

Policy di controllo su progetti filantropici

di **Luigi Maruzzi**

Lo studio di un caso

Le fondazioni di origine bancaria sono soggetti con un apprezzabile grado di strutturazione, oltre che di esperienza nel settore dell'erogazione di finanziamenti filantropici.

Tuttavia, la neutralità tecnica dei controlli rispetto alle attività da verificare si rivela problematica. Il finanziatore e l'ente non profit si relazionano reciprocamente in un contesto di condivisione valoriale così accentuata da rendere difficile una netta distinzione tra i due attori in causa.

In tal senso, l'esperienza della Fondazione Cariplo risulta essere significativa, in quanto capace di mantenere una relazione di compatibilità tra vincoli filantropici e attività di *auditing*, avviando una propria *policy* imperniata su meccanismi di *moral suasion*.

L'ente non profit che intende accedere ai finanziamenti delle fondazioni bancarie¹ sa che in caso di approvazione del progetto viene attivato un *iter* di erogazione².

Tale *iter* prevede generalmente che l'erogazione monetaria avvenga per stati di avanzamento lavori e non in unica soluzione, successivamente alla delibera del contributo o all'avvio dei lavori/attività.

Il processo di erogazione richiede, perciò, un periodo sensibilmente lungo per giungere all'ultimazione e, proprio questa sua caratteristica, spinge la fondazione ad individuarlo come fase ideale per soddisfare le esigenze di controllo.

Come si illustrerà meglio, non si tratta semplicemente di prescrizioni da assolvere in ossequio ad un'impostazione burocratica, ma di dati e informazioni che vanno a comporre un quadro d'insieme a supporto delle decisioni erogative della fondazione,

fornendo una conferma circa l'avanzamento del progetto secondo le modalità originariamente concordate (o quelle ridefinite con approvazione successiva) oppure segnalando la presenza di anomalie, difformità e altri elementi critici.

Pianificazione del progetto e processo erogativo

Prima di esporre alcune proposte in ordine a quali tipologie di controllo possono essere svolte dalla fondazione, appare utile spiegare le cause che contribuiscono a dilatare la dimensione temporale che viene assorbita dal processo erogativo.

L'individuazione corretta di tali cause è importante perché sgombra il terreno di discussione da fattori che non devono essere confusi con l'introduzione di controlli nelle procedure.

A tal fine, risulta indispensabile accennare agli stretti legami che sussistono tra la pianificazione delle attività necessarie all'implementazione degli interventi (a cura dell'ente non profit) e le scelte pianificatorie che la fondazione deve compiere per sviluppare adeguatamente il proprio processo erogativo.

Il processo di erogazione del finanziamento risulta influenzato da numerose componenti, sia sotto il

Luigi Maruzzi - Direttore Ufficio Amministrazione Erogazioni

Note:

- 1 Data la loro *mission* statutaria, le fondazioni di origine bancaria possono essere prese a riferimento paradigmatico di soggetti filantropici che risultano caratterizzati da un apprezzabile grado di strutturazione, oltre che di esperienza nel settore dell'erogazione di finanziamenti ("contributi a fondo perduto") per progetti di valenza culturale, ambientale, sociale e scientifica.
- 2 In questo contesto si parlerà di "erogazione" come versamento effettivo delle somme promesse, e non come assegnazione iniziale del contributo.

profilo della sua efficienza sia sotto il profilo della sua dinamica³.

Per gli interessi dell'ente non profit, infatti, è piuttosto cruciale che:

- venga elaborato un cronoprogramma che contenga una previsione sufficientemente definita circa i tempi di attuazione dei singoli interventi ed il periodo di svolgimento delle attività progettuali;
- gli interventi previsti dal progetto risultino realizzabili (*realizzabili*). Si tratta di una condizione che - nei casi più virtuosi - viene garantita dalla disponibilità di uno studio di fattibilità tecnico-operativa (per gli interventi "materiali") e di un piano di gestione (per l'utilizzo futuro delle strutture da realizzare);
- le risorse finanziarie necessarie per il rispetto degli impegni, risultino già acquisite o in corso di acquisizione. Tecnicamente si parla di "copertura finanziaria"⁴; nel caso in cui l'ente non profit abbia previsto di rivolgersi ad un istituto di credito, la copertura finanziaria implica anche il possesso di specifici requisiti di "bancabilità".

Nel caso di progetti straordinari (e non commesse ordinarie) realizzati da soggetti non profit costituiti e operanti in forma di impresa sociale, le condizioni indicate ai precedenti punti sono adeguatamente rappresentabili attraverso uno strumento come il *business plan*⁵.

Per la fondazione assume un'importanza decisiva:

- dotarsi di un sistema informativo in grado di gestire attivamente tutti i dati e le informazioni concernenti il progetto;
- allestire un *workflow* operativo che permetta a tutte le entità organizzative coinvolte nel processo erogativo di produrre i propri *deliverable* nel rispetto di una *deadline* prefissata a tutela degli interessi degli enti beneficiari che hanno rendicontato il progetto⁶;
- allineare i tempi di manifestazione delle esigenze erogative (derivanti dalle scadenze rendicontative poste a carico degli enti beneficiari) con i tempi necessari alla soddisfazione del proprio fabbisogno monetario liquido.

Dall'accuratezza con cui tali componenti vengono inizialmente definite e successivamente "governa-

te", dipende il verificarsi di ritardi indipendenti dalla presenza o meno di un sistema di controlli.

D'altro canto, risulta altrettanto ovvio che l'operatività spettante alla fondazione possa incidere direttamente sulla pianificazione allestita dall'ente non profit, soprattutto nell'ipotesi in cui dovesse rappresentare un fattore totalmente variabile.

Regole minime per i controlli

Anche se l'individuazione dei controlli da attivare e la loro collocazione in determinati punti del processo può variare da fondazione a fondazione, esistono alcune regole di base da cui non si deve prescindere.

Un'indicazione fondamentale da considerare quando si decide di avviare sistematicamente un'attività di controllo è la necessità di raggiungere un bilanciamento accettabile tra grado di riduzione dei rischi legati all'assenza di controlli e benefici ottenibili grazie allo svolgimento sistematico della funzione di controllo.

L'attività di controllo deve essere coerente con tutti gli altri elementi costitutivi dell'attività filantropica. Per arrivare ad ottenere tale risultato è indispensabile conoscere i legami tra obiettivi filantropici, obiettivi di efficienza e caratteristiche del sistema di controlli che si intende impiantare.

In altre parole, occorre sempre tener conto di talune relazioni tra le dimensioni prima ricordate che sono solite manifestarsi con una certa correlazione ("interdipendenze").

Note:

³ Gli indicatori principali di tale dinamica sono: la media di periodo, i valori minimi e massimi raggiunti ed i periodi maggiormente interessati al carico operativo più rilevante.

⁴ Fra le iniziative che meritano di essere citate, si può ricordare quella di Fondazione Cariplo che ha riservato un'attenzione particolare al tema della copertura finanziaria. Cfr. L. Maruzzi (a cura di), *Risorse economiche e finanziarie per i progetti delle Associazioni*, Milano 2011. La pubblicazione è scaricabile dal sito internet www.fondazione-cariplo.it (percorso: Homepage/Contributi/Rendicontazione/Progetti su bandi online).

⁵ Un workshop "sperimentale" dedicato all'utilizzo del *business plan* da parte degli enti non profit si è tenuto a Milano il 25 ottobre 2012, su iniziativa di Fondazione Cariplo, con la partecipazione di imprese sociali rappresentative della realtà lombarda.

⁶ Per approfondimenti su questi punti, cfr. AA.VV., *Managerialità delle fondazioni di origine bancaria*, Milano 2011.

La gamma di opzioni disponibili per ciascuna delle variabili considerate può essere meglio evidenziata con l’ausilio di uno schema a matrice come quello seguente:

Variabili	Opzioni	
Vincoli filantropici	Limitati	Estesi
Valutazione dei rischi	Poco rilevante	Rilevante
Sistema dei controlli	Inesistente	Strutturato
Struttura organizzativa	Ridotta	Adeguate
Processo erogativo	Burocratico	Efficiente
Regole rendicontative	Formali	Articolate

Per dare un’idea dello spazio che intercorre tra le due connotazioni poste all’estremità delle “opzioni”, possiamo dire, ad esempio, che i “vincoli filantropici” si definiscono:

- “estesi” quando la fondazione ritiene opportuno evitare qualsiasi rischio di ingerenza nella gestione dell’ente non profit (inclusa quella che potrebbe essere veicolata da raccomandazioni e suggerimenti tecnici) e assicurare la massima salvaguardia della *privacy* dell’ente medesimo;
- “limitati” quando la fondazione si appropria agli enti finanziati con modalità indifferenziate, mira a massimizzare i valori di trasparenza e si adopera per la diffusione delle buone pratiche di *accountability*.

Volendo esplicitare il modo con cui le scelte fatte in tema di controlli acquistano massima compatibilità con le correlazioni tra le variabili in discorso, può rivelarsi efficace descrivere due scenari che, pur partendo da punti diversi del processo decisionale, sono riconducibili ad una cornice di coerenza intrinseca:

Scenario A

Se si vuole erogare i finanziamenti in pochissimo tempo, è necessario prevedere norme poco articolate e gestire il processo con una squadra “corta”. Ma, in questa ipotesi, regole poco articolate non danno il flusso informativo voluto e, in mancanza di informazioni soddisfacenti, si deve assumere decisioni cariche di incertezza. Inoltre, ogni tentativo di colmare la lacuna informativa rischia di essere percepito dall’ente non profit

come disparità di trattamento e, in caso di reiterazione, come una forma di accanimento amministrativo.

Scenario B

Si ritiene che il rapporto fiduciario con l’ente finanziato rappresenti una garanzia sostanziale per un uso buono e corretto del finanziamento; ci si limita a prevedere qualche verifica di carattere meramente formale, escludendo qualsiasi forma di controllo (sia *in itinere* sia *ex post*). Tuttavia, si possono identificare alcuni risvolti negativi:

- non si è in possesso di un quadro realistico dei fenomeni gestionali che accompagnano l’implementazione dei progetti finanziati;
- in caso di ispezioni esterne è difficile dimostrare di aver posto in atto le iniziative più idonee ad evitare il crearsi di situazioni anomale;
- la stessa finalità filantropica di preservare il rapporto con gli enti beneficiari viene compromessa dal calo di buona reputazione che alcuni soggetti possono determinare a danno di tutti gli altri.

Come appena notato, la sola coerenza non fornisce una sufficiente tutela da conseguenze negative. Questa constatazione spinge a ricercare una posizione di equilibrio nella volontà di costruire *policy* attive sulle tematiche approfondite.

Il ragionamento in tale ipotesi potrebbe svilupparsi attorno a questa scansione:

- si valuta che l’assenza di controlli (o la presenza di controlli poco efficaci) crea un rischio troppo rilevante per essere considerato superficialmente;
- si reputa che il miglioramento della *accountability* degli enti finanziati (attraverso la promozione di talune buone pratiche) possa favorire la crescita della loro capacità nel fornire risposte ai bisogni espressi dal perimetro di riferimento (comunità/società/territorio);
- si accetta di avviare un’attività di controllo che transiti da iniziative concrete, capaci di incidere concretamente sul comportamento degli enti finanziati;
- si prevede una drastica riduzione degli adempimenti di stampo più tradizionale (“semplificazio-

ne”) a vantaggio di un ritorno in termini informativi;

- si stabilisce un margine di “scalabilità” nelle dimensioni quantitative e professionali della struttura, interna alla fondazione, che viene preposta a gestire e governare la funzione.

Lo schema riportato nella Tavola n. 1 rappresenta graficamente il percorso decisionale seguito.

Una volta allestiti gli strumenti strategici, organizzativi e normativi per dare vita ad una funzione di controllo, diviene prioritario definire i contenuti specifici dei controlli che si intendono attuare, da declinare con chiarezza sin dal lancio del bando in modo da facilitare la presentazione dei progetti da parte degli enti non profit.

Da questo punto di vista, appare utile esaminare il

Soluzioni operative

Processo di erogazione del finanziamento: pianificazione delle attività dell'ente non profit

Nella pianificazione delle attività necessarie all'implementazione degli interventi per l'ente non profit è importante che:

- si elabori un **cronoprogramma** che contenga una previsione dei tempi di attuazione dei singoli interventi ed il periodo di svolgimento delle attività progettuali;
- gli **interventi** previsti dal progetto risultino **realizzabili** attraverso la predisposizione di uno **studio di fattibilità tecnico-operativa** (per gli interventi “materiali”) e di un **piano di gestione** (per l'utilizzo futuro delle strutture da realizzare);
- le **risorse finanziarie** necessarie per il rispetto degli impegni, risultino **già acquisite** o in corso di acquisizione (**copertura finanziaria**); qualora l'ente non profit abbia previsto di rivolgersi ad un **istituto di credito**, la copertura finanziaria implica anche il possesso di **specifici requisiti di “bancabilità”**.

caso della Fondazione Cariplo che, oltre a fornire un termine di confronto sul piano delle concrete esperienze maturate, permette di raccogliere ulteriori spunti di riflessione per continuare la trattazione del tema.

Il modello adottato da Fondazione Cariplo

Per i progetti finanziati con bandi⁷, le regole sulla rendicontazione delle spese e dei risultati conseguiti e quelle sull'erogazione del contributo sono contenute in un documento denominato “disciplinare”.

Il disciplinare stabilisce le regole che il beneficiario⁸ deve rispettare nell'implementazione del progetto finanziato e le modalità da seguire per predi-

sporre una corretta rendicontazione delle spese e dei risultati raggiunti a fine intervento.

Pur non dovendo sottoscrivere un vero e proprio contratto, il beneficiario è tenuto a formalizzare la propria accettazione delle regole e delle modalità applicative delle medesime, così come declinate nel “manuale” di riferimento (“Guida alla Rendicontazione”).

L'iter di erogazione del contributo avviene attraverso tre fasi:

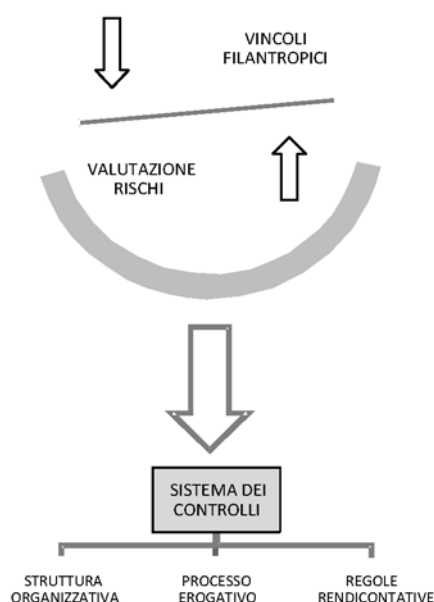
- 1) il versamento dell'anticipazione, riconosciuta in assenza di spese sostenute;
- 2) l'acconto, che viene commisurato allo stato di

Note:

⁷ Per Fondazione Cariplo, i bandi costituiscono lo strumento erogativo più strutturato ed evoluto fra quelli utilizzati (insieme ai progetti ideati e gestiti direttamente), sia per procedura di selezione/valutazione dei progetti candidati sia per assetto rendicontativo. Gli altri finanziamenti vengono devoluti principalmente in forma di trasferimenti alle fondazioni di comunità, di patrocinio e di erogazione extrabando (categoria che ricomprende a sua volta altre fattispecie).

⁸ Per “beneficiario” si intende l'ente non profit che ha ricevuto il finanziamento.

Tavola n. 1 – Scenario B: percorso decisionale



avanzamento finanziario del progetto. In presenza di un progetto pluriennale e/o di un finanziamento cospicuo, possono essere effettuati più acconti;

- 3) il saldo, che viene corrisposto a fronte della rendicontazione finale.

Rendicontazione

La rendicontazione delle spese sostenute per il progetto finanziato deve essere prodotta sulla base di modelli standard e consiste essenzialmente in:

- rendiconto sintetico, articolato nelle sezioni “proventi”, “oneri” e “partenariato” e sottoscritto dal legale rappresentante;
- tabella riepilogativa dei documenti di spesa.

Nell'ipotesi che il beneficiario non intenda utilizzare l'autocertificazione, deve presentare anche la copia dei giustificativi di spesa (fatture, *in primis*) e dei dimostrativi di pagamento (essenzialmente, i bonifici).

La rendicontazione dei risultati comprende una relazione a schema libero ed una nota sulla pubblicizzazione del contributo concesso dalla Fondazione.

A seconda dello specifico bando, sono previsti altri elementi informativi (talvolta di carattere tecnico) che il beneficiario deve comunicare a corredo dei documenti ordinariamente richiesti.

Dal punto di vista dei controlli, la Fondazione si riserva un'ampia facoltà di decisione circa le iniziative da intraprendere per verificare la conformità degli interventi realizzati rispetto a quanto previsto dal progetto originario, nonché la correttezza contabile-amministrativa delle spese effettuate.

Tale potere risulta peraltro assistito dalla possibilità di sospendere i pagamenti e, nei casi di maggiore gravità, di revocare il contributo.

Oltre alle prerogative riconosciute agli uffici della Fondazione sul piano istruttorio (acquisizione di

Soluzioni operative

Processo di erogazione del finanziamento: pianificazione delle attività della fondazione

Nelle scelte pianificatorie che la fondazione bancaria deve compiere per sviluppare adeguatamente il proprio processo erogativo, è fondamentale:

- dotarsi di un **sistema informativo** in grado di gestire attivamente tutti i **dati** e le informazioni concernenti il **progetto**;
- allestire un **workflow** operativo che permetta a tutte le entità organizzative coinvolte nel processo erogativo di **produrre** i propri **deliverable** nel rispetto di una **deadline** prefissata a tutela degli interessi degli enti beneficiari che hanno rendicontato il progetto;
- **allineare** i **tempi** di manifestazione delle **esigenze erogative** (derivanti dalle scadenze rendicontative poste a carico degli enti beneficiari) con i tempi necessari alla soddisfazione del proprio **fabbisogno monetario liquido**.

dati, informazioni e documenti ad integrazione di quelli già trasmessi dal beneficiario), il disciplinare contempla una serie di strumenti specifici di controllo, quali l'*audit* sulla rendicontazione prodotta dal beneficiario a supporto della richiesta di versamento del contributo.

Audit: I e II livello

L'*audit* di I livello è configurato come uno specifico onere posto a carico del beneficiario, per l'ipotesi in cui le spese autocertificate (di personale e gestionali) raggiungano una determinata soglia (250.000 euro), prescindendo dall'ammontare del contributo; per i progetti in partenariato sono previste soglie diverse, calcolabili in base ad una formula.

L'adempimento in questione consiste nell'individuare un professionista esterno abilitato (*auditor*) che certifichi il rendiconto mediante il rilascio di una “Relazione di revisione”; lo schema predisposto per tale documento mira a fornire elementi informativi utili sulla conformità delle spese (ai prestabiliti criteri di ammissibilità, eleggibilità e coerenza), emersi ad esito delle attività di verifica condotte presso la sede del beneficiario con accesso diretto alla documentazione originale.

L'*audit* di II livello rappresenta uno strumento che la fondazione può attivare mediante affidamento diretto di incarichi a revisori esterni entro tre anni dall'erogazione del saldo. Tale forma di controllo è finalizzata a “testare” la tenuta dell'impianto generale delle procedure e riguarda un campione di progetti già verificati da un *auditor* su iniziativa del beneficiario.

Una tipologia di *audit* particolare si ha quando la Fondazione decide di condurre un'attività di verifica *in loco* su progetti privi di qualsiasi asseveramento rilasciato da terzi.

Altre peculiarità riguardano, invece, le fattispecie per le quali il soggetto committente dell'*audit* di I livello sia la stessa Fondazione (progetti propri).

Tutte le tipologie di *audit* appena illustrate sono espressione di un potere di controllo più generale di cui è titolare la Fondazione, che può trovare attuazione in altre iniziative curate direttamente dai suoi funzionari, come:

- richieste di audizioni dei rappresentanti del beneficiario,
- visite presso la sede di quest'ultimo,
- sopralluoghi presso la sede del progetto finanziato.

La Fondazione, infine, può imporre provvedimenti quali la revisione di bilancio, nonché commissionare *audit* di natura tecnico-scientifica.

Il contenuto dei controlli

Dalla riclassificazione delle operazioni e delle attività che nel modello di Fondazione Cariplo vengono poste in essere in applicazione del disciplinare, è possibile redigere un elenco piuttosto nutrito di fattispecie.

Da un lato, infatti, risulta agevole rintracciare forme di verifica che si limitano a confermare la corrispondenza tra i vari dati trasmessi in sede di rendicontazione, attraverso "spunte"⁹ e ricalcoli; oltre ad altri *check* che mirano a testare la coerenza intrinseca dei dati medesimi (inclusa la verifica matematica del rendiconto).

Dall'altro, talune verifiche assumono la forma dei tipici "controlli di *project management*", per i quali si tenta di giungere ad un *matching* dei dati che sintetizzano il progetto sotto il profilo della sua durata, della sua articolazione in azioni, della localizzazione degli interventi, del *budget* e dei soggetti attuatori/beneficiari del finanziamento.

Osservazioni

Il modello di Fondazione Cariplo: forme di *audit*

Nel modello di Fondazione Cariplo risulta agevole rintracciare forme di *verifica* che si limitano a confermare la *corrispondenza* tra i vari *dati* trasmessi in sede di *rendicontazione* (attraverso "spunte" e ricalcoli) oltre ad altri *check* che mirano a testare la *coerenza intrinseca* dei dati medesimi (inclusa la verifica matematica del rendiconto).

Per contro, talune verifiche assumono la forma dei tipici "controlli di *project management*", per i quali si tenta di giungere ad un *matching* dei *dati* che sintetizzano il progetto sotto il profilo della sua *durata*, della sua *articolazione* in azioni, della *localizzazione* degli interventi, del *budget* e dei *soggetti attuatori/beneficiari* del finanziamento.

A loro volta, i controlli di *project management* aprono la categoria a tutte le altre *verifiche* basate su confronti tra *configurazione iniziale* del progetto e *configurazione aggiornata* dello stesso.

A loro volta, i controlli di *project management* aprono la categoria a tutte le altre verifiche basate su confronti tra configurazione iniziale del progetto (quella ufficialmente approvata) e configurazione aggiornata dello stesso; in questo ambito diminuisce il numero degli aspetti che possono essere esaminati con l'ausilio dell'indagine esclusivamente quantitativa perché ci si sposta verso l'eleggibilità delle spese che – al contrario – invoca l'impiego di criteri più tecnici (per quanto limitati all'ambito contabile-amministrativo).

Nonostante l'incremento di complessità, non siamo ancora in presenza di controlli veri e propri; a rigore, infatti, il ter-

mine "controllo" dovrebbe essere impiegato solo ove ricorrano contestualmente i seguenti requisiti:

- a) l'esame viene condotto su documentazione originale (e non su fotocopie, anche se dichiarate "conformi" con apposizione di specifico timbro);
- b) l'effettuazione dei controlli avviene presso la sede del soggetto finanziato, in modo da consentire l'accesso alle procedure aziendali che hanno generato i dati dichiarati;
- c) il personale incaricato di effettuare i controlli vanta, a dimostrazione delle proprie competenze, una qualificata e duratura esperienza nella funzione specifica (in ambito aziendale) oppure un'esperienza in veste di revisore (se trattasi di professionista esterno).

Ciò precisato, una maggiore strutturazione delle singole verifiche (attraverso una combinazione delle stesse che ne permetta una forma "gerarchizzata") può costituire una valida soluzione da utilizzare per la fase di *start-up* della funzione ed implementare,

Nota:

⁹ Così denominate in gergo amministrativo.

Fondazioni bancarie

semmai, nel corso di tappe successive.

In questi casi, si parla tecnicamente di *check-list*, anche se occorre avvertire che lo strumento, di per sé, rappresenta un oggetto del tutto neutrale a determinati fini.

Pertanto, non andrebbe sottovalutato l'invito a seguire l'approccio più ortodosso.

Tornando al modello di Fondazione Cariplo, possono considerarsi appartenenti a

pieno titolo alla categoria dei controlli tutti gli *audit* ad opera di professionisti esterni nonché i sopralluoghi effettuati a cura dei funzionari della fondazione.

L'esame delle varie fattispecie, consente di delineare un sistema di controlli il cui "prodotto finale" si traduce nell'espressione di un giudizio di conformità che assume accezioni diverse in ragione della presenza o meno dei requisiti sopra elencati (caratteristiche dei documenti verificati, luogo di verifica e competenze professionali):

- conformità "autodichiarata": non prevede alcuna verifica su giustificativi di spesa e dimostrativi di pagamento (neppure in copia), in quanto sostituiti dall'autocertificazione; riguarda le spese di personale e quelle meramente gestionali;
- conformità "documentata": prevede un esame degli uffici sulla copia dei giustificativi di spesa e sui dimostrativi di pagamento; riguarda le spese per investimenti ammortizzabili;
- conformità "certificata": prevede che la rendicontazione finale sia accompagnata dalla relazione di revisione emessa da un *auditor* esterno abilitato; riguarda tutte le voci di spesa.

Nel passaggio dalla conformità autodichiarata a quella certificata si riduce progressivamente l'area di "scopertura" - senza tuttavia annullarsi interamente - che viene a crearsi per le incertezze circa l'esistenza materiale dei documenti richiamati nella rendicontazione (ove non forniti), circa la corrispondenza dei documenti (forniti in copia) rispetto a quelli originali.

Osservazioni

Fondazione Cariplo: i bandi

Per Fondazione Cariplo, i **bandi** costituiscono lo **strumento erogativo** più **strutturato** ed **evoluto** fra quelli utilizzati (insieme ai progetti ideati e gestiti direttamente), sia per **procedura** di **selezione/valutazione** dei **progetti** candidati sia per **assetto rendicontativo**.

Gli **altri finanziamenti** vengono devoluti principalmente in forma di **trasferimenti** alle **fondazioni di comunità**, di **patrocinio** e di **erogazione extrabando**.

Se, poi, il sopralluogo viene disposto direttamente dalla Fondazione, l'*auditor* viene incaricato di effettuare verifiche anche sullo stato delle realizzazioni fisiche, sui beni materiali e sui *deliverable* legati alla prestazione di determinati servizi acquisiti grazie al finanziamento filantropico.

Se osservato a pieno regime, il modello adottato da Fondazione Cariplo appare in grado di soddisfare diverse esigenze,

mantenendo una relazione di compatibilità con i vincoli filantropici stabiliti, in quanto concede agli enti non profit di adattare gradualmente le proprie prassi alle nuove regole, stimola la propria struttura a sperimentare moduli organizzativi più flessibili, e avvia in modo tangibile una propria *policy* imperniata su meccanismi di *moral suasion*.