

UNA RETROSPETTIVA DI FINE MANDATO SULL'AZIONE DELLA FONDAZIONE CARIPARO (2018–2025)

Lettera aperta

Gilberto Muraro

Presidente della Fondazione Cariparo
dal 1° maggio 2018 al 30 aprile 2026



Esco dalla Fondazione Cariparo, dopo otto anni di Presidenza, con il sentimento di avere goduto del grande privilegio di finire la mia attività lavorativa alla guida di un ente importante, che fa cose buone e le fa bene. Esco con gratitudine per il mio predecessore, Antonio Finotti, che ha lasciato un ente in buona salute e per gli organi sociali e lo staff di prim'ordine che hanno consentito di raggiungere quelli che giudico positivi risultati, sia sul fronte delle entrate che su quello delle uscite.

A corredo e spiegazione dei suddetti risultati, illustrati a parte, vorrei sottolineare alcuni criteri della passata attività, desumibili dagli indirizzi del Consiglio Generale e dalla gestione del Consiglio di Amministrazione. Spero che essi possano rappresentare utili spunti di riflessione per il futuro.

1. SOSTENIBILITÀ

Il primo criterio riguarda la sostenibilità, ossia il dovere di salvaguardare il patrimonio per consentire alle future generazioni un insieme di servizi non inferiore a quello garantito oggi. La missione, su cui c'è sempre stata unità d'intenti, si considera compiuta, dato che il portafoglio finanziario della Fondazione, al netto dei forti sostegni al territorio e dell'inflazione, è aumentato in media dell'1% all'anno.

2. VOLONTARIATO

Il secondo criterio riguarda l'ampia gamma dimensionale delle attività svolte dalla Fondazione. Ad un estremo essa vede progetti impegnativi: ad esempio, 13,5 milioni per l'Auditorium e il Conservatorio Pollini; quasi 7 per il progetto di trasformazione dell'ex macello in Padova cui si aggiungono circa 4 di Intesa Sanpaolo; 3, 5 per l'Accademia dei Concordi; 10 per progetti nei comuni non capoluoghi di provincia. All'altro estremo essa contempla una moltitudine di piccole erogazioni, inferiori ai 10.000 € cadauna, che complessivamente hanno impegnato il 2,7% della spesa annua. A qualcuno non piacciono queste esigue erogazioni, negativamente etichettate come distribuzione a pioggia. Io penso invece che si possa essere orgogliosi dei supporti diffusi che hanno alimentato il mondo scolastico (didattica integrativa e doposcuola) e soprattutto il volontariato di Padova e Rovigo: quel volontariato, spesso caratterizzato da precarietà, che fornisce tanti servizi specifici – in campo educativo, sportivo, culturale, sociale - che sarebbero in buona parte destinati a scomparire in un mondo bipolare di Stato e mercato; e in più reca, in qualsiasi campo si espliciti, la speranza di un mondo migliore, perché basato sulla conoscenza di qualche bisogno generale e insieme sulla consapevolezza e volontà di poter ciascuno fare qualcosa nel proprio microcosmo. Occorre quindi far crescere il volontariato, e più in generale il terzo settore, come organizzazione interna ma farlo nel frattempo vivere.

3. DECENTRAMENTO DECISIONALE

È vero, tuttavia, che il sostegno al terzo settore, e in particolare al volontariato, impegna tempo. Ciò ha indotto il CdA ad ampliare il decentramento decisionale, che si è poi dimostrato proficuo anche per altri e importanti problemi di crescita della Fondazione. Nel caso delle erogazioni minori, decentramento vuol dire essenzialmente appoggiarsi su collaborazioni esterne, come, ad esempio, il Coni, l'Ufficio Scolastico, gli assessorati alla cultura, il Centro Servizi Volontariato e il Forum del Terzo Settore. Nel caso degli enti maggiori, decentramento significa passare dall'esame dei singoli progetti a un vero e proprio partenariato che permetta di definire piani e budget pluriennali. Significa anche creare strutture specifiche, quali la Fondazione Goletta Lab, che unisce la Fondazione all'Università di Padova e al Parco del Delta del Po



per la ricerca e l'educazione in mare, e la Fondazione Oggi e Domani, che riunisce Fondazione e famiglie nella difficile battaglia contro le disabilità. Decentramento significa, infine, maggiore responsabilizzazione per gli uffici, a riconoscimento della competenza e della dedizione dimostrate.

4. COOPERAZIONE

L'ulteriore criterio riguarda il rapporto con i beneficiari dell'attività erogativa. Non sempre la cooperazione è facile, sicché si comprende la tentazione, visibile in qualche altra Fondazione, di fare magari meno cose ma farle in proprio. Tuttavia la cooperazione, al pari del volontariato, ha un valore in sé, in qualsiasi campo si manifesti, perché riesce a fare di più rispetto allo scenario di mondi separati, insegna a fare squadra e a lavorare insieme, produce una crescita comune delle conoscenze. Da questo punto di vista abbiamo sempre concepito la Fondazione come la protagonista della sussidiarietà orizzontale, contemplata nell'ultimo comma dell'articolo 118 della Costituzione, che impone alle istituzioni pubbliche di favorire le azioni di pubblica utilità promosse dal basso. E così sembra inevitabile che continui ad essere in un mondo di aspra competizione per le imprese e di ristretta disponibilità finanziaria per le istituzioni locali.

5. SUSSIDIARIETÀ E SUPPLENZA

In questo scenario permanente annoto due novità degli ultimi anni. La prima consiste nell'affiancare al concetto di sussidiarietà alcuni episodi di supplenza pubblica, episodi di scarso rilievo quantitativo ma di alto valore emblematico. Ad esempio, l'aiuto agli uffici tecnici comunali nella realizzazione degli investimenti, in particolare nell'ambito del PNRR, nonché l'erogazione di borse di studio ai tirocinanti dei tribunali. Ci sono Fondazioni che hanno categoricamente escluso di occuparsi di ambiti strettamente pubblicistici, ma credo che sia inevitabile il sostegno alle istituzioni locali fino a che non cambi il loro forte disagio finanziario.

6. COPROGETTAZIONE

La seconda novità promana dalla sentenza della Corte costituzionale che ha convalidato, nelle relazioni tra istituzioni stesse e terzo settore, la possibilità della coprogettazione e della coprogrammazione, previste dal Codice del terzo settore. Disponibile a cooperare anche sul fronte della coprogrammazione, a chiamata delle istituzioni locali, la Fondazione Cariparo ha intanto sostenuto con forza la coprogettazione. Nel caso di due bandi importanti, concernenti la trasformazione urbana e l'integrazione scolastica, si è addirittura imposta la coprogettazione all'atto della domanda, forse un atto di forza ma ben giustificato dalla promessa di sinergie che essa contiene.

7. GIOVANI E ANZIANI

Circa le tematiche affrontate, esse includono, in ordine decrescente di erogazioni, l'educazione, la ricerca, la cultura, l'inclusione sociale, la salute e i corretti stili di vita, il patrimonio storico artistico e l'ambiente, cui si aggiunge il fondo nazionale per il volontariato. Una gamma molto vasta che contiene in ogni settore scelte strategiche. Ma se una tendenza è ravvisabile, essa vede una crescente attenzione alle due estremità della vita in cui aumentano le fragilità: i giovani e gli anziani. Questi sono i campi che *naturaliter* appartengono alla Fondazione che in essi dovrà sempre di più essere precursore e sperimentatore, oltre



che finanziatore. Con questo spirito è stata prevista per il corrente anno una Consulta giovanile nella Fondazione.

8. COFINANZIAMENTO

Resta da dire dei criteri interni di lavoro, un tema tecnico che però contribuisce a formare la “cultura d’azienda” della Fondazione e come tale merita di essere menzionato. Un criterio da annotare a tale riguardo è l’attenzione sistematica alle attività capaci di attrarre fondi esterni al territorio di riferimento. Si tratta talvolta di partecipare a cordate pubbliche e private, come nel caso dei finanziamenti ministeriali alla musica o dei finanziamenti della CEI alle Diocesi; più spesso si tratta di fruire di sconti fiscali significativi. In ogni caso si dilatano le possibilità di investimento locale, generalmente molto pregevoli perché collegate a iniziative di alto valore sociale o culturale e inoltre adatte a incentivare comportamenti virtuosi in altri enti del territorio.

9. RICAMBIO

Nella vita della Fondazione, come nella sua presenza negli enti partecipati, serve coniugare stabilità e cambiamento. Si tratta di incarichi ambiti che ognuno sarebbe lieto di prolungare ma che per equità tra generazioni devono avere una ragionevole scadenza. Il Consiglio di Amministrazione ha adottato al riguardo una linea guida che si aggiunge alla normativa ufficiale e limita i mandati consecutivi espletabili da consiglieri e sindaci designati dalla Fondazione in altri enti: non più di tre mandati di tre anni e non più di due mandati di quattro o cinque anni. Analoga ispirazione si riscontra nel comportamento del Consiglio Generale che nella recente riforma elettorale poteva optare per un mandato di sei anni, ma ha preferito mantenere il mandato quinquennale, in ambedue i casi ripetibile una sola volta: una scelta che fa onore al Consiglio.

10. RAPPORTO CON LE IMPRESE

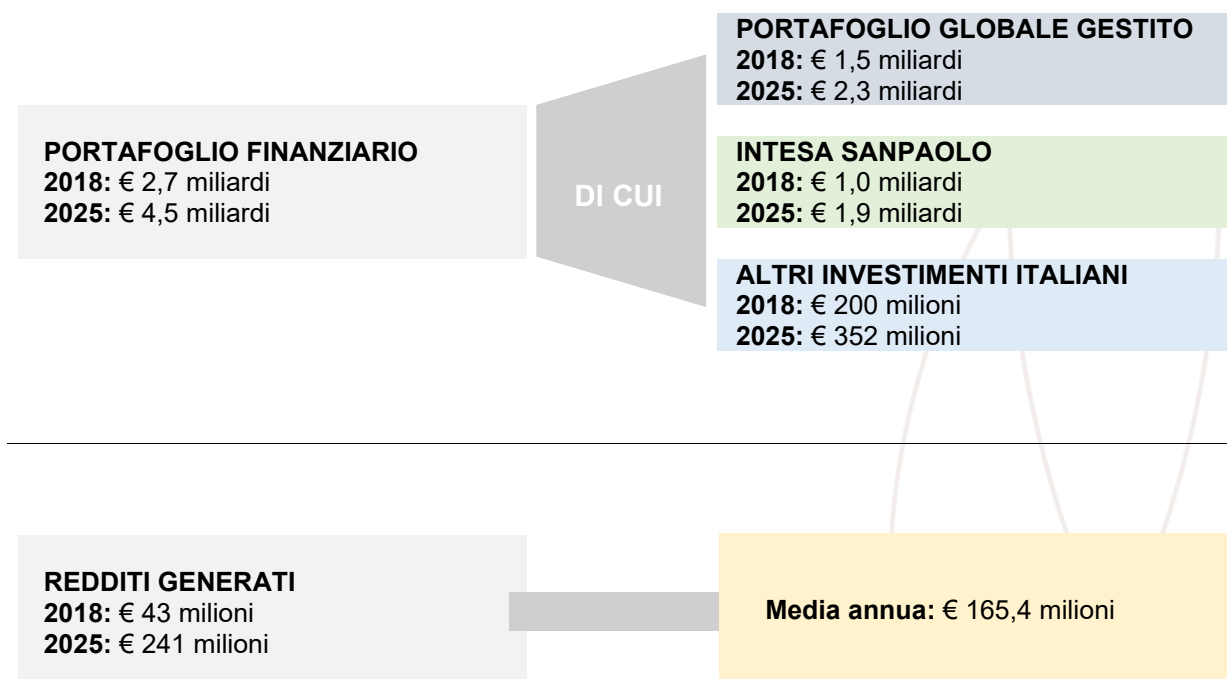
Resta da dire una parola sul rapporto con le imprese. La Fondazione è da sempre attiva sul fronte delle startup e collabora con istituzioni locali e nazionali per l’orientamento allo studio e al lavoro e per il sostegno all’occupazione. È una presenza positiva, ma non basta se si mette l’accento sullo sviluppo economico e quindi sull’impresa come protagonista dello sviluppo stesso. Occorre tuttavia ricordare le severe limitazioni poste dalla vigente normativa al rapporto tra Fondazione e aziende. Anche il fronte fiscale è a questo riguardo molto delicato. Cambiare il ruolo delle Fondazioni nel sistema economico significherebbe quindi un cambiamento di paradigma da discutere e formulare a livello nazionale (ammesso che risulti conveniente, dato che il rapporto con gli enti pubblici e il terzo settore, che si dovrebbe inevitabilmente ridurre, già basta a dare pieno significato all’attività della Fondazioni).

Finisco l’analisi retrospettiva ripetendo il mio sentito ringraziamento a quanti mi hanno aiutato nel lavoro e augurando che l’attività della Fondazione sia sempre più incisiva e socialmente utile.

Padova, 24 aprile 2026



GESTIONE DEL PATRIMONIO



GESTIONE COMPLESSIVA ANNI 2018-2025	IN MLN DI EURO AL 31/12/2025	% ANNUA SU AGGREGATO MEDIO
Redditi della gestione finanziaria	1.323	6,3%
Esborsi sostenuti	563	2,7%
Reintegro inflazione (prezzi al consumo in Italia - Indice armonizzato)	559	2,6%
VARIAZIONE DEL PORTAFOGLIO FINANZIARIO AL NETTO DELL'INFLAZIONE E DEGLI ESBORSI SOSTENUTI	201	1,0%



EROGAZIONI

	NUMERO DI EROGAZIONI	VALORE DELLE EROGAZIONI
TOTALE EROGAZIONI ASSEGNATE 2018-2025	6.550 erogazioni	€ 491,8 milioni
	Media annuale delle erogazioni assegnate: 820	Valore medio delle erogazioni annuali: € 61,5 milioni

DISTRIBUZIONE DELLE EROGAZIONI ASSEGNATE 2018-2025

SETTORE	VALORE DELLE EROGAZIONI ASSEGNATE	%
Educazione e formazione	106.283.891	21,6%
Ricerca innovazione e sviluppo del territorio	89.918.623	18,3%
Partecipazione alla vita culturale	81.772.761	16,6%
Inclusione sociale	79.303.915	16,1%
Salute e corretti stili di vita	43.033.933	8,8%
Valorizzazione e tutela del patrimonio storico artistico	41.937.444	8,5%
FUN + Fondo Nazionale ACRI Iniziative Comuni Fondazioni	26.065.227	5,3%
Protezione e valorizzazione dell'ambiente e del paesaggio	23.474.569	4,8%
TOTALE EROGAZIONI ASSEGNATE	491.790.363	100,0%



PRIMI 10 DESTINATARI DI CONTRIBUTO 2018-2025 DEL TERRITORIO

	ENTE DEL TERRITORIO	IMPORTO ASSEGNATO	% SU IMPORTO ASSEGNATO TOTALE
1	Università degli Studi di Padova (al netto di 8,5 mln di euro per Polo Universitario in Rovigo)	€ 56.153.830	11,6%
2	Comune di Padova	€ 36.997.734	7,6%
3	Polo Universitario in Rovigo (UniPD, UniFE, CUR, Fondo Veneto Casa)	€ 23.383.346	4,8%
4	Comune di Rovigo	€ 14.984.889	3,1%
5	Azienda Ospedale-Università Padova	€ 10.552.675	2,2%
6	Fondazione per la Ricerca Biomedica Avanzata	€ 7.942.000	1,6%
7	Provincia di Padova	€ 6.130.000	1,3%
8	Ulss 6 Euganea	€ 6.081.500	1,3%
9	Fondazione Istituto per la Ricerca Pediatrica	€ 5.605.000	1,2%
10	Ulss 5 Polesana	€ 5.559.754	1,1%
	TOTALE	€ 173.390.729	35,7%

EROGAZIONI ASSEGNATE 2018-2025 DI IMPORTO INFERIORE O UGUALE A € 10.000	NUMERO DI EROGAZIONI	VALORE DELLE EROGAZIONI
	3.474 erogazioni pari al 57,1% del numero totale di erogazioni assegnate	€ 13,2 milioni pari al 2,7% del valore totale delle erogazioni assegnate