

BILANCIO SOCIALE
Edizione 2002



FONDAZIONE CARIPLO

BILANCIO SOCIALE

Esercizio 2001



FONDAZIONE CARIPLO

® Fondazione Cariplo
20121 Milano - Via Manin, 23
Tel. 02 62391
www.fondazionecriplo.it

Realizzazione a cura di:
Gruppo Comunità & Impresa - Milano

Edizione a cura di:
Comunicazione Fondazione Cariplo

Impaginazione e fotolito:
Videocomp S.r.l. - Bergamo

Stampa:
Litostampa Istituto Grafico S.r.l. - Bergamo

Ottobre 2002

In copertina
"Dar da mangiare agli affamati" Antonio Canova
collezione Fondazione Cariplo

Lettera del Presidente	4
La Fondazione Cariplo in sintesi	6
La Fondazione Cariplo nel mondo	6
Gli organi sociali	7
Presentazione	8
Governance, strategie e struttura organizzativa	10
1.1. La nuova governance	
1.2. Le strategie	
1.3. Il Documento Programmatico Pluriennale	
1.3.1. Le raccomandazioni	
1.3.2. Linee programmatiche per la gestione del patrimonio	
1.4. La struttura	
1.5. Le Fondazioni delle comunità locali	
1.6. La comunicazione	
L'attività istituzionale	23
2.1. Le erogazioni	
2.2. Criteri di selezione dei progetti	
2.3. I programmi istituzionali	
2.4. I programmi della Fondazione	
2.5. Le erogazioni sul territorio	
2.6. I Program Related Investment	
2.7. La quota di erogazioni destinata al volontariato	
2.8. L'attività erogativa per ambiti di intervento	
La gestione del patrimonio	38
3.1. Gli investimenti finanziari e la gestione del patrimonio	
3.2. La redditività del patrimonio	
3.3. Sintesi dei dati di bilancio	
Il dialogo con gli stakeholder	48
Il budget sociale del 2002	53
La valutazione di qualità sociale	58

INDICE

LETTERA DEL PRESIDENTE

La vita delle Fondazioni di origine bancaria, sin dalla loro costituzione, è stata caratterizzata da un processo di trasformazione pressoché costante: una trasformazione derivante sia dall'evoluzione del quadro normativo di riferimento (che specie negli ultimi anni ha registrato e prodotto mutamenti radicali), sia dall'evoluzione del contesto economico-sociale che ha sollecitato le Fondazioni a un impegno del tutto particolare per rendersi sempre più soggetti attivi ed efficaci nel dare risposte organiche ai bisogni emergenti e non deludere le aspettative della collettività.

Data questa premessa, credo che il 2001 dovrà essere ricordato davvero come anno straordinario; ma, devo subito aggiungere, straordinario in senso positivo. È stato infatti l'anno in cui le Fondazioni, e quindi la Fondazione Cariplo, hanno potuto operare finalmente "a regime" e cogliere così le molte opportunità che la Legge Ciampi offriva, in termini di autonomia, regole di corporate governance, progettualità.

Non ho mai nascosto quelli a che mio giudizio potevano costituire alcuni limiti della legge che prende il nome dall'attuale Presidente della Repubblica, ma con altrettanto vigore ne ho sempre sottolineato i molti pregi, e oggi non posso che riaffermarli.

Nel 2001 la Fondazione Cariplo si è resa protagonista di una ulteriore, profonda e positiva evoluzione, prima di tutto con la definizione di un Documento Programmatico Pluriennale che indica linee guida di ampio respiro strategico e la conseguente – e coerente – proposizione di programmi di intervento mirati a fornire risposte sempre più efficaci alle esigenze della comunità, e con un ulteriore affinamento degli strumenti operativi; penso prima di tutto all'analisi dei bisogni e alla gestione delle erogazioni, essenziali per chi ha compiuto la scelta di operare come Fondazione di gestione, piuttosto che al completamento e al perfezionamento del progetto delle Fondazioni delle comunità locali, ma penso anche alla gestione del patrimonio, ambito decisivo per garantire alla Fondazione le risorse necessarie per operare...

Naturalmente tutto questo non è semplice frutto di una legge: occorre- vano poi persone che cogliessero le opportunità offerte dalla norma per esprimere la loro personalità e la loro qualità. La Fondazione Cariplo

ha dimostrato, e questo bilancio ne è la prova inequivocabile, di possedere risorse umane – a ogni livello – perfettamente adeguate a “sfruttare” le possibilità offerte dal quadro legislativo per mettere a disposizione della collettività la loro capacità progettuale, il loro rigore professionale, ma anche la loro sensibilità e, molto spesso, il loro entusiasmo. E se le persone hanno potuto operare in questo modo è stato grazie appunto a una legge che proprio sul tema della corporate governance, e quindi sull’impianto istituzionale complessivo, si è dimostrata particolarmente lungimirante.

L’aver consentito che nelle Fondazioni, e dunque nella Fondazione Cariplo, si incontrassero per cooperare tutte le componenti della comunità, da quelle istituzionali – enti locali – alle espressioni della cosiddetta società civile, ha prodotto un indubbio valore. Così come valore – in termini di efficacia, ma anche di trasparenza, che non è tema secondario – hanno prodotto il confronto e la collaborazione tra i diversi Organi di governo della Fondazione, la Commissione Centrale di Beneficenza e il Consiglio di Amministrazione.

Questo processo ha permesso quindi di trasmettere alla struttura linee guida chiare e puntuali, e soprattutto ha permesso di mobilitare le migliori qualità di una struttura mai così fortemente motivata e consapevole di partecipare a un progetto di grande importanza.

Se dovessi, in conclusione, definire la Fondazione Cariplo con un unico termine, la definirei come un vero e proprio laboratorio, un laboratorio permanente nel quale le persone hanno dato vita a uno scambio costante di esperienze e di competenze finalizzato a condividere un obiettivo comune: quello di operare al servizio del bene della collettività. Il mio auspicio è che questo laboratorio prosegua con convinzione, che non vengano meno le tensioni positive che lo hanno sin qui alimentato, e che anche il prossimo bilancio sociale possa registrarne la vitalità e l’efficacia.

Giuseppe Guzzetti
PRESIDENTE
FONDAZIONE CARIPLO



LA FONDAZIONE CARIPLO IN SINTESI

Patrimonio netto contabile al 31.12.2001	€ 5.580.042.140,14
Patrimonio netto ai prezzi di mercato al 31.12.2001	€ 6.442.664.095,26
Erogazioni deliberate nel corso dell'esercizio	€ 124.854.116,89
Numero degli interventi deliberati	1.345

LA FONDAZIONE CARIPLO NEL MONDO

Fondazioni	Patrimonio	Erogazioni	Addetti	Nazionalità
The Bill and Melinda Gates Foundation	23.100	2.723	250	USA
The Wellcome Trust	17.278	532	550	U. K.
Lilly Endowment Inc.	12.557	697	490	USA
J. Paul Getty Trust*	10.929	n.d.	28	USA
The Ford Foundation	10.815	863	400	USA
The Robertson Wood Johnson Foundation	9.045	561	200	USA
The W. K. Kellogg Foundation	5.720	179	204	USA
Fondazione Cariplo	4.749	106	45	Italia
The Pew Charitable Trust	4.339	230	155	USA
J. D. and C. T. McArthur Foundation	4.200	180	200	USA
Compagnia di San Paolo	3.926	92	54	Italia
The Rockefeller Foundation	3.100	162	120	USA
The Charles S. Mott Foundation	2.458	129	130	USA
Fondazione Monte dei Paschi di Siena	4.256	43	25	Italia
Bertlesmann Stiftung*	1.712	37	226	Germania
The Cleveland Foundation	1.500	74	59	USA

* dati al 31.12.2000

Nota: dati in milioni di dollari. Per la conversione è stata utilizzata la media annuale dell'U. I. C. (dollaro/Euro 1,175).

Fonti: The Foundation Center e siti internet delle fondazioni.

COMMISSIONE CENTRALE DI BENEFICENZA

PRESIDENTE

GIUSEPPE GUZZETTI

COMMISSARI

ANGELO ABBONDIO
GIOVANNI AZZARETTI
YVES BARSALOU
MARISA BEDONI
ENZO BERLANDA
CARLO CAMERANA
SILVIA COSTA
UGO DOZZIO CAGNONI
RENATO DULBECCO
MARIELLA ENOC
BRUNO ERMOLLI
ELIO FONTANA
MARCO FREY
EMILIO GABBA
LORENZO GAIDELLA
LUIGI GALASSI
LUCA GALLI
RUPERT GRAF STRACHWITZ
BENIAMINO GROPPALI

VICE PRESIDENTI

CARLO SANGALLI
ALDO SCARSELLI

UBALDO LIVOLSI
FEDERICO MANZONI
GUIDO MARTINOTTI
PIERCARLO MATTEA
MARIO MISCALI
MARIO ROMANO NEGRI
MASSIMO NOBILI
ROBERTO PANCIROLLI
GIORGIO PASTORI
PAOLO RAINERI
VIRGINIO RIGOLDI
ROMEO ROBIGLIO
CARLO RUBBIA
FERDINANDO SUPERTI FURGA
GRAZIANO TARANTINI
LIVIO TORIO
CARLO VIMERCATI
MARIO ZANONE POMA

ORGANI SOCIALI

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PRESIDENTE

GIUSEPPE GUZZETTI

CONSIGLIERI

ROBERTO ARTONI
PAOLO MORERIO
FABIO PIEROTTI CEI

VICE PRESIDENTI

CARLO SANGALLI
ALDO SCARSELLI

EZIO RIVA
FELICE SCALVINI
MARCO SPADACINI

SEGRETARIO GENERALE

RENATO RAVASIO

COLLEGIO SINDACALE

PRESIDENTE

MARIO TAMBALOTTI

SINDACI EFFETTIVI

GABRIELE CIOCCARELLI
DARIO COLOMBO

SINDACI SUPPLENTI

ERNESTO FRANCO CARELLA
FLAVIO PIZZINI

SOCIETÀ DI REVISIONE: Reconta Ernst & Young Spa

PRESENTAZIONE

Giunto alla terza edizione, il Bilancio Sociale della Fondazione Cariplo riconferma nella struttura espositiva l'impostazione assunta nell'anno precedente, ma, basandosi su una realtà in profonda trasformazione, deve dare conto di una serie di mutamenti del modo di operare della Fondazione stessa. Questi mutamenti sono principalmente originati dal raggiungimento della piena operatività degli organi di indirizzo e di governo, stabiliti dal nuovo Statuto e insediati alla fine dell'esercizio precedente. A sua volta questa operatività ha impresso alla strategia della Fondazione un orizzonte temporale pluriennale.

La redazione del presente bilancio sociale ha tratto vantaggio dal Provvedimento del Ministero del Tesoro del 19 aprile 2001, che stabilisce i contenuti del bilancio di missione, parte integrante e obbligatoria della relazione annuale sulla gestione, e dall'approvazione del Documento Programmatico Pluriennale, da parte della Commissione Centrale di Beneficenza, che identifica con precisione la missione, il ruolo, la visione della Fondazione e individua i settori di intervento prioritario, gli obiettivi dell'attività di erogazione e gli strumenti adatti per perseguirli in un arco di tempo di medio periodo.

L'Atto di indirizzo del Ministero del Tesoro, recante le indicazioni per la redazione del bilancio da parte delle fondazioni di origine bancaria, prevede che la Relazione annuale sulla gestione contenga una sezione, chiamata bilancio di missione, dedicata a una serie di informazioni, su argomenti che il bilancio sociale della Fondazione Cariplo aveva già posto in evidenza fin dalla prima edizione. Questa sezione è un prezioso ausilio alla rendicontazione sociale del settore non profit in generale, poiché prescrive la raccolta e la presentazione di una serie di informazioni fondamentali per la redazione di un bilancio sociale.

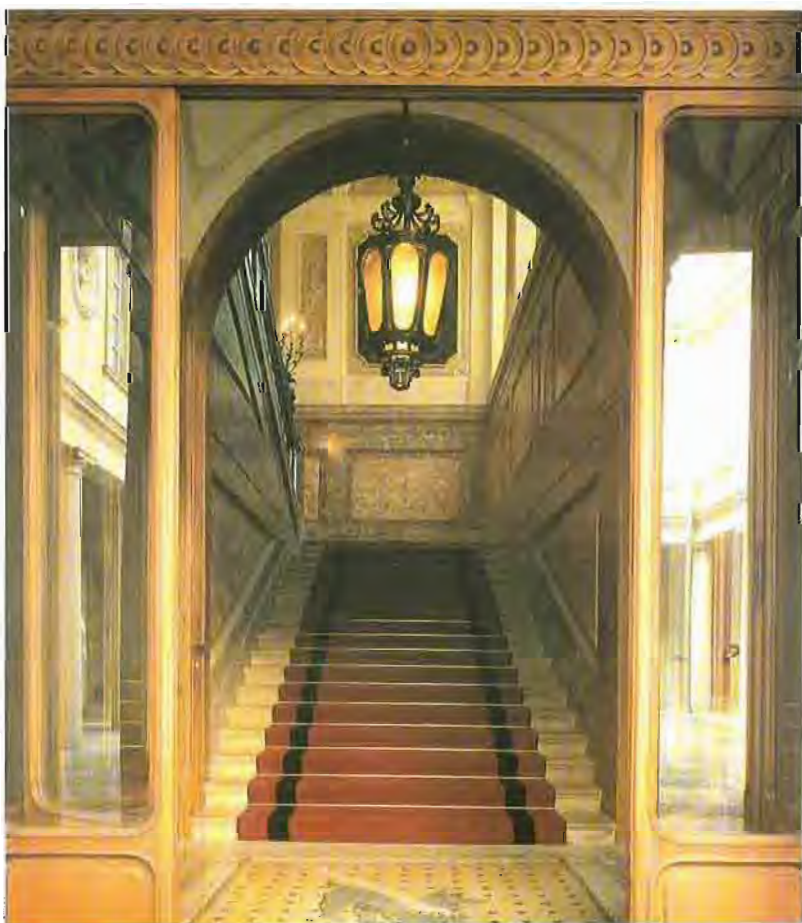
Per quanto riguarda invece il Documento Programmatico Pluriennale della Fondazione, questo documento impone un aggiornamento metodologico alla predisposizione del bilancio sociale, che d'ora in poi potrà confrontarne gli obiettivi con quelli raggiunti in ogni esercizio, allo scopo di valutarne la coerenza e di verificare la bontà degli strumenti adottati rispetto ai risultati conseguiti.

Deve essere infine sottolineata un'ulteriore novità riguardante il capitolo dedicato al budget 2002, che gli estensori hanno potuto redigere basandosi, oltreché sul consueto documento previsionale di natura contabile, sul Progetto operativo delle attività istituzionali 2002 che, varato per la prima volta nel 2001 su proposta del Consiglio di Amministrazione e approvato dalla Commissione Centrale di Beneficenza, ha consentito un'analisi ancor più approfondita e articolata degli obiettivi della Fondazione. La complessità dell'azione

svolta dalla Fondazione Cariplo, una delle maggiori fondazioni “grant-making” del mondo, ha quindi imposto un particolare sforzo volto a mantenere snello e incisivo il presente bilancio sociale, che rimanda, per gli approfondimenti, a un’intera gamma di strumenti di comunicazione ormai attivati dalla Fondazione stessa, in primis il sito Internet.

Anche l’edizione 2002 del bilancio sociale è organizzata in tre sezioni, dedicate: a) all’illustrazione della missione, della governance e della struttura organizzativa della Fondazione; b) all’analisi dell’attività istituzionale, suddivisa per aree di intervento; c) alle scelte di gestione del patrimonio e ai risultati reddituali conseguiti durante l’esercizio. Successivamente vengono presentati sinteticamente gli obiettivi di budget 2002.

Questa edizione è arricchita da una parte monografica, dedicata al cosiddetto “dialogo con gli stakeholder”, basata su una campagna di interviste rivolte a un panel di 12 rappresentanti degli stakeholder, in analogia a quanto viene ormai ricorrentemente fatto nella rendicontazione sociale di tradizione anglosassone. La campagna di interviste è stata svolta in piena autonomia dagli estensori del presente documento. Come di consueto, l’ultimo capitolo è dedicato alla valutazione della qualità sociale dell’attività della Fondazione.



*Palazzo Melzi d’Eril,
sede della Fondazione Cariplo*

GOVERNANCE, STRATEGIE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

1.1. La nuova governance

A differenza dell'anno precedente, caratterizzato, sul piano istituzionale, dall'approvazione del nuovo Statuto, dall'insediamento degli organi statutari e dall'avvio degli assetti organizzativi più adatti a perseguire le strategie della Fondazione, l'attività dell'esercizio 2001 è stata caratterizzata dal raggiungimento della piena operatività, nello spirito della riforma Ciampi e in attuazione del D. Lgs n. 153 del 1999, che definisce le Fondazioni come "persone giuridiche private senza fini di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale" (art. 2). Il nuovo assetto di governo ha impresso una svolta strategica all'operato della Fondazione.

Accanto alla prosecuzione delle linee innovative intraprese nel corso degli ultimi anni – come la promozione delle *Community Foundation*, la riedizione dei programmi della Fondazione, allo scopo di sollecitare un concorso di progetti secondo modalità e contenuti suggeriti dalla Fondazione stessa e la continuazione dei *Program Related Investment*, che permettono di impiegare parte del patrimonio a sostegno di investimenti di interesse sociale – l'aspetto di maggiore rilievo è rappresentato dalla portata delle decisioni assunte dalla Commissione Centrale di Beneficenza (CCB) quale organo di indirizzo e dal Consiglio di Amministrazione quale organo gestionale.

La più importante azione di indirizzo della CCB è stata la redazione e approvazione all'unanimità del Documento Programmatico Pluriennale 2001-2006, in ottemperanza del punto 1 dell'art. 5 dello Statuto, che ha permesso alla Fondazione di tradurre in obiettivi strategici e in indirizzi operativi le finalità generali e gli scopi previsti dallo Statuto stesso.

La funzione di indirizzo della CCB ha tratto vantaggio dall'attività svolta al suo interno da quattro commissioni consultive specializzate in altrettante tematiche di rilevanza strategica. La loro composizione riflette le specifiche competenze ed esperienze professionali possedute dai commissari nei settori rilevanti. La partecipazione di "personalità in grado di contribuire al miglior perseguimento dei fini istituzionali", come recita lo Statuto, ha consentito alla Fondazione di disporre di competenze di altissimo livello e di esperienze singolari, in grado di elaborare idee e proposte di valenza innovativa.

Le quattro commissioni sono:

- la *Commissione per gli indirizzi, il monitoraggio e la valutazione della gestione del patrimonio e delle partecipazioni della Fondazione*, che formula proposte per la definizione degli indirizzi relativi alla

gestione del patrimonio, per l'individuazione dei principi generali e degli obiettivi strategici di investimento e per la definizione degli indirizzi e delle direttive generali nelle società partecipate non esercenti imprese strumentali, e svolge un'azione di monitoraggio e valutazione dei risultati degli investimenti e della gestione delle partecipazioni, verificando il rispetto degli indirizzi definiti dalla CCB.

- la *Commissione per la redazione dei nuovi regolamenti e per lo svolgimento di attività istruttoria sui regolamenti esistenti*, che propone alla CCB i testi: a) del regolamento relativo all'incontro annuale con gli enti locali territoriali e le organizzazioni senza fini di lucro, di cui all'art. 5 dello Statuto. Tale regolamento è stato approvato dalla CCB nella seduta del 23 aprile 2001; b) del regolamento che disciplina l'attività di erogazione, di cui all'art. 6 dello Statuto; c) del regolamento che disciplina le modalità di impiego del patrimonio della fondazione, di cui all'art. 8 dello Statuto; d) del regolamento che disciplina le procedure di monitoraggio e rendicontazione sull'operato del Consiglio di amministrazione, sulle attività istituzionali e sui risultati dell'attività di investimento, di cui all'art. 17 dello Statuto. Questo regolamento è stato approvato dalla CCB nella seduta del 17 settembre 2001; e) del regolamento relativo alle procedure per la dichiarazione di decadenza e sospensione dei membri degli organi della Fondazione, di cui all'art. 37 dello Statuto. Questo regolamento è stato approvato dalla CCB nella seduta del 21 maggio 2001.
- la *Commissione per la comunicazione e la trasparenza delle attività erogative e filantropiche della Fondazione*, che ha lo scopo di svolgere approfondimenti e formulare proposte alla CCB.
- la *Commissione per la redazione dei documenti programmatici pluriennali*, che ha lo scopo di formulare proposte per la redazione del Documento Programmatico Pluriennale, di cui all'art. 5 dello Statuto, e di verificare i risultati delle attività istituzionali della Fondazione. Questa commissione è articolata in sottocommissioni che operano nei settori rilevanti.

A propria volta, anche il Consiglio di Amministrazione ha istituito al suo interno un gruppo di lavoro per le attività erogative, un gruppo di lavoro per la gestione del patrimonio e un gruppo di lavoro per la comunicazione, allo scopo di snellire e accelerare i processi nei diversi ambiti.

Durante l'esercizio l'attività della CCB è stata prevalentemente rivolta alla stesura del Documento Programmatico Pluriennale, che viene specificamente illustrato in apposita sezione. I lavori prepara-





tori hanno avviato una prassi consultiva con i principali stakeholder della Fondazione, allo scopo di acquisire indicazioni rilevanti per la individuazione sia dei bisogni espressi dalla comunità, sia dei conseguenti settori prioritari di intervento.

In particolare, nel corso dell'anno, per ognuna delle sottocommissioni in cui è stata articolata la Commissione per la redazione dei documenti programmatici pluriennali, si sono svolti seminari e incontri di discussione e approfondimento con la partecipazione di qualificati operatori in ciascuna area di intervento (rappresentanti degli enti locali, dei ministeri, delle Soprintendenze ai beni ambientali, fondazioni impegnate nei diversi ambiti, associazioni volontarie, enti di ricerca, rappresentanti delle direzioni rilevanti della Commissione Europea, singoli esperti particolarmente qualificati), per un totale di oltre 40 personalità convocate.

Le linee generali della programmazione pluriennale sono state illustrate pubblicamente il 2 ottobre 2001, in occasione dell'incontro annuale previsto dall'art. 5 dello Statuto, presso il Centro Congressi della Fondazione Cariplo a Milano.

1.2. Le strategie

Con l'approvazione del Documento Programmatico Pluriennale, la CCB ha meglio definito la missione, la visione e il ruolo della Fondazione e individuato le linee strategiche per il periodo 2001-2006.

La Fondazione Cariplo è una fondazione grantmaker, opera quindi attraverso le erogazioni, piuttosto che attraverso la gestione diretta di iniziative e progetti, e si pone come soggetto attivo che propone progetti e iniziative di utilità sociale. Il Documento programmatico individua cinque aree di intervento strategico: l'ambiente, l'arte e la cultura, la ricerca nel campo delle scienze mediche e della vita, i servizi alla persona, il trasferimento tecnologico.

Accanto agli obiettivi strategici settoriali viene individuato anche un obiettivo di natura trasversale, che consiste nella promozione della filantropia e della società civile. Questo obiettivo, che è destinato ad ispirare l'azione rivolta indistintamente a tutte le aree di intervento, contribuisce a formare l'identità stessa della Fondazione, che viene definita come "una risorsa per aiutare le istituzioni sociali e civili a servire meglio la propria comunità". Viene cioè chiarita e potenziata la natura sussidiaria dell'azione della Fondazione, che si pone come soggetto attivo volto a sostenere e promuovere l'autonomia dei soggetti e a valorizzare le opportunità di cooperazione tra essi, nel perseguimento di obiettivi comuni.



Il ruolo della Fondazione non si sovrappone né tanto meno sostituisce quello di molti altri attori pubblici e privati che operano nel contesto economico e sociale del territorio, e mira a svolgere tre funzioni principali:

- a) agire come istituzione che sostiene le attività innovative, volte a rispondere a bisogni insoddisfatti o che danno risposte nuove a bisogni da tempo individuati, in campi e settori non presidiati dalla pubblica amministrazione e dalle imprese private. In questa ottica viene privilegiato il finanziamento di progetti, piuttosto che il generico sostegno di organizzazioni;
- b) sostenere la creazione e il consolidamento di soggetti sociali autonomi, che possano autonomamente farsi carico dei bisogni della comunità, evitando di fornire sostegno stabile e garantito ad una o più organizzazioni, per non ricadere nell'assistenzialismo;
- c) favorire la soluzione di problemi rilevanti della comunità giocando un ruolo di "catalizzatore" degli attori interessati. In questa prospettiva la Fondazione si pone come soggetto neutrale e privo di interesse proprio, che promuove tavoli progettuali tra soggetti in grado di operare in partnership, e svolge un ruolo di mediazione tra i diversi soggetti coinvolti in un problema.

La missione e gli obiettivi strategici della Fondazione sono coerenti con una visione della società come comunità in cui ogni persona è in grado di sviluppare appieno le proprie capacità, di realizzare la propria personalità e di perseguire liberamente la propria vocazione e realizzazione di sé, in un contesto sociale, culturale ed economico che offre un ampio spettro di scelte individuali e che opera per rimuovere le barriere alla realizzazione delle stesse.

1.3. Il Documento Programmatico Pluriennale

Previsto dallo Statuto e dalla normativa di settore, il Documento Programmatico Pluriennale si riferisce al periodo di durata in carica della CCB e definisce la missione, la visione e il ruolo della Fondazione, individua gli obiettivi delle attività e le priorità degli interventi, gli strumenti per perseguirli e impegna il Consiglio di Amministrazione al loro perseguimento. Il documento è suddiviso in tre parti, dedicate rispettivamente alla missione, alla visione e al ruolo che la Fondazione si è data, agli obiettivi strategici per il prossimo quinquennio, e agli strumenti atti a perseguirli.

La novità di questo documento consiste nel delineare non solo una prospettiva di lungo periodo per l'azione istituzionale, allo scopo di affrontare con maggiore efficacia i grandi problemi delle aree di riferimento, ma anche una prassi che fa del dialogo e dell'incontro

con gli stakeholder la principale metodologia per fissare gli obiettivi e per individuare le strategie di intervento.

Sulla base della missione, del ruolo e della visione affidata alla Fondazione, il documento fissa gli obiettivi strategici, da perseguire in cinque aree di intervento (ambiente, arte e cultura, ricerca scientifica, servizi alla persona, trasferimento tecnologico), specificando per ciascuna gli scenari e i bisogni tipici, i compiti che la Fondazione deve assumersi, gli obiettivi e le linee di azione per i prossimi cinque anni.

1.3.1 Le raccomandazioni

Per tutte le aree di intervento il Documento programmatico individua una serie di criteri generali e di raccomandazioni, riassumibili come segue:

- la Fondazione deve operare come soggetto erogatore, senza intraprendere attività di carattere operativo;
- tutte le attività filantropiche devono essere progressivamente orientate al perseguimento degli obiettivi strategici definiti dal documento stesso;
- l'azione filantropica dovrà progressivamente sostituire le erogazioni non sollecitate – strumento di tipo passivo – con le erogazioni su bando e con i progetti propri – strumenti di tipo attivo. Deve essere perciò avviato un progressivo passaggio da erogazioni cosiddette “di sostegno istituzionale”. – che possono provocare nel tempo una dipendenza eccessiva dei beneficiari dai contributi – a erogazioni di progetto, e da erogazioni sollecitate su bando a “progetti propri”, allo scopo di sviluppare competenze interne,



Il benchmark della Fondazione Cariplo

Il benchmark è un portafoglio ideale, formato da indici finanziari trasparenti, liquidi e replicabili, che massimizza la probabilità di conseguire gli obiettivi erogativi pluriennali che la Fondazione si è data, sulla base di dati storici relativi all'andamento di lungo periodo dei mercati finanziari.

evitando però pericoli di autoreferenzialità, mediante una maggiore apertura e collaborazione con gli attori della società civile;

- deve essere attribuito un ruolo di rilievo ai “Program Related Investment”;
- viene adottata in linea di principio la scelta di non aderire, a differenza di quanto avvenuto in passato, come socio fondatore alla creazione di enti, istituzioni o fondazioni promossi da soggetti terzi, per evitare l'immobilizzazione delle risorse della Fondazione, che devono invece essere indirizzate al sostegno di soggetti sociali autonomi;
- l'azione erogativa deve perseguire anche un obiettivo di riequilibrio territoriale nell'area di intervento preminente;
- a un aumento della capacità di intervenire attivamente, in modo propositivo ed esemplare, deve corrispondere da parte della Fondazione la capacità di sviluppare strumenti di analisi dei cambiamenti, che caratterizzano la comunità di riferimento, in tutte le aree di intervento. Questa capacità potrà essere perseguita attraverso ricerche mirate, crescita interna di competenze specifiche e collegamenti stabili con i principali osservatori sociali, culturali ed economici del paese;
- data la complessità dei compiti, che richiedono risorse superiori a quelle disponibili, la Fondazione deve promuovere rapporti di partnership con altri enti erogatori, ricercando il coordinamento e la sinergia, specie con le altre fondazioni di origine bancaria.

1.3.2. Linee programmatiche per la gestione del patrimonio

Il Documento Programmatico Pluriennale fissa inoltre i principi e gli obiettivi per una gestione del patrimonio in grado di sostenere nel lungo periodo un programma erogativo ambizioso, ma coerente con l'avversione al rischio della Fondazione. A questo scopo l'attività di gestione finanziaria viene basata sull'individuazione di un benchmark, in ottemperanza a quanto disposto dal punto 6 dell'Atto di indirizzo del Ministero del Tesoro del 19 aprile 2001, analogamente alla prassi ormai consolidata delle maggiori fondazioni statunitensi ed Europee e in linea con l'evoluzione recente della normativa relativa alle fondazioni britanniche. In particolare nel lungo periodo la Fondazione si propone di ottenere un rendimento medio sufficiente a sostenere i piani di erogazione, salvaguardando la conservazione del valore reale del patrimonio. Nel breve e medio periodo, il rischio massimo sostenibile non deve eccedere gli accantonamenti al fondo di stabilizzazione delle erogazioni per non pregiudicare il piano erogativo della Fondazione.

1.4. La struttura

Al 31 dicembre 2001 il personale della Fondazione è composto da 45 unità, di cui 32 dipendenti e 13 collaboratori. La suddivisione per mansioni vede una netta prevalenza delle risorse dedicate alle attività erogative (20). Seguono le segreterie di direzione e tecnica con 10 addetti, l'area amministrativa (ragioneria) con 5 addetti, l'ufficio legale e verbali con 4 addetti, 2 addetti all'ufficio comunicazione, 1 addetto alla direzione finanziaria e 1 addetto all'ufficio fondazioni minori. L'organico è completato da 2 dirigenti, rappresentati dal Segretario generale e dal capo dell'esecutivo. L'inquadramento del personale dipendente comprende, oltre ai 2 dirigenti, 12 quadri direttivi, 11 impiegati, 1 commesso e 2 autisti. Nel corso dell'esercizio il costo del personale è ammontato a € 2.693.091. L'attività della Fondazione si è avvalsa anche di consulenze e collaborazioni esterne per un totale complessivo di € 691.442, in buona parte destinati a sostegno del progetto "Programmi della Fondazione".

Per quanto riguarda gli enti strumentali della Fondazione, durante l'esercizio è stata data attuazione alle modifiche statutarie, approvate nel 2000, relative alla Fondazione Cariplo per lo Studio della Multiethnicità, trasformatasi da ente strumentale a "fondazione di partecipazione" aperta all'adesione di soggetti terzi. La Fondazione Opere Sociali Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, rimane pertanto l'unico ente strumentale, impegnato per Statuto nell'assistenza, nella qualificazione professionale e nell'elevazione culturale di lavoratori e studenti. Gli enti partecipati riguardano invece strutture operanti in ambiti riconducibili ai settori statutari di intervento della Fondazione Cariplo: la Fondazione Giordano dell'Amore, che offre formazione tecnica, professionale e manageriale, assistenza e consulenza in materia economica e finanziaria a favore di istituzioni e associazioni appartenenti ad aree sfavorite del pianeta che necessitano di sostegno internazionale; la Fondazione Centro Lombardo per l'incremento della floro - orto - frutticoltura Scuola di Minoprio, che opera nel campo della formazione professionale e della ricerca e ad essa partecipano anche la Regione Lombardia, le Province di Como e di Varese, il Comune di Vertemate con Minoprio e le Camere di Commercio di Como e Varese.

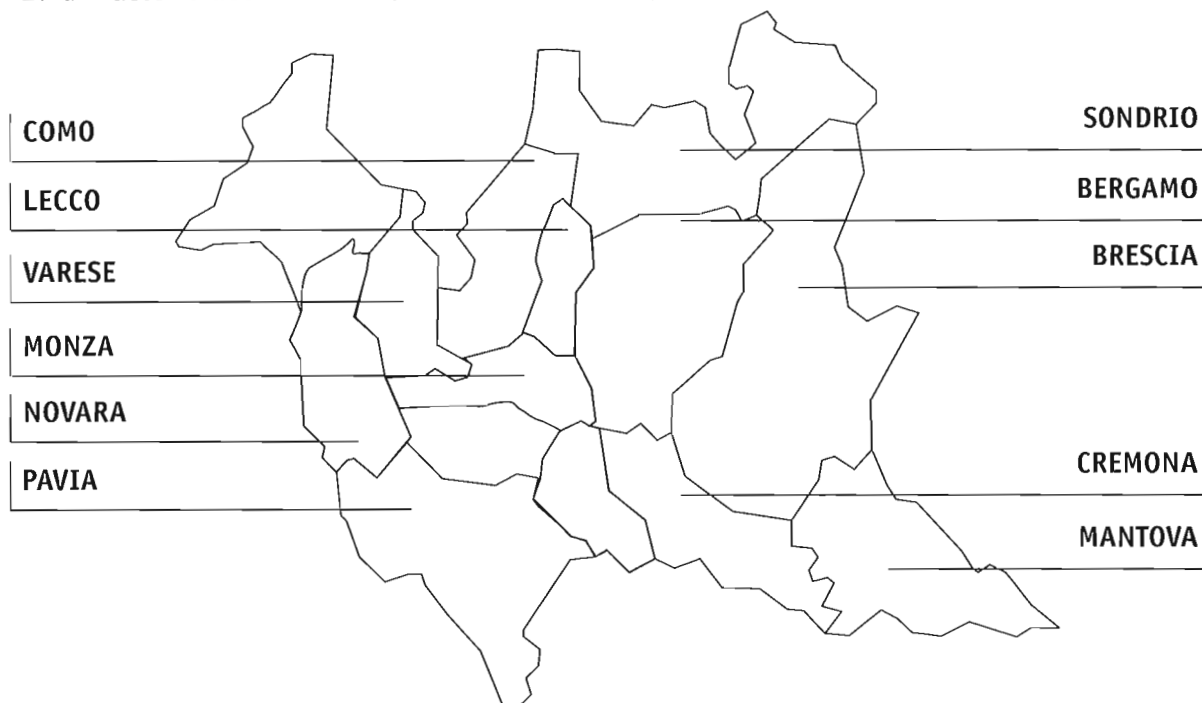
La Fondazione Cariplo ha inoltre diritto di designare un proprio rappresentante nei consigli dei seguenti enti, di cui ha contribuito alla costituzione: Fondazione Teatro alla Scala, Fondazione Lombardia Film Commission, Fondazione Città della Moda, Comitato Promotore della Città dei Mestieri e delle Professioni, Associazione Consiglio Italiano per le Scienze Sociali - ONLUS.

1.5. Le Fondazioni delle comunità locali

Notevole impulso ha registrato il progetto delle Fondazioni delle comunità locali che, avviato nel 1998, ha raggiunto alla fine del 2001 un significativo risultato, con la costituzione di 11 Fondazioni.

Grazie alla positiva valutazione dell'operato delle Fondazioni comunitarie, nel corso dell'esercizio, la Fondazione Cariplo ha deciso di attribuire loro in via sperimentale le disponibilità per la concessione di contributi rientranti nella categoria delle "erogazioni sul territorio". A tal fine nella seduta del 5 febbraio 2001, la

La diffusione delle fondazioni comunitarie al 31.12.2001



Le disponibilità per erogazioni sul territorio messe a disposizione delle Fondazioni comunitarie nel 2001

Fondazione della Comunità Bergamasca ONLUS	1.033.946,71
Fondazione Provinciale Comasca ONLUS	1.162.028,02
Fondazione della Provincia di Lecco ONLUS	697.216,81
Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova ONLUS	748.862,50
Fondazione della Comunità di Monza e Brianza ONLUS	745.247,31
Fondazione della Comunità del Novarese ONLUS	723.039,66

CCB ha approvato i criteri procedurali e operativi che regolano i rapporti tra Fondazione Cariplo e Fondazioni comunitarie, allo scopo di salvaguardare la destinazione delle risorse ai settori della propria operatività, predisponendo procedure di vigilanza e di verifica e prescrivendo l'impiego di bandi pubblici nella sollecitazione delle richieste e nella selezione delle proposte. Poiché l'accesso alle disponibilità per le "erogazioni sul territorio" da parte delle Fondazioni comunitarie, è subordinato alla condizione che i progetti ammessi al contributo siano cofinanziati in misura pari o superiore al 50%, questa decisione è destinata a moltiplicare le risorse mobilitando la filantropia a livello locale. La diffusione delle Fondazioni comunitarie su tutto il territorio di riferimento e i risultati operativi già raggiunti dalle prime avviate – come la Fondazione della Provincia di Lecco, che nel corso dell'esercizio ha assegnato 134 erogazioni, la Fondazione della Provincia di Como, che ha erogato 165 contributi e la Fondazione della Comunità Novarese, che ha sostenuto 68 progetti – hanno indotto la Fondazione Cariplo ad avviare un processo di verifica e di riscontro del loro operato, promuovendo il 4 dicembre 2001 un incontro con i presidenti e i segretari generali delle stesse.

1.6. La comunicazione

La Fondazione ha individuato nella comunicazione interna ed esterna un importante strumento per il perseguimento della propria missione. In particolare la comunicazione interna viene vista come strumento che consente all'organo di indirizzo di valutare efficacemente l'operato del Consiglio di Amministrazione, permettendo a quest'ultimo, nel contempo, di adeguare la propria azione alle indicazioni strategiche della Commissione Centrale di Beneficenza. Inoltre, all'interno della struttura operativa della Fondazione, la comunicazione contribuisce a costruire un clima e una cultura partecipativa in grado di motivare il personale in una fase di grande trasformazione, che richiede particolare impegno e condivisione degli obiettivi e degli strumenti. La comunicazione esterna ha lo scopo sia di informare i soggetti potenzialmente interessati ad accedere alle risorse, sia di rendere sistematica e diffusa la conoscenza dell'attività della Fondazione nel pubblico più vasto, sia di monitorare i cambiamenti delle comunità di riferimento. Sulla base di questi obiettivi la Fondazione ha intrapreso un programma in grado di rappresentare con coerenza e trasparenza le proprie finalità e azioni,

allo scopo di stabilire una corretta interazione con gli stakeholder rilevanti e in generale con tutti i destinatari della propria attività.

La comunicazione trasparente e completa viene quindi vista come una risorsa in grado di sviluppare relazioni, valorizzare idee, condividere progetti e valori e potenziarne le ricadute nella comunità di riferimento. In particolare il Documento Programmatico Pluriennale ha individuato tre principali obiettivi della comunicazione. Essa deve anzitutto raggiungere tutti i soggetti potenzialmente interessati sia ad accedere ai contributi della Fondazione, sia a collaborare con essa nella definizione e realizzazione dei progetti.

Questa funzione mira ad assicurare la trasparenza e a garantire condizioni di equità di accesso ai progetti e alle risorse, anche allo scopo di assicurare la partecipazione di partner più innovativi e l'accesso da parte di attori più bisognosi. Ad un livello più generale, rivolto ai soggetti istituzionali, ai decisori pubblici e alle organizzazioni della società civile – ma anche ai cittadini attraverso la mediazione degli organi di informazione – la comunicazione contribuisce a costruire un'immagine più realistica e complessa dell'attività della Fondazione e del suo contributo allo sviluppo del benessere sociale, culturale ed economico, correggendo lo stereotipo basato esclusivamente sull'enfatizzazione statica del patrimonio e della sua composizione. Alla comunicazione viene affidata non solo una funzione di diffusione 'in uscita' delle informazioni, ma anche una funzione "in entrata", allo scopo di raccogliere informazioni necessarie alla pianificazione delle attività filantropiche e alla individuazione degli strumenti di azione più idonei al perseguimento degli obiettivi statutari. In questo quadro di riferimento la Fondazione si è da tempo dotata di un apposito ufficio comunicazione, che si avvale di personale interno e di collaboratori esterni altamente qualificati. Un ruolo importante è affidato al sito web della Fondazione la cui architettura è finalizzata non solo all'informazione dell'attività svolta, ma soprattutto al dialogo interattivo con i potenziali beneficiari e con i partner, che vengono informati in dettaglio sui programmi e sulle erogazioni assegnate, possono proporre progetti e richiedere contributi. Aperto nell'agosto del 2000, il sito ha visto un utilizzo crescente, con 10.000 visite nella seconda metà del primo anno, e ben 56.000 nel corso dell'esercizio 2001 (mentre nei primi due mesi del 2002 le visite sono state oltre 12.000).



L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

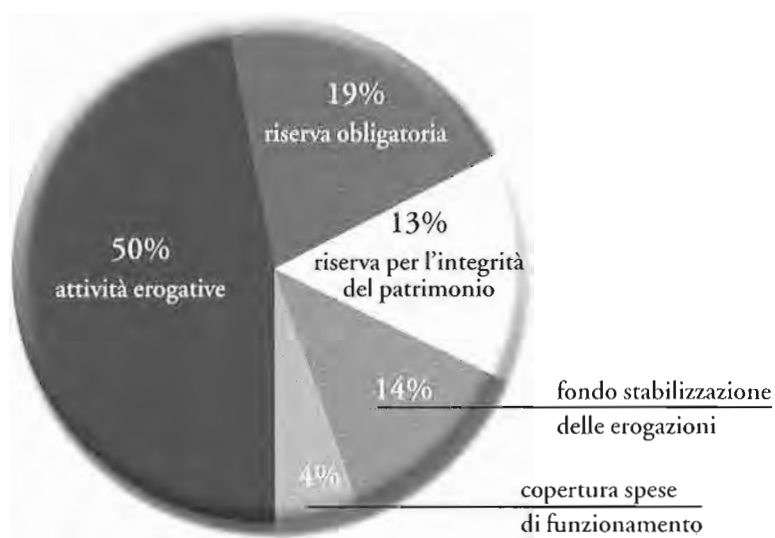
2.1. L'attività erogativa

La gestione del patrimonio della Fondazione nel corso del 2001 ha prodotto un reddito di 297 milioni di Euro che è stato così destinato:

- alla copertura delle spese di funzionamento per Euro 11,5 milioni
- alla riserva obbligatoria per Euro 57,1 milioni
- alla riserva per l'integrità del patrimonio per Euro 40 milioni
- al fondo di stabilizzazione delle erogazioni per Euro 40,4 milioni
- alle attività erogative per Euro 148 milioni.

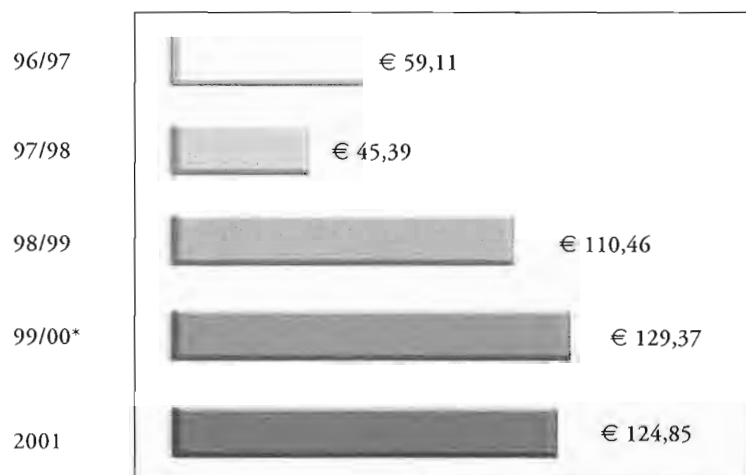
Nel corso dell'esercizio la Fondazione Cariplo ha deliberato la concessione di 1.345 contributi per un ammontare complessivo di 124.854.117 Euro. Rispetto all'esercizio precedente il numero dei contributi deliberati è in diminuzione del 35,4%. Questa diminuzione è dovuta alla diversa durata degli esercizi e alla nuova politica adottata nei confronti delle Fondazioni comunitarie. Il numero medio di erogazioni su base mensile mostra infatti una maggiore continuità tra i due esercizi: 138 erogazioni nell'esercizio precedente, contro 112 nel presente esercizio. Inoltre, la decisione di avvalersi della collaborazione delle Fondazioni delle Comunità locali per i tradizionali programmi settoriali e territoriali ha comportato una maggiore concentrazione della Fondazione Cariplo sulle erogazioni di più grande importo unitario. Questo importo è infatti salito del 49,4% passando da circa 62.000 Euro a quasi 93.000 Euro. In sintesi, l'ammontare complessivo delle risorse distribuite risulta quindi significativamente superiore rispetto all'esercizio precedente, passando da una media di 8,6 milioni di Euro al mese, nel precedente esercizio, a oltre 10 milioni di Euro.

Destinazione percentuale del reddito d'esercizio



La Fondazione ha indirizzato i propri interventi secondo un Piano di ripartizione approvato dalla Commissione Centrale di Beneficenza che vede, accanto alla tradizionale attività di finanziamento di *programmi istituzionali*, la destinazione di fondi ai *programmi della Fondazione* e alle *erogazioni sul territorio*, che sono state affidate alle Fondazioni comunitarie (tab.2). Ognuna di queste tipologie di programma sarà oggetto di un approfondimento nei paragrafi successivi.

L'attività erogativa della Fondazione

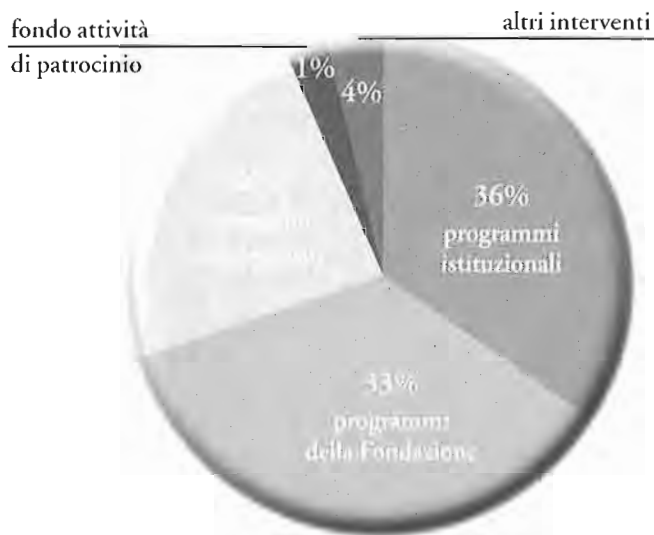


* l'esercizio 1999/2000 ha avuto la durata di 15 mesi

Ripartizione dei contributi assegnati per programmi di intervento

Programmi	N.interventi	Mln/Lire	Mln/Euro
Programmi istituzionali	64	55.750	28,8
Programmi della Fondazione	252	50.691	26,2
Erogazioni sul territorio	776	38.720	20,0
Fondo attività di patrocinio	58	929	0,5
Altri interventi	20	5.414	2,8
Totale su disponibilità 2001	1170	151.504	78,2
Interventi deliberati			
su disponibilità residue	158	36.592	18,9
Progetto Fondazioni Comunitarie	13	50.555	26,1
Disp.ex Fondazione			
Ricerca Scientifica	4	3.100	1,6
Totale contributi assegnati	1345	241.751	124,85

Ripartizione delle erogazioni in migliaia di Euro per settore di intervento



Anche per quanto riguarda l'esercizio 2001, la ripartizione delle erogazioni per settore di intervento, che non tiene ancora conto delle indicazioni provenienti dal Documento Programmatico Pluriennale, approvato nella seconda parte dell'esercizio, mostra un maggior impegno della Fondazione Cariplo nel settore dell'arte e cultura, seguito dai settori dell'istruzione e dell'assistenza sociale.

Ripartizione delle erogazioni in migliaia di Euro per settore di intervento

SETTORE	2001			2000		
	N.	Importo	%	N.	Importo	%
Arte e cultura	481	39.035	31,3	768	38.769	30,0
Assistenza sociale	280	14.165	11,4	434	16.170	12,5
Istruzione	206	14.447	11,6	422	18.766	14,5
Sanità	70	5.265	4,2	100	6.139	4,8
Ricerca scientifica	40	5.087	4,1	59	8.270	6,4
Ambiente	38	2.824	2,3	23	1.462	1,1
Filantropia e volontariato	40	33.681	27,0	46	29.668	22,9
Sport-ricreazione-socializzazione	97	2.404	1,9	147	4.771	3,7
Promozione della comunità locale	54	6.670	5,3	31	3.861	3,0
Tutela dei diritti civili	1	26	0,0	1	2	0,0
Attività internazionali	8	414	0,3	10	487	0,4
Attività religiose	30	836	0,7	42	1.006	0,8
Totale	1345	124.854	100,0	2.083	129.371	100,0

La ripartizione delle erogazioni sul territorio vede una concentrazione dell'impegno sulla città di Milano a causa soprattutto del peso delle erogazioni istituzionali i cui beneficiari hanno prevalentemente sede nel Capoluogo lombardo.

Ripartizione delle erogazioni per territorio

Provincia	n.erogazioni	Euro in migliaia	%
Bergamo	59	5.322	4,27
Brescia	234	9.467	7,59
Como	37	4.309	3,46
Cremona	65	7.054	5,65
Lecco	19	2.312	1,86
Lodi	60	1.596	1,28
Mantova	14	3.378	2,71
Milano	430	55.151	44,17
Novara	14	1.748	1,4
Pavia	87	9.370	7,51
Sondrio	60	7.262	5,82
Varese	115	9.792	7,85
Verbania	70	1.523	1,22
Altre aree	81	6.570	5,27
Totale	1345	124.854	100,00

Al fine di riequilibrare in parte i flussi erogativi tra la metropoli milanese e le diverse province, in attuazione del Documento Programmatico Pluriennale, la Fondazione si è impegnata a realizzare un piano di "Interventi emblematici" che consiste nel finanziamento annuale, nel periodo 2001-2006, di 15,5 milioni di Euro per iniziative e progetti da attuare sul territorio di ciascuna delle province di tradizionale riferimento ad esclusione della provincia di Milano. Per l'anno 2001 destinatarie dei finanziamenti sono le province di Como e Varese, cui seguiranno negli anni successivi le altre province, secondo un programma a rotazione. I progetti oggetto di finanziamento sono stati approvati nei primi mesi del 2002 da una Commissione appositamente costituita da Regione Lombardia, Fondazione Cariplo e rappresentanti degli enti locali coinvolti. Essi prevedono la creazione di un centro di eccellenza per la ricerca e il trasferimento tecnologico, un sistema culturale integrato del distretto dell'Isola Comacina, un centro servizi multidisciplinare, un nuovo Centro Studi intitolato a Nicolò Rusca e l'archivio storico Diocesano, la ristrutturazione e l'ampliamento della Sede dell'Accademia nazionale di Studi superio-

ri di Induno Olona, il restauro del percorso del Sacro Monte sopra Varese e un Centro riabilitativo terapeutico per giovani malati psichici gravi nel Comune di Cunardo.

Ripartizione delle erogazioni per tipo di beneficiario

	Migliaia Euro	%	n.interventi	%
Associazioni	23.046	18,5	576	42,8
Fondazioni	52.302	41,9	141	10,5
Comitati	425	0,3	12	0,9
Cooperative sociali	5.644	4,5	74	5,5
Enti pubblici territoriali	18.872	15,1	149	11,1
Enti pubblici non territoriali	8.267	6,6	106	7,9
Ipab	962	0,8	30	2,2
Altri organismi non lucrativi	1.725	1,4	14	1,0
Enti religiosi/ecclesiastici	13.433	10,8	240	17,8
Progetti della Fondazione	178	0,1	3	0,2
Totale	124.854	100	1.345	100,0

La ripartizione delle erogazioni per veste giuridica del beneficiario, vede una prevalenza dei contributi concessi agli enti costituiti sotto forma di fondazione, che può essere spiegata dalla presenza, all'interno di tale raggruppamento delle Fondazioni comunitarie verso le quali la Fondazione Cariplo sta via via trasferendo funzioni e risorse, a sostegno del progetto di decentramento sul territorio dell'attività erogativa. Alle fondazioni delle comunità locali si aggiunge inoltre il peso dei soggetti, in prevalenza fondazioni, che beneficiano di sostegno a titolo istituzionale. Per numero di interventi, troviamo invece al primo posto le associazioni, che sono destinatarie di oltre 500 erogazioni, seguite dagli enti religiosi ed ecclesiastici (240), che si giovano di contributi di importo medio limitato.

2.2. Criteri di selezione dei progetti

Nella selezione dei progetti da finanziare la Fondazione Cariplo ha applicato una serie di parametri di ordine generale che caratterizzano e qualificano l'attività erogativa:

- cofinanziamento dei progetti;
- rispondenza dei progetti a effettivi bisogni espressi dal territorio;
- innovatività delle soluzioni prospettate per i bisogni considerati;
- replicabilità dei progetti in territori diversi e su scala più ampia;
- capacità dei soggetti proponenti di mobilitare risorse della comunità locale;

- potenzialità dei progetti e delle organizzazioni di acquisire autonomia economico-finanziaria successiva all'avvio dei progetti stessi o dell'attività istituzionale.

Accanto a questi criteri generali ne sono stati applicati altri che si riferiscono più specificamente ai programmi istituzionali, ai programmi prioritari e alle erogazioni sul territorio ai quali si accenna nei relativi paragrafi.

2.3 - I programmi istituzionali

Le erogazioni su programmi istituzionali hanno rappresentato il 23% delle risorse totali erogate nel corso dell'esercizio. Esse rispondono all'esigenza di assicurare il funzionamento di altre istituzioni, enti e fondazioni i cui fini si pongono in linea con lo Statuto della Fondazione Cariplo. Rientrano in questa categoria i contributi assicurati annualmente alle Fondazioni partecipate: la Fondazione Cariplo – ISMU per lo Studio della Multietnicità, la Fondazione Giordano dell'Amore, la Fondazione Centro Lombardo per l'incremento della Floro – orto – frutticoltura. Tra quelli di maggior rilievo devono essere citati i contributi per il funzionamento della Fondazione Teatro alla Scala (6,2 milioni di Euro), gli interventi per il restauro dei Chiostrì di San Simpliciano (1,3 milioni di Euro), del Museo Diocesano di Milano (1 milione di Euro), di Palazzo Reale a Milano (5,2 milioni di Euro) e gli interventi rientranti nel "Programma Università" (6,2 milioni di Euro).

Accanto ai programmi facenti parte della tradizionale attività istituzionale, la Fondazione Cariplo è impegnata in una serie di progetti di iniziativa propria o in collaborazione con altri enti e fondazioni sia in ambito nazionale che internazionale. Tra i più significativi si citano i seguenti:

- nel corso del 2001 la Fondazione ha avviato un progetto di "housing sociale" in collaborazione con altri importanti operatori attraverso la creazione di un soggetto privato senza scopo di lucro che operi come promotore o gestore di interventi e programmi innovativi nel settore. È stato così conferito al Politecnico di Milano l'incarico di realizzare uno studio di fattibilità del progetto "**Immobiliarista sociale**".
- insieme alla Regione Lombardia, alla Provincia e al Comune di Milano, alle sei università milanesi e alle maggiori imprese lombarde, la Fondazione partecipa a un progetto, promosso da Aspen Institute Italia per la realizzazione del **Collegio Universitario di Milano**. Il progetto prevede la creazione di

un polo residenziale, sul modello dei college anglosassoni, aperto a studenti, ricercatori, docenti di università e istituti di ricerca che offra servizi, strumenti didattici e di ricerca e strutture sportivo ricreative.

- la Fondazione Cariplo insieme alla Compagnia di San Paolo, alla Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e alla Fondazione Monte dei Paschi di Siena, sostiene il “Programma Afghanistan”, in collaborazione con l’associazione **Emergency ONLUS** per l’apertura di sette centri sanitari nel nord dell’Afghanistan oltre alla costruzione o ristrutturazione di altrettanti centri nella Valle del Panshir.
- a seguito degli atti terroristici dell’11 settembre 2001, che hanno colpito la città di New York, la Fondazione ha partecipato con un contributo di un miliardo di lire alla costituzione di un fondo promosso dall’ACRI, finalizzato al sostegno economico dei figli degli italiani e degli americani il cui genitore sia perito o abbia subito un’invalidità permanente. Il fondo sarà gestito dalla **National Italian American Foundation** cui è riservato il compito di provvedere alla distribuzione delle disponibilità.
- la Fondazione aderisce inoltre, quale socio fondatore all’**European Foundation Centre** che è la principale associazione delle fondazioni Europee, ha sede a Bruxelles e conta più di 170 membri fra fondazioni e imprese impegnate in attività filantropiche.
- aderisce anche all’**International Network on Strategic Philanthropy**, insieme alle Fondazioni Bertelsmann, Charles Mott, Ford, Roi Baudouin e Compagnia di S.Paolo, che ha lo scopo di diffondere conoscenze sulle attività delle fondazioni, al fine di migliorarne le capacità di azione, di management e di risoluzione di problemi sociali.

2.4 - I programmi della Fondazione

Nel corso del 2001 la Fondazione Cariplo ha destinato circa il 21% delle erogazioni totali alla realizzazione di progetti selezionati sulla base dei *Programmi prioritari di intervento*, un’esperienza che è iniziata nel corso dell’esercizio 2000 e che è destinata ad affiancare stabilmente i programmi di tipo istituzionale. Ogni anno la Fondazione elabora i programmi partendo da studi volti ad individuare aree di criticità della società lombarda e sollecita, attraverso un bando pubblico, i soggetti potenzialmente interessati a proporre dei progetti che rientrano nell’ambito delle iniziative che essa intende finanziare. Con la realizzazione

dei Programmi Prioritari la Fondazione Cariplo conferma la vocazione ad un ruolo sempre più attivo nell'individuazione dei bisogni emergenti in una società in continuo cambiamento. Essa interpreta la propria azione di grant-making come superamento della semplice erogazione di contributi, e di terminale di sollecitazioni esterne, bensì come motore e propulsore attivo dello sviluppo civile, economico e sociale della comunità nella quale opera.

Lo scopo dei programmi è molteplice:

- evitare la dispersione delle risorse che, nonostante la crescita costante degli ultimi anni, rimangono limitate rispetto alle domande e ai bisogni del territorio;

I programmi della Fondazione sostenuti nel 2001 (migliaia di Euro)

Area di intervento	Programmi	Progetti approvati	Contributi Assegnati
Ambiente	• Migliorare la qualità ambientale promuovendo forme innovative di gestione e di fruizione del verde da parte dei cittadini delle loro organizzazioni	29	2.458.335
Arte e cultura	• Sostenere progetti innovativi per l'educazione musicale di tutti i cittadini	40	1.659.376
	• Diffondere l'attività e accrescere il pubblico degli enti sinfonici, lirici, da camera e corali (deliberati nel 2002)	19	1.127.422
	• Conservare e valorizzare gli archivi storici (deliberati nel 2002)		
	• Valorizzare il patrimonio culturale	18	1.213.674
Trasferimento tecnologico	• Migliorare le politiche per la valorizzazione dei risultati della ricerca applicata e il trasferimento tecnologico al sistema delle piccole e medie imprese	19	3.439.603
Ricerca scientifica	• Promuovere la ricerca scientifica in tema di salute e scienze della vita (deliberati nel 2002)	43	6.471.205
	• Promuovere ricerche finalizzate al miglioramento dei programmi della Fondazione (deliberati nel 2002)	24	803.707
Servizi sociali	• Migliorare la condizione di vita degli anziani	37	3.717.973
	• Diffondere gli interventi di housing sociale (deliberati nel 2002)	32	5.409.886
Sanità	• Migliorare la qualità della vita dei malati cronici.	41	5.713.563
Istruzione	• Promuovere la qualità dell'istruzione.	47	2.784.219
	• Promuovere la condizione giovanile	1	258.228
Giovani	• Promuovere la condizione giovanile (deliberati nel 2002)	69	6.385.473
Disabili	• Promuovere l'integrazione lavorativa dei disabili e garantire loro un futuro (deliberati nel 2002)	57	6.507.357
TOTALE		514	54.098.440

Modalità di comunicazione dei bandi

Al fine di offrire un'adeguata informazione sui Programmi Prioritari, la Fondazione Cariplo ha definito un articolato programma di comunicazione:

- distribuzione di una dettagliata brochure informativa comprensiva di apposita modulistica
- pubblicazione di avvisi su quotidiani locali e nazionali
- incontri sul territorio
- predisposizione del sito internet www.fondazionecariplo.it per la consultazione dei programmi con relativa guida esplicativa e possibilità di compilare online il modulo per la richiesta di contributo.

Criteri di selezione

Nel corso del 2001 la Fondazione ha ricevuto 1960 domande di finanziamento di progetti nell'ambito dei programmi prioritari e ne ha accolte 256.

Le domande vengono sottoposte al seguente iter di selezione:

- ammissibilità formale (ricezione entro i termini stabiliti nel bando, completezza, ammissibilità dell'ente richiedente)
 - valutazione di merito (obiettivi, strategie, impatto, sostenibilità economico-finanziaria)
 - valutazione dell'idoneità dell'organizzazione proponente a realizzare il progetto.
-
- indirizzare le risorse in modo ottimale, dove i bisogni sono più urgenti, onde assicurarne un utilizzo efficiente ed efficace;
 - evitare la sovrapposizione delle erogazioni con quelle di altri soggetti finanziatori;
 - rendere pubbliche le priorità adottate, allo scopo di assicurare trasparenza e imparzialità al processo di selezione delle richieste di contributo provenienti dalla società civile.

Nel 2001 sono state individuate 7 aree di intervento ed elaborati 14 programmi, 7 dei quali sono stati esaminati e deliberati nel corso del 2001, i rimanenti sono stati deliberati nel 2002. Complessivamente sono stati approvati 484 progetti su 1.982 pervenuti. A seconda delle aree di intervento le percentuali di

successo delle domande hanno oscillato da un massimo del 46,3% (area del trasferimento tecnologico), ad un minimo del 14,9% (area della valorizzazione del patrimonio culturale).

2.5 – Le erogazioni sul territorio

Nel 2001 la Fondazione Cariplo ha deciso di far confluire in questa nuova categoria di interventi le disponibilità che negli anni passati venivano assegnate nell'ambito dei *programmi territoriali* e dei *programmi settoriali*. Le erogazioni sul territorio rappresentano il 16% dei contributi assegnati nel corso del 2001, per un totale di quasi 20 milioni di Euro. Questa categoria comprende gli interventi più numerosi, ma meno rilevanti come importo unitario (il valore medio delle 776 erogazioni è di 25 mila Euro). Questi contributi rappresentano una risposta alle domande provenienti dal territorio, che nascono dall'iniziativa di associazioni ed enti di vario genere e contribuiscono a mantenere vivo il tessuto sociale locale e le forme di solidarietà organizzata e a sostenere le iniziative culturali locali, nonché le attività volte a garantire la manutenzione del patrimonio artistico e culturale dei centri minori. Gli stanziamenti complessivi per erogazioni sul territorio, così come accadeva per i programmi territoriali e settoriali, vengono ripartiti tra le province nelle quali tradizionalmente opera la Fondazione Cariplo. Come accennato, nel 2001, la disponibilità delle erogazioni sul territorio spettanti alle province è stata assegnata alle rispettive Fondazioni delle Comunità locali. L'iniziativa, oltre a valorizzare ulteriormente il ruolo di queste Fondazioni, ha stimolato la mobilitazione di consistenti risorse economiche locali, poiché l'accesso ai finanziamenti è subordinato al cofinanziamento di almeno il 50% del costo complessivo.

2.6 I Program Related Investment

La Fondazione ha costituito un fondo rotativo allo scopo di sostenere programmi di intervento secondo lo schema dei cosiddetti Program Related Investment, ovvero finanziamenti a tasso agevolato – pari al tasso di inflazione rilevato dall'Istat – che IntesaBCI eroga a fronte della sottoscrizione, da parte della Fondazione, di emissioni obbligazionarie dedicate. A tali finanziamenti, i beneficiari possono accedere per la realizzazione di grandi opere strutturali e infrastrutturali e indirizzati verso l'edilizia universitaria e sanitaria. Dal 1998 sono stati deliberati finanziamenti per complessivi 342 milioni di Euro. Le somme periodicamente rimborsate vengono impegnate in nuovi finanziamenti.



Il “Programma operativo delle attività istituzionali 2002” stabilisce, come previsto dallo Statuto, l’innalzamento sino a 1000 miliardi di Lire (516 milioni di Euro) del fondo rotativo per interventi edilizi. Sono stati sin qui deliberati finanziamenti per progetti edilizi di: Università Commerciale L.Bocconi, Politecnico di Milano, Fondazione “Collegio Universitario S.Caterina da Siena”- Pavia, Collegio Nuovo – Fondazione Sandra e Enea Mattei – Pavia, Pontificia Università Lateranense – Roma, I.U.L.M. – Milano, Università degli Studi di Brescia, Politecnico di Milano, Università degli Studi di Pavia, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi del Piemonte Orientale “A.Avogadro” – Novara, Amministrazione Provinciale di Novara – Polo scientifico e tecnologico, Fondazione Don Gnocchi, Istituto di ricerche farmacologiche “Mario Negri” – Milano, Istituto Nazionale per lo studio e la cura dei tumori – Milano.

Accantonamenti ai fondi regionali per il volontariato

Ex art.15 Legge 266/1991 in mln/Euro

Regioni 2000	Accantonamenti Complessivi	Pagamenti effettuati
Lombardia	3,807	25,317
Abruzzo	0,154	1,064
Basilicata	0,154	1,498
Calabria	0,568	3,305
Campania	0,671	3,904
Emilia Romagna	0	0,393
Friuli Venezia Giulia	0,154	0,961
Lazio	0,206	1,116
Liguria	0	0,393
Marche	0	0,154
Piemonte	0	1,236
Puglia	0,723	4,524
Sardegna	0,450	2,728
Sicilia	0,723	2,427
Toscana	0	0,705
Umbria	0	0,516
Veneto	0	0,393
Totali	7,613	50,634

Nel corso del 2001 è stato deliberato il finanziamento di due nuovi progetti per un totale di 43 milioni di Euro:

- Università degli studi di Milano-Bicocca (6,2 milioni di Euro), a parziale copertura dei costi per la realizzazione del progetto infrastrutturale di rilevanza regionale "Residenza e Servizi Universitari";
- Policlinico San Matteo di Pavia (36,9 milioni di Euro), per la realizzazione del Dipartimento di emergenza.

2.7 La quota di erogazioni destinata al volontariato

Come prescritto dall' Atto di Indirizzo del Tesoro del 19 Aprile 2001, nel corso dell'esercizio sono stati accantonati 7,6 milioni di Euro a favore dei fondi per il volontariato, di cui 3,8 sono andati a favore del fondo istituito presso la Regione Lombardia. Tuttavia poiché una sentenza del T.A.R. del Lazio dell' 11 Luglio 2001, confermata in appello dal Consiglio di Stato, ha sospeso la validità del paragrafo dell'Atto di indirizzo che prescrive le modalità di calcolo dell'accantonamento, in attesa di una ridefinizione della materia, la Fondazione Cariplo, secondo le indicazioni dell'ACRI, ha accantonato in una apposita posta del passivo dello stato patrimoniale degli esercizi 2000 e 2001 la differenza fra il contributo, determinato deducendo dall'avanzo d'esercizio la sola riserva obbligatoria e quello determinato secondo i criteri stabiliti dall'Atto di Indirizzo pari a quasi 17 milioni di Euro.

I dati esposti in tabella mostrano che solo una quota dei fondi complessivamente accantonati nel corso degli esercizi è stato effettivamente speso, e che questa quota è salita al 22% nell'esercizio 2001, contro il 15% dell'esercizio precedente. L'aumento della percentuale di fondi utilizzati è da porre in relazione all'autorizzazione concessa nel 2001 dal Ministero degli Affari Sociali ad utilizzare i fondi per sostenere progetti di utilità comune da parte delle associazioni di volontariato e non più esclusivamente per le spese correnti dei Centri di servizio al volontariato.

2.9 L'attività erogativa per ambiti di intervento

Per l'attività erogativa 2001 per ambiti di intervento, si rinvia al sito internet www.fondazionecariplo.it dove è consultabile l'elenco completo delle erogazioni.

LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

3.1. Gli investimenti finanziari e la gestione del patrimonio

Nella seduta del 21 maggio 2001, la Commissione Centrale di Beneficenza ha confermato gli obiettivi e le modalità organizzative individuate in precedenza dalla Fondazione (*in primis* un importo minimo di erogazioni complessive pari ad almeno il 2% del patrimonio netto al 2 gennaio 1998, pari a circa 10,196 miliardi di Lire, rivalutato annualmente in base all'accantonamento alla Riserva Obbligatoria e ad altre eventuali riserve previste dall'ordinamento di settore), ridefinendo nel contempo le linee strategiche della gestione finanziaria della Fondazione, in base a:

- un portafoglio di riferimento, ricavato dal patrimonio netto consolidato della Fondazione Cariplo e di Fondazione Cariplo Iniziative Patrimoniali Spa ai prezzi di mercato del 30 giugno 2001, dedotti la partecipazione in IntesaBCI, i "Program Related Investment" e gli investimenti non fruttiferi;
- un benchmark del portafoglio di riferimento composto al 30% di azioni area Euro, al 10% di azioni area extra-Euro, al 35% di titoli di Stato area Euro e al 25% di strumenti di mercato monetario area Euro;
- un fondo di stabilizzazione più corposo (circa Euro 310 milioni a regime);
- un obiettivo triennale che consiste, quanto al portafoglio di riferimento nel massimizzare il rendimento aggiustato per il rischio rispetto al benchmark, quanto al portafoglio di investimenti residuo, nel minimizzare il rischio finanziario;
- un'esplicita preferenza per gli investimenti indiretti, ovvero realizzati attraverso gestori finanziari professionali.



Nel perseguimento degli obiettivi finanziari la Fondazione ha affidato da tempo la gestione di gran parte del patrimonio a gestori professionali, selezionati con procedure trasparenti e imparziali, e ha promosso la nascita di nuovi strumenti finanziari dedicati alle esigenze delle Fondazioni e degli investitori istituzionali in genere (come il primo fondo comune aperto di diritto italiano multicomparto e multigestore riservato agli operatori qualificati – il Fondo Geo -, il primo fondo comune chiuso di diritto italiano riservato a operatori qualificati e orientato al capitale di rischio delle aziende italiane non quotate – il Fondo Fondamenta – e i primi esempi di fondi non armonizzati di diritto Europeo, caratterizzati da un profilo di rischio poco correlato con i mercati obbligazionari, azionari e valutari – tra cui il Fondo Global Diversified Strategies), allo scopo di massimizzare la trasparenza e l'efficacia degli investimenti e di minimizzare gli oneri amministrativi e fiscali.

Le partecipazioni azionarie della Fondazione Cariplo

Partecipazioni quotate:	Valori di borsa al 31.12.01	Valori di bilancio al 31.12.01
IntesaBCI S. p. A.	1.451.189.594	1.201.538.987
Sanpaolo IMI S. p. A.	460.291.283	171.824.747
A. E. M. S. p. A.	79.422.225	50.006.503
Assicurazioni Generali S. p. A.	76.391.000	86.675.316
Beni Stabili S. p. A.	7.385.276	1.905.771
A. C. S. M. S. p. A.	1.208.515	992.318
E. Biscom S. p. A.	25.545	25.545
<i>Totale partecipazioni quotate</i>	<i>2.075.913.438</i>	<i>1.512.969.187</i>
Partecipazioni non quotate:		
Fondazione Cariplo Iniziative Patrimoniali S. p. A.		558.004.862
Banca Popolare Etica S. c. a. r. l.		41.316
Totale partecipazioni non quotate		558.046.178

Nel corso dell'esercizio è proseguita la prudente politica di diversificazione del portafoglio, che ha caratterizzato gli anni precedenti e sono stati effettuati accantonamenti a favore della riserva obbligatoria, come previsto dal D. lgs. n. 153 del 1999 per un ammontare di 57,1 milioni di Euro, e a favore dell'apposita riserva per l'integrità del patrimonio per 40 milioni di Euro. Sono stati inoltre accantonati altri 40,3 milioni di Euro a favore del fondo di stabilizzazione delle erogazioni.

La società Fondazione Cariplo – Iniziative Patrimoniali S. p. A., nata nel 1998 dalla scissione parziale delle attività di Cariplo S.p.A., e interamente posseduta dalla Fondazione, ha come scopo sociale l'assunzione di partecipazioni in società ed enti e la compravendita di immobili e di beni culturali ed artistici.

Tra le partecipazioni più significative si segnala l'1,43% del capitale di Assicurazioni Generali S. p. A., per un valore di bilancio di 407,8 milioni di Euro e un valore di mercato a fine esercizio di 569,4 milioni di Euro (attraverso questo investimento indiretto, la quota di partecipazione di Fondazione Cariplo nelle Assicurazioni Generali sale all'1,62%) e lo 0,6% del capitale di Mediaset S. p. A., per un valore di bilancio di 25,3 milioni di Euro e un valore di mercato a fine esercizio di 58,2 milioni. Nel corso dell'esercizio la società ha distribuito dividendi per 71.985.828,42 di Euro.

Gli strumenti finanziari non immobilizzati

Strumenti finanziari quotati	Valori al 31.12.01
Operazioni pronti contro termine	501.948.064
Carifondo Tesoreria	92.434.704
Fondo multicomparto GEO	2.875.170.192
Totale strumenti finanziari quotati	3.469.552.960
Strumenti finanziari non quotati:	
Fondi esteri non armonizzati	464.811.209
Fondo Fondamenta	12.291.536
Totale strumenti finanziari non quotati	477.102.745

Gli strumenti finanziari non immobilizzati sono costituiti prevalentemente da fondi comuni, tra cui spicca il fondo Geo.

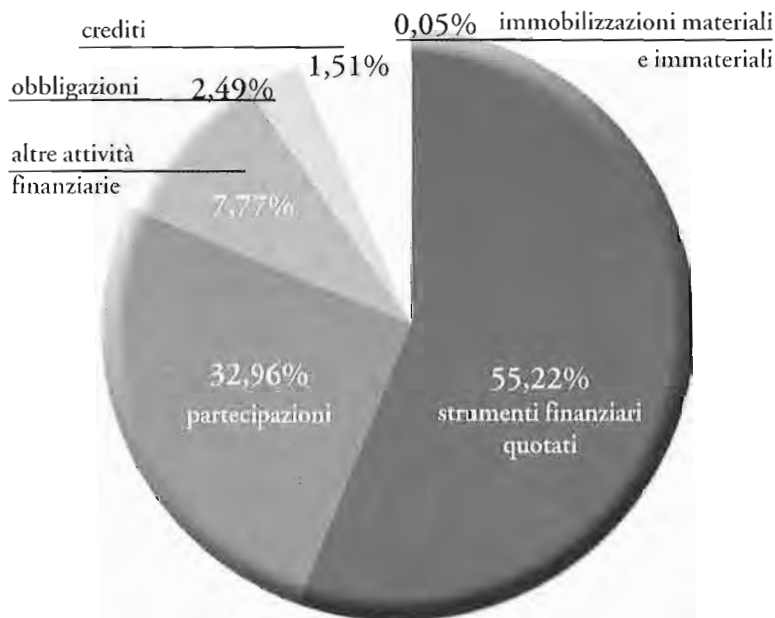
Tra gli strumenti finanziari non quotati, devono essere citati i fondi Alpha Fund e Global Diversified Strategies Fund, che perseguono l'obiettivo di beneficiare delle variazioni in entrambi i sensi dei principali mercati finanziari, allo scopo di offrire un profilo di rischio poco correlato con gli altri investimenti della Fondazione.

Come già ricordato, parte del patrimonio della Fondazione è destinato al Fondo rotativo al servizio dei Program Related Investment investito in obbligazioni a tasso di interesse inferiore a quello di mercato. Alla fine dell'esercizio risultano sottoscritte obbligazioni per 126,3 milioni di Euro.

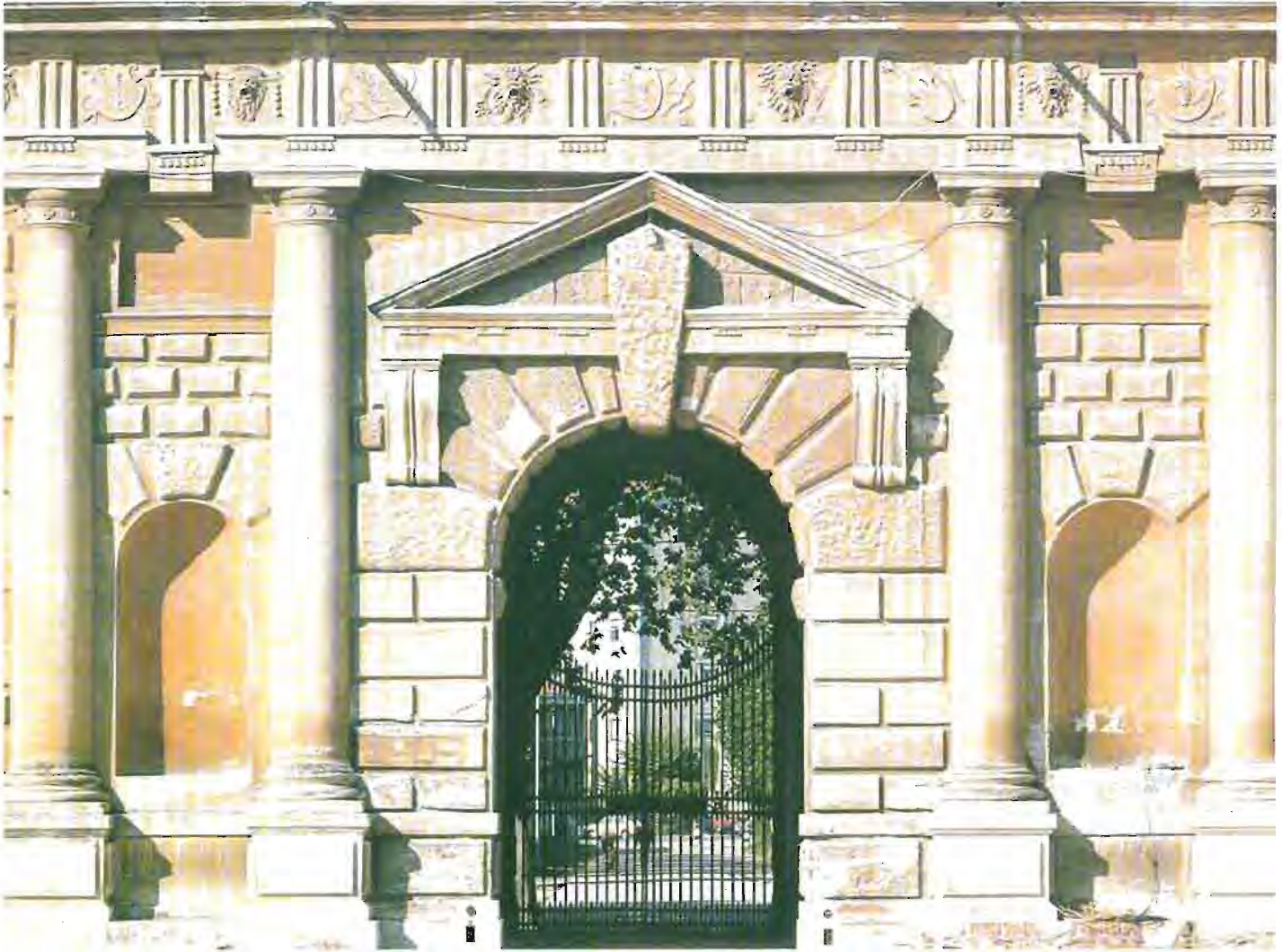
3.2. La redditività e la consistenza del patrimonio

Valutata sulla base del rapporto tra proventi e patrimonio netto (Roe), la redditività degli investimenti è cresciuta rispetto all'esercizio precedente, passando dal 5,09% al 5,42%. A questo risultato hanno contribuito sia i dividendi delle partecipazioni, sia le plusvalenze sulla negoziazione dei titoli, sia il rendimento degli investimenti non immobilizzati, la cui redditività ha offerto risultati superiori a quelli dei migliori fondi comuni della stessa categoria. Di contro, l'andamento negativo dei mercati azionari mondiali ha ridotto notevolmente il valore di mercato del patrimonio netto, che è sceso durante l'esercizio da 6.749.305.351 a 5.669.729.591 Euro.

La composizione del patrimonio



La forte volatilità dei mercati e la caduta delle quotazioni avvenuta durante il 2001, permettono di apprezzare meglio le prudenti decisioni assunte negli anni precedenti, relative all'investimento in comparti obbligazionari di fondi della quota di patrimonio derivante dalla cessione della banca conferitaria. Se infatti si considera il quadriennio successivo alla dismissione di Cariplo SpA (correttamente, dato l'orizzonte temporale pluriennale della Fondazione), si rileva che, nel periodo in esame, la Fondazione ha destinato alle attività erogative, a valere sui proventi dei relativi esercizi, circa 486 milioni di Euro - una media di quasi 122 milioni di Euro annui - e il valore di mercato del-



l'attivo consolidato al netto dei debiti e delle imposte latenti sulle plusvalenze è passato da Euro 6.186.354.836 a Euro 6.412.668.201. In base a questi dati è possibile stimare un tasso interno di rendimento ai prezzi di mercato, al netto delle spese e delle imposte (e al lordo dei contributi assegnati), pari all'11,92%, cumulato. Questo tasso risulta superiore al tasso di inflazione cumulato nel periodo (8,92%) e al tasso di rendimento cumulato della media dei mercati azionari emergenti (indice ING-Baring Emerging World in Lire/Euro: 8,98%), allineato al tasso di rendimento cumulato della media dei principali mercati azionari mondiali (indice Morgan Stanley World Developed in Local Currency: 12,05%) e inferiore a quello della media dei principali mercati obbligazionari mondiali (indice JP Morgan World Developed in Local Currency: 20,91%).

Il mantenimento di una quota significativa del patrimonio in investimenti obbligazionari (per lo più comparti obbligazionari del fondo Geo) ha pertanto consentito di tutelare il patrimonio in una fase di grande volatilità dei mercati finanziari, mentre la progressiva diversificazione della quota azionaria residua consentirà, in un orizzonte di medio periodo, di realizzare tassi di rendimento medi più elevati, assicurando la sostenibilità della politica erogativa della Fondazione.

3.4. Sintesi dei dati di bilancio

Poiché il precedente esercizio ha avuto una durata di 15 mesi (1 ottobre 1999 – 31 dicembre 2000), anziché 12, coincidenti con l'anno solare, come il presente esercizio, di seguito si riportano i conti sintetici dello stato patrimoniale e del conto economico, confrontando soltanto i primi con quelli dell'esercizio precedente.

Stato patrimoniale Fondazione Cariplo (dati in Euro)

Attivo	31.12.01	31.12.00
1. Immobilizzazioni materiali e immateriali	2.908.144	2.861.847
a. beni mobili d'arte	2.256.574	2.256.574
b. beni mobili strumentali	623.635	561.461
c. beni immateriali	27.936	43.812
2. Immobilizzazioni finanziarie	2.227.656.963	2.083.343.043
a. partecipazioni diverse		
da quelle in società strumentali	2.071.015.365	1.945.478.886
- di cui partecipazioni di controllo	558.004.862	558.004.862
b. titoli del debito	156.641.598	137.864.157
3. Strumenti finanziari non immobilizzati	3.946.655.705	3.918.396.717
a. strumenti finanziari quotati	3.469.552.960	3.445.785.508
- di cui titoli di debito	501.948.064	423.708.175
- parti di organismi di investimento collettivo	2.967.604.896	3.022.077.333
b. strumenti finanziari non quotati	477.102.745	472.611.209
- di cui parti di organismi di investimento collettivo	477.102.745	472.611.209
4. Crediti	94.832.270	130.744.504
- di cui esigibili entro esercizio successivo	2.393.514	38.305.748
5. Disponibilità liquide	9.952.767	1.760.542
6. Altre attività	-----	5.830.923
7. Ratei e risconti attivi	1.024.452	837.841
Totale dell'attivo	6.283.030.302	6.143.775.418

Passivo	31.12.01	31.12.00
1. Patrimonio netto	5.580.042.140	5.482.882.210
a. fondo di dotazione	3.394.641.811	3.394.641.811
b. riserva ex art.7 L. n.218/1990 (riserva di conferimento)	1.643.044.722	1.643.044.722
c. riserva da plusvalenza vendita conferitaria Cariplo S.p.A.	232.311.577	232.311.577
d. riserva a salvaguardia del valore reale del patrimonio	99.115.782	99.115.782
e. riserva obbligatoria ex art. 8 D. Lgs. N.153/1999	106.767.638	49.657.072
f. riserva per l'integrità del patrimonio	104.077.977	64.028.613
g. riserva da donazioni	82.633	82.633
2. Fondi per l'attività d'istituto	381.809.987	341.450.115
a. fondo stabilizzazione erogazioni	204.295.923	163.903.431
b. fondi erogazioni settori rilevanti	95.635.961	96.518.832
- di cui fondo erogazioni per attività istituzionali	23.255.392	27.415.065
- fondo per interventi da definire	15.493.707	15.493.707
- fondo erogazioni per interventi emblematici 2001	15.493.707	-
- fondo per la costituzione delle fondazioni comunitarie	30.079.040	40.694.929
- fondo erogazioni ricerca scientifica*	11.314.116	12.915.132
c. fondo imposte differite	5.608.353	5.608.353
d. riserva per crediti di imposta verso l'erario	74.951.605	74.101.355
e. fondo proventi da incassare	1.318.144	1.318.144
3. Fondo per rischi ed oneri	430.105	258.228
4. Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	8.686	2.504
5. Erogazioni deliberate	256.929.706	191.509.398
6 Fondi regionali per il volontariato ex. Art. 15 L. n. 266/1991	39.381.859	36.284.924
7. Fondo per il volontariato ex. Art. 15 L. n. 266/1991, in attesa di definizione	16.994.411	-
8 Debiti	7.427.621	91.388.037
9. Ratei e risconti passivi	5.786	-
Totale del passivo	6.283.030.302	6.143.775.418

Nota: * Ex Fondazione Cariplo per la ricerca scientifica.

Conto economico periodo 01.01.01/31.12.01 (dati in Euro)

	2001
1. Dividendi e proventi assimilati	143.072.788
a. da partecipazioni diverse	
da quelle in società strumentali	143.072.788
2. Interessi e proventi assimilati	22.903.510
a. da immobilizzazioni finanziarie	4.324.532
b. da strumenti finanziari non immobilizzati	18.429.860
c. da crediti e disponibilità liquide	149.118
3. Rivalutazione netta di strumenti finanziari non immobilizzati	107.962.995
4. Risultato della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati	7.460.666
5. Svalutazione netta di immobilizzazioni finanziarie	(54.455)
6. Oneri	(11.496.354)
a. compensi e rimborsi spese organi statutari	(3.394.565)
b. spese per il personale	(2.693.091)
c. consulenze e collaborazioni esterne	(691.442)
d. servizi di gestione del patrimonio	(1.662.964)
e. ammortamenti	(256.522)
f. accantonamenti	(1.211.770)
g. altri oneri	(1.585.999)
7. Proventi straordinari	15.703.679
Avanzo dell'esercizio	285.552.829
8. Accantonamento alla riserva obbligatoria ex art. 8 D.Lgs. n. 153/1999	(57.110.566)
9. Erogazioni deliberate in corso d'esercizio	(78.245.168)
10. Accantonamenti ai fondi regionali per il volontariato ex art. 15 L. n.266/1991	(7.614.742)
11. Accantonamento per il volontariato ex art. 15 L. n.266/1991 in attesa di definizione	(16.994.411)
12. Accantonamenti ai fondi per l'attività d'istituto	(85.538.578)
a. al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	(40.392.493)
b. al fondo erogazioni per le attività istituzionali	(23.255.392)
c. al fondo erogazioni per interventi emblematici	(6.396.986)
d. al fondo per la costituzione delle fondazioni comunitarie	(15.493.707)
13. Accantonamento riserva per integrità del patrimonio	(40.049.364)
Avanzo residuo	0



Alcuni indici di bilancio

	2001	99/00	98/99	97/98
Proventi netti/patrimonio netto	5,42	5,1*	3,73	2,73
Spese di funzionamento/erogazioni	7,88	6,61	5,63	7,5
Spese di funzionamento/patrimonio netto	0,18	0,16	0,12	0,18
Spese di funzionamento/avanzo di esercizio	3,44	2,58	3,14	4,61
Erogazioni/patrimonio netto	2,73	2,58	2,32	1,04
Erogazioni /dipendenti (milioni di €)	4,625	4,079*	3,626	1,464

Nota: *indice annualizzato

Sempre più spesso, nella realizzazione dei Bilanci Sociali, soprattutto nell'esperienza internazionale, è invalso l'uso di dedicare uno specifico spazio al cosiddetto "stakeholder dialogue", ovvero alla raccolta "sul campo" di testimonianze dei diversi portatori di interessi. Questo sia come ulteriore opportunità di qualificazione dell'ente valutato dal bilancio (attraverso la percezione dell'ente espressa dagli intervistati), sia anche, e forse soprattutto, per meglio comprendere le aspettative degli stakeholder, offrendo così all'ente un contributo alla definizione delle linee guida.

Si è pertanto ritenuto utile seguire anche per la Fondazione Cariplo questa indicazione. Si riporta di seguito la sintesi di dodici interviste condotte "in profondità" da ricercatori specializzati, sulla base di un questionario articolato e redatto in piena autonomia dagli estensori del Bilancio. Come dimostrano i nominativi dei rappresentanti degli stakeholder intervistati, è sembrato opportuno interrogare un panel sufficientemente variegato e di alto profilo.

Per quanto riguarda le aspettative, occorre sottolineare che il questionario è stato articolato tenendo conto anche del possibile nuovo scenario normativo che si va delineando per il sistema delle Fondazioni e dunque per la Fondazione Cariplo.

L'intervista ha mosso i passi dall'analisi del Documento Programmatico Pluriennale che la Commissione Centrale di Beneficenza ha approvato all'unanimità nell'ottobre 2001.

La quasi totalità degli intervistati si è dichiarata pienamente d'accordo con le cinque aree di intervento individuate e, precisamente: Ambiente, Arte e Cultura, Ricerca, Servizi alla Persona, Trasferimento di Tecnologie. Un solo intervistato ha suggerito di aggiunge-

IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER



I rappresentanti degli stakeholder intervistati

Guido Artom	<i>Presidente Fondazione Artistica Poldi Pezzoli Milano</i>
Riccardo Bonacina	<i>Direttore del settimanale "Vita"</i>
Virginio Colmegna	<i>Direttore Caritas Ambrosiana</i>
Adriano De Maio	<i>Rettore Politecnico di Milano</i>
Walter Galbusera	<i>Segretario Generale UIL - Lombardia</i>
Silvio Garattini	<i>Istituto Ricerche Farmacologiche Mario Negri Milano</i>
Lorenzo Guerini	<i>Presidente Provincia di Lodi</i>
Gianni Locatelli	<i>Commissario Straordinario Istituto Nazionale dei Tumori - Milano</i>
Marcello Messori	<i>Professore Ordinario Università Tor Vergata Roma</i>
Michele Perini	<i>Presidente Assolombarda</i>
Andrea Poggio	<i>Presidente Regionale Legambiente - Lombardia</i>
Gianfranco Ravasi	<i>Prefetto Biblioteca Ambrosiana - Milano</i>

re un'area dedicata all'Educazione, al fine di sottolineare l'importanza della formazione, indipendentemente da tutti i servizi offerti alla persona. Risulta invece più articolato il giudizio relativo alle decisioni di allocazione delle erogazioni. Il 50 per cento degli stakeholder auspica un rafforzamento delle erogazioni destinate alla Ricerca e al Trasferimento delle Tecnologie (a discapito della percentuale dei fondi devoluti ai Servizi alla Persona e all'Arte e Cultura). Poco meno della metà degli intervistati si è invece espressa più nel dettaglio, proponendo soluzioni che tendano a equilibrare tra loro le aree di intervento, destinando quindi a ciascuna una quota pari al 20 per cento delle erogazioni. Un numero limitato di intervistati ha invece evidenziato la proposta di definire tre macro aree, "Ambiente, Arte e Cultura", "Ricerca e Trasferimento tecnologico", "Servizi alla Persona", a cui destinare equamente un terzo delle risorse complessive. Un numero di poco inferiore al 40 per cento degli intervistati vorrebbe vedere comunque innalzata la percentuale destinata all'Ambiente, ma non sa esprimere a scapito di quale altra area.

Per quanto riguarda il modello operativo in generale, la quasi totalità degli intervistati condivide il modello scelto dalla Fondazione Cariplo, ovvero il modello di ente erogatore (*grantmaking*), a discapito di quello di ente gestore, giudicato dagli interpellati meno idoneo alla realtà italiana. Senza contare che il passaggio a un modello di Fondazione "gestore" comporterebbe modifiche gestionali e strutturali giudicate troppo profonde e dispendiose.

Passando al modello operativo specifico, parole di elogio sono state spese nei confronti del modello adottato dalla Fondazione Cariplo, considerato da quasi tutti gli intervistati come particolarmente innovativo, efficiente e trasparente.

Gli intervistati hanno invece trovato difficoltà nello stilare una pre-

cisa classifica - secondo un criterio di utilità/operatività - tra alcune istituzioni (Caritas, Il Corriere della Sera, FAI, Fondazione Teatro alla Scala, Pirelli, Politecnico di Milano), che, accanto alla Fondazione Cariplo, concorrono in vari modi al benessere della regione ed erogano servizi no-profit a favore della comunità locale. Nella classifica, la Fondazione Cariplo si attesta comunque sempre nelle prime tre posizioni, mentre Caritas svetta molto spesso su tutti gli altri soggetti, pure considerati utili alla comunità locale da buona parte degli intervistati. Fa eccezione la Pirelli, la cui influenza viene indicata molto di più a livello nazionale. Ne deriva che un suo trasferimento geografico non danneggerebbe in modo significativo la comunità lombarda, mentre non si può dire altrettanto degli altri soggetti.

Per quanto riguarda gli strumenti "operativi", e primo fra tutti il modulo di richiesta delle erogazioni, la maggioranza degli stakeholder reputa tale documento particolarmente organico ed esauriente, anche se, al tempo stesso, ne viene segnalata la eccessiva complessità, in considerazione soprattutto degli interlocutori, non sempre "attrezzati". Ciò, sottolinea qualche intervistato, potrebbe favorire quegli enti che, per dimensioni e organizzazione, sono supportati da strumenti e strutture più adeguate. La maggioranza degli intervistati concorda anche con l'indirizzo strategico costantemente espresso dalla Fondazione, ovvero l'obiettivo di porsi sempre più come soggetto attivo e propositivo e non esclusivo "ricettore" di richieste da soddisfare (da più intervistati è stata persino suggerita la creazione di Centri Polifunzionali - a cui dovrebbe concorrere e partecipare la Fondazione - aventi per scopo quello di favorire l'incontro tra scienziati per la diffusione della cultura dell'innovazione, considerata basilare per lo sviluppo dell'economia locale). La totalità degli intervistati giudica quindi perfettamente coerente con tale indirizzo, e di particolare efficacia, la politica adottata dalla Fondazione di concentrarsi su progetti di ampio respiro, anche pluriennale. Gli intervistati vorrebbero favorire gli interventi su 3 o 5 anni, in quanto permettono di intraprendere progetti più impegnativi e allo stesso tempo permettono di modificare annualmente l'ammontare dell'erogazione in virtù di valutazioni di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e di efficienza nell'impiego delle risorse utilizzate. Per la maggior parte degli intervistati, questi parametri, conosciuti ex-ante dal beneficiario, andrebbero rivisti e modificati su base annuale o su base triennale, onde adattarsi a modifiche del contesto operativo o in relazione a caratteristiche specifiche dell'ente ricevente.

Gli intervistati esprimono invece un giudizio più critico quasi unanime nei confronti delle cosiddette erogazioni "a pioggia". Se ne ri-

conosce il valore e l'utilità per l'effetto "leva" che esse possono realizzare, ma prevale nei loro confronti una certa diffidenza per i rischi di eccessiva discrezionalità e personalizzazione, come sottolineano gli interpellati, a cui espongono l'ente erogatore. E' tuttavia proprio in questo ambito che la Fondazione Cariplo raccoglie un unanime apprezzamento: l'esperienza delle Fondazioni delle comunità locali, infatti, viene giudicata come iniziativa particolarmente trasparente, oltreché innovativa, proprio per la gestione delle erogazioni di minore entità, di cui viene riconosciuta la funzione di risposta alle diverse esigenze espresse dalla comunità, a tutti i livelli.

Per quanto riguarda il quadro di riferimento del settore, la totalità degli intervistati dichiara di conoscere il cosiddetto "emendamento Tremonti", dandone un giudizio fortemente negativo. Si tratta di una "ingerenza" che gli stakeholder definiscono "pretestuosa". Nelle proposte del Ministero viene colto uno spirito tutt'altro che favorevole all'interesse collettivo. Questo giudizio è ancora più evidente nel commento alla possibilità di introdurre un vincolo del 10 per cento del patrimonio netto in favore di erogazioni per opere di "interesse pubblico". La maggioranza degli intervistati giudica quindi il nuovo impianto normativo come una "manovra speculativa, tesa a finanziare lo Stato con emolumenti che dovrebbero pervenirgli da altre fonti". La natura perlomeno "ambigua" dell'art. 11 della Finanziaria 2002 viene evidenziata considerando che la proclamata utilità sociale perseguita dal Ministero è comunque l'obiettivo istituzionale e statutariamente stabilito per le Fondazioni cosiddette di origine bancaria. Per la maggioranza degli intervistati, strategie di collaborazione e integrazione tra Stato e Fondazioni sono un dato positivo, purché condotte in una logica di sussidiarietà, nella misura in cui vi sia una chiara definizione dei ruoli e responsabilità e si eviti la sostituzione o la sovrapposizione tra le due istituzioni, anche per evitare dispersioni di risorse, quando non mere cessioni di oneri da parte dello Stato verso le risorse della Fondazione. Un parere più positivo viene espresso circa la collaborazione tra Fondazioni e anche tra Fondazioni e soggetti imprenditoriali (economie locali). Per quanto riguarda i rapporti Fondazioni-sistema imprenditoriale, tuttavia, i soggetti intervistati esprimono a grande maggioranza l'auspicio che le Fondazioni, come sin qui fatto dalla Fondazione Cariplo, proseguano nel sostegno a sistemi o a distretti o comunque a soggetti collettivi e non specifici, per evitare il rischio, in questo caso, di arbitrarità e discrezionalità. Ma gli stessi intervistati riconoscono, d'altra parte, che il dettato statutario dovrebbe mettere le Fondazioni al riparo da questi rischi.



Sempre restando in tema di valutazione degli interventi, tutti gli intervistati insistono sulla esigenza di una valutazione di criteri di efficacia, efficienza, trasparenza e condivisione. In questo senso, viene riconosciuto alla Fondazione Cariplo il merito di avere per prima introdotto nella propria operatività strumenti di monitoraggio dei fabbisogni e dei trend, nonché di selezione dei progetti/programmi di intervento secondo criteri rigorosi e trasparenti. La maggioranza degli intervistati auspica un ulteriore affinamento di tali strumenti, e sottolinea l'esigenza di una più puntuale valutazione ex-post degli interventi, proponendo persino la costituzione di commissioni di valutazione, ovvero l'inserimento nelle attuali strutture di elementi di comprovata specifica esperienza e conoscenza delle diverse materie, in grado di valutare meglio l'operato degli enti beneficiari delle erogazioni.

Per quanto riguarda il futuro della Fondazione, emerge l'auspicio che la Fondazione possa – oltreché sappia – mantenere la propria indipendenza e autonomia, sia rispetto al contesto imprenditoriale, sia, soprattutto, all'influenza dello Stato e della Politica. Per il resto, le aspettative sono piuttosto eterogenee. Premesso il riconoscimento alla Fondazione Cariplo di aver anticipato la normativa in tema di dismissione delle quote bancarie, alcuni intervistati auspicano per la Fondazione la prosecuzione del processo, fino alla dismissione totale, fatti salvi obiettivi di natura finanziaria. Molti intervistati si attendono quindi che la Fondazione proceda nella gestione del proprio patrimonio secondo le linee di diversificazione e prudenza che hanno sin qui caratterizzato il suo *modus operandi*.

Per quanto riguarda l'ambito operativo, alcuni intervistati esprimono il desiderio che la Fondazione non operi solo a favore del territorio di riferimento, ma con più attenzione per il Mezzogiorno e anche per i Paesi in via di sviluppo.

La maggioranza relativa degli intervistati vorrebbe vedere aumentati i fondi erogati a favore del sistema sanitario e assistenziale, della ricerca e delle infrastrutture. Alcuni vorrebbero altresì che la Fondazione Cariplo destinasse fondi specifici alla *retention* dei nostri migliori scienziati e alla formazione e integrazione degli immigrati.

Quasi tutti gli intervistati, infine, in termini generali formulano l'auspicio che quanto enunciato nel Documento Programmatico venga pienamente rispettato, proprio perché gli interpellati ritengono si tratti di un documento che delinea correttamente ed efficacemente quelli che dovrebbero essere il ruolo, gli strumenti e le linee guida d'azione della Fondazione Cariplo per il quinquennio 2002-2006.

IL BUDGET SOCIALE DEL 2002

Come previsto dall'art. 40 dello Statuto, nel corso dell'esercizio, il Consiglio di Amministrazione ha predisposto il bilancio preventivo dell'esercizio 1 gennaio 2002/31 dicembre 2002, per la cui stesura sono stati adottati i criteri enunciati nell'Atto di indirizzo del Ministero del Tesoro del 19 aprile 2001.

Sulla base dell'andamento economico dei mercati e dei tassi di interesse, il documento prevede che nel corso del 2002 la Fondazione possa contabilizzare proventi per 201,9 milioni di Euro. A fronte di queste disponibilità vengono preventivati oneri per 13,7 milioni di Euro (relativi ai compensi e rimborsi spese degli organi statutari, alle spese del personale, ai consulenti e collaboratori esterni, ai servizi di gestione del patrimonio, agli ammortamenti e agli accantonamenti e ad altri oneri relativi al funzionamento).

Al fine di garantire l'integrità del patrimonio nel tempo e in assenza di una specifica normativa al riguardo, la Fondazione conferma i criteri adottati nell'esercizio precedente e destina alla riserva obbligatoria ex art. 8 del D. Lgs n. 153/1999 la somma di Euro 28,2 milioni (pari al 15% dell'avanzo di esercizio) e alla riserva per l'integrità del patrimonio 32,2 milioni di Euro (pari alla differenza tra la svalutazione prevista del patrimonio netto – calcolando un tasso di inflazione medio del 1,7%, come previsto dal Governo nel Documento di Programmazione Economica e Finanziaria del 2002 – e la somma destinata a riserva obbligatoria).

Le erogazioni per finalità istituzionali vengono invece previste per un ammontare di 111,2 milioni di Euro, cui vengono aggiunti 10,7 milioni, destinati ai fondi regionali per il volontariato. Viene inoltre stabilito di accantonare 5,8 milioni di Euro al fondo di stabilizzazione delle erogazioni, istituito nel corso dell'esercizio precedente allo scopo di garantire alle attività erogative un importo costante nel tempo, non inferiore al 2% del patrimonio contabilizzato al 2 gennaio 1998.

Il bilancio preventivo è stato per la prima volta accompagnato dal programma operativo delle attività istituzionali, in coerenza con il Documento Programmatico Pluriennale.

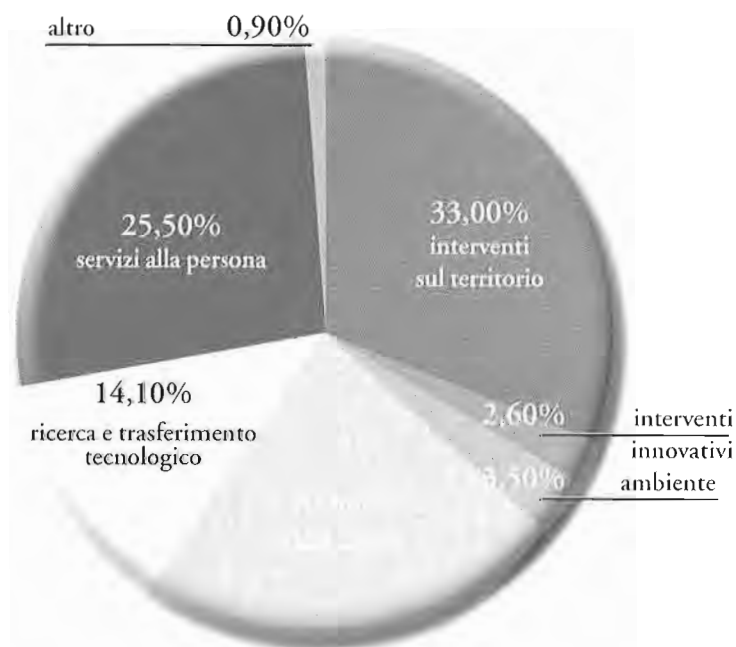
Lo schema di riferimento è quello di una Fondazione *grant-making*, orientata all'assunzione di un ruolo propulsivo e tesa a rappresentare una risorsa per aiutare le istituzioni sociali e civili a servire meglio la propria comunità. Le disponibilità sopra definite sono ripartite in



sette settori di intervento: Territorio, Interventi innovativi e di elevato impatto, Ambiente, Arte e Cultura, Ricerca Scientifica e Trasferimento Tecnologico, Servizi alla Persona, Altri Interventi. Entro ciascuna di queste aree di azione, il Consiglio opererà utilizzando: le erogazioni di sostegno istituzionale, le erogazioni su bando, le spese e le erogazioni per progetti sviluppati internamente, le erogazioni effettuate con il concorso delle Fondazioni delle Comunità Locali, le erogazioni su domanda (relativamente a richieste pervenute al di fuori dei bandi).

Il programma operativo delle attività istituzionali si fonda su di una previsione di disponibilità complessive per 117,4 milioni di Euro, rappresentate prevalentemente dalle risultanze finali del conto economico del bilancio preventivo e dal parziale utilizzo del "Fondo ricerca scientifica" per 6,2 milioni di Euro, rimanente dalla liquidazione della Fondazione Cariplo per la Ricerca Scientifica.

Ripartizione percentuale delle erogazioni previste per il 2002



Poiché si prevede che nel corso del 2002 verranno completate le procedure per la costituzione di ulteriori Fondazioni delle Comunità Locali e proseguirà la raccolta, da parte delle Fondazioni

Comunitarie già esistenti, di contributi in conto patrimonio, cui è connesso il riconoscimento della “erogazione sfida” da parte della Fondazione Cariplo, il fabbisogno relativo, stimabile in 41 milioni di Euro circa, verrà soddisfatto sia dall’apposito fondo, sia con destinazione di parte del presumibile avanzo dell’esercizio 2001.

Il piano generale di ripartizione, che si muove già verso un riequilibrio delle assegnazioni, come previsto dalle linee di programmazione pluriennale, è illustrato sinteticamente nella fig. 6, e prevede le seguenti destinazioni:

All’Area Interventi sul Territorio vengono assegnati 38,7 milioni di Euro, destinati alla costituzione e al rafforzamento delle Fondazioni delle Comunità Locali, attraverso: a) il sostegno delle loro capacità erogative autonome, mediante concessione di contribuzioni rapportate agli accantonamenti patrimoniali; b) il sostegno delle organizzazioni locali della società civile, attraverso l’erogazione di contributi di piccole dimensioni. Queste erogazioni verranno effettuate attraverso bandi gestiti dalle Fondazioni delle Comunità Locali – ove esse siano costituite ed in grado di operare – oppure direttamente dalla Fondazione Cariplo attraverso bandi o erogazioni su domanda. Il Consiglio proseguirà nella modalità operativa, adottata in via sperimentale nel corso del corrente esercizio, basata sul trasferimento delle disponibilità alle Fondazioni locali (secondo i criteri già utilizzati per la ripartizione degli stanziamenti per “Programmi Settoriali” e “Programmi Territoriali”). Verrà inoltre offerto sostegno alla società civile locale attraverso il concorso alla realizzazione di progetti emblematici da realizzare – a rotazione – nelle province di principale riferimento, esclusa la provincia di Milano. A favore degli Interventi Innovativi andranno 3,1 milioni di Euro, per sostenere interventi eccellenti e di grande impatto che, pur non essendo previsti nell’ambito di specifici Programmi e non essendo riconducibili a progetti direttamente assunti dalla Fondazione, siano volti al perseguimento delle finalità statutarie. La modalità di utilizzo dello strumento sarà quella dell’erogazione su domanda ed il Consiglio determinerà i criteri di massima che dovranno essere rispettati per potere accedere ai fondi.

All’Area Ambiente vengono indicativamente assegnati 4,1 milioni di Euro per il raggiungimento degli obiettivi settoriali indicati dalla Commissione Centrale di Beneficenza. Si farà uso degli strumenti

delle erogazioni di sostegno istituzionale, delle erogazioni su bando, dei progetti sviluppati internamente e delle erogazioni su domanda secondo proporzioni definite.

Anche per l'Area Arte e Cultura, che si gioverà di contributi per quasi 24 milioni di Euro, per l'Area Ricerca Scientifica e Trasferimento Tecnologico, cui vengono destinati 16,5 milioni di Euro, e per l'Area Servizi alla Persona, a cui vengono resi disponibili quasi 30 milioni di Euro, per il raggiungimento dei rispettivi obiettivi settoriali indicati dalla Commissione Centrale di Beneficenza, si utilizzeranno le erogazioni di sostegno istituzionale, le erogazioni su bando, i progetti sviluppati internamente e le erogazioni su domanda, secondo proporzioni definite.

Agli Altri Interventi viene destinato un milione di Euro, riveniente dal "Fondo per Attività di Patrocinio" e dal "Fondo per Interventi Straordinari".

Il Consiglio valuterà, nella destinazione delle risorse disponibili, anche interventi al di fuori dei confini regionali, considerando, ove meritevoli, progetti di cooperazione decentrata verso l'estero, destinati in particolare alle zone più povere del pianeta.

Un'ulteriore modalità operativa prevista, in conformità con il Documento di Programmazione Pluriennale, è rappresentata dal sostegno di interventi mediante ammissione di istituzioni ai *Program Related Investment*. Ciò richiede l'integrazione del *plafond* destinabile a tale modalità operativa, essendo stato integralmente impegnato il fondo di 600 miliardi di lire costituito dalla Commissione Centrale di Beneficenza uscente. La Fondazione ritiene necessaria l'integrazione del *plafond*, sino al complessivo importo di 516,5 milioni di Euro, come consentito dall'articolo 8, comma 4, dello Statuto. Le disponibilità verranno destinate a favore delle richieste a suo tempo presentate da Istituzioni universitarie e da Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico. Si ritiene inoltre opportuno valutare l'utilizzo dello strumento anche nell'ambito dei Programmi della Fondazione.

In coerenza con le indicazioni della Commissione Centrale di Beneficenza, non si procederà invece all'adesione a enti esistenti o di nuova costituzione, quali associazioni, fondazioni (anche a struttura associativa) e comitati.



LA VALUTAZIONE DI QUALITÀ SOCIALE

Il presente paragrafo è dedicato alla valutazione della qualità sociale dell'attività svolta dalla Fondazione Cariplo durante l'esercizio rendicontato. Tale valutazione, come nelle passate edizioni, non è espressa da terzi, ma da chi ha redatto il bilancio sociale e si rifà ai criteri di neutralità e autonomia, richiamati nei principi di redazione, stabiliti da diversi documenti di riferimento¹. Viene in particolare valutata la congruenza delle attività svolte durante l'esercizio con i principi dello Statuto, l'influenza delle erogazioni sul benessere, sulla crescita culturale ed economica della comunità di riferimento e il contributo offerto dalla Fondazione Cariplo nel processo di trasformazione istituzionale in corso nel settore. Il metodo di valutazione si basa sulla comparazione, sia con riferimento ai passati esercizi, sia con riferimento alle altre fondazioni italiane di origine bancaria e alle maggiori fondazioni straniere in Europa e negli Stati Uniti.

Occorre in proposito sottolineare che la possibilità di comparazione è recentemente migliorata a livello nazionale, grazie al contributo fornito dagli studi promossi dall'ACRI sul sistema delle fondazioni di origine bancaria e, a livello internazionale, grazie alla crescente visibilità dell'operato delle fondazioni e alla loro tendenza a scambiare esperienze e a collaborare in vari campi.

Per quanto riguarda la congruenza delle attività svolte con i principi statutari, il contemperamento tra l'obiettivo di conservazione e crescita del patrimonio e quello di assicurare la costanza delle erogazioni, messo alla prova da una generale caduta dei corsi in un perio-



¹ Ci si richiama in particolare a GBS, a cura di, *Principi di redazione del bilancio sociale*, Roma, 2001, che rielabora a livello nazionale i criteri discussi in prospettiva internazionale in Chiesi, Martinelli, Pellegatta, *Il bilancio sociale*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2000

do di forte incertezza dei mercati finanziari, ha mostrato la bontà delle decisioni assunte fin dai precedenti esercizi e ulteriormente precisate in prospettiva di lungo periodo dal Documento Programmatico Pluriennale. La Fondazione è stata in grado di erogare risorse in linea con quelle dell'esercizio precedente (ricalcolate su un periodo omogeneo) e di effettuare nel contempo gli accantonamenti previsti ai fondi di riserva per la salvaguardia del patrimonio e al fondo per la stabilizzazione delle erogazioni, assicurando così un incremento del valore del patrimonio netto.

Più in generale, l'approvazione del Documento Programmatico Pluriennale ha rappresentato un importante strumento di messa a punto della missione e degli obiettivi strategici della Fondazione. Infatti gli scopi enunciati nello Statuto sono inevitabilmente molto generali e indicano obiettivi problematici, che devono essere adeguatamente articolati in linee di azione più specifiche. Il Documento programmatico è il risultato più innovativo che la Fondazione ha raggiunto nel corso dell'esercizio. Questa innovatività non è consistita in nuove interpretazioni, ma nella traduzione fedele dei principi dello Statuto in strumenti più adatti a perseguirne la realizzazione.

Emblematica in questo senso è l'elaborazione che il documento sviluppa con riferimento all'attuazione del principio di sussidiarietà, che, elevato a missione, implica una visione della Fondazione come "risorsa per aiutare le istituzioni sociali e civili a servire meglio la propria comunità". Che non si tratti di una mera enunciazione di principio è provato dalla novità delle decisioni operative assunte nel corso dell'esercizio: agire come soggetto erogatore, senza intraprendere attività di carattere operativo, finanziare progetti, piuttosto che sostenere organizzazioni, privilegiare le attività innovative e le buone pratiche replicabili, intervenire in settori non presidiati dalla Pubblica Amministrazione e dalle imprese private, privilegiare l'intervento a favore degli attori che sono già al servizio della comunità, perché possiedono maggiore esperienza.

Innovativa, nel panorama delle fondazioni, appare anche la prassi di consultazione periodica con i rappresentanti degli stakeholder, che ha caratterizzato incontri, presentazioni, colloqui e audizioni, per un totale di 40 convocazioni, oltre alle giornate di pubblico dibattito.

Grazie al lavoro svolto dalla Commissione Centrale di Beneficenza, la Fondazione ha avviato una trasformazione da istituzione che si limita passivamente a rispondere a domande, a istituzione che analizza autonomamente la società, ne interpreta i bisogni ed elabora un contributo alla loro soluzione. Dai documenti di indirizzo appare

che la Fondazione ha colto le conseguenze strategiche di questa trasformazione. Queste non implicano più soltanto la necessità di individuare criteri efficaci di selezione delle domande e modalità per dare voce ai bisogni inespressi, ma anche la crescita di competenze atte a interpretare i bisogni e a formulare soluzioni tecniche adeguate, accompagnate dalla capacità di “ascolto” della Comunità di riferimento, onde evitare tentazioni di autoreferenzialità.

Un principio statutario perseguito con particolare successo è stato quello della trasparenza, attraverso un’articolata politica di comunicazione. L’indicatore più eloquente di questo successo proviene dai risultati di un’analisi comparata compiuta dal Cergas – Bocconi sui siti delle fondazioni di origine bancaria: il sito web della Fondazione Cariplo è tra i più completi e permette non solo di conoscere i criteri che guidano le scelte dei progetti, la probabilità di successo delle domande in ciascun settore e le motivazioni della loro accettazione o rifiuto, ma anche di instaurare un rapporto interattivo con una guida alla presentazione delle proposte e la possibilità di scaricare direttamente i moduli per la richiesta di finanziamento.

Sul piano dell’efficienza, l’esercizio è stato caratterizzato dal miglioramento di una serie di indicatori di performance, quali l’aumento del rendimento del patrimonio netto, delle erogazioni sul patrimonio netto, delle somme erogate per dipendente. Il peso delle spese di funzionamento sulle erogazioni ha subito invece un incremento, a causa della crescita dimensionale della Commissione Centrale di Beneficenza. Infatti, annualizzando i conti dell’esercizio precedente, emerge che la crescita dei costi di funzionamento è da addebitare esclusivamente a questa voce, a fronte di una diminuzione delle spese per il personale e di una forte riduzione degli oneri per consulenze e collaborazioni esterne. Si può quindi affermare che la dotazione di competenze e di esperienze espressa dalla Commissione Centrale di Beneficenza ha permesso di “internalizzare” alcune funzioni di expertise.

L’applicazione del criterio di cofinanziamento nei programmi della Fondazione e nella promozione delle Fondazioni delle Comunità locali ha offerto un contributo all’efficienza, favorendo la mobilitazione di risorse di terzi verso impieghi rilevanti per lo Statuto. Benché non sia ancora possibile calcolare l’effetto leva del meccanismo di cofinanziamento, a causa del fatto che i progetti approvati non sono tenuti a certificare preventivamente la disponibilità di finanziamenti di terzi, ma soltanto ad indicare il fabbisogno complessivo, è tuttavia possibile stimare in modo prudenziale l’impatto moltiplicatore del criterio di cofinanziamento.

Per quanto riguarda i contributi alle Fondazioni delle Comunità locali l'effetto leva massimo suddiviso su un arco poliennale può essere stimato al 25,7%, pari al rapporto tra la dotazione massima messa a disposizione dalla Fondazione Cariplo e l'ammontare che deve essere raccolto a livello locale per poter accedere alla dotazione. È opportuno sottolineare che, rispetto all'esercizio precedente, l'effetto leva è stato aumentato, grazie al grande successo incontrato dal progetto. Esiste poi un effetto indiretto, attivato dalla strategia di promozione delle Fondazioni delle Comunità locali, che consiste nell'entità della loro autonoma attività erogativa. Le prime fondazioni locali sono infatti già operative e nel corso del 2001 hanno a loro volta erogato 410 contributi per un totale di oltre 3,8 milioni di €.

Per quanto riguarda i programmi della Fondazione deliberati nel corso dell'esercizio, la stima dell'effetto leva è più difficile e incerta, ma certamente maggiore. Basti pensare che i costi totali dichiarati dai proponenti sono un multiplo dei fondi deliberati. Ciò induce a ritenere che l'effetto leva potrebbe verosimilmente superare il 100%.

Come è noto, l'efficacia delle erogazioni è più difficilmente valutabile a causa delle caratteristiche tipiche delle attività filantropiche: a) intangibilità della maggior parte dei beni prodotti, che hanno a che fare con il benessere degli individui, piuttosto che con le loro condizioni economiche; b) natura di beni collettivi dei risultati delle ero-



gazioni; c) impossibilità di misurare l'effetto specifico esercitato dalle erogazioni, al netto di altri fattori intervenienti esterni, che in generale condizionano la performance delle istituzioni beneficiarie; d) difficoltà di misurare l'eventuale effetto di sostituzione esercitato da altri attori pubblici o privati che possono ridurre il loro contributo al perseguimento dei fini rilevanti, in previsione o a seguito dell'intervento della Fondazione stessa; e) difficoltà di valutare l'impatto dell'applicazione del principio di sussidiarietà, poiché il risultato dell'azione sussidiaria non dipende direttamente dall'aiuto offerto, ma dalla capacità del beneficiario di agire in modo adeguato, facendo leva sull'aiuto ottenuto.

Nonostante queste difficoltà, è possibile sviluppare alcune considerazioni valutative, sia pure parziali, partendo dalle scelte della Fondazione di distribuire le erogazioni nei settori rilevanti di intervento. Anche in questo caso si rileva una coerenza di fondo tra quanto enunciato nel Documento Programmatico Pluriennale, le decisioni assunte durante l'esercizio e quelle previste a budget per il 2002. Con una prudente gradualità la Fondazione ha iniziato a riequilibrare la distribuzione settoriale delle erogazioni a favore della ricerca scientifica, del trasferimento tecnologico e dell'ambiente.

Gli obiettivi di budget previsti per l'esercizio rendicontato sono stati tutti raggiunti. Il potenziamento dei Program Related Investment, la cui dotazione è stata incrementata di 206,6 milioni di Euro, permette di affrontare iniziative di grande respiro, concentrate in aree di intervento specifico e destinate a sostenere la ricerca e la



formazione del capitale umano a beneficio dell'intera comunità nazionale.

La crescita di importanza dei programmi pluriennali nell'attività della Fondazione risulta coerente con il nuovo ruolo che i grandi progetti sono destinati ad assumere e, grazie alle competenze raccolte nella Commissione Centrale di Beneficenza, ad essi corrisponde una accresciuta capacità di analisi e di programmazione di lungo periodo.

Infine, nel corso dell'esercizio è proseguito il ruolo anticipatorio svolto dalla Fondazione Cariplo nel processo di riassetto delle fondazioni bancarie in Italia.

La cooperazione proficua e talvolta inedita – come è stato sottolineato in occasione della presentazione alla stampa del Documento Programmatico Pluriennale – tra personalità di grande rilievo professionale ed esperienza in vari settori rilevanti, ha consentito alla Fondazione di potenziare la spinta innovativa e il carattere esemplare della propria attività. L'apertura a modelli di azione e ad assetti organizzativi di respiro internazionale, che vengono rivisti criticamente allo scopo di essere adattati al nostro contesto istituzionale e alla specificità del territorio di riferimento, rappresentano un presupposto al ruolo internazionale che la Fondazione può in prospettiva assumere. Date le dimensioni e l'esperienza acquisita, un impegno della Fondazione nello sviluppo delle iniziative internazionali di collaborazione e scambio di esperienze tra grandi fondazioni, può contribuire non solo all'individuazione di soluzioni operative efficaci, ma anche a fare crescere il settore a livello globale.

In questo contesto di grande dinamicità e di incoraggianti risultati anche sul piano della realizzazione istituzionale prevista dalla normativa, l'art. 11 della legge n.448 del 28 dicembre 2001 (Finanziaria) – che prevede un nuovo quadro normativo, i cui regolamenti attuativi sono ancora in discussione – introduce elementi di incertezza, proponendo una nuova disciplina delle fondazioni bancarie, rivedendo i principi sopra richiamati e modificando alcuni fondamenti su cui si basano gli obiettivi, le strategie e il modo di operare che le Fondazioni di origine bancaria si sono date in attuazione della normativa vigente.

L'operato della Fondazione Cariplo potrebbe risentire in modo relativamente maggiore di questo nuovo assetto normativo, poiché più delle altre fondazioni ha risposto in modo coerente e tempestivo alle esigenze di trasformazione istituzionale, proponendo soluzioni innovative che rischiano di essere rimesse in discussione nella fase di avanzata attuazione.

