitare la gioia -

Quintuccio

Giugno 1937 -



sposizione di bilanci sociali di imprese, ma che non possono giovare di prassi consolidate nello specifico settore del non profit, nonostante l'indubbio interesse che questo strumento riveste nel campo delle attività esplicitamente orientate alla sfera sociale. In sostanza, non solo le valutazioni espresse in questo paragrafo, ma l'intero documento di bilancio rappresentano un lavoro sperimentale, destinato a essere migliorato man mano che la pratica della rendicontazione sociale prenderà piede nel settore, come utile strumento di monitoraggio, trasparenza e comunicazione esterna. Infine, occorre esplicitare un ulteriore criterio di valutazione che ha orientato gli estensori del presente bilancio: data la fase di profonda trasformazione che caratterizza l'attività e l'identità stessa della Fondazione Cariplo, si è tenuto conto allo stesso modo dei risultati effettivamente ottenuti e dei progetti in corso, sia di breve che di lungo periodo, volti a delineare il nuovo assetto e i nuovi strumenti operativi di cui la Fondazione vuole dotarsi.

Per quanto riguarda il perseguimento dei fini statutari, occorre tenere presente che i settori di intervento sono stati ampliati nella seconda metà degli anni '90, a seguito di una modifica dello statuto. Sono stati perciò introdotti l'assistenza sanitaria, la formazione e l'istruzione, l'ambiente e il paesaggio, accanto a quelli tradizionalmente considerati. Ciò non significa che questi campi di intervento siano stati in precedenza ignorati, poiché parte delle erogazioni tradizionali è stata semplicemente riclassificata sulla base del nuovo schema. I dati storici recenti mostrano un crescente impegno nella formazione, nell'istruzione e nella ricerca scientifica, mentre ancora relativamente modesti sono gli interventi nelle infrastrutture e nell'ambiente e paesaggio. La crescita dell'impegno nelle infrastrutture è giustificato dal documentato ritardo che la regione sconta rispetto alle altre regioni europee ad elevato sviluppo economico. L'aumento degli interventi a tutela dell'ambiente e del paesaggio è giustificato dalla grande dotazione regionale di questo tipo di patrimonio e dai rischi cui è soggetto in un'area ad alta densità abitativa, a elevato consumo energetico e a forte interscambio di persone e merci. Appare tuttavia evidente che la Fondazione Cariplo deve ancora sviluppare un know-how interno adeguato alla promozione e selezione di progetti in questi ambiti specifici, e deve trovare un proprio ruolo caratterizzante in un sistema di attori pubblici, tenuti per legge a svolgere un ruolo centrale in materia.

Come recita lo statuto, l'attività nei settori di intervento deve conformarsi ai criteri di trasparenza, sussidiarietà, efficacia ed efficienza. Per quanto riguarda la trasparenza, devono essere citate le pro-

poste di riorganizzazione delle procedure relative alla selezione delle domande e all'approvazione dei finanziamenti – che comporteranno anche una valutazione comparativa per gruppi omogenei – e la sistematica informazione a favore del richiedente sullo stato della procedura di valutazione e sulle eventuali motivazioni di rigetto.

Per quanto riguarda il criterio della sussidiarietà, occorre sottolineare la piena adeguatezza del programma volto alla promozione delle Fondazioni comunitarie. Questo programma rispetta l'autonomia e indipendenza delle iniziative a livello territoriale, mettendo le forze locali – privati cittadini e istituzioni – nelle condizioni di poter operare meglio, sia mediante incentivi economici concentrati nelle fasi di avvio delle Fondazioni, sia mediante la fornitura di know-how specifico. Più in generale, anche i programmi della Fondazione rispondono adeguatamente al criterio di sussidiarietà, che è destinato a un'applicazione sempre più vasta, al crescere del peso di questi programmi sul totale delle erogazioni.

Per quanto riguarda i criteri di efficienza ed efficacia, il grado di conformità dell'azione istituzionale può essere meglio valutato con riferimento a una serie di parametri anche quantitativi disponibili. Anzitutto è stato possibile confrontare, sia pure non in modo sistematico, alcuni parametri strutturali della Fondazione Cariplo con quelli analoghi di altre grandi fondazioni a livello internazionale. Dai dati della tabella 8 sembra emergere un rapporto favorevole tra pianta organica e ammontare complessivo delle erogazioni. Come evidenziato in tabella 11, gli indicatori di efficienza considerati mostrano miglioramenti di tutto rilievo nell'esercizio in corso rispetto all'anno precedente, in parte condizionato da un avanzo contabile elevato. Grazie alla ristrutturazione del patrimonio, l'ammontare delle erogazioni è più che raddoppiato, le erogazioni per dipendenti hanno superato i sette miliardi di lire, le spese di funzionamento sul totale delle erogazioni sono scese in modo consistente dal 7,5% al 4,2%. Questi indicatori confermano la natura della Fondazione Cariplo come organizzazione particolarmente snella, tipica delle cosiddette grantmaking foundation di tradizione anglosassone.

LA VALUTAZIONE  
 DEI QUALITÀ SOCIETÀ

Tab. 11

## Alcuni indicatori di efficienza

	1997/98	1998/99
Variazione erogazioni su esercizio precedente	-24,9	+105,4%
Erogazioni assegnate per dipendente (milioni di lire)	2.835	7.019
Tasso di utilizzo della capacità erogativa	48,9%	90,6%
Spese di funzionamento/erogazioni	7,5%	4,2%
Avanzo di gestione (milioni di lire)	70.747	26.672

Come è noto, nel campo del non profit la valutazione dell'efficacia degli interventi dipende dalla difficoltà di precisare obiettivi concreti, che permetterebbero di confrontare i risultati attesi con quelli effettivamente raggiunti. Questi ultimi, a loro volta, coinvolgendo spesso la qualità della vita, inglobano il grado di soddisfazione del cittadino o dell'utenza, che dipende da vari fattori culturali e soggettivi, tra cui i livelli di aspettativa. Gli obiettivi normalmente esplicitati riguardano il rispetto di standard formali, non il raggiungimento di risultati sostanziali relativi all'incremento di benessere ottenuto dalla popolazione interessata e attribuibile agli interventi effettuati, al netto di fattori intervenienti.

Per queste ragioni la valutazione di efficacia si limita in questa sede a rilevare la congruenza degli obiettivi dichiarati con i bisogni del territorio – così come emergono dalla letteratura disponibile – e a illustrare i programmi che la Fondazione ha deciso di adottare per sviluppare gli strumenti di valutazione dell'attività erogativa.

Il programma complessivo della Fondazione appare adeguato a una regione a elevato tenore di vita medio, in quanto:

- a) concentrato in generale sulla promozione della qualità della vita, attraverso interventi nel campo della cultura, dell'arte, della ricerca scientifica, dell'ambiente e del paesaggio;
- b) sensibile alla tutela di specifiche fasce sociali svantaggiate, come gli anziani, i giovani in situazione sociale di rischio, i portatori di handicap;
- c) specializzato anche negli interventi volti a sviluppare il capitale umano in una società sempre più globale e competitiva;
- d) orientato alla promozione dello sviluppo locale, anche mediante investimenti diretti del proprio patrimonio.

Nell'ambito di un importante progetto dedicato alle procedure e agli strumenti di valutazione delle attività erogative, la Fondazione Cariplo ha deciso di passare da un modello basato sul controllo formale delle domande, a un livello più sofisticato che ha già compor-



tato il passaggio ai controlli di merito dei progetti e che prevede per il prossimo futuro l'analisi dei risultati. In particolare per quanto riguarda i programmi prioritari, si tratta di mettere a regime:

- a) l'introduzione di procedure di monitoraggio dei progetti finanziati e di controllo di efficacia in itinere e ex-post;
- b) il coinvolgimento dei beneficiari delle erogazioni, in modo che da meri richiedenti si trasformino in partner progettuali in grado di sviluppare i programmi in collaborazione con la Fondazione (questo aspetto, che può comportare problemi di selezione dei partner, è destinato ad assicurare un trasferimento di know-how specifico tra chi realizza i programmi e chi li finanzia);
- c) lo spostamento dell'attività tradizionale di una fondazione che recepisce e seleziona in modo imparziale i progetti che nascono dalle esigenze e dalle iniziative del territorio, verso una politica più attiva, in cui la Fondazione stessa individua e interpreta in prima persona i bisogni del territorio, sollecitandone la capacità di auto-organizzazione e promuovendone lo spirito d'iniziativa.

Accanto alla questione dell'efficacia degli interventi, emerge in sostanza la vasta portata della trasformazione inerente l'identità stessa della Fondazione e il suo modo di operare. A dimostrazione che non si tratta soltanto di progetti destinati a rimanere sulla carta, gli estensori del presente bilancio sociale hanno potuto rilevare che le prime fasi di questa radicale trasformazione sono già in atto. In questa prospettiva assume infatti particolare significato dimostrativo l'introduzione della nuova procedura informatica e l'adozione, anticipata rispetto ai programmi iniziali, delle nuove procedure di valutazione in diversi settori di intervento.

Per quanto riguarda infine il ruolo innovativo svolto a livello istituzionale nel riassetto del settore delle Casse di Risparmio, occorre sottolineare che la Fondazione Cariplo ha saputo adeguarsi celermente al nuovo contesto normativo e ha contribuito a fornire soluzioni originali, valide come modello per l'intero settore. Questo adeguamento è avvenuto in anticipo sui tempi previsti dalla legge e rispetto agli altri enti che operano in Italia. Ciò ha permesso di cogliere alcune occasioni strategiche irripetibili, come quella di conferire il patrimonio e la rete di sportelli dell'azienda di credito, allo scopo di partecipare alla costituzione del maggiore gruppo creditizio italiano. La gestione attiva della trasformazione istituzionale ha anche originato di fatto una serie di soluzioni tecniche innovative per la gestione del patrimonio che possono essere viste dalle altre fondazioni come un modello di riferimento. Da questo punto di vista si può anzi sostenere che tutte le altre Fondazioni delle Casse di



LA VALUTAZIONE  
DEI QUALITÀ SOCIALI



Risparmio italiane rappresentano un importante stakeholder della Fondazione Cariplo, in quanto con questo modello possono confrontarsi e di esso devono comunque tenere conto.

Nella fase attuale la Fondazione dispone di un accresciuto ammontare di risorse derivanti dal riassetto del proprio patrimonio e dagli incrementi di redditività. Questa crescita di risorse impone una trasformazione interna, che rappresenta nel contempo l'opportunità per un salto di qualità della sua azione istituzionale. La necessità di riformulare su nuove basi la rete di rilevazione dei bisogni ha comportato la scelta alternativa tra la ricostruzione più tradizionale di un apparato di uffici decentrati sul territorio, secondo una logica gerarchica e burocratica, e la promozione dal basso, secondo un sistema innovativo di incentivi e di opportunità, tipico del principio di sussidiarietà. Questo modello, non privo di rischi, consiste nella formazione di una rete di fondazioni comunitarie locali, in grado di rispondere in piena autonomia alle domande diffuse di minore entità e di controllarne gli esiti, seguendo da vicino la realizzazione dei progetti.

La prima soluzione avrebbe comportato probabilmente una migliore operatività nel breve periodo, ma anche costi di gestione elevati e un rapporto burocratico con la realtà sociale. La seconda soluzione rappresenta una sfida nel breve periodo, perché l'esito finale non dipende solo dall'azione della Fondazione Cariplo, ma soprattutto dal grado di mobilitazione spontanea delle energie locali. È però evidente che una rete non gerarchica di fondazioni radicate localmente produce effetti migliori di lungo periodo, permettendo la mobilitazione di nuove risorse, assicurando una maggiore adesione ai bisogni locali, rendendo in linea di principio più facile la valutazione degli esiti attraverso il controllo sociale della comunità stessa di riferimento. I primi segnali relativi all'accoglimento di questa sfida, da parte di privati cittadini e di istituzioni a livello provinciale, sembrano confermare che la fiducia riposta dalla Fondazione Cariplo nello spirito solidaristico locale è ben giustificata.

In estrema sintesi appare evidente nella trasformazione in atto il passaggio dal modello piramidale al modello a rete, dalla logica passiva del recepimento delle domande alla logica attiva della formulazione di progetti strategici poliennali, dalla procedura burocratica alla co-progettazione, dal controllo formale al controllo di merito, basato sulla valutazione di efficienza ed efficacia. Entro questo quadro, il giudizio positivo sulla qualità sociale dell'attività della Fondazione Cariplo può essere integrato con due osservazioni di rilevanza non primaria riguardanti:

- a) la scarsa rappresentatività della componente femminile nella Commissione Centrale di Beneficenza, in carica alla fine dell'esercizio di riferimento (una sola donna);
- b) l'assenza di criteri selettivi di tipo etico nelle linee di investimento affidate ai gestori.

Per quanto riguarda la prima osservazione, si deve sottolineare che il nuovo statuto, prevedendo una composizione allargata della Commissione Centrale di Beneficenza e un ruolo più attivo della Fondazione attraverso il meccanismo di scelta delle terne, permetterebbe l'applicazione di una maggiore sensibilità di genere, che tuttavia continua a dipendere in prima istanza dalle proposte degli enti designanti.

Per quanto riguarda la seconda osservazione, in assenza di criteri correttivi, non è da escludere la possibilità che le erogazioni possano essere in parte finanziate con il frutto di investimenti in attività economiche che producono esternalità negative che eccedono l'utilità immediata dei consumatori (ad esempio, industrie di armamenti o inquinanti o a rischio ambientale).



## APPENDICE

### *Le principali erogazioni suddivise per settore di intervento statutario.*

#### 1. ARTE E CULTURA

*Gli interventi nel settore dell'arte e della cultura occupano tradizionalmente il primo posto per impegno economico sul totale delle erogazioni della Fondazione Cariplo e in passato hanno contribuito al riassetto di istituzioni culturali e artistiche di rilievo internazionale, come l'assegnazione di 36 miliardi di lire stanziati nel 1997 ed erogati nell'arco di un triennio a favore della Fondazione Teatro alla Scala. Nel corso dell'esercizio il maggior numero di assegnazioni ha riguardato l'ambito dei beni culturali, che comprendono gli interventi di restauro e ripristino di beni immobili di pregio, edifici di culto, palazzi e ville di particolare valore storico, artistico e architettonico. Parte dei contributi ha permesso la prosecuzione e il completamento di progetti avviati negli anni precedenti, tra cui spiccano i seguenti:*

- *alla provincia di Lecco, per il completamento del restauro di Villa Monastero a Varenna;*
- *alla provincia di Sondrio, per il Fondo di Rotazione finalizzato agli interventi di recupero di edifici di interesse storico-architettonico, per i quali era disponibile un finanziamento parziale disposto dalla legge 120/90 della Valtellina e per cui l'intervento della Fondazione ha permesso di realizzare l'intero programma;*
- *al Fondo per l'Ambiente Italiano (F.A.I.), per il recupero di Villa Panza di Biumo a Varese;*
- *alla provincia di Brescia, per il completamento del parco archeologico di Palazzo Martinengo;*
- *alla provincia di Varese, per il recupero della badia di S. Gemolo in Ganna.*

*Per quanto riguarda invece i nuovi progetti finanziati, occorre ricordare:*

- *il restauro della Basilica di S. Maria Maggiore, realizzata dal comune di Bergamo;*
- *la ristrutturazione a sede museale dell'Ex Conventino, realizzata dal comune di Lodi Vecchio;*
- *il completamento del complesso "Dio Padre Misericordioso" a Roma, progettato in prospettiva del Giubileo 2000 dall'architetto Richard Meier.*

*Nel corso dell'esercizio, la Fondazione ha inoltre deliberato assegnazioni per finanziare il restauro di altri immobili di interesse, tra cui devono essere segnalati: la Villa Cagnola dell'Istituto Superiore di Studi Religiosi di Varese, il Museo Diocesano di Arte sacra e i chiostri di San Simpliciano a Milano, il chiostro della basilica di Sant'Abbondio a Cremona, il battistero della cattedrale di Novara, la cappella della SS. Trinità di Como, la Villa Borromeo di Cesano Maderno, il chiostro del Centro Socio-Pastorale Cardinal Ferrari di Como e la chiesa di San Francesco di Lodi.*

*Complessivamente, questo tipo di erogazione rappresenta il 71,4% di quanto dedicato al settore dell'arte e della cultura, per un totale di 213 assegnazioni e oltre 50 miliardi di lire (tabella 1).*

Tab.

**Erogazioni nel campo dell'arte e della cultura**

Sotto-settori	N° assegnazioni	Milioni di lire	%
Beni culturali	213	50.189	71,4
Musica e teatro	151	7.215	10,3
Biblioteche, mostre, musei, media	79	8.321	11,8
Promozione-sostegno arte cultura	76	4.556	6,5
<b>Totale</b>	<b>519</b>	<b>70.281</b>	<b>100</b>

In questo settore di intervento un ruolo di particolare rilievo è occupato dal "Programma Musica", che ha l'obiettivo di promuovere la cultura musicale tra i giovani e favorire la scoperta di nuovi talenti. A questo scopo sono stati assegnati diversi contributi tra cui quelli a favore dell'Orchestra sinfonica Giuseppe Verdi, dell'Orchestra Guido Cantelli, del concerto della Società del Quartetto di Milano, della Gioventù Musicale d'Italia, del Centro Studi Arcipelago Musica, della Fondazione "I Pomeriggi Musicali". Sono stati inoltre sovvenzionati i seguenti enti musicali: Orchestra Filarmonica della Scala, Orchestra da Camera di Mantova, Fondazione Romano Romanini di Brescia, Associazione Accademia l'Ottocento di Vigevano, Associazione Settimane Musicali di Stresa, Centro Professionale Musica di Milano. Come per il passato, la Fondazione ha contribuito alla realizzazione del festival pianistico internazionale "Arturo Benedetti Michelangeli" di Brescia e Bergamo (36ª edizione).

Alle iniziative teatrali sono stati assegnati 14 contributi, tra cui devono essere menzionate le erogazioni a favore del Piccolo Teatro della città di Milano – Teatro d'Europa, del Centro di Ricerca per il Teatro di Milano – CRT, per il programma di attività della stagione teatrale 1999 del Teatro Fraschini di Pavia, per la messa in scena dello spettacolo "Pollicino".

Gli aiuti a biblioteche, mostre e musei, che comprendono in totale 79 interventi, sono andati principalmente a favore di musei e associazioni museali per la realizzazione di mostre, spesso di rilievo internazionale. Deve essere sottolineata l'erogazione per la realizzazione dell'esposizione "Leonardo all'Ambrosiana" che, nel quadro delle iniziative previste dal "Progetto Ambrosiana", ha coinciso con la riapertura al pubblico della storica pinacoteca e biblioteca milanese. Altre mostre di particolare rilevanza, a cui la Fondazione ha contribuito, sono state:

- l'esposizione "Da Pont-Aven ai Nabis. Le stagioni del simbolismo francese" organizzata dall'Associazione Brescia Mostre Grandi Eventi;
- la mostra "Roma e lo stile classico di Raffaello 1515 - 1527" del centro Internazionale d'Arte e Cultura Palazzo del Te di Mantova;
- la mostra "La Ragione e il Metodo: immagini della scienza nell'arte italiana" realizzata dalla provincia di Cremona;
- l'esposizione "Il Movimento Die Bruke. La nascita dell'espressionismo" organizzata dalla Fondazione Mazzotta;
- la mostra "Alessandro Volta. Viaggio immaginario nella mente del genio" curata dal Comitato Comasco per le manifestazioni Voltiane;
- la mostra "Canova e Appiani – all'origine della contemporaneità" realizzata dal comune di Monza;

- la manifestazione "Esposizione di antiche icone russe" curata dall'Associazione Sofia di Roma.

Nell'ambito degli aiuti alle biblioteche, la Fondazione ha deciso di sostenere le iniziative di valorizzazione del patrimonio archivistico-bibliotecario e ha assegnato contributi a favore dell'Istituto nazionale per la Storia del Movimento di Liberazione in Italia e dell'Istituto Lombardo per la Storia della Resistenza e dell'Età contemporanea. I seguenti enti hanno beneficiato di assegnazioni di particolare rilievo:

- Università degli Studi di Milano, per l'acquisto della Biblioteca di Egittologia e Orientalistica di Elmar Edel;
- Biblioteca Braidense, per il restauro e la valorizzazione del Fondo fotografico Sommariva;
- Fondazione Civiltà Bresciana, per la catalogazione dei volumi della biblioteca.

Deve inoltre essere menzionato il contributo assegnato nell'ambito del progetto "Grande Biblioteca Europea di Milano", che si avvale della collaborazione di istituzioni universitarie e di enti locali e che prevede la realizzazione di una struttura bibliotecaria idonea ad ospitare oltre mezzo milione di opere relative a tutti i rami del sapere.

Con il programma "Promozione e sostegno dell'arte e della cultura" la Fondazione ha contribuito all'organizzazione di altri eventi e manifestazioni, tra cui si ricordano le assegnazioni ai seguenti enti:

- Centro Nazionale di Studi Manzoniani, per la pubblicazione dell'edizione nazionale delle opere di Alessandro Manzoni;
- Fondazione Bagatti Valsecchi di Milano, per il potenziamento dell'attività del museo;
- Centro di Cultura Scientifica Alessandro Volta, per le iniziative dell'anno voltiano e per l'apertura del Museo del Liceo Volta di Como;
- provincia di Bergamo, per le celebrazioni del 150° anniversario della morte di Gaetano Donizetti;
- provincia di Varese, per il progetto "Preziosità da vivere";
- provincia di Como, per la riqualificazione del patrimonio archeologico e storico presente sull'Isola Comacina.

## 2. RICERCA SCIENTIFICA

L'attività svolta dalla Fondazione è rivolta alla promozione e al sostegno della ricerca scientifica in tutte le discipline. Nel corso dell'esercizio sono stati finanziati soprattutto progetti riguardanti il settore sanitario, sia permettendo l'avvio di nuove iniziative, sia assicurando la prosecuzione degli aiuti a favore di progetti pluriennali. Tra questi ultimi vanno ricordati i seguenti:

- il Progetto Genoma 2000, promosso dall'Istituto di Tecnologie Biomediche Avanzate (ITBA) del Consiglio Nazionale delle Ricerche, rivolto alla cura e alla prevenzione delle patologie tumorali;
- lo studio "espansione ex-vivo di cellule staminali ematopoietiche da sangue placentare a scopo di trapianto in un modello sperimentale murino e nell'uomo" promosso dalla Fondazione Il Sangue di Milano;
- la ricerca riguardante lo studio e la terapia di malattie neurologiche ad alto impatto sociale, svolta dall'Istituto Nazionale Neurologico Carlo Besta di Milano;
- il progetto di ricerca coronarica per la prevenzione e la terapia dell'infarto della Fondazione Ricerche Coronariche per la Terapia e la Prevenzione dell'Infarto di Roma;

- il programma rivolto a personale medico proveniente dai paesi poveri dell'America Latina, per la formazione e l'aggiornamento nel campo della lotta alla leucemia infantile, promosso dalla Fondazione Tettamanti di Monza.

Per quanto riguarda il finanziamento di nuovi progetti, devono essere menzionati:

- il progetto "Il Sistema robotizzato Intuitive System per la chirurgia cardiaca mini-invasiva" di rilevanza internazionale, presentato dal Policlinico San Matteo di Pavia;
- lo studio "Geni coinvolti nella trasformazione e progressione del carcinoma della mammella e del melanoma: possibili applicazioni diagnostiche e terapeutiche" svolto dall'Istituto Nazionale per lo studio e la cura dei tumori;
- la ricerca "Applicazione di metodiche avanzate per lo studio di malattie dell'apparato digerente" dell'Associazione Amici della Gastroenterologia del Padiglione Granelli di Milano;
- il progetto "DICIT 2" avviato dalla regione Lombardia per la costituzione di un sistema telematico di monitoraggio dei pazienti cardiopatici e per la ricerca "Efficacia e fattibilità del trapianto simultaneo di due reni considerati sub-ottimali nello stesso ricevente" sviluppato dalla Aziende ospedaliere di Bergamo, Milano e Pavia;
- l'applicazione delle "Ricerche di indagine intraoperatoria sul linfonodo sentinella" e per lo sviluppo delle "Indagini neuropsicologiche" a cura degli Istituti Ospitalieri di Cremona.

Devono essere inoltre citati i contributi deliberati a favore della ricerca scientifica svolta dai seguenti enti:

- Università degli Studi di Padova, per il sistema di rilevamento per l'automazione irrigua e per la rete di monitoraggio del regime idraulico sotterraneo;
- Centro Innovazione Lecco per il progetto di ricerca "Tecnologie di prototipazione virtuale: potenzialità competitive e modelli organizzativi";
- Centro tessile cotoniero di Busto Arsizio (Varese), per il progetto di ricerca "Realizzazione di un laboratorio per la misura del comfort tessile per le PMI";
- provincia di Varese, per l'organizzazione del premio all'innovazione tecnologica nelle piccole e medie imprese industriali e artigiane 1998;
- Politecnico di Milano, per il progetto di ricerca "Realizzazione di infrastrutture di ricerca e di sviluppo per l'innovazione e il trasferimento tecnologico alle PMI lombarde e agli enti fornitori di servizi";
- Centro Legno Arredo Cantù (Como), per il progetto di ricerca "La progettazione assistita da computer nella PMI del settore legno-mobile-arredamento" e per la ricerca "Applicazioni di nuovi materiali ai prodotti del design per la casa";
- Università degli Studi di Milano Bicocca, per il progetto di ricerca "Centro di eccellenza, Innovazione e trasferimento Tecnologico nel campo delle biotecnologie industriali";
- Centro di Cultura Scientifica Alessandro Volta di Como, per il progetto di ricerca "Nuova Imprenditorialità nell'ambito delle Tecnologie dell'Informazione e delle Telecomunicazioni";
- provincia di Como, per il progetto di ricerca per l'identificazione di aree territoriali omogenee sanitarie e socio-demografiche della provincia di Como;
- Italcert, per il progetto di ricerca "Proposte e soluzioni operative per la certificazione di strutture pubbliche e di servizi".

Il complesso degli interventi della Fondazione nel campo della ricerca scientifica può essere meglio valutato se si tiene conto che molte iniziative, pur rientrando in questo settore, vengono rubricate come interventi

nel campo della sanità, della formazione e della cultura. La Fondazione svolge inoltre un'azione diretta a sostegno delle attività di ricerca scientifica attraverso l'assegnazione di borse di studio erogate nell'ambito del Landau Network – Centro Volta di Como a favore di studiosi stranieri impegnati in attività di ricerca presso le università lombarde o gruppi di lavoro e conferenze internazionali che si tengono in Italia.

### 3. ASSISTENZA E BENEFICENZA

In conformità all'art. 5 dello statuto, la Fondazione sostiene interventi rivolti alle categorie più deboli della comunità, con specifico riguardo ai poveri, agli anziani, ai portatori di handicap, ai bambini e ai giovani, alle etnie diverse, al recupero dei soggetti affetti da devianze di tipo psichico e fisico e in generale di qualsiasi altra categoria ritenuta meritevole per condizione di disagio.

Entro queste finalità, la Fondazione ha avviato tre grandi programmi di intervento in altrettante aree di bisogno sociale:

- a) il Programma Anziani, per cui sono stati deliberati 19 miliardi di lire, che ha lo scopo di colmare le gravi carenze riscontrabili nel campo dell'assistenza socio-sanitaria alle persone anziane, in special modo quelle non autosufficienti e con particolare attenzione a quelle affette dal morbo di Alzheimer;
- b) il Programma Disagio Giovanile, a cui sono stati destinati oltre 5 miliardi di lire, che contribuisce alla prevenzione di situazioni di disadattamento per giovani a rischio e all'assistenza e al recupero di giovani in difficoltà;
- c) il Programma Housing Sociale, già avviato nell'esercizio precedente e per cui sono stati stanziati 5 miliardi di lire, con lo scopo di favorire iniziative ed interventi nel settore dell'edilizia sociale finalizzati ai bisogni abitativi di soggetti che non hanno la possibilità di accedere né al mercato privato della casa né all'offerta pubblica, come per esempio di immigrati con un'occupazione e un reddito modesto, le famiglie povere, gli anziani, i soggetti portatori di handicap e i soggetti senza fissa dimora.

Specificamente, nell'ambito del Programma Anziani sono state finanziate 34 iniziative, prevalentemente rivolte alla crescita dell'offerta di posti letto in centri di ricovero, ma anche alla creazione di centri diurni integrati, per il miglioramento della qualità della vita degli anziani autosufficienti, anche al fine di ritardarne il ricovero.

- Quattordici interventi, con lo scopo di mettere a norma strutture esistenti e di ristrutturare immobili adibiti al ricovero, sono stati sostenuti a favore di enti operanti ad Alzano Lombardo e Gorlago, in provincia di Bergamo; Albese con Cassano e Vendrogno, in provincia di Como; Stagno Lombardo, in provincia di Cremona; Civate, in provincia di Lecco; Cameri, Cannobio, Orta S. Giulio, in provincia di Novara e nella stessa città; Voghera, in provincia di Pavia; Dubino, in provincia di Sondrio.
- Dodici interventi finalizzati alla creazione di nuovi posti letto, di cui sette in reparti per malati del morbo di Alzheimer sono stati erogati a favore di enti operanti in Cavenago Brianza, Monza e Somaglia, in provincia di Milano; Dalmine, Ponte San Pietro e Seriate, in provincia di Bergamo; Como, Lodi, Civate, in provincia di Lecco; Sartirana Lomellina, in provincia di Pavia; Gallarate, in provincia di Varese.
- Due interventi per la realizzazione di opere finalizzate alla piena fruibilità di strutture esistenti a Cassano d'Adda, in provincia di Milano e a Curtatone, in provincia di Mantova.
- Sei interventi a favore di iniziative per il miglioramento della qualità della vita degli anziani e per ritardare il ricovero in strutture sanitario-assistenziali, rispettivamente a Milano, Como, Lecco, Sondrio e Monza.



Tab.

**Erogazioni nel campo dell'assistenza e della beneficenza**

Sotto-settori	N° assegnazioni	Milioni di lire	%
Anziani	95	21.944	46,8
Disabili	81	3.925	8,4
Minori	39	3.592	7,6
Pubbliche calamità	28	1.500	3,2
Emarginati gravi	25	784	1,7
Disagio giovanile	24	5.892	12,6
Housing sociale	17	5.265	11,2
Tossicodipendenti e Aids	14	369	0,8
Carcerati	9	125	0,2
Assistenza: varie	54	1.437	3,1
Beneficenza	113	2.063	4,4
<b>Totale</b>	<b>499</b>	<b>46.896</b>	<b>100</b>

L'avvio del programma "Disagio giovanile", finalizzato alla prevenzione del disadattamento dei giovani a rischio e all'assistenza e al recupero di giovani in difficoltà, ha comportato la destinazione di oltre 5 miliardi di lire nel corso dell'esercizio. I progetti approvati sono i seguenti:

- sostegno dell'attività di Villa Luce, gestita dall'Associazione Betania di Milano, per il reinserimento sociale di ragazze allontanate dalla famiglia per ingiunzione del Tribunale;
- sostegno del progetto "Ragazzi drop-out, inserimento lavorativo", gestito dall'Associazione IN-PRESA di Carate Brianza (Milano);
- programma di animazione per famiglie e bambini dei cortili di case popolari gestito dall'Associazione Comunità Nuova di Milano, che ha ricevuto anche un contributo a sostegno del Centro di aggregazione Barrio's Dream;
- intervento per il recupero sociale e lavorativo di giovani prostitute extracomunitarie, gestito dalla Comunità Colbert di Cremona in collaborazione con i Padri Somaschi;
- sostegno dell'attività dell'Asilo Mariuccia di Milano a favore di minori e giovani allontanati dalle famiglie di origine per ingiunzione del Tribunale;
- ristrutturazione della Cassinetta San Gregorio da adibire a laboratorio professionale per giovani tossicodipendenti ad opera dell'Associazione Ce. A. S. di Milano;
- realizzazione di laboratori professionali per tossicodipendenti e giovani disadattati gestiti dalla Cooperativa Sociale del Giovane di Pavia;
- realizzazione di sale polifunzionali e di centri di aggregazione giovanile per le Parrocchie di San Michele, Santa Rita e SS. Redentore di Milano, Resurrezione di N. S. Gesù Cristo di Quarto Oggiaro, Santa Maria Bianca di Casoretto, San Giuseppe di Cinisello Balsamo, nel milanese e Sant'Ambrogio di Inverigo (Como).

Come nell'esercizio precedente, è proseguita l'attività di finanziamento del programma di housing sociale, con l'assegnazione di 5 miliardi di lire a favore di iniziative e interventi nel settore dell'edilizia sociale con

lo scopo di appoggiare iniziative capaci di soddisfare, anche parzialmente, le esigenze abitative di soggetti che non hanno la possibilità di accedere al mercato della casa o all'offerta pubblica, come gli immigrati con occupazione e reddito modesto, le famiglie povere, gli anziani, i portatori di handicap, le persone senza fissa dimora. Poiché la domanda abitativa di questi gruppi di popolazione è spesso conseguenza di una molteplicità di problemi economici e sociali che non possono essere risolti con un semplice intervento di sviluppo edilizio, la Fondazione ha deciso di sostenere programmi in grado di garantire, accanto a soluzioni residenziali, l'offerta diretta o anche solo indiretta di servizi sociali a sostegno dell'utenza. Gli interventi approvati sono di seguito elencati:

- finanziamento di un centro di assistenza, accoglienza e integrazione di persone in difficoltà realizzato dalla Fondazione Fratelli di San Francesco a Milano;
- finanziamento del progetto "Fuorimatti" del Consorzio CGM di Brescia per lo sviluppo di una rete integrata di servizi residenziali per soggetti dimessi dagli ospedali psichiatrici nel territorio della regione Lombardia;
- progetto Comunità alloggio e centro lavorativo per disabili nel comune di Triuggio (Milano), presentato dall'associazione Assos;
- progetto della Fondazione San Carlo di Milano per la ristrutturazione di appartamenti Aler destinati ad extracomunitari e lavoratori italiani;
- progetto della Fondazione Zaccheo per la realizzazione di una casa alloggio per disabili a Samarate (Varese);
- progetto del padiglione del viandante dell'Opera Cardinal Ferrari di Milano, che prevede la realizzazione di un immobile residenziale per soggetti in difficoltà economiche o senza fissa dimora;
- il progetto della Parrocchia di San Giulio di Castellanza (Varese) per la realizzazione di un centro residenziale per disabili;
- il progetto del Centro Turistico Acli di Como per la ristrutturazione del centro di accoglienza per lavoratori immigrati;
- il progetto della Comunità di via Gaggio a Lecco per la realizzazione di un immobile per l'accoglienza di soggetti disagiati;
- il progetto della Cooperativa sociale Comunità e Fraternità di Ospedaletto (Brescia) per la realizzazione di una comunità di pronta accoglienza per persone con problemi psichici o con esperienze di carcere e di alcool;
- il progetto Centro Insieme della Parrocchia di San Vittore di Rho (Milano) per la realizzazione di un centro di accoglienza per madri e bambini in difficoltà;
- l'iniziativa presentata dall'Associazione Progetto Insieme di Lodi per la realizzazione di un asilo notturno per soggetti senza fissa dimora.

Nell'area di intervento delle disabilità fisiche e psichiche la Fondazione ha deciso di dare priorità agli interventi volti a migliorare e qualificare l'assistenza istituzionalizzata a disabili gravissimi e medio-gravi. I progetti finanziati sono i seguenti:

- progetto triennale (1999-2001) "Interventi coordinati nell'ambito della psicopatologia dello sviluppo" a cura dell'Associazione La Nostra Famiglia di Ponte Lambro (Como);
- studio sul reinserimento lavorativo del disabile mentale a cura del Centro Internazionale Ricerche per l'autosufficienza degli handicappati;
- realizzazione del Centro residenziale per handicappati in località Poglianasca di Airuno promosso dalla Fondazione Rhodense di Rho (Milano);
- realizzazione di strutture e ristrutturazione di un edificio da adibire a centro residenziale per disabili medio-gravi a Fagnano di Gaggiano (Milano), a cura dell'Istituto La Sacra Famiglia di Cesano Boscone (Milano).

Più in generale, altri progetti finanziati rientranti nel settore socio-assistenziale hanno riguardato le seguenti cinque aree:

#### **Area minori**

- *Ristrutturazione del complesso di Viggiù a sede della Comunità Alloggio per minori, a cura dell'Istituto Padre Beccaro di Milano, nell'ambito del progetto "Agrifoglio";*
- *realizzazione di un istituto educativo-assistenziale per minori che vivono in situazione di disagio familiare da parte dell'Istituto Suore Benedettine Divina Provvidenza di Voghera (Pavia);*
- *realizzazione di una casa accoglienza per donne e minori in difficoltà della Caritas Diocesana di Goito (Mantova).*

#### **Area tossicodipendenti**

- *Progetto per la prevenzione primaria e di educazione alla salute, nonché per l'istituendo "centro di incontro" a cura dell'Associazione Italiana contro la diffusione della droga (Milano);*
- *opere di manutenzione dell'edificio sede dell'Associazione Porta Aperta di Roncoferraro (Mantova).*

#### **Carcerati – emarginati gravi**

- *Progetto di assistenza a persone indigenti ed emarginate gestito dall'Opera San Francesco per i poveri – Provincia di Lombardia dei Frati Minori cappuccini di Milano;*
- *progetto di accoglienza notturna per persone senza fissa dimora promosso dall'Associazione Diakonia di Bergamo;*
- *rinnovo della sede dell'Istituto Padre Beccaro di Milano;*
- *progetto di apertura al pubblico del Poliambulatorio di via Bligny (Milano), realizzato dalla NAGA – Associazione Volontari Assistenza Socio Sanitaria di stranieri e nomadi;*
- *acquisto delle attrezzature necessarie per il recupero sociale dei carcerati, attraverso il reinserimento nel mondo del lavoro, della Cooperativa Sociale Alice T. di Milano.*

#### **Pubbliche calamità**

- *Restauro della chiesa di Santa Croce, a cura della dell'Associazione Sorella Natura di Assisi;*
- *restauro dell'edificio che ospita l'Osservatorio Cristiano, a cura dell'Associazione Pro Civitate Christiana di Assisi;*
- *ricostruzione e restauro del monastero Santa Colette di Assisi.*

#### **Altre iniziative socio-assistenziali**

- *Missione Arcobaleno, promossa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri per le operazioni umanitarie a sostegno delle popolazioni del Kosovo colpite dalla guerra;*
- *realizzazione di un centro diurno integrato per anziani a cura della Cooperativa Sociale Attiva di Pavia;*
- *acquisto di una nuova sede per l'associazione Mani Tese di Milano;*
- *ristrutturazione dell'edificio adibito a mensa e alloggio per i poveri a cura dell'Associazione La Benefica Vincenziana di Como.*

*Infine, nell'ambito della beneficenza, che rappresenta una parte residuale delle erogazioni, sono stati assegnati contributi per iniziative di interesse generale, espressione della solidarietà sociale.*

## SETTORI DI INTERVENTO

## 4. FORMAZIONE E ISTRUZIONE

La Fondazione Cariplo ha tradizionalmente dedicato grande interesse alle università e in particolare alle attività degli atenei lombardi, riconoscendone il compito istituzionale nel campo della ricerca e dell'innovazione, sempre più strategico per lo sviluppo culturale ed economico del territorio. Accanto ai grandi programmi di edilizia, di cui si dice nel paragrafo dedicato alle iniziative di program related investment, le università lombarde sono state sostenute in una serie di iniziative riguardanti la ricerca scientifica e le iniziative culturali. Devono essere ricordati i seguenti interventi:

- contributi per lo sviluppo dell'attività di ricerca e per la realizzazione di progetti specifici delle Università statali di Milano e Brescia, l'Università L. Bocconi e l'Università dell'Insubria (sede di Como);
- finanziamento al Politecnico di Milano per il programma di attività didattiche e scientifiche anche nelle sedi distaccate;
- contributo all'Università Cattolica del Sacro Cuore per l'istituzione del corso di laurea in Scienze statistiche e attuariali, per lo sviluppo dell'attività di ricerca e, in particolare, per la realizzazione della parte italiana del progetto di ricerca comparata sul settore non profit condotto dal Centro di Ricerca sulla Cooperazione e per la prima conferenza mondiale degli economisti del lavoro;
- contributo all'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza, per l'avvio del Master in informatica della facoltà di Economia;
- contributo al Libero Istituto Universitario di Castellanza (Varese) per il convegno "La nuova fiscalità tra crisi del principio di capacità contributiva e declino del diritto tributario come sistema";
- sostegno ai collegi universitari pavesi (Collegio Borromeo, Collegio Ghisleri, Fondazione Collegio Universitario S. Caterina da Siena, Collegio Nuovo Fondazione Mattei) per i relativi programmi di attività.

## Erogazioni nel campo della formazione e istruzione

Sotto-settori	N° assegnazioni	Milioni di lire	%
Centro universitario Fondazione			
opere sociali Cariplo	2	2.435	5,8
Fondazione Dell'Amore	1	1.500	3,6
Fondazione Cariplo-ISMU	1	1.300	3,1
Fondazione Minoprio	2	2.000	4,8
Scuole secondarie superiori e di formazione	36	3.225	7,7
Scuole materne	110	873	2,1
Sport e tempo libero	67	1.387	3,3
Cultura – informazione	113	5.271	12,6
Promozione educativa e aggregazione sociale	82	2.403	5,8
Iniziative varie	45	3.257	7,8
Università, collegi e istituti di alta cultura	52	18.104	43,4
<b>Totale</b>	<b>511</b>	<b>41.755</b>	<b>100</b>

Oltre agli aiuti nel campo dei programmi formativi a livello universitario, la tabella 3 mostra un quadro complessivo sintetico delle erogazioni a favore di varie istituzioni che operano nel campo della formazione e istruzione. Tra queste devono essere segnalate le attività della Fondazione Opere Sociali Cariplo, della Fondazione Giordano Dell'Amore e della Fondazione Cariplo-ISMU, in quanto inerenti al presidio costante nei rispettivi campi di iniziativa, di cui si è detto in precedenza.

Tra le 511 assegnazioni deliberate nel corso dell'esercizio, quelle di maggiore rilevanza sono le seguenti:

- contributo alla Camera di Commercio di Milano per il sostegno del progetto "POI – Progettare e Orientare all'Imprenditorialità", realizzato in collaborazione con Formaper e alcune scuole superiori della provincia di Milano, e per la realizzazione di una conferenza sullo sviluppo economico di Milano;
- contributo alla Società La Bergognone per la costruzione della nuova sede della Scuola d'arte Bergognone in collaborazione con il comune di Lodi;
- erogazione all'Associazione Casa di Accoglienza delle Donne Maltrattate di Milano, per il Vademecum per l'accompagnamento contro la violenza alle donne e per il corso di formazione "Dare Parola" per l'organizzazione di gruppi di auto-aiuto rivolti a donne che hanno subito abusi sessuali intrafamiliari;
- contributo al Centro Italiano Ricerche e Informazione sull'Economia Pubblica, Sociale e Cooperativa di Milano, per la realizzazione di un Osservatorio biennale sui servizi di pubblica utilità;
- contributo all'Associazione IARD di Milano per la prosecuzione della ricerca "Gli adolescenti e l'uso del denaro";
- erogazione a favore dell'Istituto Nazionale per la Storia del Movimento di Liberazione in Italia per il progetto di salvaguardia e aggiornamento del patrimonio librario della Biblioteca Ferruccio Parri;
- contributo all'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale di Milano, per il programma ISI – Internazionalizzazione della Società Italiana.

A favore della provincia di Milano sono state concesse inoltre delle assegnazioni per la realizzazione di interventi di manutenzione degli edifici scolastici rimessi alla competenza dell'ente locale dalla Legge N. 26 del 11.1.1996 riguardante "Norme in materia di edilizia scolastica".

## 5. ASSISTENZA SANITARIA

Le erogazioni a sostegno dell'assistenza sanitaria sono state sensibilmente influenzate dalla riforma del sistema sanitario nazionale, che ha trasformato gli enti ospedalieri e le unità sanitarie locali in aziende, e dall'introduzione dei modelli di finanziamento pubblico basati sul sistema dei Diagnosis Related Group. Conseguentemente l'impegno della Fondazione è stato ridimensionato e in parte rientra nel campo della sanità attraverso il finanziamento di programmi di ricerca scientifica a sostegno di numerosi progetti medico-sanitari finalizzati alla promozione della cura e prevenzione di alcune patologie.

## Erogazioni nel campo dell'assistenza sanitaria

Sotto-settori	N° assegnazioni	Milioni di lire	%
Interventi di prima urgenza	37	7.879	74,9
Ospedali e centri sanitari	11	1.200	11,4
Iniziative varie	55	1.440	13,7
<b>Totale</b>	<b>103</b>	<b>10.519</b>	<b>100</b>

Nel corso dell'esercizio, i progetti di maggiore rilevanza sono stati i seguenti:

- contributo di 7 miliardi di lire per l'acquisto di 98 autoambulanze, nell'ambito dell'iniziativa promossa dalla regione Lombardia;
- finanziamento per la realizzazione della struttura polifunzionale per l'assistenza e la prevenzione oncologica "Borgo Antico" a Monza da parte della Lega Italiana per la lotta contro i tumori;
- sostegno all'attività della terza équipe di assistenza domiciliare socio-sanitaria continuativa ai malati terminali di cancro, coordinata dall'Associazione Italiana Domiciliari per l'Assistenza ai Sofferenti (VIDAS);
- finanziamento per lo studio delle malattie dismetaboliche condotto dal Centro Grossi Paoletti, promosso dalla Fondazione Istituto Sacra Famiglia.

## 6. AMBIENTE E PAESAGGIO

Analogamente al settore delle infrastrutture, quello dell'ambiente e del paesaggio ha recentemente ricevuto un riconoscimento statutario esplicito e un'autonomia di programma. Nel corso dell'esercizio la Fondazione ha finanziato 21 progetti, con un notevole aumento dell'impegno economico rispetto all'anno precedente, con l'intendimento di sviluppare ulteriormente in futuro la propria attività in questo settore.

I principali progetti finanziati sono stati i seguenti:

- allestimento di una pista ciclabile con il completamento dei marciapiedi in via Piacenza a Crema;
- realizzazione di isole-bosco nella periferia esterna del territorio comunale di Cremona;
- riqualificazione ambientale dell'area del costituendo parco del Grugnotorto, nel territorio del comune di Cinisello Balsamo (Milano);
- pubblicazione dei risultati della ricerca sulle sensibilità ambientali nel mondo della scuola, indirizzata a tutti gli istituti scolastici lombardi e curata dall'Associazione Verdi, Ambiente e Società;
- acquisto di due battelli attrezzati per il servizio ecologico lacustre da parte della provincia di Varese;
- intervento di recupero della sponda nord dell'Idroscalo di Milano;
- ricerca sulla regolazione delle acque del lago d'Iseo, gestita dal Consorzio per la Tutela Ambientale del Sebino di Sulzano (BS) e condotta dal Politecnico di Milano;
- realizzazione di un parco espositivo finalizzato al recupero di area degradata, nell'ambito di un piano triennale di recupero ambientale e di un progetto biennale di valorizzazione delle produzioni agricole lariane nelle aree montane e pedemontane, curate dalla provincia di Como;

- *realizzazione di un bacino pilota per lo studio della qualità dell'ambiente nell'arco alpino in Valchiavenna, diretto dal Centro Studi per la Geodinamica Alpina e Quaternaria del CNR;*
- *progetto "Campagna Vivente" – Effetto moltiplicatore sulla qualità della vita di un progetto integrato di riorganizzazione territoriale, curato dalla provincia di Pavia.*

## 7. INFRASTRUTTURE

*Questo ambito prevede la promozione diretta e indiretta della progettazione di infrastrutture nel campo delle opere e dei servizi pubblici, con particolare attenzione agli interventi di utilità sociale e culturale. I contributi assegnati nel corso dell'esercizio hanno riguardato:*

- *la progettazione esecutiva dell'adeguamento di nodi critici lungo la rete viaria della provincia di Bergamo;*
- *la progettazione esecutiva di infrastrutture di viabilità primaria delle province di Como;*
- *il progetto di fattibilità di linee ferroviarie di completamento per il collegamento Lugano-Malpensa-Novara.*

## 8. I PROGRAM RELATED INVESTMENT

*Nel corso del 1998, la Fondazione aveva costituito un fondo rotativo allo scopo di avviare programmi di intervento secondo lo schema dei cosiddetti program related investment, finanziamenti a tassi agevolati, pari al semplice tasso di inflazione – che permette di salvaguardare il valore reale dei fondi concessi – allo scopo di realizzare grandi opere strutturali e infrastrutturali di interesse generale, ma anche di sostenere iniziative sociali di minore portata. Nel corso del presente esercizio la Fondazione ha deliberato un'ulteriore tranche di finanziamenti, che si aggiungono a quelli erogati nell'esercizio precedente, destinati all'edilizia universitaria. In particolare la Fondazione è intervenuta a favore dei seguenti progetti:*

- *Politecnico di Milano: realizzazione del nuovo polo universitario della Bovisa - Gasometri, ampliamento della facoltà di Ingegneria a Como e della facoltà di Ingegneria a Lecco.*
- *Università commerciale L. Bocconi: erogazioni a favore del Piano Bocconi 2000.*
- *Università degli Studi di Pavia: realizzazione della nuova sede degli Istituti biologici nel Polo del Cravino, a Pavia; partecipazione alle spese di restauro del Collegio Santa Caterina e del Collegio Nuovo in Pavia.*
- *Università degli Studi di Milano: ampliamento della facoltà di Scienze politiche in Milano e costruzione dell'Ospedale veterinario per grandi animali a Lodi e delle locali strutture destinate al corso di laurea in Scienze e tecnologie della produzione animale.*
- *Università degli Studi di Brescia: restauro di palazzo Bettoni.*
- *Istituto Universitario di lingue moderne di Milano: edificazione di un centro universitario.*
- *Università degli Studi del Piemonte Orientale: realizzazione di strutture per l'insediamento dell'Ateneo di Novara "A. Avogadro".*
- *Realizzazione del Centro per la ricerca e lo sviluppo tecnologico nel campo zootecnico e agroalimentare, di Lodi.*
- *Istituzione di un polo tecnologico a Dalmine, in provincia di Bergamo.*
- *Pontificia Università Lateranense: ampliamento e ristrutturazione della sede universitaria in Piazza San Giovanni in Laterano, a Roma.*

## I SETTORI DI INTERVENTO

## 9. EROGAZIONE DEI FONDI SPECIALI PER IL VOLONTARIATO

In base all'art. 15 della Legge N. 266 del 1991, le Fondazioni delle Casse di Risparmio sono tenute ad accantonare un quindicesimo del totale dei proventi dei ogni esercizio, al netto degli oneri patrimoniali, delle spese di funzionamento e delle imposte, a favore di fondi speciali presso le regioni, di cui il 50% dell'intero ammontare al fondo speciale presso la regione nella quale la Fondazione ha la propria sede legale. La tabella 5 riporta l'ammontare di questi accantonamenti, i pagamenti effettuati e la loro ripartizione tra le regioni italiane. Lo scarto tra le somme assegnate e i pagamenti effettuati è dato dal fatto che la legge prevede che tali somme vengano utilizzate per sostenere esclusivamente le spese correnti di funzionamento dei centri e non anche i veri e propri progetti proposti dalle organizzazioni non profit che ai centri fanno riferimento. Si tratta, evidentemente, di una forte limitazione che coinvolge l'intero sistema delle Fondazioni di origine bancaria. Non a caso, le stesse Fondazioni sono impegnate, tramite la loro associazione, a chiedere una revisione della normativa.

Tab. 5

## Fondi speciali per il volontariato (milioni di lire)

Regione	Esercizio 1998/99	Esercizi precedenti	Pagamenti effettuati
Lombardia	12.391	20.178	2.824
Abruzzo	300	1.060	0
Basilicata	700	1.400	0
Calabria	2.100	1.900	0
Campania	2.500	2.560	0
Emilia Romagna	0	760	399
Friuli Venezia Giulia	500	760	0
Lazio	300	1.060	102
Liguria	0	760	270
Marche	0	300	0
Molise	0	0	0
Piemonte	0	2.393	215
Puglia	2.500	3.060	0
Sardegna	1.691	1.439	150
Sicilia	1.500	300	0
Toscana	0	1.365	262
Umbria	300	300	0
Veneto	0	760	354
<b>Totale</b>	<b>24.782</b>	<b>40.355</b>	<b>4.576</b>





