

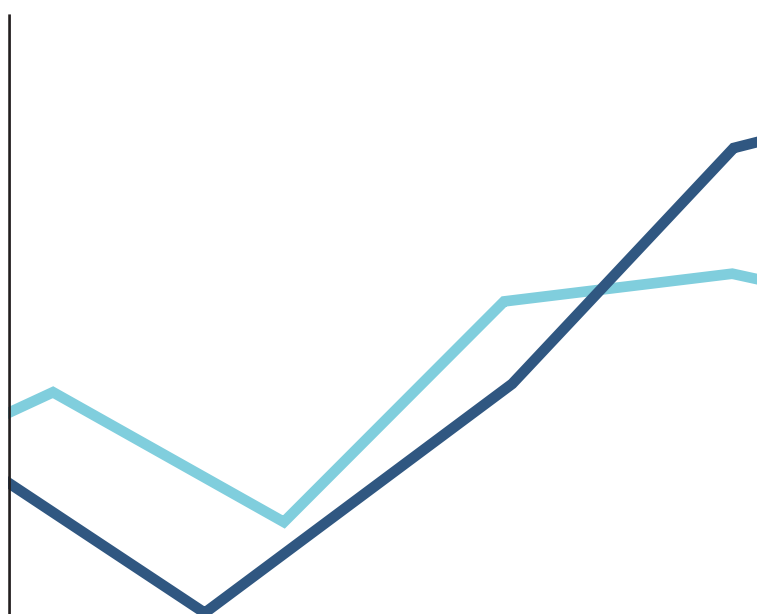
FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO DI CARPI



BILANCIO
DI MANDATO

2014-2017





BILANCIO
DI MANDATO

2014-2017



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia Marco Biagi

a cura del prof. Stefano Cosma, Dipartimento di Economia
"Marco Biagi" Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO DI CARPI



Consiglio di Indirizzo

Giuseppe Schena *Presidente*
Silvano Fontanesi *Consigliere Vicario*
Monica Brunetti
Maria Gabriella Burgio
Stefano Cappelli
Enrico Arch. Contini
Enrico Rag. Contini
Marcello Fantuzzi
Gian Paolo Ferrari
Flavia Fiocchi
Carlo Alberto Fontanesi
Marco Gasparini
Gianpiero Lugli
Nicola Marino
Federico Poletti
Cinzia Principi
Simona Santini
Paolo Tartarini
Giulio Testi
Maurizio Vescovini

Consiglio di Amministrazione

Giuseppe Schena *Presidente*
Paolo Vincenzi *Vice Presidente*
Eleno Dondi
Corrado Faglioni
Mirco Pedretti
Lella Rizzi
Cosimo Zaccaria

Collegio dei Revisori

Giuseppina Cremaschi *Presidente*
Paolo Casarini *Revisore*
Stefano Malagoli *Revisore*



Sommario

1. Introduzione	7
2. La gestione del patrimonio	11
3. Progettualità e interventi per il territorio	19
L'attività di erogazione negli anni del mandato	21
Il riequilibrio dei settori di intervento	25
Le erogazioni	28
I bandi tematici: trasparenza e progettualità	33
I progetti pluriennali	34
Gli interventi con fondi patrimoniali	36
Una maggiore apertura nazionale	41
4. Assetto organizzativo e gestione operativa	45
La governance	47
L'efficienza economica e operativa	49
Linee programmatiche di intervento: un'"elaborazione partecipata"	50
I bandi tematici: educazione della progettualità	51
Fondazione on line: trasparenza e comunicazione	53





Consiglio di Amministrazione

A conclusione del mandato iniziato nel giugno 2014, gli attuali organi di governo della Fondazione (Consiglio di Indirizzo, Consiglio di Amministrazione e Presidente) intendono dare conto, alle proprie comunità di riferimento, delle attività svolte nel corso di questi quattro anni.

Il bilancio di mandato è un importante documento che riveste una valenza sia di rendicontazione, sia programmatica e si ispira a un principio di trasparenza che in questi anni la Fondazione ha posto al centro del proprio modo di agire. Il documento consente di rileggere anche criticamente l'azione della Fondazione nei diversi ambiti sociali, finanziari, organizzativi in cui questa si è articolata. Al tempo stesso aiuta a precisare le linee di fondo di una istituzione la cui attività si proietta nel lungo periodo e che conseguentemente è opportuno mantenga una visione strategica del proprio operare.

Le analisi sono state elaborate considerando gli esercizi del periodo 2014-2017, prendendo a riferimento i dati relativi ai bilanci approvati e, per quanto riguarda il 2017, sulla base delle decisioni assunte dagli organi nel aprile 2018, in attesa dell'approvazione del bilancio dell'esercizio.

Il presente documento si concentra su tre principali ambiti, attraverso cui è possibile rileggere e classificare i contenuti e le modalità operative adottate dalla Fondazione in questi anni.

In primo luogo la gestione del patrimonio. È questa un'attività decisiva nel salvaguardare il valore reale del patrimonio e consolidare nel tempo la capacità erogativa della Fondazione; ciò che consente di rispettare l'obiettivo di una distribuzione equa delle risorse create, nel lungo periodo.

Il secondo approfondimento riguarda le scelte e gli strumenti operativi che hanno caratterizzato l'attività erogativa e di sostegno alla progettualità espressa dalle istituzioni e dal mondo associativo locale. Un ambito decisivo per valutare la capacità della Fondazione di interpretare e rispondere ai bisogni espressi dalle comunità di riferimento.

Nella terza parte si dà evidenza dell'evoluzione degli assetti organizzativi della Fondazione, con particolare riguardo alle modalità con cui sono state elaborate le principali scelte di indirizzo e gestionali, con un'attenzione dedicata a come queste si siano tradotte in pratiche operative utilizzate dalla Fondazione nel rapporto intrattenuto con i principali enti e le associazioni delle comunità locali.





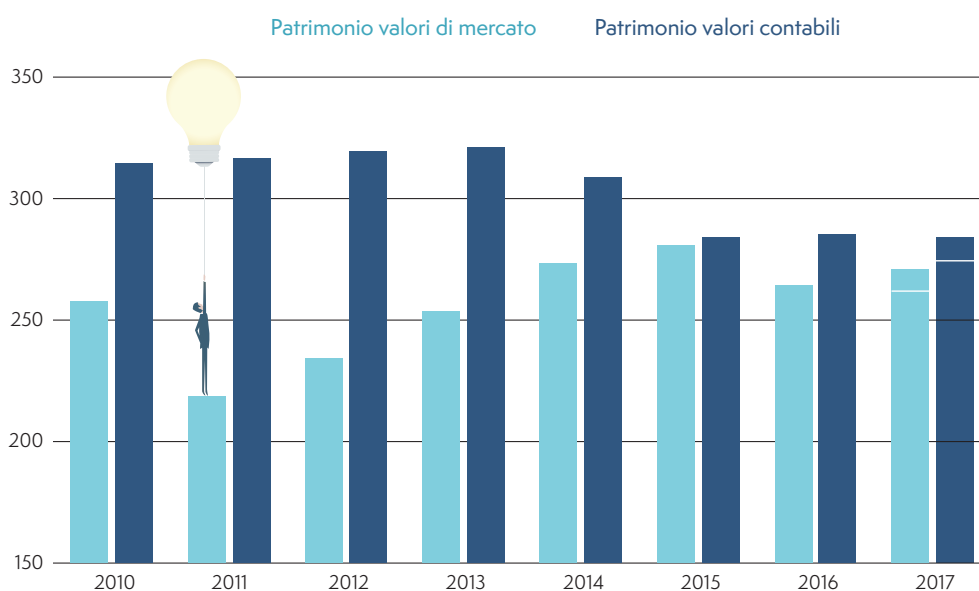
Festa di Consegna dei Premi di Studio Fondazione CR Carpi

Negli anni del mandato, in un contesto economico-finanziario che ha continuato a caratterizzarsi per un'elevata volatilità dei mercati, la Fondazione è riuscita a valorizzare il proprio patrimonio. Un obiettivo per nulla scontato e conseguito in virtù di una gestione improntata ai principi di **trasparenza** e di **diversificazione dei rischi**.

In questi ultimi anni, uno dei più importanti aspetti della gestione patrimoniale ha riguardato il riallineamento dei valori contabili del patrimonio ai valori di mercato. In particolare si è proceduto alla svalutazione delle attività finanziarie immobilizzate, avendo come riferimento le quotazioni dei titoli di capitale e di debito.

L'operazione "trasparenza" ha consentito una rappresentazione più puntuale del valore delle attività patrimoniali e ha offerto la possibilità di apprezzare la capacità della gestione finanziaria di valorizzare i propri investimenti.

Figura 1. Il Patrimonio a valori contabili e a valori di mercato (euro)



Nella figura 1 si riporta l'evoluzione del patrimonio della Fondazione nel confronto tra i valori di mercato e quelli contabili nel periodo 2010-2017. Appare evidente la significativa e progressiva riduzione della "differenza" tra l'ammontare del patrimonio a valori di bilancio e a valori di mercato, che al 31/12/2017 è quantificabile in circa 13 milioni di euro, pari al 4,7% del patrimonio stesso.

Prendendo come riferimento il periodo del mandato, si può inoltre rilevare la capacità della gestione finanziaria di tutelare ed incrementare il valore del patrimonio. Nel periodo 2013-2017 il patrimonio a valori di mercato passa infatti dai 254 milioni di euro del 2013 ai 264 milioni del 2017, con un incremento di circa 10 milioni di euro, pari al 3,9%. La contestuale diminuzione dell'ammontare del patrimonio a valori di bilancio, da 321 milioni di euro nel 2013 a 277 milioni al 31/12/2017, è infatti riconducibile principalmente agli interventi di svalutazione delle importanti partecipazioni detenute dall'Ente in Unicredit (Banca conferitaria) e in Banco Popolare (ora Banco BPM) effettuate rispettivamente negli esercizi 2014 e 2015.

Nella seguente tabella, si riportano inoltre i principali dati di bilancio relativi agli esercizi del periodo 2014-2017.

Tabella 1. Principali dati di bilancio - esercizi 2014-2017

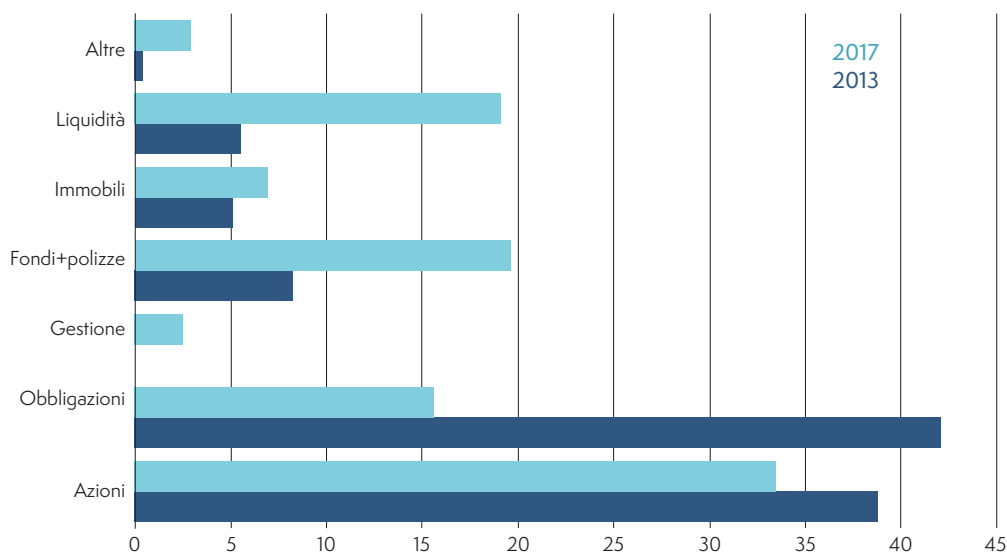
	Dati al 31/12/2013	Mandato 2014-2017			
		31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017*
Patrimonio valori di bilancio	€ 321.644.624	€ 309.644.341	€ 284.928.149	€ 286.046.665	€ 277.323.576
Patrimonio valori di mercato	€ 253.921.635	€ 273.480.399	€ 281.781.246	€ 265.209.841	€ 263.938.378
Avanzo d'esercizio		€ 3.267.975	€ 4.550.686	€ 3.195.762	€ 4.423.910
Erogazioni deliberate		€ 4.454.970	€ 4.195.339	€ 4.492.103	€ 4.761.315
Ammontare Fondi attività istituzionale	€ 14.042.083	€ 13.020.355	€ 13.196.654	€ 11.388.183	€ 9.648.084

* Esercizio 2017 - Bilancio in fase di approvazione

Infine, il grafico evidenzia l'impatto della svalutazione, quantificabile in 8,1 milioni di euro, effettuata nel 2017 in relazione alla partecipazione al "Fondo Atlante" al quale la Fondazione ha aderito nell'aprile 2016, unitamente a numerosi Istituti Bancari, Fondazioni e altri soggetti istituzionali. L'obiettivo di tale partecipazione era più ampio di un semplice investimento, in quanto essa sosteneva un intervento di sistema volto a fronteggiare le criticità che, a partire dalle difficili situazioni relative a Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, avrebbero potuto produrre pesanti ricadute negative sull'intero sistema bancario e finanziario e sull'economia nel suo complesso e, di conseguenza, anche sul valore del patrimonio della Fondazione, soprattutto in relazione alle partecipazioni strategiche al capitale degli Istituti bancari presenti in portafoglio.

All'operazione finalizzata alla trasparenza si è accompagnata una gestione caratterizzata da una maggiore diversificazione del portafoglio e da una trasformazione del profilo di rischio.

Figura 2. Evoluzione della composizione delle attività (valori percentuali)



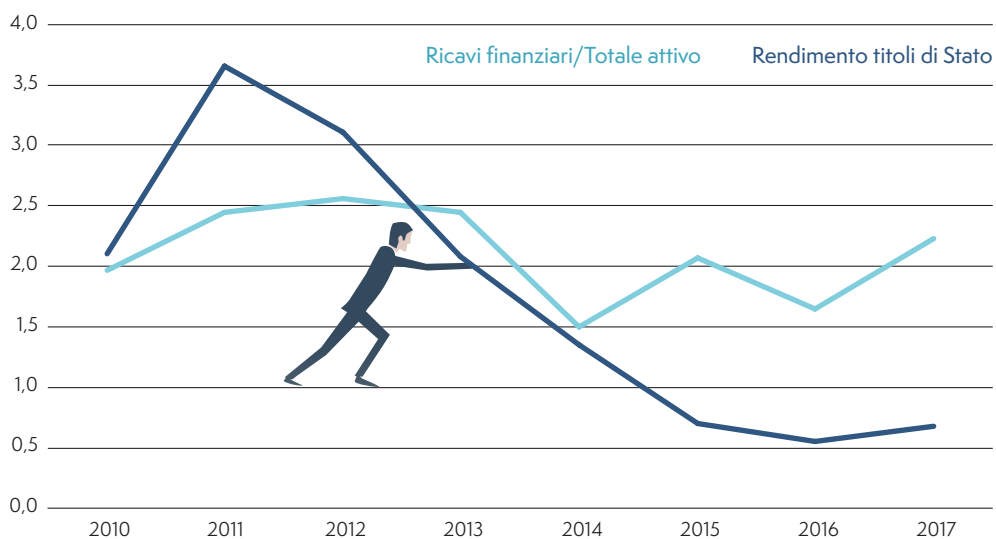
La riduzione della componente di titoli azionari immobilizzati, costituiti principalmente da partecipazioni nel capitale di alcune grandi banche italiane, ha consentito di contenere l'esposizione all'elevata variabilità delle quotazioni e ai rischi che hanno caratterizzato il comparto bancario-finanziario. Contestualmente, le risorse rese disponibili dalla dismissione delle partecipazioni sono state indirizzate verso impieghi con un minore contenuto di rischi: in parte attivando alcune gestioni patrimoniali (di cui una in essere al 31/12/2017), prevalentemente obbligazionarie, attente alla conservazione del valore dell'investimento e in parte attraverso investimenti in società e istituzioni caratterizzate da una elevata stabilità e redditività. Sono tali, ad esempio, gli investimenti realizzati nel capitale di Banca d'Italia e di CDP Reti.

Nella figura 2 si riporta la composizione percentuale delle attività che compongono il portafoglio della Fondazione nel confronto tra inizio e fine mandato. Nel corso del periodo appare evidente come la gestione finanziaria si sia caratterizzata per un ventaglio più ampio di strumenti finanziari, riducendo la componente immobilizzata del portafoglio e accentuando la componente gestita e diversificata. In particolare, gli investimenti diretti in azioni si sono ridotti di oltre 5 punti percentuali, rappresentando a fine 2017 circa un terzo del totale attività. Di contro, si è accentuato l'investimento in fondi e prodotti gestiti che, in tale data, raggiungono quasi il 20% degli impieghi complessivi.

La riduzione della rischiosità del portafoglio è stata inoltre assicurata da un elevato "buffer" di liquidità che, da un lato, consente di fronteggiare con sicurezza e tempestività gli impegni finanziari della Fondazione e, dall'altro, è di supporto a una gestione dinamica del portafoglio finanziario, pronta a cogliere eventuali opportunità di investimento. Al 31/12/2017 le disponibilità liquide risultano inoltre superiori alla media a seguito della chiusura di alcune operazioni in concomitanza della fine dell'esercizio.

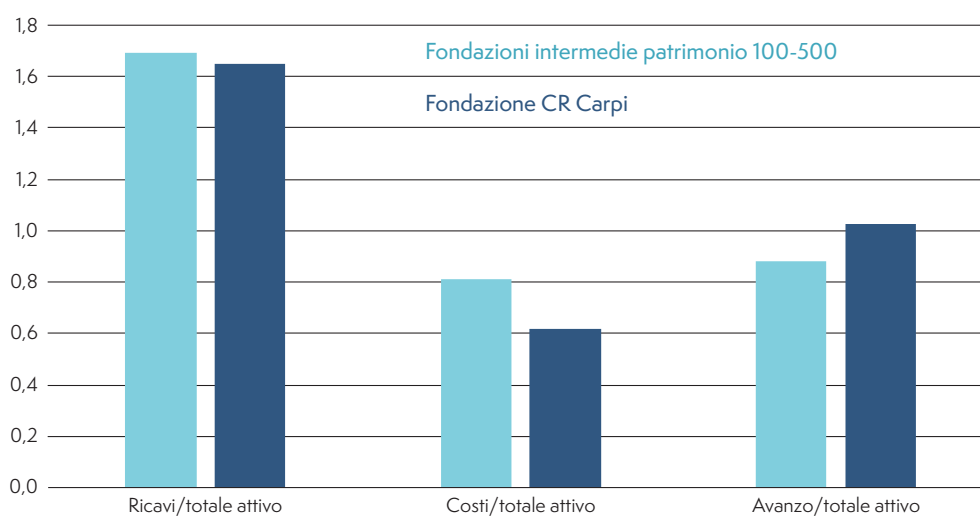
Un aspetto non secondario della gestione del patrimonio ha riguardato le tipologie di investimenti che hanno uno stretto legame con la missione della Fondazione quale attore dello sviluppo economico. In questo ambito rilevano le partecipazioni detenute nel capitale di Cassa Depositi e Prestiti, di Banca d'Italia e le quote di fondi chiusi finalizzati a sostenere le politiche di crescita delle piccole e medie imprese. A maggiore valenza locale è la presenza della Fondazione nel capitale dell'azienda di servizi energetici e ambientali Aimag e la partecipazione al capitale di Democenter, ente che promuove la ricerca scientifica e il suo trasferimento al mondo industriale.

Figura 3. Redditività degli investimenti (valori percentuali)



Le scelte di portafoglio improntate alla diversificazione hanno consentito di stabilizzare i ricavi finanziari anche in una fase contraddistinta da una marcata riduzione dei tassi di interesse. Il confronto tra il rendimento del totale attivo della Fondazione e il rendimento medio dei titoli di Stato nel periodo 2010-2017 (Figura 3) dà conto della capacità della gestione di generare risorse, aumentando negli anni più recenti il differenziale positivo con i titoli di Stato: a fine 2017, quest'ultimo si colloca su di un valore di oltre 1,5 %, il valore massimo raggiunto in questo decennio.

Figura 4. Reddittività e costi (valori percentuali – Bilanci 2016)



La redditività della gestione finanziaria della Fondazione appare in linea con quella registrata dal gruppo di Fondazioni bancarie di medie dimensioni (con un patrimonio compreso tra i 100 e 500 milioni di euro): nel 2016, ultimo anno di possibile confronto, i ricavi finanziari in percentuale sul totale attivo sono allineati a valori prossimi all'1,7%. Diversa è invece l'incidenza dei costi operativi, che risulta significativamente più contenuta per la Fondazione rispetto al campione di riferimento (0,62% contro lo 0,81%). Ne risulta un avanzo di gestione che colloca la Fondazione su livelli più alti rispetto al campione considerato.





Visita del Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, all'ex campo di prigionia di Fossoli, per le celebrazioni ufficiali della festa della Liberazione

L'attività della Fondazione si è articolata attraverso tipologie di intervento diversificate e complementari, che hanno valorizzato la propria capacità progettuale e l'organico perseguimento delle finalità istituzionali.

La Fondazione è, quindi, intervenuta attraverso:

- contributi finanziari per il sostegno di progetti meritevoli promossi dai diversi attori, anche mediante l'istituzione di appositi bandi tematici;
- la realizzazione di progetti e iniziative proprie, con risorse patrimoniali e mediante l'attività della Fondazione Casa del Volontariato e delle strutture della Fondazione;
- interventi pluriennali a sostegno di articolati progetti con ricaduta rilevante per il territorio, individuati e condivisi con i principali enti e i referenti delle istituzioni e delle comunità locali.

Nel periodo del mandato, la Fondazione evidenzia una significativa continuità negli orientamenti assunti e negli interventi effettuati, associata sia a un'appropriata formalizzazione e condivisione della propria progettualità e degli obiettivi, sia a una adeguata coerenza e linearità di attuazione. L'elevata rappresentatività degli organi di indirizzo e di gestione ha contribuito a cogliere i bisogni e le esigenze della comunità e del territorio.

La capacità della Fondazione di servire il territorio di riferimento si misura in termini di volume e stabilità di risorse distribuite, ma anche in relazione all'impegno che gli organi e il personale dedicano alla progettualità e alla costruzione di un rapporto continuativo, di ascolto e di efficace risposta, con le comunità di riferimento. In queste risposte, si coglie la vera capacità d'intervento della Fondazione e di perseguimento degli scopi istituzionali, anche con interventi diretti e utilizzo delle proprie strutture e di fondi patrimoniali.

La Fondazione, in ogni caso, ha provveduto a fissare limiti espliciti agli interventi pluriennali (40%) e ai propri progetti (15%), al fine di assicurare un adeguato equilibrio fra la propria progettualità e quella proveniente dai principali attori della comunità, anche in termini di allocazione delle risorse finanziarie disponibili.

L'attività di erogazione negli anni del mandato

La qualità dell'azione e degli interventi della Fondazione va valutata partendo dall'efficacia con cui ha saputo cogliere i bisogni provenienti dalla comunità di riferimento e dalle istituzioni e verificando la capacità di rispondere attraverso l'utilizzo organico di tutti gli strumenti e delle modalità di intervento a disposizione.

Sul primo aspetto, si avrà modo di sottolineare, nella sezione dedicata alla gestione e all'organizzazione, la qualità delle modifiche e gli elementi di novità introdotti nell'interlocuzione con la comunità di riferimento e nella propria programmazione delle attività.

Sul secondo aspetto occorre considerare, insieme agli interventi effettuati con l'attività di tipo erogativo (*grant making*), anche quelli effettuati con risorse patrimoniali o attraverso la gestione diretta delle attività precedentemente svolte dalla società strumentale San Rocco Arte & Cultura.

In questo senso, le sole erogazioni finanziarie non possono essere ritenute esaustive dell'impegno profuso dalla Fondazione a favore del territorio di riferimento. Ci sono almeno due aspetti che vale la pena ricordare:

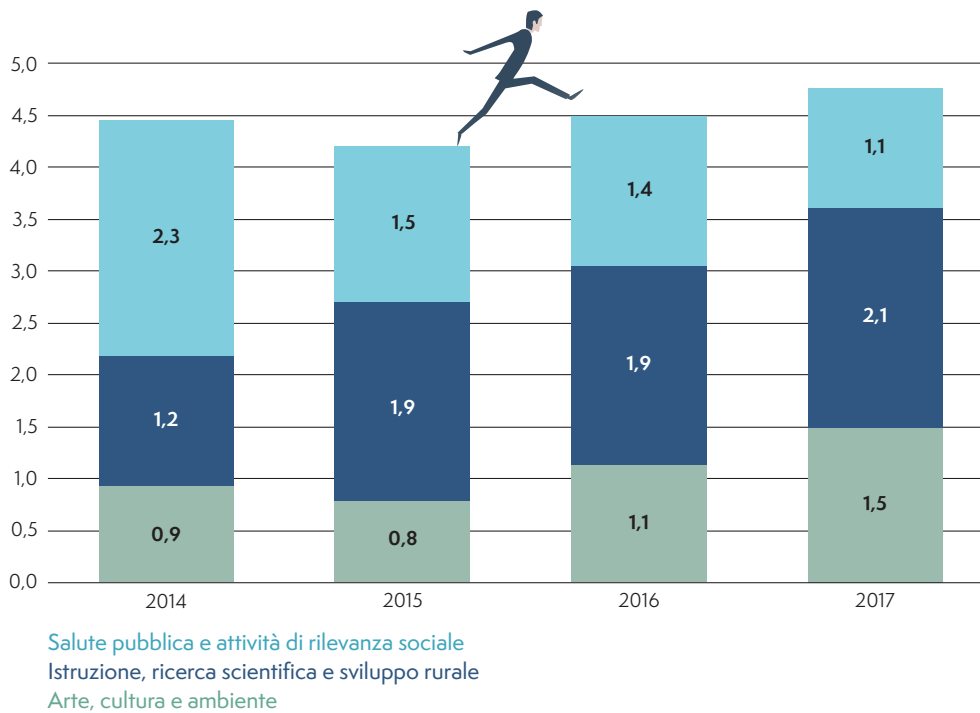
il primo riguarda l'apprezzamento per un rinnovato ruolo della Fondazione quale attore dello sviluppo sociale che, attraverso i suoi organi, ha assunto la responsabilità di proporre una propria interpretazione delle istanze della comunità e una propria direttrice di intervento. La Fondazione si qualifica come un soggetto attivo e propositivo nella vita sociale, in grado non solo di sostenere la progettualità del territorio ma, anche, di stimolarla e, per alcuni versi, strutturarla e migliorarla.

Il secondo aspetto riguarda il profilo economico di queste responsabilità e dell'impegno profuso dalla Fondazione. È evidente come tutti gli interventi effettuati con risorse patrimoniali o effettuati attraverso il proprio conto economico e le proprie strutture generino valore per il territorio, che sfugge ai tradizionali calcoli "additivi" dei contributi erogati. Gli interventi con risorse patrimoniali generano ricadute concrete che, pur non conteggiate nell'ammontare complessivo delle erogazioni, si traducono in risparmi di costi per i beneficiari, oppure in pre-condizioni necessarie per poter realizzare un progetto. Essi devono essere considerati nel giudizio dell'attività della Fondazione. L'internalizzazione di attività o la realizzazione di proprie iniziative generano infatti un valore per i terzi che non è misurabile e che spesso determina un aumento dei costi operativi della Fondazione. È inutile avventurarsi in quantificazioni ipotetiche di quanto ammontino tutte queste attività, ma è sicuramente opportuno sottolinearne l'esistenza, da un lato, per evitare di dare giudizi parziali, dall'altro, per valutare quanto le responsabilità assunte dalla Fondazione possano addirittura generare, al lettore superficiale, l'erronea sensazione di una riduzione del proprio impegno.

Limitandoci alla valutazione delle risorse erogate, l'intervento della Fondazione nel quadriennio del mandato è stato pari a circa 18 milioni a sostegno di oltre 350 progetti, registrando negli ultimi anni una tendenza alla crescita (Figura 5).

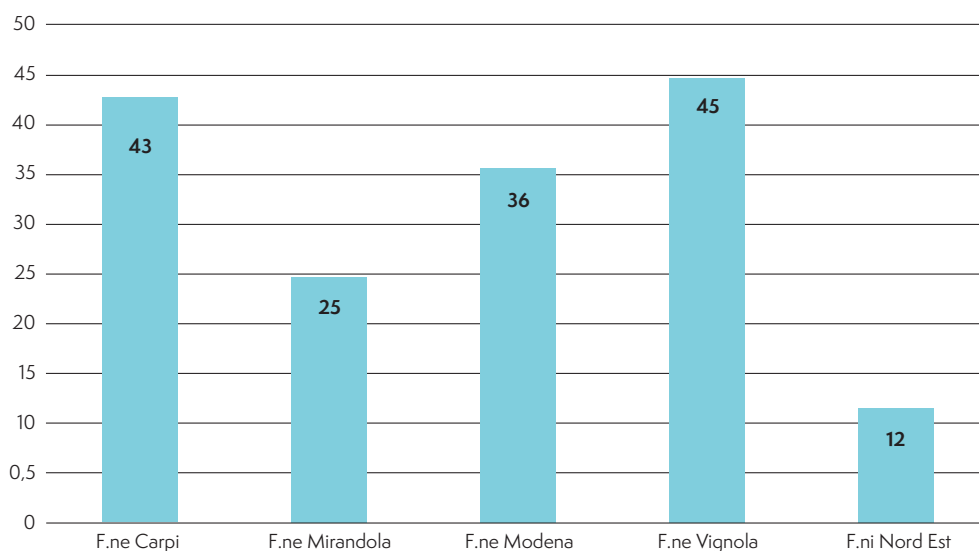
Va sottolineato come la Fondazione sia riuscita, in un contesto economico caratterizzato da minori opportunità di rendimento degli investimenti finanziari, a garantire un elevato e stabile livello di erogazioni. In virtù di questi risultati, la Fondazione si conferma un attore locale decisivo nel sostenere le iniziative e i progetti provenienti dal territorio.

Figura 5. Risorse erogate dalla Fondazione per macro aree di intervento (milioni di euro)



A tale riguardo è eloquente il dato delle erogazioni per abitante: nel 2016 la Fondazione di Carpi ha erogato 43 euro per abitante contro i 12 euro del gruppo delle Fondazioni del Nord-Est di media dimensione e in linea con le consorelle provinciali (Figura 6).

Figura 6. Erogazioni per abitante* (euro)



* Il numero di abitanti si riferisce al 2016.

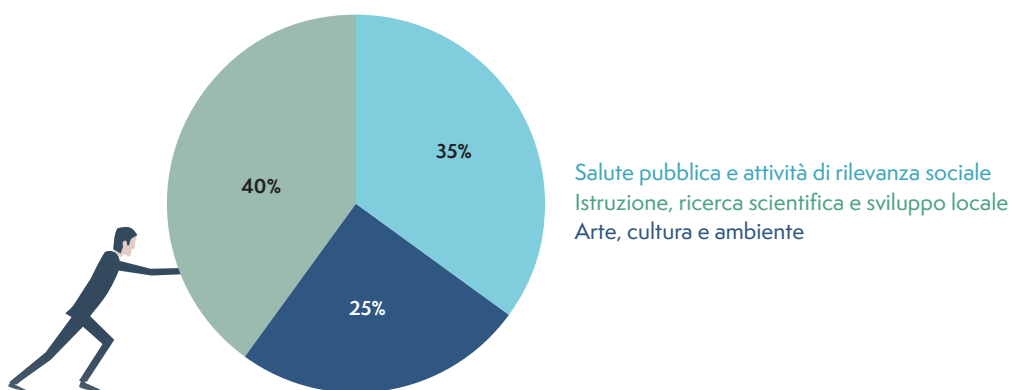


Consiglio di Indirizzo

Il riequilibrio dei settori di intervento

La doppia ondata recessiva che ha caratterizzato l'economia italiana, le difficoltà dell'economia del territorio e il terremoto del 2012 hanno condizionato l'attività della Fondazione negli ultimi anni. Essa ha saputo far fronte ai bisogni contingenti, fornendo risposte alle esigenze prioritarie, che via via si sono manifestate. Nel corso degli ultimi anni, tuttavia, la Fondazione ha progressivamente riequilibrato la composizione del proprio intervento, compensando le differenze che in passato erano state determinate dalle emergenze, attraverso una più omogenea suddivisione delle erogazioni nelle diverse aree di intervento.

Figura 7. Composizione delle erogazioni nel periodo 2014-2017



Gli interventi hanno perseguito il benessere e la qualità della vita della comunità di riferimento, rappresentata dai comuni di Carpi, Novi e Soliera, ponendo particolare attenzione alle fasce più giovani della popolazione e al settore sociale e potenziando, allo stesso tempo, l'intervento a favore del patrimonio storico-artistico e della cultura.

A prescindere dalle erogazioni annuali, che possono risentire di progetti specifici, l'equilibrio dell'intervento della Fondazione è valutato sull'intero mandato. La sua lettura permette di verificare come la Fondazione, una volta allentatesi le condizioni di emergenza dettate dalla crisi e dal terremoto, abbia orientato il proprio intervento verso l'educazione e l'istruzione, verso il sostegno delle attività culturali e di valorizzazione del patrimonio artistico ed agli ambiti della famiglia e dello sviluppo locale.

Tabella 2. Le erogazioni della Fondazione per settore d'intervento

	2014	2015	2016	2017	Totale
Istruzione, educazione e formazione	26%	27%	34%	35%	31%
Arte, attività e beni culturali	21%	19%	25%	31%	24%
Famiglia e valori connessi	24%	17%	9%	5%	14%
Volontariato filantropia e beneficenza	11%	10%	9%	8%	10%
Sviluppo locale	2%	19%	9%	8%	9%
Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa	16%	1%	9%	6%	8%
Assistenza agli anziani	0%	7%	4%	4%	4%
Attività sportiva	0%	0%	0%	2%	0%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

La Fondazione si è dimostrata particolarmente attenta alle politiche educative e giovanili a cui, nel corso del quadriennio, ha destinato rilevanti risorse. La convinzione che la scuola costituisca un punto importante di integrazione, riqualificazione e valorizzazione sociale della comunità è evidente nell'attività erogativa della Fondazione. Essa investe nella qualificazione delle strutture scolastiche ma, soprattutto, nel potenziamento delle attività e delle attrezzature didattiche, nel sostegno degli studenti di scuola secondaria e universitaria e in numerose attività, scolastiche ed extra-scolastiche, che possono contribuire a una migliore educazione e formazione dei giovani e a una riduzione dei fenomeni di emarginazione ed esclusione sociale. La questione giovanile costituisce un tema trasversale della politica di intervento della Fondazione che, con modalità differenti, ha promosso iniziative in grado di arricchire e far crescere le nuove generazioni per un migliore inserimento nella società e nel mondo del lavoro. Particolare rilevanza assume la conferma del sostegno fornito al "Patto per la scuola", che garantisce un coordinamento tra l'Assessorato all'Istruzione dell'Unione delle Terre d'Argine e le Istituzioni scolastiche del territorio di ogni ordine e grado e che vede la Fondazione tra i promotori. Solo nel corso del periodo 2014-2017, sono infatti stati erogati complessivamente 725.000 euro, diretti principalmente all'integrazione ed all'alfabetizzazione degli allievi stranieri, alla promozione dell'agio a scuola ed al contrasto del bullismo e del disagio socio culturale e scolastico.

Sul problema dell'esclusione sociale, la Fondazione interviene anche attraverso altre misure, legate a iniziative volte a favorire lo sviluppo economico-sociale dell'area di riferimento, che ha conosciuto momenti critici di discontinuità. Date le dimensioni dei problemi, la Fondazione ha concentrato il proprio intervento in un numero limitato di iniziative, proprio per riuscire ad agire con incisività nella creazione di innovazione e formazione e nella disseminazione di competenze. Allo sviluppo locale contribuisce, inoltre, l'importante investimento in capitale umano, condizione necessaria per poter trasferire idee e competenze al sistema produttivo



Moda Makers – Carpi Fashion System

locale e facilitare i processi innovativi e di riconversione. In questo settore si inseriscono principalmente i contributi erogati a favore del progetto "CarpiFashionSystem", diretto al sostegno del settore tessile-abbigliamento del distretto, con interventi nelle aree della promozione, dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e della formazione e il contributo per la realizzazione del "Polo della Creatività", che ospiterà la sede del Centro Provinciale per l'Istruzione degli Adulti, il centro di Formazione "ForModena" e spazi per Start up e per il co-working.

La Fondazione ha contrastato i rischi di esclusione sociale anche attraverso il sostegno alle famiglie, che si è concretizzato innanzitutto in numerose edizioni dei "Bandi anticrisi per una cittadinanza attiva", avviati nel 2009 e progressivamente sviluppati nel tempo, attraverso i quali si è dato aiuto economico a circa 4.500 famiglie, con un impegno complessivo di quasi 5 milioni di euro. Il progetto è stato realizzato attraverso l'istituzione di un Bando pubblico gestito dagli Assessorati ai Servizi Sociali dell'Unione delle Terre d'Argine, rivolto a sostenere nuclei familiari in cui sia presente almeno un componente con difficoltà lavorative. A partire dall'edizione 2015, la partecipazione al bando ha comportato inoltre l'adesione dei destinatari dei contributi a percorsi di orientamento, formazione ed attività di volontariato, consentendo così di realizzare una forma di inserimento sociale e di "restituzione dignitosa" del sostegno ricevuto.

In secondo luogo, la Fondazione ha effettuato numerosi interventi a favore delle associazioni di promozione sociale e di volontariato, riuscendo a sostenere in particolare le famiglie che, per ragioni di salute e/o di disabilità, necessitano di supporto logistico, assistenza e, in molti casi, anche di sostegno "morale". Così, la Fondazione contribuisce in modo permanente alla creazione e sviluppo di capitale sociale, di cui il territorio è già ricco, ma che occorre rinforzare e preservare in modo continuo.

La Fondazione, in questi anni, ha garantito il proprio supporto alle attività legate alla salute pubblica e alle attività di prevenzione attraverso il contributo all'innovazione e all'acquisizione delle attrezzature destinate, in particolare, alla qualificazione ed al potenziamento delle dotazioni diagnostiche e terapeutiche di numerose Unità Operative dell'Ospedale "Ramazzini" di Carpi, struttura ospedaliera di riferimento per la popolazione del territorio di operatività della Fondazione e per l'intera Area Nord della provincia di Modena. Accanto a ciò, si colloca anche l'intervento a favore delle numerose associazioni di volontariato.

Infine, la Fondazione è intervenuta, in misura progressivamente crescente, nell'ambito dell'arte, delle attività e dei beni culturali. Per molti aspetti, ciò è stato determinato dalle priorità imposte dalla crisi e, soprattutto, dal terremoto, che ha colpito duramente il patrimonio artistico del territorio. Con il trascorrere del tempo e con il ridursi dell'emergenza, è stato possibile destinare maggiori risorse al recupero e alla conservazione del patrimonio artistico. Esso, insieme alle attività e iniziative, costituisce l'identità storica del territorio e trova come principale interlocutore la Fondazione, in grado di soddisfare esigenze a cui la sfera pubblica e quella privata, spesso, non riescono a rispondere. Gli interventi si sono articolati su due direttrici principali: il restauro e la valorizzazione dei beni architettonici, quali ad esempio il Torrione degli Spagnoli, che ospiterà l'organizzazione di eventi e iniziative



Vista del Santo Padre, Papa Francesco

dirette a promuovere la città e il territorio ed il restauro artistico delle cappelle, delle navate laterali e del coro ligneo della Cattedrale S.M. Assunta di Carpi, che, dopo la conclusione dei lavori strutturali di adeguamento sismico, è stata restituita alla città il 25 marzo 2017, ospitando successivamente la storica visita a Carpi di Sua Santità Papa Francesco, del 2 aprile 2017.

Il secondo ambito di attività è stato invece finalizzato alla promozione delle iniziative culturali, quali il Festival Filosofia, che ha visto l'ingresso della Fondazione nel consorzio promotore, il programma triennale per l'organizzazione di mostre presso Palazzo Pio e la realizzazione della Festa del Racconto. In occasione dei festeggiamenti per il 25° anno di fondazione dell'Ente è stata offerta alla città la nota commedia "Filumena Marturano" di E. de Filippo, per la regia della concittadina Liliana Cavani.

Attraverso lo strumento del bando e tramite l'attività della Fondazione "Campori" di Soliera e della Pro Loco "A. Boccaletti" di Novi, sono state infine sostenute numerose iniziative, promosse da diverse associazioni, che hanno contribuito nel loro insieme ad accrescere e a qualificare l'offerta culturale per il territorio.

Figura 8. Erogazioni per tipologia dei richiedenti



In un periodo di sensibile riduzione delle risorse pubbliche disponibili, numerosi Enti e Associazioni, di natura molto diversa, hanno beneficiato delle risorse della Fondazione per svolgere le proprie attività, come evidenzia la figura 8, che riporta le erogazioni ripartite per tipologia di richiedente. Gli interventi hanno permesso di mantenere inalterata la ricchezza delle attività svolte in numerosi campi della vita sociale, artistica e culturale.



Festivalfilosofia

Le erogazioni

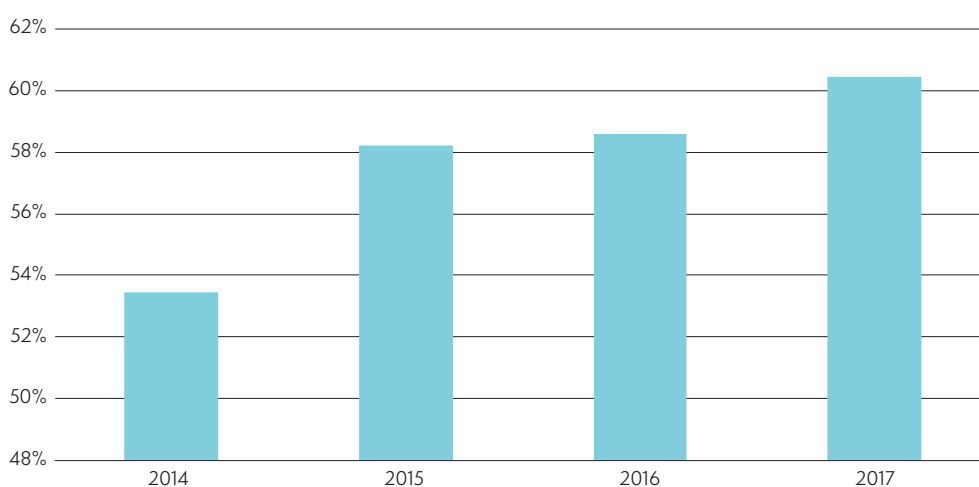
Le erogazioni complessivamente deliberate dalla Fondazione evidenziano quanto detto in precedenza e il modificarsi della natura degli interventi.

Tabella 3. Le erogazioni per tipologia di modalità

	2014		2015		2016		2017		2014-2017	
	n.	Importo	n.	Importo	n.	Importo	n.	Importo	n.	Importo
Richieste generali di terzi	70	€ 2.235.470	71	€ 2.008.350	45	€ 1.109.800	29	€ 1.169.615	212	€ 6.523.235
Richieste su bandi	0	€ -	0	€ -	13	€ 52.500	52	€ 311.500	65	€ 364.000
Progetti pluriennali	7	€ 1.282.000	10	€ 1.408.000	16	€ 2.500.204	16	€ 2.818.000	49	€ 8.008.204
Progetti Propri - Enti strumentali e partecipati	13	€ 937.500	6	€ 778.989	13	€ 829.599	7	€ 462.200	42	€ 3.008.727
Totale	90	€ 4.454.970	87	€ 4.195.339	87	€ 4.492.103	104	€ 4.761.315	368	€ 17.903.727

Grazie all'istituzione dei bandi e al maggior coordinamento dell'attività della Fondazione con la progettualità del territorio, le erogazioni sono state in grado di soddisfare in modo più strutturato i bisogni rispetto a quanto si sarebbe verificato attraverso la risposta a necessità contingenti e frazionate, espresse da ciascun richiedente. Ciò si è anche tradotto in una maggiore capacità di risposta alle richieste della comunità.

Figura 9. Tasso di accoglimento delle richieste di intervento



Il tasso di accoglimento delle richieste (figura 9) di finanziamento dei progetti si è accresciuto nel corso del mandato.

I bandi tematici: trasparenza e progettualità

La Fondazione, dopo una positiva sperimentazione nel 2016, ha introdotto i bandi tematici quale modalità di assegnazione delle proprie erogazioni. I bandi sono stati strutturati in tre aree: Attività culturali, Attività sociali e attività legate allo Sport.

L'istituzione dei bandi attribuisce maggiore programmaticità e organicità alle decisioni di intervento della Fondazione e concorre ad aumentare la trasparenza della selezione delle iniziative da sostenere. Essi superano i rischi insiti nelle procedure "a rubinetto" in cui i progetti sono valutati singolarmente e prevedono un meccanismo di gestione "on line" delle domande pervenute, che consente, fra l'altro, una più efficace comunicazione tra i richiedenti e la Fondazione.

I bandi definiscono gli obiettivi perseguiti, le condizioni di accesso, i criteri di selezione e gli indicatori di efficacia delle proposte. L'utilizzo di criteri condivisi e trasparenti su aree tematiche omogenee e il processo di valutazione comparativa fra le richieste consentono una migliore allocazione delle risorse e permettono di valorizzare i progetti più meritevoli e con maggiori ricadute per il territorio.

Tabella 4. Le erogazioni attraverso i bandi

	2016		2017	
	Numero	Risorse	Numero	Risorse
Bando "Attività culturali"	8	€ 29.000	22	€ 114.000
Bando "Attività sociali"	5	€ 23.500	17	€ 125.500
Bando "+ Sport"	0		13	€ 72.000
Totale	13	€ 52.500	52	€ 311.500

Nel 2016-2017 sono stati erogati 364.000 euro a 65 iniziative. I bandi si sono, quindi, confermati uno strumento efficace di inclusione delle piccole associazioni e di valorizzazione delle loro idee.



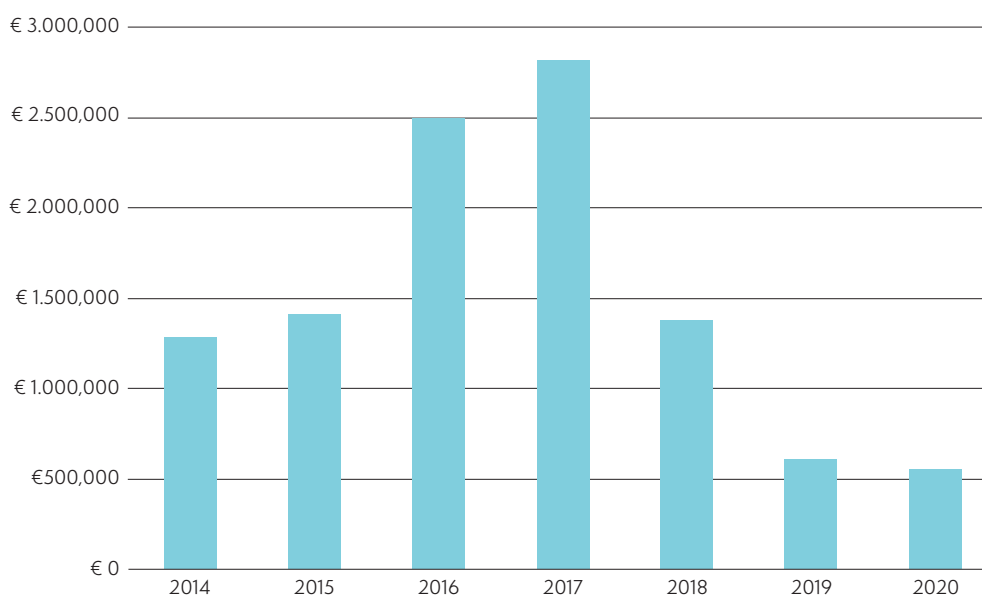
FASiM – Centro di Formazione Avanzata e Simulazione Medica dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

I progetti pluriennali

Gli interventi pluriennali testimoniano il duplice ruolo della Fondazione: interlocutore attivo dei principali Enti ed Istituzioni del territorio e driver di progettualità attraverso impegni programmatici di più ampio respiro. Gli interventi pluriennali si caratterizzano per una natura estremamente composita degli Enti coinvolti e della natura dei progetti (Tabella 4). Essi spaziano all'interno delle differenti aree e settori di intervento e permettono di dare realizzazione a interventi particolarmente importanti per la comunità.

Tabella 5. I progetti pluriennali con impegni nel periodo 2014-2017

Descrizione progetto	Beneficiario	Impegni contabili		
		Anno di avvio	Anno di concl.	Importo complessivo
Ampliamento Scuola media Gasparini di Novi e nuova palestra	Comune di Novi	2010	2014	€ 1.150.000
Sostegno attività culturali Fondazione Campori di Soliera	Fondazione Campori	2010	2014	€ 400.000
Costruzione nuovo polo scolastico via Canalvecchio	Unione delle terre d'argine	2011	2014	€ 1.962.500
Ristrutturazione pronto Soccorso Ospedale Ramazzini	Azienda USL di Modena	2011	2014	€ 901.500
Realizzazione e arredi casa accoglienza per disabili S. Ermanno	Coop. Soc. Nazareno	2011	2014	€ 500.000
Restauro di Palazzo Corso	Fondazione ACEG	2012	2014	€ 301.500
Consolidamento e adeguamento scuola S. Cuore	Fondazione ACEG	2012	2014	€ 970.000
Realizzazione struttura per anziani "Care residence"	Comune di Carpi	2015	2018	€ 900.000
Collaborazione istituzionale attività 2015-2018	Centro Studi Paolo Borsellino	2015	2018	€ 150.000
Progetto tessile abbigliamento "CarpiFashionSystem" II ed.	Comune di Carpi	2015	2017	€ 1.200.000
Realizzazione Centro simulazione medica avanzata	Università di Modena e Reggio E.	2015	2017	€ 650.000
Realizzazione Centro ospitalità bambini, giovani e famiglie	Diocesi di Carpi	2015	2017	€ 600.000
Organizzazione Festival Filosofia 2015-2017	Consorzio Festival Filosofia	2015	2017	€ 303.000
Programma mostre Palazzo Pio 2015-2017	Comune di Carpi	2015	2017	€ 270.000
Acquisizione sede del Circolo	Circolo ARCI Arcobaleno di S. Croce	2015	2016	€ 180.000
Progetto di educazione sportiva nelle scuole "Muoviti Muoviti"	CSI Centro Sportivo Italiano di Carpi	2015	2016	€ 30.000
Riqualificazione e valorizzazione Torrione degli Spagnoli	Comune di Carpi	2016	2020	€ 2.500.000
Collaborazione istituzionale attività culturali e didattiche	Fondazione Ex Campo Fossoli	2016	2019	€ 200.000
Adesione Fondo nazionale povertà educativa	Fondo nazionale povertà educativa	2016	2018	€ 1.188.528
Collaborazione istituzionale attività culturali 2016-2018	Fondazione Campori	2016	2018	€ 250.000
Adeguamento sismico ed energetico scuola media Sassi	Comune di Soliera	2016	2017	€ 450.000
Restauro Cappelle navate laterali e coro ligneo Cattedrale	Diocesi di Carpi	2016	2017	€ 200.000
Riqualificazione sede circolo post sisma	Circolo ARCI Taverna Novi	2016	2017	€ 80.000
Realizzazione nuova sede Croce Blu di Carpi	Croce Blu di Carpi	2017	2018	€ 100.000
Borse di Studio tirocini formativi Tribunale di Modena	Tribunale di Modena	2017	2018	€ 16.000

Figura 10. Le risorse destinate ai progetti pluriennali

Come evidenziato nel grafico, gli interventi pluriennali si concentrano nel periodo 2016-2018. Gli organi della Fondazione hanno impegnato risorse future unicamente in relazione al progetto di valorizzazione del Torrione degli Spagnoli. La Fondazione ha ottimizzato il ricorso a progetti pluriennali anche attraverso una programmazione ispirata ad un'attenta selezione di progetti realizzabili e immediatamente "cantierabili".

Gli interventi con fondi patrimoniali

Durante il mandato, la Fondazione ha terminato i rilevanti progetti avviati, realizzati grazie all'utilizzo di risorse patrimoniali, che sono stati posti a disposizione del territorio e che integrano e arricchiscono l'intervento erogativo diretto. Importanti risorse sono state destinate alla realizzazione della Casa della Cultura di Soliera, del Polo Artistico Culturale di Novi e al potenziamento della Casa del Volontariato e dell'Auditorium S. Rocco a Carpi. Si tratta di interventi trasversali in termini di finalità, che rispondono ai bisogni provenienti da fasce variegata della popolazione e dalle Associazioni. Molti di questi bisogni sono conseguenza più o meno diretta del sisma del 2012, evento che ha segnato in modo profondo la comunità di riferimento della Fondazione, e che ha impedito o reso difficoltose, per lungo tempo, attività culturali, didattiche, aggregative, sociali relative ai segmenti più deboli della popolazione: bambini, giovani e anziani.

La **Casa della Cultura di Soliera - Habitat**, i cui lavori sono stati avviati nel giugno del 2014, è stata inaugurata nel novembre del 2016. L'investimento della Fondazione è stato di 2.780.000 euro nei tre anni. La Casa della Cultura è stata concessa in usufrutto ventennale all'Amministrazione comunale di Soliera e comprende quattro grandi aree funzionali: Area Musica, Area Spettacolo, Area Polivalente e Area Uffici e Didattica. In essa convivono molteplici attività, dalla musica all'arte, dalla docenza ai concerti, fino alle iniziative ricreative e sociali.

Il **Polo Artistico Culturale di Novi**, la cui realizzazione è stata anch'essa avviata nel 2014, ha cominciato la propria attività nel maggio del 2016. L'intervento della Fondazione ammonta a circa 1.680.000 euro. Successivamente il Polo Artistico Culturale di Novi è stato concesso in usufrutto ventennale all'Amministrazione comunale di Novi, che ha realizzato un centro culturale polivalente e ha permesso di dare collocazione definitiva alla Biblioteca, anch'essa resa inagibile dal terremoto. Anche il Polo Artistico Culturale dà spazio a numerose attività ludico-ricreative, culturali, sociali e artistiche, ed è divenuto, in breve, un centro di aggregazione per i giovani e per gli adulti.

La **Casa del Volontariato di Carpi** è concessa in comodato all'Ente strumentale "Fondazione Casa del Volontariato". A seguito del processo di razionalizzazione economico-operativa degli ultimi anni, essa costituisce l'unico ente strumentale attraverso cui, ad oggi, la Fondazione opera.

La Casa del Volontariato ospita circa 54 Associazioni che operano in ambiti alquanto differenti e che trovano negli spazi offerti non solo il luogo fisico dove poter svolgere la propria attività ma, soprattutto, un luogo di condivisione e networking, in grado di dare un più ampio respiro ai propri ambiti di intervento. In questo senso, la Fondazione ha posto in essere un'attività di valorizzazione dell'Ente strumentale che, nel tempo, è divenuto parte integrante dell'interlocuzione fra Fondazione e Associazioni su tematiche più ampie rispetto alla semplice gestione dell'immobile ospitante.

Figura 11. Aree di intervento delle associazioni ospitate





PAC – Polo Artistico Culturale di Novi di Modena

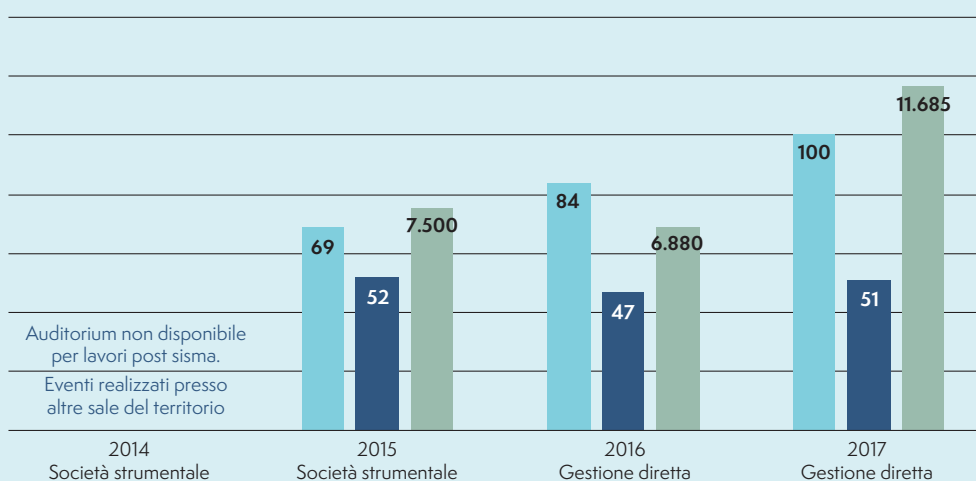
Nel corso di questi anni la Fondazione Casa del Volontariato ha promosso, sostenuto o realizzato un fecondo programma di iniziative ed eventi in collaborazione sia con le Associazioni ospitate sia con altri Enti e Associazioni del territorio. Queste iniziative sono variegata e spaziano dalla sfera economico-sociale ad ambiti culturali, educativi, artistici, civili, o legati alla salute pubblica e alla prevenzione.

In tutto ciò, inoltre, si registra il riflesso della ricerca dell'efficienza, tema trasversale che ha ispirato l'intero operato della Fondazione negli anni 2014-2017 e che ha permesso di realizzare risparmi di costi nell'ordine di circa un terzo, rispetto all'avvio del mandato.

L'**Auditorium S. Rocco** rappresenta un punto di riferimento per la vita artistica e culturale della città. Il terremoto del 2012 non lo ha risparmiato e ne ha interrotto l'attività fino al termine dell'intervento di consolidamento e ripristino conclusosi nel 2014. Fino al 2015 l'Auditorium è stato gestito dall'Ente strumentale "San Rocco Arte e Cultura", mentre dal 2016, in un'ottica di efficienza e valorizzazione delle strutture e delle risorse della Fondazione, esso è gestito

direttamente dalla Fondazione, che provvede a definirne la programmazione ed a coordinare le differenti iniziative in modo integrato con le altre attività sostenute. L'Auditorium è a disposizione della comunità, esso può essere utilizzato per iniziative didattiche, culturali e artistiche, coerenti con i valori della Fondazione e della comunità. L'utilizzo è gratuito se viene richiesto da Associazioni senza scopo di lucro e per iniziative che ricevono il sostegno della Fondazione, caratterizzandosi quindi come un'ulteriore modalità di intervento a favore del territorio. L'Auditorium San Rocco costituisce un polmone artistico-culturale per la città poiché assicura un'adeguata location per iniziative di vario tipo. La disponibilità della struttura, più ancora che il sostegno finanziario diretto, contribuisce a incentivare e sviluppare una progettualità in termini di proposizione di eventi, spettacoli, incontri culturali. Le associazioni e gli enti del territorio sono stati i protagonisti di oltre tre quarti degli eventi tenuti nell'Auditorium nel 2017, dando vita a un vero e proprio palinsesto a disposizione della cittadinanza costituito da concerti, spettacoli, rappresentazioni, conferenze, convegni e altri tipi di attività.

Figura 12. L'attività dell'Auditorium S. Rocco



Giornate di apertura
 Numero iniziative realizzate
 Presenze spettatori

La scelta di internalizzare la gestione dell'Auditorium si è rivelata positiva poiché ha permesso di coinvolgere e valorizzare ancora di più il contributo degli organi della Fondazione, garantendo anche un migliore coordinamento fra interventi erogativi e patrimoniali della Fondazione e assicurando maggiore equità nella distribuzione delle risorse e nel perseguimento delle finalità istituzionali. Negli anni si è progressivamente accresciuto l'utilizzo della struttura passando da 69 giornate di apertura nel 2015 a 100 nel 2017, che hanno interessato circa 11.680 spettatori registrati.

Infine, per completezza, occorre anche menzionare la "Saletta" e una vasta area verde di proprietà della Fondazione.

La Saletta, luogo privilegiato di esposizione e comunicazione, completa i servizi a disposizione della comunità per iniziative artistico-culturali e anche nel 2017 è stata utilizzata sostanzialmente di continuo per iniziative di terzi e della Fondazione.

L'area verde, acquistata nel 2007 e successivamente piantumata, in località Santa Croce di Carpi, costituisce un luogo dove la Fondazione si propone l'obiettivo di realizzare, in un orizzonte pluriennale, un intervento di valorizzazione che coinvolga le Istituzioni locali e altre realtà associative attive in ambito ecologico, al fine rendere fruibile il parco con riferimento ai temi della natura, della vita all'aria aperta e del benessere.

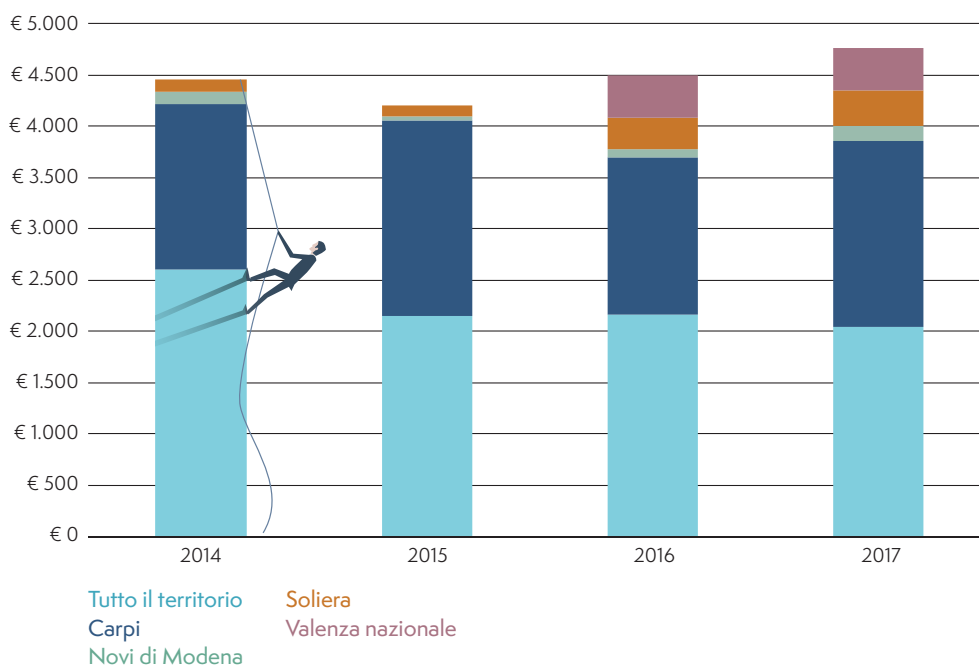


Festa del Volontariato a cura della Fondazione Casa del Volontariato

Una maggiore apertura nazionale

Gli interventi della Fondazione nel corso del mandato hanno privilegiato il rapporto con il territorio e la comunità di appartenenza a conferma del proprio radicamento nella realtà locale.

Figura 13. Articolazione territoriale degli interventi



Durante gli anni del mandato si segnala un complessivo equilibrio nella distribuzione delle risorse e degli interventi realizzati all'interno del territorio di riferimento. Nel 2016, la Fondazione ha provveduto, inoltre, a riequilibrare i propri interventi sulla base della popolazione delle aree territoriali e, dal 2017, le erogazioni per abitante dei comuni di Carpi, Soliera e Novi risultano maggiormente allineate.

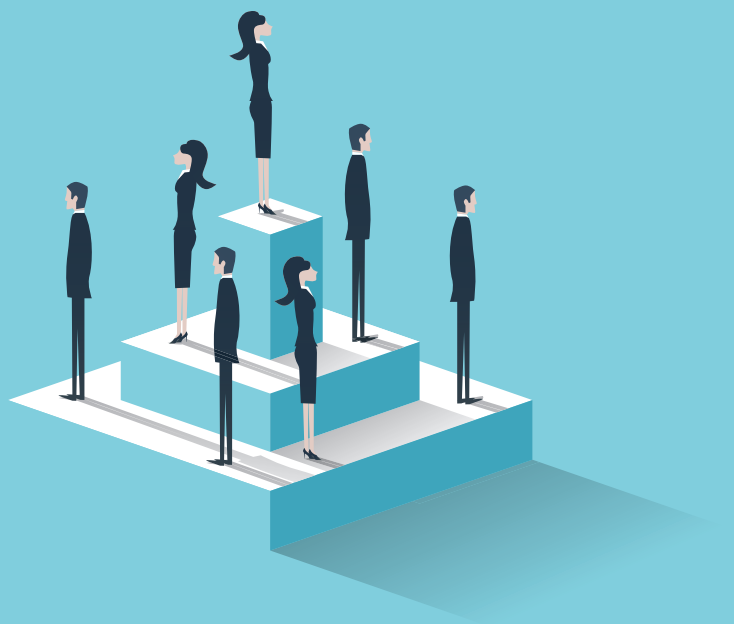
In questi anni la Fondazione di Carpi ha assunto un ruolo significativo anche all'interno di progetti con valenza nazionale, in grado di portare nella realtà locale elementi di conoscenza e ricchezza culturale, di significativo valore per la comunità. La partecipazione al Centro studi Sicilia-Europa Paolo Borsellino contribuisce allo sviluppo di una cultura della legalità che è determinante nell'assicurare la qualità e la correttezza della vita sociale e civile. Allo stesso modo, la partecipazione al Fondo per il Contrasto della Povertà Educativa, promosso dall'ACRI, oltre a garantire l'accesso ad un significativo credito di imposta, costituisce l'occasione per partecipare a un'iniziativa nazionale che vede la collaborazione tra Governo, Fondazioni di origine bancaria e rappresentanze del volontariato e del Terzo Settore, allo scopo di contrastare la povertà minorile formativa ed educativa, che molto spesso si concretizza in abbandono scolastico e discriminazione nell'accesso al sistema educativo. Sono numerosi i minori che vivono la realtà della povertà educativa e questa iniziativa interviene per ridurre le disuguaglianze e offrire a tutti i bambini pari opportunità di crescita.

La Fondazione, durante il mandato, oltre a contribuire a progetti di rilevanza nazionale, coerentemente ai tradizionali valori di solidarietà, ha aumentato la collaborazione con il sistema delle Fondazioni italiane.

La Fondazione attualmente esprime propri rappresentanti all'interno di istituzioni con valenza regionale e nazionale, quali ad esempio, il Consorzio Festivalfilosofia e la Fondazione Ex Campo Fossoli. Essa partecipa inoltre, attraverso il proprio Presidente, al Comitato Esecutivo dell'Associazione Regionale delle Fondazioni ed è presente nel Comitato Piccole e Medie Fondazioni di ACRI. Infine, è rappresentata attraverso la partecipazione di altri componenti il Consiglio di Indirizzo e di Amministrazione in numerose commissioni e gruppi di lavoro su temi settoriali ed economici. Questa partecipazione contribuisce a ottimizzare la definizione delle linee di perseguimento delle finalità istituzionali, alla luce del migliore quadro informativo entro cui decidere e di una maggiore ricchezza di esperienze derivanti dal confronto con gli altri partecipanti e con le altre Associate. Inoltre, essa permette alla Fondazione una migliore capacità di partecipazione a iniziative e di promuovere collaborazioni comuni, insieme ad altre Fondazioni. Va sempre ricordato che è solo grazie all'azione svolta a livello nazionale che le Fondazioni hanno potuto consolidare il positivo rapporto con l'Autorità di Vigilanza, che ha consentito, nel rispetto delle rispettive competenze e in spirito di piena collaborazione, di definire protocolli comuni quali il Protocollo d'intesa ACRI-MEF, sottoscritto nell'aprile 2015.



Ristrutturazione istituto comprensivo Sassi di Soliera





Filumena Marturano a regia di Liliana Cavani

La Fondazione, nel corso del mandato, ha perseguito con convinzione l'efficienza e la flessibilità operativa della propria struttura, al fine di ottimizzare la capacità di interloquire sempre meglio con il territorio e di soddisfarne i bisogni. Questa azione è stata pervasiva, al pari della gestione del patrimonio e degli interventi erogativi e patrimoniali a favore del territorio.

La necessità di preservare e migliorare la capacità di intervento ha richiesto un progressivo cambiamento delle modalità operative di funzionamento e della stessa cultura organizzativa, per cogliere le opportunità rese disponibili dalla tecnologia, ottimizzare il supporto fornito agli organi della Fondazione e superare le sfide determinate dalla ricerca di una migliore interlocuzione con la comunità.

Questi cambiamenti hanno interessato, in modo organico, l'assetto e il funzionamento della governance, la struttura organizzativa, i regolamenti e i meccanismi operativi di funzionamento interno, l'impostazione e la gestione delle attività di intervento diretto e attraverso le società strumentali.

La governance

La governance della Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi è costituita da un Consiglio di Indirizzo, organo principale della Fondazione, attualmente composto da 19 membri. I componenti il Consiglio di Indirizzo restano in carica quattro anni. Il Consiglio di Indirizzo nomina i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori ed elegge il Presidente della Fondazione.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da sette membri, che restano in carica quattro anni. All'interno del Consiglio di Amministrazione, per quanto attiene l'attività istituzionale, si è proceduto alla costituzione di tre commissioni per i settori di intervento.

Il Presidente è una figura di impulso, coordinamento e raccordo dell'azione di indirizzo e governo della Fondazione e degli organi. Egli ha la responsabilità e la rappresentanza legale della Fondazione.

Il Collegio dei Revisori è composto di tre membri, è l'organo di vigilanza della Fondazione e partecipa alle riunioni degli organi collegiali.

Il Segretario Generale, nominato dal Consiglio di Amministrazione, sovrintende agli uffici della Fondazione, ne organizza le funzioni e partecipa alle riunioni del Consiglio di Indirizzo e del Consiglio di Amministrazione, con funzioni istruttorie e consultive. Egli dà esecuzione alle delibere.

Nel corso del mandato, la struttura della Fondazione, composta da 8 dipendenti, ha inoltre supportato le scelte degli organi fornendo, nelle rispettive aree di competenza, un contributo determinante per lo sviluppo ed il miglioramento delle attività dell'Ente.

Nel 2017, in seguito all'adesione al protocollo d'intesa ACRI-MEF e alla volontà di migliorare il funzionamento e l'adeguatezza della governance e del suo funzionamento alle esigenze del territorio, si è proceduto a una significativa revisione dello statuto e dei regolamenti di funzionamento. Queste importanti modifiche costituiscono il risvolto organizzativo di un continuo processo di ottimizzazione economica e gestionale che ha riguardato la Fondazione nel periodo 2014-2017.

Il futuro assetto della governance della Fondazione prevede una riduzione dei componenti del Consiglio di Indirizzo da diciannove a diciassette, segnale importante dello sforzo di riorganizzazione, tenuto conto dell'accresciuto ruolo degli organi nella programmazione delle attività e nell'interlocuzione con la comunità di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione, invece, prevede una rilevante modifica della composizione, in particolare nel genere dei suoi componenti che dovrà essere paritariamente presente.

Infine, sono state previste alcune modifiche nei meccanismi di remunerazione e incentivazione, che hanno permesso di ridurre progressivamente l'incidenza del costo degli organi.

Nel 2014, il Consiglio di Amministrazione, a differenza del precedente mandato e coerentemente a quanto previsto dal Regolamento per la gestione del patrimonio, ha istituito un Comitato Finanza al fine di garantire una flessibilità maggiore nella gestione degli investimenti in strumenti finanziari e una operatività dinamica sul mercato. Il Comitato Finanza riveste funzioni consultive e operative nell'ambito di apposite delibere quadro ed è composto dal Presidente e da tre componenti; ad esso partecipano inoltre, senza diritto di voto, il Segretario Generale e l'Ufficio Finanza. Il Comitato Finanza controlla periodicamente l'attività di investimento, sulla base dei report prodotti dalla struttura operativa interna, dai gestori/banche depositarie. Il Comitato Finanza valuta la coerenza dell'assetto dell'investimento con gli obiettivi di rischio/rendimento e, se necessario, propone eventuali correttivi. Ad esso spetta l'analisi dei bisogni finanziari della Fondazione e, se del caso, la proposta al Consiglio di Amministrazione di eventuali conferimenti e/o prelievi di liquidità dalle gestioni. Nell'ambito della struttura operativa della Fondazione è presente una funzione (Ufficio Finanza) di supporto alle decisioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Finanza. Il Comitato si è riunito con cadenza periodica, più o meno frequente in relazione all'evoluzione dei mercati e alle esigenze della Fondazione, e ha contribuito a fornire una pluralità di punti di vista e a dare maggiore collegialità al processo decisionale.

Tabella 6. Sedute degli organi di governo

	2014	2015	2016	2017	Totale
Consiglio di Indirizzo	9	8	7	7	31
Consiglio di Amministrazione	15	17	18	20	70
Comitato Finanza	2	5	3	10	20
Commissione Gestione del Patrimonio	4	3	3	4	14
Collegio dei Revisori*	7	6	5	6	24
Totale	37	39	36	47	159

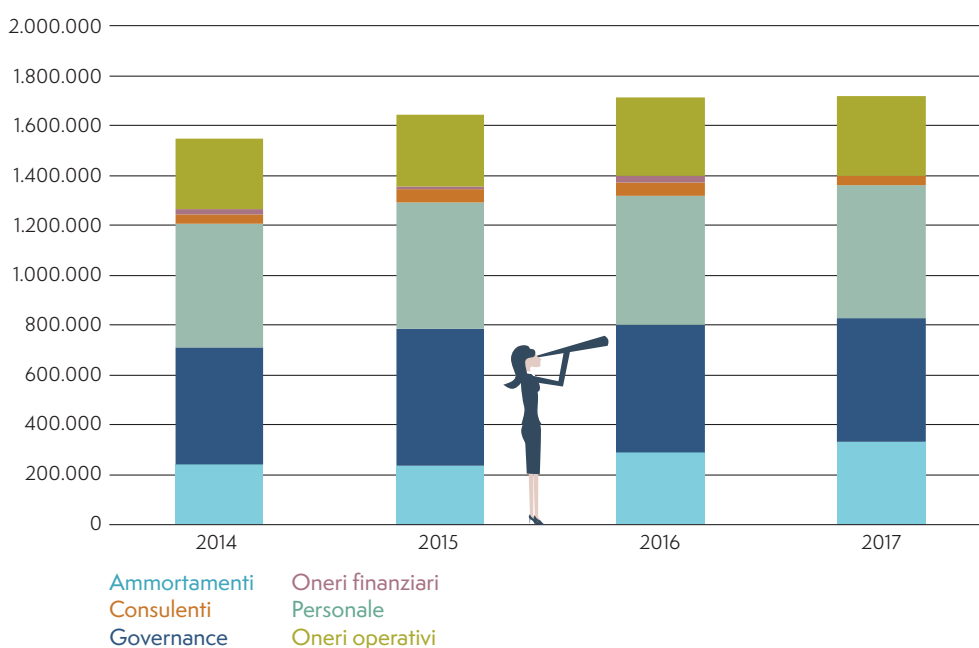
* Il Collegio dei Revisori partecipa anche alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Consiglio di Indirizzo.

L'efficienza economica e operativa

La modifica dei meccanismi di remunerazione dei membri degli organi si inserisce in un diffuso processo di perseguimento dell'efficienza, che caratterizza la gestione della Fondazione nel periodo 2014-2017.

Sono numerose le iniziative che si collocano in questo processo, sia nell'utilizzo delle proprie risorse e nelle scelte erogative, sia nell'assetto di funzionamento e nell'articolazione degli Enti strumentali all'attività della Fondazione.

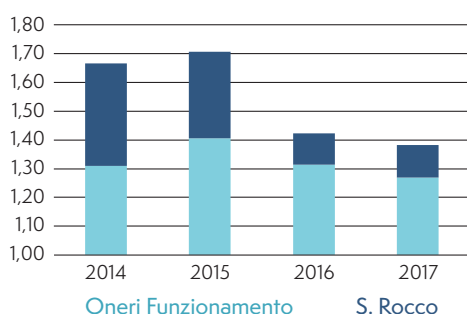
Figura 14. I Costi operativi netti (euro)



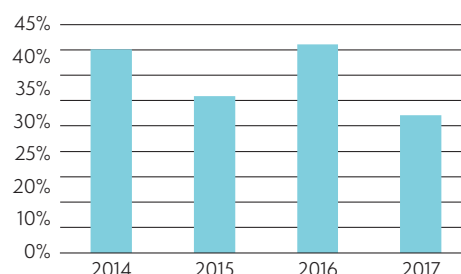
I costi operativi al netto delle componenti finanziarie ed eccezionali nel periodo 2014-2017 aumentano di circa il 10%, aumento riconducibile quasi interamente all'incremento degli ammortamenti derivante dalla realizzazione della Casa della Cultura "Habitat" di Soliera e del Polo Artistico Culturale di Novi di Modena, agli aumenti dei costi operativi e all'adeguamento del costo del personale, previsto dal CCLN del commercio. Per avere una valutazione dell'efficienza, l'evoluzione dei costi operativi deve essere confrontata con le attività direttamente svolte dalla Fondazione. In questi anni, fra le diverse iniziative avviate, la più importante in termini di recupero di efficienza è derivata dalla internalizzazione della gestione dell'Auditorium San Rocco, dopo la dismissione della Società strumentale San Rocco Arte & Cultura.

Figura 15. I costi di funzionamento*

15.a Oneri di funzionamento (mln euro)



15.b Oneri di funzionamento/Avanzo



* Gli oneri di funzionamento contengono i costi degli organi, i costi del personale, i costi di servizi e consulenze, gli oneri finanziari di funzionamento e gli altri costi operativi.

La figura 15 rappresenta l'evoluzione dei costi di funzionamento, tenuto conto delle tre operazioni più importanti legate all'Auditorium S. Rocco e agli investimenti immobiliari della Casa della Cultura di Soliera e del Polo Artistico Culturale di Novi. Si evidenzia con chiarezza come il risultato netto delle tre operazioni menzionate permetta di evidenziare un significativo recupero di efficienza senza, peraltro, poter tenere conto degli effetti positivi in termini di attività svolte.

Linee programmatiche di intervento: un'"elaborazione partecipata"

La Fondazione ha posto in essere un importante sforzo programmatico, ponendo in primo piano la salvaguardia e la promozione dello sviluppo economico, culturale e sociale del proprio territorio. Essa ha perseguito un costruttivo dialogo con i principali referenti della comunità di riferimento, le istituzioni civili e religiose e il mondo associativo con l'obiettivo di giungere a definire delle linee d'intervento in modo collegiale e partecipato. La capacità di ascolto dei bisogni e delle esigenze costituisce il presupposto di una strategia efficace in grado di massimizzare il valore e il benessere generati dall'intervento della Fondazione e di determinare un ordine di intervento realmente legato alla priorità dei diversi bisogni. In particolare per la redazione del documento programmatico pluriennale 2017-2019 si è avviato un percorso istruttorio che ha previsto una serie di incontri con i rappresentanti delle realtà locali, dedicati ciascuno a un tema specifico in relazione ai principali settori di attività. In tali incontri, la Fondazione ha coinvolto attivamente i propri organi di amministrazione e indirizzo, valorizzando la ricchezza culturale derivante dalla natura composita degli stessi. Degno di nota è, in questo percorso, l'avvio di una consultazione on line che ha permesso a tutti i soggetti interessati, a prescindere da ruoli istituzionali o sociali, di esprimere le proprie opinioni e utili suggerimenti attraverso la compilazione di un questionario. Ciò ha permesso di aprire un canale di ascolto diretto della comunità di riferimento che, tuttavia, ha avuto una adesione inferiore rispetto alle attese. In ogni caso, queste iniziative tracciano una direzione di assoluto valore che dovrà cercare delle modalità attuative più efficaci in grado di coinvolgere e far esprimere il potenziale informativo in esso esistente.

I bandi tematici: educazione della progettualità

Il progressivo consolidamento del bando come strumento di sollecitazione del territorio e di valutazione dei progetti ha richiesto una puntuale azione di "sensibilizzazione" dei potenziali candidati. La Fondazione in questa transizione ha assicurato, tramite gli uffici preposti, il supporto informativo e operativo alle associazioni e agli enti interessati.

Il supporto alle associazioni e alla loro progettualità fornito attraverso l'istituzione dei bandi e la richiesta di un progetto sufficientemente articolato, in modo da evidenziare le proprie probabilità di realizzazione, ha contribuito a una riqualificazione e valorizzazione della relazione fra Fondazione e utenti. L'obiettivo della Fondazione di un più efficace e organico intervento a supporto della progettualità e dei bisogni del territorio coincide anche con un rafforzamento della capacità di proporre progetti di valore.

La Fondazione ha condiviso, attraverso i modelli delle domande di partecipazione ai bandi, l'esigenza di un'articolazione dei progetti e di una maggiore completezza informativa. Questo ha contribuito a stimolare nei proponenti una migliore valutazione della bontà del progetto, dell'adeguatezza della sua articolazione e della effettiva possibilità di realizzazione.

Questo percorso richiede una fattiva collaborazione e un'azione «didattico-educativa» verso i proponenti, che prende origine dalla chiarezza di quanto richiesto dai bandi e termina con un'altrettanta chiara e trasparente comunicazione della selezione effettuata e delle sue motivazioni e valutazioni.

La Fondazione ha, inoltre, intrapreso un percorso dettato dall'efficienza, oltre che dalla trasparenza, rendendo la procedura di partecipazione ai bandi completamente informatizzata e accessibile on line, in modo da ridurre la complessità della gestione e ottimizzare tempi e costi.

La Fondazione accoglie, sempre seguendo le procedure e l'impostazione dei progetti previste, richieste generali di intervento inerenti i settori definiti dai documenti programmatici. Esse sono destinate agli attori del territorio rappresentati da Enti pubblici territoriali e non, Enti ecclesiali, Associazioni senza scopo di lucro formalmente costituite, Cooperative e Imprese sociali. I progetti devono essere realizzabili in tempi contenuti e coerenti alle linee guida e agli obiettivi definiti dalla Fondazione, avere ricaduta diretta sul territorio e prevedere il coinvolgimento di altri soggetti attraverso il meccanismo del cofinanziamento (non inferiore al 20%).

In entrambe le modalità di richiesta di intervento, libere e attraverso i bandi, la Fondazione ha posto attenzione alle modalità di realizzazione del progetto e alla capacità dei proponenti di attivare la partecipazione di più interlocutori e di costruire reti di sostenitori più ampie attraverso il meccanismo del cofinanziamento. In questo modo, le erogazioni della Fondazione permettono di creare un effetto leva delle ricadute dei progetti e delle iniziative per il territorio, sia in termini di valore economico che di valore relazionale.



Rocambolika, rassegna teatrale per bambini e famiglie

Fondazione on line: trasparenza e comunicazione

Gli obiettivi di trasparenza e di miglioramento della comunicazione nei confronti della comunità sono perseguiti anche attraverso la maggiore apertura che la Fondazione ha testimoniato attraverso alcune iniziative. La maggiore capacità di ascolto della comunità, ricercata in occasione della redazione del documento programmatico è stata senz'altro raggiunta attraverso la decisione della Fondazione di potenziare e migliorare il sito internet www.fondazioneccrcarpi.it ed in particolare con la scelta di essere presente sui social media: Facebook (con una copertura media settimanale di oltre 6.000 utenti unici e circa 1.000 followers) e Instagram. Una decisione delicata poiché abbatta qualsiasi barriera comunicativa esistente fra l'Ente e la comunità. Si tratta ancor più di una scelta coraggiosa poiché genera una visibilità pubblica, diretta e senza filtri, della Fondazione che sicuramente la avvicina alle associazioni e al territorio e che permette un dialogo diretto e immediato. Contestualmente, ciò attribuisce a tutti gli interlocutori la possibilità di esprimere opinioni, riflessioni, giudizi e valutazioni sull'operato della Fondazione.

La Fondazione ha dimostrato una reale volontà di aprirsi e comunicare con la comunità, senza pregiudizi e timori provenienti da un confronto diretto e senza filtri con tutti gli stakeholder, assumendosi direttamente il rischio di commenti provenienti anche da eventuali haters che, sempre più di frequente, popolano i social media e il web.



Centro di ospitalità per bambini, giovani e famiglie, della Diocesi di Carpi, in località Sant'Antonio in Mercadello



FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO DI CARPI



FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO DI CARPI

