



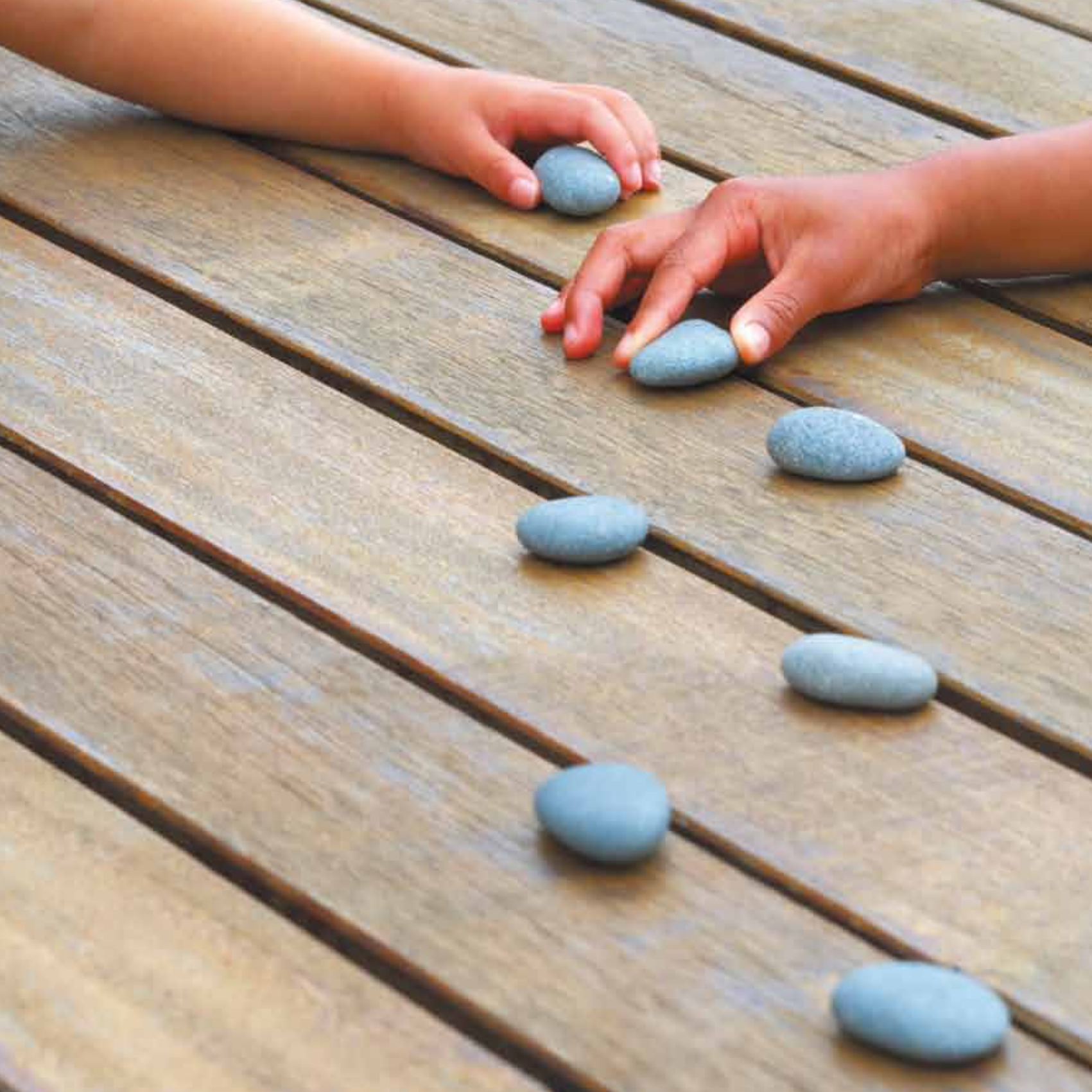

**Indice**

<b>I Parte – Il processo</b>	<b>5</b>
1 Pianificazione e struttura di governo: il ruolo degli organi della Fondazione	6
2 La pianificazione strategica a lungo termine	8
2.1 La missione	8
2.2 Il ruolo e le funzioni	9
3 La pianificazione strategica a medio termine: i Piani d’Azione	12
3.1 Che cosa sono	12
3.2 Perché sono stati creati	13
3.3 Il processo	14
3.4 I contenuti	15
4 La pianificazione degli strumenti operativi	16
4.1 I criteri per la determinazione degli strumenti operativi	16
4.2 Gli strumenti dei Piani d’Azione	17
4.2.1 I Bandi	17
4.2.3 I Progetti della Fondazione	18
4.2.4 I contributi per il sostegno istituzionale	19
4.2.5 Le erogazioni attraverso intermediari	20
4.2.6 Le erogazioni su richieste non sollecitate	20
4.2.7 Mission Connected Investment	20
<b>II Parte – I Piani d’Azione</b>	<b>23</b>
1 Promuovere il miglioramento dei processi educativi per la crescita della persona nella comunità	24
1.1 Linea d’azione “Educare alla scienza e alla tecnologia”	27
1.2 Linea d’azione “Sostenere l’educazione e la pratica delle arti dal vivo”	30
1.3 Linea d’azione “Promuovere l’educazione alla sostenibilità ambientale”	32
1.4 Linea d’azione “Educazione interculturale e pari opportunità nell’apprendimento”	35
2 Promuovere la formazione di capitale umano d’eccellenza	38
3 Promuovere la sostenibilità ambientale a livello locale	44
3.1 Linea d’Azione: “Promuovere un uso sostenibile del territorio”	48



3.2	Linea d'Azione: "Sostenere l'uso razionale dell'energia e l'utilizzo delle fonti di energia rinnovabili"	49
3.3	Linea d'Azione: "Promuovere la mobilità sostenibile e la vivibilità dei centri urbani"	50
4	Promuovere la razionalizzazione e il rinnovamento dell'offerta culturale	52
5	Favorire l'accesso alla cultura e la partecipazione del pubblico	56
6	Aumentare i livelli di eccellenza scientifica dei gruppi attivi nella ricerca medica di base attraverso il sostegno a progetti di grande impatto sulla comunità scientifica internazionale	60
7	Potenziare la valorizzazione della conoscenza attraverso il sostegno di progetti di ricerca con forti ricadute applicative	64
8	Sostenere l'autonomia possibile delle persone con disabilità	70
9	Promuovere l'abitare sociale nelle comunità locali	76
10	Ridurre i divari tra il Nord e il Sud del mondo	82
11	Garantire e tutelare il diritto all'infanzia	88
12	Favorire l'inserimento lavorativo di persone in condizioni di svantaggio	94
13	Promuovere la filantropia di comunità	100
14	Promuovere percorsi di coesione sociale nelle comunità territoriali	104
14.1	Linea d'azione "Cultura e coesione sociale"	108
15	Sviluppare, sistematizzare e diffondere la conoscenza per orientare le decisioni e i comportamenti in modo sostenibile	112
16	Ricerca utile a migliorare le condizioni di benessere delle persone	116

## **ALLEGATO – Gli strumenti operativi dei Piani d'Azione**





1

PARTE

---

Il processo

## Pianificazione e struttura di governo: il ruolo degli organi della Fondazione

La Commissione Centrale di Beneficenza (CCB) esercita le funzioni di indirizzo e verifica dell'operato della Fondazione. La gestione della attività spetta invece al Consiglio di Amministrazione (CdA).

Lo Statuto della Fondazione Cariplo<sup>1</sup> prevede l'esercizio di ruoli distinti per i differenti organi di governo: compito specifico della Commissione Centrale di Beneficenza (CCB) è l'esercizio delle funzioni d'indirizzo e verifica delle attività; al Consiglio di Amministrazione (CdA) spetta invece la gestione delle attività stesse.

L'identificazione delle procedure e dei modi attraverso cui la CCB esercita le funzioni d'indirizzo e di verifica, nonché delle modalità attraverso cui il CdA esercita la funzione di gestione degli strumenti operativi, è la condizione indispensabile affinché la Fondazione possa esprimere una struttura di governo equilibrata. Solo in questo modo, l'attività d'indirizzo della CCB non si esaurisce nell'indicazione di astratte finalità, ma individua una missione, un ruolo, precisi obiettivi di azione e risultati attesi a livello settoriale e intra-settoriale. Ciò consente altresì che il ruolo e le competenze interne alla CCB siano pienamente valorizzati a beneficio della Fondazione.

In estrema sintesi, il processo di pianificazione strategica della Fondazione si realizza attraverso cinque momenti fondamentali:

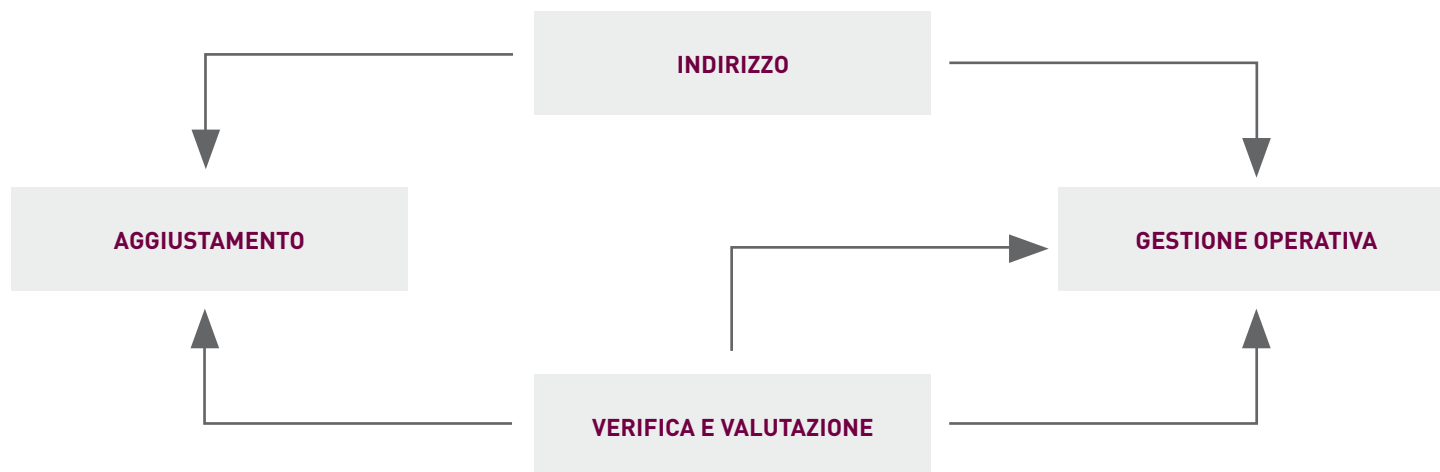
1. la determinazione della missione, della visione, del ruolo e della funzione della Fondazione, sanciti nel Documento Programmatico Previsionale Pluriennale (D3P);
2. la determinazione di obiettivi specifici di azione – di medio termine – coerenti con la missione e il ruolo della Fondazione, specificati nei Piani d'Azione (PdA);
3. la determinazione – su un arco triennale – degli strumenti erogativi previsti dai diversi Piani d'Azione, operata attraverso il Documento di Pianificazione Pluriennale degli Strumenti operativi (D2PS);
4. la determinazione delle priorità annuali d'intervento (coerenti con il D3P e con i PdA) compiuta attraverso il Documento Programmatico Previsionale Annuale (D2PA), il quale chiarisce quali strumenti (bandi, progetti o altro) saranno usati dalla Fondazione nel corso dell'anno e ne determina l'avvio operativo;
5. la verifica dei risultati raggiunti con l'attività svolta.

La Commissione Centrale di Beneficenza svolge il suo compito di "indirizzo strategico generale" approvando gli obiettivi generali del D3P; svolge inoltre un compito di "indirizzo strategico fine" determinando e aggiornando gli obiettivi da perseguire nel medio termine (attraverso i Piani d'Azione) nonché – su mandato e in collaborazione con il CdA – disegnando le caratteristiche

<sup>1</sup> [http://www.fondazione cariplo.it/static/upload/fcs/fcstatuto2012\\_web.pdf](http://www.fondazione cariplo.it/static/upload/fcs/fcstatuto2012_web.pdf)

complessive degli strumenti filantropici (attraverso il D2PS). Il Consiglio di Amministrazione svolge il proprio compito gestionale approvando il D2PA e dando attuazione – anno per anno – agli indirizzi stabiliti dalla Commissione Centrale di Beneficenza attraverso la gestione operativa degli strumenti filantropici.

Indirizzo e verifica (di competenza della CCB) sono attività strettamente connesse alla gestione (di competenza del CdA), di cui rappresentano, rispettivamente, la necessaria premessa e l'indispensabile completamento. Indirizzo, gestione e verifica sono dunque inscindibilmente connessi in un "circolo" funzionale all'interno del quale la verifica delle attività svolte rappresenta la premessa necessaria a riavviare il processo d'indirizzo.





## 2

### La pianificazione strategica a lungo termine

Missione e ruolo della Fondazione sono determinati entro un orizzonte temporale di medio-lungo termine. Individuati dalla Commissione Centrale di Beneficenza (CCB) all'inizio del proprio mandato, essi dovrebbero rimanere costanti per tutto il periodo in cui la CCB resta in carica e, ragionevolmente, essere assunti come propri anche da CCB successive, almeno nella misura in cui non mutino i contesti generali entro i quali la Fondazione si trova a operare.



## 2.1

### La missione

Come stabilito nel Documento Programmatico Previsionale Pluriennale 2002-2006 e confermato da quello attualmente in vigore<sup>2</sup>, la Fondazione si è riservata una missione particolare: “essere una risorsa per aiutare le istituzioni sociali e civili a servire meglio la propria comunità”. La Fondazione, quindi:

- è una risorsa, perché agisce al servizio della comunità in cui opera e perché – grazie ai mezzi economici e umani di cui dispone – è in grado di fare convergere gli sforzi, le competenze e le disponibilità di una pluralità di soggetti per la risoluzione di problemi comuni rilevanti;
- punta ad aiutare, perché percepisce il proprio ruolo come sussidiario rispetto a quello delle organizzazioni che la società è in grado di esprimere autonomamente; l'azione della Fondazione mira infatti a sostenere il tessuto di organizzazioni civili e sociali che opera nella comunità, nonché a facilitare la creazione e lo sviluppo di nuove organizzazioni entro cui i cittadini possono esprimere la propria vocazione all'impegno collettivo; ciò nella convinzione che un tessuto di organizzazioni più ricco e variegato costituisce una garanzia per la qualità della vita, per la tenuta della democrazia e per lo sviluppo del nostro paese;
- servire meglio significa inoltre intraprendere quelle azioni – di analisi e studio, di progettazione, di sperimentazione e di successiva valutazione dei risultati – che mirano a dare risposta a bisogni insoddisfatti e/o inespressi sul piano sociale, culturale ed economico oppure a identificare risposte più efficaci o meno costose a bisogni già noti.



<sup>2</sup> [http://www.fondazionecriplo.it/static/upload/dpp/dppp\\_ita.pdf](http://www.fondazionecriplo.it/static/upload/dpp/dppp_ita.pdf)

La Fondazione non può pensare di sostituirsi ad altri soggetti che già operano nel settore (enti pubblici e privati), così come non può pensare di agire esclusivamente in funzione ancillare di questi ultimi. Per questo essa è chiamata a identificare obiettivi specifici – coerenti con le proprie possibilità e la propria natura di soggetto privato – che distinguano la propria azione da quella degli altri attori sociali in un’ottica di sussidiarietà.

## 2.2

### Il ruolo e le funzioni

L’identificazione del ruolo specifico della Fondazione nel perseguimento della propria missione deriva dal riconoscimento di alcune sue peculiarità strutturali che la differenziano da altri soggetti sociali. La sua natura privata consente alla Fondazione di agire con una flessibilità maggiore di quella della Pubblica Amministrazione, poiché essa può essere svincolata da faticose logiche procedurali e dalla ricerca del massimo consenso. Inoltre, non avendo obblighi di servizio nei confronti dell’intera collettività (com’è invece tipico delle amministrazioni pubbliche), la Fondazione ha elevate possibilità di sperimentare su piccola scala nuove politiche e linee d’intervento che, in caso di successo, potrebbero essere estese all’intera comunità. D’altra parte, la natura privata si accompagna all’assenza di finalità di lucro e alla disponibilità di un patrimonio proprio che consentono alla Fondazione di intraprendere, con grande libertà, azioni e sperimentazioni innovative e rischiose che possono rivelarsi assai importanti per risolvere i problemi della collettività.

Queste caratteristiche che differenziano la Fondazione dalle amministrazioni pubbliche, dal settore profit e dal resto del settore non-profit contribuiscono a disegnare il ruolo di pragmatico “soggetto anticipatore”. La Fondazione non si propone di dare risposta diretta e universale ai bisogni della comunità in cui opera, ma sostiene – in modo peculiare – le istituzioni sociali e civili affinché esse migliorino sempre più la qualità della propria azione. Pertanto, la Fondazione:

- a) seleziona bisogni emergenti (oppure già consolidati ma non adeguatamente risolti), sperimenta nuove soluzioni agli stessi mirando a rispondere in modo più efficace e meno costoso alle esigenze dei cittadini e, infine, opera affinché le soluzioni di successo siano diffuse e adottate ad ampio raggio;

La natura di soggetto privato, l’assenza di scopi di lucro e la disponibilità di un patrimonio proprio consentono alla Fondazione di agire con più flessibilità rispetto alla Pubblica Amministrazione.

- b) favorisce la creazione e il consolidamento di soggetti sociali autonomi, robusti ed efficienti che possano farsi autonomamente carico dei bisogni della comunità. L'azione della Fondazione non mira a risolvere in prima persona i problemi ma ad accrescere le capacità della società di creare soluzioni ai problemi stessi, anche grazie alla creazione di soggetti – in grado di divenire autonomi – che di quei problemi si facciano espressamente carico;
- c) favorisce la risoluzione dei problemi collettivi grazie al ruolo di “catalizzatore” degli attori interessati. La possibilità della Fondazione di contribuire alla risoluzione di problemi non deriva solo dalle risorse di cui essa dispone, ma anche dal suo essere un soggetto neutrale e privo di un interesse proprio, in grado perciò di svolgere sia un ruolo di mediazione tra le diverse parti coinvolte in un problema, che di esercitare una funzione “segnaletica” e anticipatrice dei problemi stessi.



# 3

## La pianificazione strategica a medio termine: i Piani d'Azione

La precisa identificazione, da parte della CCB, di una missione e di un ruolo della Fondazione fornisce al Consiglio di Amministrazione (CdA) solo un "indirizzo generale" cui attenersi, un "orizzonte di senso" con il quale confrontare le singole azioni della Fondazione per verificarne la congruenza. In questa cornice, il CdA deve contestualizzare "missione" e "ruolo", legandoli alle specifiche condizioni di tempo e di spazio entro cui si svolge l'azione della Fondazione.

Per facilitare questi compiti, la CCB ha deciso di tradurre gli orientamenti generali della Fondazione in veri e propri Piani d'Azione che chiariscono con precisione il problema che s'intende affrontare, gli obiettivi generali e specifici dell'azione e le strategie d'intervento.

Sono proprio i Piani d'Azione – proposti in numero limitato e congruente con le risorse a disposizione – lo strumento attraverso il quale la Fondazione determina le proprie priorità d'intervento e l'orizzonte entro il quale collocare tutti gli strumenti operativi dell'attività filantropica (bandi, progetti, ecc.). I Piani d'Azione, quasi per definizione, sono dunque legati a un orizzonte temporale di medio termine e sono modificabili nel corso di un mandato della CCB, sia perché alcuni obiettivi sono effettivamente raggiunti, sia perché – al contrario – si rivelano impossibili o inopportuni.

La determinazione degli obiettivi e dei risultati attesi dei Piani d'Azione è il compito fondamentale dell'attività di "indirizzo specifico" svolta dalla CCB. Coerentemente, l'attivazione degli strumenti che consentono di raggiungere gli obiettivi stabiliti dai Piani d'Azione rappresenta invece la principale responsabilità gestionale del CdA.

## 3.1

### Che cosa sono

I Piani d'Azione sono documenti d'indirizzo specifico, a valenza pluriennale, predisposti attraverso il lavoro delle sottocommissioni tematiche della CCB e approvati da questo stesso organo. Attraverso il processo di redazione di questi documenti, la Fondazione chiarisce con precisione gli obiettivi specifici che intende perseguire con la propria azione.

Nei Piani d'Azione la Fondazione determina le proprie priorità d'intervento (determinazione degli obiettivi), individua l'orizzonte entro cui collocare tutti gli strumenti operativi (bandi, progetti, ero-

gazioni istituzionali, *Mission Connected Investment*, ecc.), identifica i risultati attesi della propria azione e costruisce la base per la verifica dell'attività del CdA.

Le attività volte a determinare i Piani d'Azione sono svolte sistematicamente e continuativamente dalla CCB cosicché:

- a) i Piani d'Azione possano divenire l'esito di un processo di riflessione ordinata svolto dalla CCB (a ogni PdA viene, ad esempio, assegnato un nome, i suoi obiettivi sono l'esito di una discussione e di un approfondimento specifico, e così via);
- b) si possa valutare il successo dei principali strumenti operativi previsti per ciascun Piano, stabilendone le modalità di monitoraggio e valutazione, imponendo dunque anche alla Fondazione quel processo di auto-valutazione richiesto ai destinatari dei contributi erogati.

## 3.2

### Perché sono stati creati

L'utilità dei Piani d'Azione è evidente con riferimento a vari obiettivi:

- a) per consentire alla CCB di esercitare un ruolo d'indirizzo attivo entro la Fondazione, pur senza occuparsi direttamente dello svolgimento di attività operative (determinazione delle erogazioni, gestione dei progetti ecc.) che sono di competenza del CdA;
- b) per svolgere effettivamente il ruolo di pragmatico "soggetto anticipatore", identificando con precisione le attività e i modi in cui tale ruolo può essere esercitato nel concreto, determinando quindi i problemi con i quali la Fondazione vuole confrontarsi e, per differenza, rendendo chiaro tutto ciò di cui invece decide di non occuparsi;
- c) per aumentare l'efficacia e l'impatto dell'azione della Fondazione. Le ampie risorse finanziarie della Fondazione sono, infatti, poca cosa rispetto ai problemi della nostra società. Per ottenere risultati, tali risorse vanno quindi indirizzate al meglio. I Piani aiutano a concentrare e focalizzare quanto più possibile il contributo della Fondazione, evitando dispersioni di risorse in direzioni poco feconde (o troppo ambiziose, date le risorse disponibili) e sovrapposizioni con l'azione di altri soggetti;
- d) per permettere alla CCB di impostare processi di valutazione della propria azione d'indirizzo e della gestione attuata dal CdA. Solo l'identificazione precisa di obiettivi e strumenti di azione consente infatti di verificare la misura in cui l'azione della Fondazione si rivela efficace. In assenza di obiettivi specifici, lo stesso CdA potrebbe trovarsi in difficoltà nella determinazione delle azioni che meglio consentono di realizzare la missione e il ruolo della Fondazione.

I Piani d'Azione individuano gli obiettivi e gli strumenti per l'esercizio dell'attività erogativa, evitando la dispersione di risorse e consentendo di impostare azioni di monitoraggio e valutazione.

## 3.3

### Il processo

Il percorso che ha portato alla stesura dei Piani d'Azione ha coinvolto – e coinvolge continuamente – la Fondazione, a vari livelli, in un intenso lavoro di ascolto dei bisogni e di confronto con le competenze espresse dalla società e dal territorio. Le varie fasi di lavoro sono state orientate sia a far emergere i principali bisogni del territorio – individuando gli attori rilevanti e ricostruendo il quadro delle politiche in vigore tramite un dialogo continuo e articolato con le comunità – sia a identificare le più rilevanti opportunità d'intervento, alla luce delle specificità della missione e del ruolo della Fondazione.

L'ascolto delle istanze, delle competenze e delle proposte della comunità è avvenuto attraverso diversi canali, coinvolgendo risorse interne, organi e uffici della Fondazione, incluso l'Osservatorio che ha tra i suoi compiti anche quello di alimentare l'attività di riflessione e indirizzo della Fondazione. Le domande e le proposte esterne alla Fondazione sono state ascoltate direttamente attraverso audizioni o consultazioni remote con questionari a testimoni privilegiati che, per esperienza, conoscenze maturate o ruolo istituzionale, potevano fornire alla Fondazione un contributo rilevante nell'individuazione delle priorità d'intervento e nell'identificazione di modelli innovativi di azione. Le istanze esterne sono state ascoltate anche indirettamente, assegnando incarichi di ricerca specifici e analizzando criticamente le domande di finanziamento pervenute durante la storia recente della Fondazione.

Il processo, finalizzato ad articolare priorità e risposte in maniera trasparente e responsabile, si è svolto secondo un calendario di tappe successive, in parallelo per ciascun Piano d'Azione:

1. **Preselezione delle aree di azione settoriali e intersettoriali coerenti con missione e ruolo della Fondazione.** A questo scopo sono state riprese, analizzate in profondità e discusse le linee d'indirizzo settoriali previste dal D3P.
2. **Conoscenza dei bisogni, degli attori e delle loro politiche.** Si è realizzata attraverso un lungo e impegnativo percorso che ha comportato: i) l'analisi di materiale documentario e della letteratura esistente, ii) l'assegnazione d'incarichi di ricerca *ad hoc*, iii) la ricognizione dei bisogni emergenti attraverso l'analisi delle domande di finanziamento presentate in Fondazione, iv) l'ascolto delle competenze dei membri della CCB, v) incontri strutturati con testimoni privilegiati (esperti dei principali attori privati e pubblici).
3. **Determinazione dei Piani d'Azione.** Sulla base della rielaborazione dei risultati emersi dagli incontri e dalle analisi di materiali e testimonianze, sono stati preparati una serie di documenti sintetici su bisogni, attori e politiche. Tali documenti sono poi stati sgrossati, completati – con indicazione di obiettivi, strategie, risorse, strumenti utilizzabili – e rifiniti attraverso la reiterazione del percorso di consultazione (interno ed esterno).
4. **Consegna dei Piani d'Azione al CdA.** Non un semplice passaggio formale, ma l'occasione per un'ulteriore discussione e revisione finale.

## 3.4

### I contenuti

Il processo di costruzione dei Piani d'Azione ha comportato, per ciascuno di essi, la redazione di documenti contenenti:

- una precisa identificazione del problema che la Fondazione intende affrontare, con un'adeguata descrizione della sua evoluzione nel tempo e dei suoi aspetti fondamentali;
- una descrizione degli obiettivi che la Fondazione si propone di raggiungere attraverso la propria azione;
- una descrizione delle strategie che la Fondazione intende adottare per il raggiungimento degli obiettivi.

L'attività d'indirizzo specifico svolta dalla CCB ha portato finora all'approvazione di sedici Piani d'Azione, che sono dettagliatamente descritti nella seconda parte di questo documento.

Si tratta dei seguenti PdA:

1. Promuovere il miglioramento dei processi educativi per la crescita della persona nella comunità;
2. Promuovere la formazione di capitale umano d'eccellenza;
3. Promuovere la sostenibilità ambientale a livello locale;
4. Promuovere la razionalizzazione e il rinnovamento dell'offerta culturale;;
5. Favorire l'accesso alla cultura e la partecipazione del pubblico;
6. Aumentare i livelli di eccellenza scientifica dei gruppi attivi nella ricerca medica di base attraverso il sostegno a progetti di grande impatto sulla comunità scientifica internazionale;
7. Potenziare la valorizzazione della conoscenza attraverso il sostegno di progetti di ricerca con forti ricadute applicative;
8. Sostenere l'autonomia possibile delle persone con disabilità;
9. Promuovere l'abitare sociale nelle comunità locali;
10. Ridurre i divari tra il Nord e il Sud del mondo;
11. Garantire e tutelare il diritto all'infanzia;
12. Favorire l'inserimento lavorativo di persone in condizioni di svantaggio;
13. Promuovere la filantropia di comunità;
14. Promuovere percorsi di coesione sociale nelle comunità territoriali;
15. Sviluppare, sistematizzare e diffondere la conoscenza per orientare le decisioni e i comportamenti in modo sostenibile;
16. Ricerca utile a migliorare le condizioni di benessere delle persone.





# 4

## La pianificazione degli strumenti operativi

### 4.1

#### I criteri per la determinazione degli strumenti operativi

L'approvazione dei PdA da parte della CCB consente alla Fondazione Cariplo di concentrare la propria azione verso un numero limitato di obiettivi specifici destinati a rappresentare il cuore delle sue attività. Per raggiungere questi obiettivi la Fondazione (in particolare il CdA, cui spettano le scelte gestionali) dispone di un insieme variegato di strumenti fruibili entro la "cassetta degli attrezzi" dell'erogatore filantropico (bandi con e senza scadenza, progetti, ecc.), ognuno dei quali presenta pregi e difetti specifici e il cui utilizzo deve essere valutato alla luce dei particolari obiettivi di ogni PdA.

Proprio per sfruttare al meglio le potenzialità di ogni strumento filantropico, la CCB (attraverso le sue commissioni) svolge un ruolo di "indirizzo fine" nei confronti del CdA, predisponendo documenti specifici che sottolineano gli obiettivi che ognuno di questi strumenti deve perseguire. Questi compiti di "indirizzo fine" nella pianificazione degli strumenti operativi sono svolti alla luce di alcuni criteri generali individuati dalla CCB ed elencati di seguito:

- a) operare principalmente come soggetto erogatore, senza intraprendere attività di carattere operativo nella gestione diretta di servizi o iniziative;
- b) orientare progressivamente tutte le attività filantropiche, dalle erogazioni (qualunque forma esse assumano, sia relative a progetti sia a sostegno istituzionale di enti) sino ai progetti propri della Fondazione, al perseguimento degli obiettivi strategici dei PdA; prevedere la prevalenza di strumenti di tipo "attivo" (erogazioni su bando, progetti propri, ecc.) su quelli di tipo "passivo" (erogazioni non sollecitate, ecc.);
- c) attivare una logica di erogazione pluriennale per i progetti particolarmente significativi;
- d) sviluppare partnership con alcuni soggetti;
- e) far svolgere un ruolo di rilievo ai *Mission Connected Investment* che, per le loro caratteristiche, bene si prestano a integrare gli strumenti erogativi tradizionali;
- f) attivare "filieri di azione" che, partendo da attività di ricerca, mirino a costruire ipotesi d'intervento, a verificarne la fattibilità, a sperimentarle su casi limitati per poi lanciare veri e propri progetti della Fondazione da sottoporre a valutazione e verifica;

- g) perseguire un obiettivo di equilibrio nella distribuzione territoriale delle risorse entro l'area tradizionale d'intervento e allargare l'azione della Fondazione anche al di fuori dei confini regionali considerando progetti di cooperazione destinati in particolare alle zone più povere del pianeta;
- h) sviluppare capacità di osservazione, lettura e interpretazione dei cambiamenti. A tal fine dovranno essere effettuati anche investimenti miranti a garantire che lo staff della Fondazione sia in grado di svolgere un indispensabile ruolo di supporto, filtro, selezione e analisi delle informazioni;
- i) migliorare i meccanismi di rendicontazione e valutazione. Per rendere più efficace la propria azione, la Fondazione predispone processi di monitoraggio e valutazione dei progetti realizzati e la raccolta continua di opinioni sui processi di selezione dei progetti e di gestione delle erogazioni.



## 4.2

### Gli strumenti dei Piani d'Azione

La gestione del “mestiere” principale della Fondazione è oggi realizzata utilizzando una grande varietà di strumenti. Infatti, la Fondazione effettua “erogazioni su richieste sollecitate” (nel caso dei bandi), “erogazioni a seguito di costruzione partecipata di progetti” (nel caso dei progetti della Fondazione), “erogazioni di sostegno istituzionale” (per il supporto di alcune organizzazioni), “erogazioni effettuate attraverso intermediari” (come nel caso delle erogazioni affidate alle fondazioni delle comunità locali), “erogazioni su richieste non sollecitate” (nel caso di proposte presentate spontaneamente dai richiedenti) e *Mission Connected Investment*.

La pluralità degli strumenti mira ad articolare il lavoro della Fondazione, consentendo un migliore perseguimento degli obiettivi di azione.

#### 4.2.1 - I Bandi

I Bandi<sup>3</sup> sono lo strumento più utilizzato dalla Fondazione per sollecitare la presentazione di richieste di contributo da parte degli enti. La Fondazione dedica una particolare attenzione all'identificazione degli obiettivi specifici che i bandi si propongono di perseguire, così da renderli pienamente coerenti con i Piani d'Azione cui essi fanno riferimento e da rappresentarne uno dei principali strumenti attuativi.

Oltre a consentire alla Fondazione una grande focalizzazione della propria azione, i bandi presentano indubbi vantaggi rispetto alla semplice raccolta di richieste di contributo non sollecitate.



<sup>3</sup> <http://www.fondazionecriplo.it/it/bandi/index.html>

Essi garantiscono, infatti, equità di trattamento tra tutti i soggetti partecipanti – grazie alla comparazione delle diverse richieste pervenute – e trasparenza del processo di selezione dei progetti. Lo strumento include sia i “Bandi con scadenza”, cioè quei bandi per cui è previsto un termine massimo entro il quale presentare le richieste di contributo, sia i “Bandi senza scadenza”, per i quali tale termine non è previsto; in questo secondo caso, le domande di contributo possono essere sottoposte in qualunque momento dell’anno, così da permettere agli enti di elaborare buoni progetti in tempi coerenti con le loro esigenze.

Il processo di selezione dei bandi senza scadenza consente inoltre un’elevata interazione tra gli uffici della Fondazione e gli enti richiedenti; è infatti prevista la consegna di una pre-proposta da parte dell’ente richiedente, seguita da un incontro obbligatorio con la Fondazione che costituisce la prima tappa di un articolato processo d’interazione. Questa interazione fornisce alla Fondazione l’occasione per rendere più chiari gli obiettivi che intende perseguire attraverso il bando, permettendo agli enti di aumentare la coerenza dei propri progetti, supportandone la capacità progettuale e aiutando anche la Fondazione ad “apprendere” meglio dall’esperienza delle organizzazioni richiedenti. La procedura di valutazione si ripete ogni quattro mesi circa, oppure ogni qualvolta siano pervenute almeno quindici domande di contributo.



### 4.2.3 - I progetti della Fondazione

I bandi sono un eccellente strumento per selezionare progetti di elevato valore, coerenti con gli obiettivi della Fondazione ed elaborati in maniera del tutto autonoma dai soggetti richiedenti. Essi sono invece uno strumento meno utilizzabile nel caso in cui sia la Fondazione stessa a sviluppare ipotesi su interventi potenzialmente idonei a risolvere alcuni dei problemi individuati dai Piani d’Azione. In questo caso, infatti, la Fondazione agisce con un’ottica sperimentale e si propo-

ne – non tanto di sostenere progetti ideati da altri – quanto piuttosto di realizzare gli interventi innovativi progettati al proprio interno e di verificare – utilizzando la migliore metodologia scientifica disponibile – l'efficacia delle soluzioni che ha prospettato.

Per svolgere queste funzioni, che non possono semplicemente essere messe a bando, la Fondazione ha sviluppato alcuni progetti propri che mirano a realizzare gli interventi programmati coinvolgendo direttamente alcuni specifici soggetti privati e pubblici. Infatti, la “gestione” dei progetti da parte della Fondazione non comporta il venire meno della scelta di operare principalmente come soggetto erogatore, che non intraprende attività di carattere operativo nella gestione di servizi o iniziative. In questi casi, infatti, la Fondazione si limita a svolgere il ruolo del soggetto che costruisce il progetto, catalizza le risorse necessarie alla sua realizzazione (le organizzazioni, gli attori, le risorse economiche), ne valuta l'andamento e gli esiti e ne diffonde – quando opportuno – i risultati; ogni attività di gestione operativa delle iniziative è invece delegata ai soggetti coinvolti nella progettazione o, al più, a soggetti appositamente costituiti e destinati a vita autonoma rispetto alla Fondazione stessa. Per far partire un progetto è necessario svolgere alcune operazioni che ne garantiscano la qualità e l'efficacia. In particolare, vanno:

- a) declinati obiettivi progettuali plausibili e non raggiungibili con altri strumenti di più semplice gestione;
- b) identificate strategie operative che consentano (in ipotesi) di affrontare il bisogno e di raggiungere l'obiettivo progettuale;
- c) identificati i partner (enti attuatori e *policy maker*) con cui condividere bisogni e obiettivi e con cui costruire la strategia progettuale e l'eventuale diffusione del modello;
- d) identificate le procedure di monitoraggio dei processi e dei risultati al fine di valutare il successo del progetto e decidere sull'opportunità della sua replicabilità nel tempo e nello spazio.

#### 4.2.4 - I contributi per il sostegno istituzionale

Oltre alle erogazioni per la realizzazione di progetti specifici (di terzi o propri), la Fondazione può – in casi di particolare valore e rilevanza – scegliere il sostegno diretto di alcuni soggetti attraverso i “contributi di carattere istituzionale”. I documenti strategici della Fondazione raccomandano che tutte le attività filantropiche ed erogative siano orientate al perseguimento degli obiettivi strategici. Anche le erogazioni di “sostegno istituzionale” devono quindi essere collocate entro l'alveo rappresentato dai Piani d'Azione della Fondazione e pensate come strumento utile a perseguire gli obiettivi degli stessi. A tal fine andranno attentamente valutati, entro ciascun Piano, i criteri per la selezione degli eventuali destinatari, gli obiettivi dell'assegnazione di sostegno istituzionale, il suo ammontare, la durata e i criteri per la valutazione dei risultati ottenuti dall'assegnatario. In caso contrario, l'erogazione di sostegno istituzionale rischierebbe di tramutarsi in un “assegno

Oltre ai bandi, la Fondazione ha sviluppato nel tempo alcuni progetti propri, catalizzando le risorse necessarie alla loro realizzazione, valutandone l'andamento e diffondendone – quando opportuno – i risultati.

Le erogazioni su richieste non sollecitate, che in passato assorbivano gran parte delle risorse della Fondazione, hanno attualmente un utilizzo limitato, a causa dei problemi di equità e trasparenza a cui sono esposte.

vitalizio” concesso all’ente e la Fondazione verrebbe meno al proprio ruolo di sostegno alla creazione di soggetti autonomi, generando – al contrario – entità dipendenti dalla propria erogazione.

#### 4.2.5 - Le erogazioni attraverso intermediari

In alcune circostanze, la Fondazione ritiene opportuno non selezionare direttamente i destinatari delle proprie erogazioni, ma affidare tale compito a soggetti terzi che, per le proprie caratteristiche e per il tipo di soggetti che vanno selezionati, sono meglio attrezzati a svolgere tale compito. In questo caso la Fondazione si limita a fissare gli obiettivi generali delle erogazioni, affidando ad altri il compito di declinare questi obiettivi in termini specifici e di selezionare i soggetti e i progetti più adatti a raggiungerli. L’uso di questo strumento è finora stato limitato alle erogazioni trasferite alle fondazioni delle comunità locali, realizzate con un duplice scopo: a) svolgere un’azione di sostegno ai piccoli progetti realizzati su scala locale e spesso proposti da organizzazioni poco strutturate, che dif-

ficilmente potrebbero accedere ad altri strumenti erogativi della Fondazione e b) rappresentare uno strumento di stimolo allo sviluppo della “filantropia comunitaria” grazie al rapporto con le fondazioni delle comunità locali e alla possibilità di usare le erogazioni della Fondazione come occasione per la raccolta di donazioni sul territorio.

#### 4.2.6 - Le erogazioni su richieste non sollecitate<sup>4</sup>

Oltre agli strumenti erogativi più strutturati, che fissano con precisione gli obiettivi della Fondazione (e, nel caso dei progetti, anche le modalità con cui questi devono essere perseguiti), la Fondazione ha deciso di non negare agli enti la possibilità di presentare richieste non sollecitate. Questo strumento operativo, che in passato assorbiva gran parte delle risorse della Fondazione, ha ora un utilizzo assai limitato a causa dei problemi di trasparenza ed equità cui esso è soggetto. Le “erogazioni su richieste non sollecitate” rappresentano nondimeno un utile espediente per consentire alla Fondazione – pur in presenza di precisi obiettivi d’intervento che si concretizzano in Piani d’Azione – di “tenere occhi e orecchie aperte” alle necessità del territorio, leggendone i bisogni in evoluzione.

#### 4.2.7 - Mission Connected Investment

Oltre allo strumento delle erogazioni a fondo perduto, la Fondazione – secondo le indicazioni contenute nel Regolamento per gli impieghi del patrimonio – può utilizzare anche il proprio patrimonio per perseguire gli obiettivi filantropici, attraverso i cosiddetti *Mission Connected Investment*.

<sup>4</sup> <http://www.fondazionecriplo.it/static/upload/mod/modulo-extrabando.pdf>

Tali investimenti possono essere disposti solo nei seguenti settori:

- fondi di *private equity e venture capital* domestici;
- fondi immobiliari domestici di housing sociale e rigenerazione urbana e fondi immobiliari domestici ad apporto per gli enti nonprofit;
- iniziative infrastrutturali;
- iniziative funzionali all'attuazione dei Piani d'Azione della Fondazione, fra cui, in particolare, quelle a sostegno dello sviluppo economico e dell'impresa sociale.

Con la delibera del 20 Dicembre 2011 la Commissione Centrale di Beneficenza ha individuato un obiettivo d'investimento pari a 510 mln di euro.





## PARTE

---

### I Piani d'Azione





Piano d'Azione

Promuovere  
il miglioramento  
dei processi educativi  
per la crescita  
della persona nella  
comunità

SCIENZA  
ARTE  
ENTE  
EDUCAZIONE  
CITTADINANZA  
TECNOLOGIA  
OFFERTA  
DIDATTICA

JRA  
TÀ



Il sistema educativo italiano presenta diverse debolezze che riguardano aspetti di contenuto e didattici. In particolare, alcune aree della conoscenza fondamentali per favorire la crescita della persona e il miglioramento della società sono ancora trascurate dai programmi scolastici.

Fondazione Cariplo ne ha individuate quattro, pianificando per ciascuna un **intervento articolato e di lungo termine** con l'obiettivo di contribuire concretamente al miglioramento e allo sviluppo dell'offerta didattica. Gli ambiti selezionati sono: **scienza e tecnologia, musica e teatro, ambiente ed educazione interculturale**<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Questo PdA ha raggiunto ormai un elevato grado di maturità che consiglia di proseguire le attività programmate e di avviare una nuova riflessione sui rapporti tra la Fondazione e il mondo scolastico, così da immaginare nuovi orizzonti programmatici.

## **Problema**

Il sistema educativo italiano mostra numerose zone d'ombra che riguardano sia aspetti di contenuto sia aspetti di carattere pedagogico e didattico. Dal punto di vista del contenuto, ci sono aree della conoscenza che non fanno parte del bagaglio delle giovani generazioni nonostante possano essere ritenute fondamentali per la crescita della persona e per il miglioramento della società nel suo complesso. Tra le molte possibili, quattro sono sembrate di particolare rilevanza: la scienza e la tecnologia, l'arte e la musica, l'ambiente (come caso emblematico di educazione interdisciplinare) e l'educazione alla cittadinanza attiva. In tali ambiti s'inseriscono le linee di azione che saranno illustrate nei paragrafi successivi.

Il PdA 1 punta a modificare l'atteggiamento delle giovani generazioni verso aree significative del sapere, aumentandone le conoscenze e le competenze e la capacità di tradurle in comportamenti concreti.

Altrettanto importanti sono gli aspetti pedagogici e didattici. In primo luogo, di fronte all'emergere sempre più evidente di problemi globali e al bisogno di comprendere la loro complessità, l'insegnamento tradizionale continua ad avere principalmente un approccio riduzionista, che disgiunge le conoscenze che dovrebbero essere interconnesse. In secondo luogo, scuola e università ormai non sono più le uniche istituzioni formative, gli unici veicoli legittimati per la trasmissione del sapere: devono competere e cooperare con altre esperienze formative, sempre più ricche e sempre più multimediali. In terzo luogo, la nostra epoca è caratterizzata da elevati tassi di obsolescenza delle competenze e di ricambio degli specialismi. Le tradizionali e rassicuranti frontiere tra le discipline si confondono e nascono competenze e saperi fluidi, percorsi transdisciplinari, aree di sovrapposizione.

## **Obiettivi**

L'obiettivo di fondo del PdA è modificare l'atteggiamento delle giovani generazioni verso aree significative del sapere aumentandone le conoscenze e le competenze, nonché la capacità di tradurle in comportamenti concreti. Questa finalità di lungo periodo è fortemente connessa all'obiettivo più specifico del miglioramento della qualità dei processi formativi.

## **Strategie**

La strategia di questo PdA presenta elementi trasversali a tutte le aree di crisi identificate. Il primo elemento è l'individuazione delle scuole come luogo di elezione degli interventi tesi a sostenere i processi educativi. Questa scelta ne conduce con sé altre due molto rilevanti: una stretta

collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale e il coinvolgimento sistematico degli insegnanti nella consapevolezza che la scuola non è un contenitore di interventi, ma un sistema complesso con cui interagire.

Un secondo elemento è l'individuazione di intermediari della società civile quali enti attuatori degli interventi di miglioramento dei processi didattici: musei scientifici, oasi ambientali, pinacoteche, biblioteche, teatri per ragazzi, organizzazioni culturali e ambientali sono solo alcuni esempi dell'ampio ventaglio di soggetti che lavorano a stretto contatto con le scuole.

Il terzo elemento è l'attivazione di tutte le istituzioni rilevanti per ciascuna area della conoscenza presa in considerazione. Anche se la Fondazione non mira a realizzare azioni estensive – ma piuttosto modelli da sperimentare e valutare estendendone poi l'applicazione in caso di successo – alcuni interventi si configureranno come vere e proprie politiche, che richiedono il completo accordo e la collaborazione attiva delle istituzioni preposte.

Dal punto di vista degli strumenti, l'indicazione principale che emerge dalle considerazioni precedenti è di concentrare le risorse su progetti, al fine di aumentare l'impatto delle azioni promosse dalla Fondazione evitando le polverizzazioni sperimentate nei vari bandi promossi in passato sull'educazione.

## 1.1

### Linea d'azione “Educare alla scienza e alla tecnologia”

#### Problema

Nel nostro paese la conoscenza scientifica ha sempre avuto difficoltà a diventare un patrimonio collettivo condiviso, in modi e forme differenti, da tutta la società. Le cause sono molteplici: una tradizione consolidata che ha fatto della scienza materia per specialisti, lo scarso interesse delle istituzioni e della cultura ufficiale, la scarsa propensione del sistema delle imprese a investire in ricerca, le difficoltà dell'università a garantire carriere accademiche e, più in generale, la difficoltà a fare ricerca. In sostanza, si assiste a una generale diffidenza della società, caratterizzata da una familiarità molto più radicata con gli aspetti umanistici della cultura.

Questa diffidenza nei confronti della cultura scientifica è particolarmente evidente tra i giovani ed è testimoniata dalla disaffezione verso gli studi scientifici. Gli indicatori di questa disaffezione



sono noti: si assiste a una crisi di vocazioni scientifiche, la cui lieve attenuazione negli ultimi anni lascia tuttavia inalterate le dimensioni del problema; si constata la persistente debolezza della preparazione scientifica degli studenti, italiani in generale e lombardi in particolare, in confronto a quelli degli altri paesi europei; si subisce una continua emorragia di giovani scienziati che vanno a sperimentare altrove le proprie capacità.

Lungi dall'essere materia per specialisti, la scienza da un lato mostra oggi tutte le sue potenzialità con benefici rilevanti che vanno dalla salute e all'organizzazione sociale, dall'altro, le sue scoperte, che promettono di cambiare o che stanno cambiando la nostra vita, suscitano discussioni, entusiasmi, preoccupazioni, rifiuti; nascono a volte incomprensioni, che possono essere dissipate solo attraverso una maggiore conoscenza del metodo scientifico.



Il dibattito corrente, infatti, sembra lasciare in ombra l'immensa importanza della scienza come metodo, come approccio alla risoluzione di problemi. Il discorso sul metodo scientifico appare significativamente impoverito e questo è un problema tanto più rilevante quanto più si arriva a comprendere che la diffidenza nei confronti delle scienze nasce e si consolida molto precocemente, come frutto di un approccio culturale e didattico inadeguato. Tutta la riflessione didattica mostra invece quali risultati sorprendenti possono essere raggiunti, dalla scuola dell'obbligo (e addirittura in età prescolare) fino agli studi superiori e universitari, applicando alla didattica il metodo scientifico stesso, cioè aiutando gli allievi a formulare ipotesi, a predisporre forme di verifica e critiche radicali e a valutare i risultati dell'indagine critica. Per bambini e ragazzi questo approccio deve essere rafforzato con un'attenzione particolare alle emozioni e al divertimento.

## > Obiettivi

Le finalità generali del PdA possono essere declinate in obiettivi specifici sull'educazione alla scienza e alla tecnologia.

1. Definire modelli d'intervento adatti ai primi gradi del sistema scolastico (dalla scuola dell'infanzia alla scuola secondaria di primo grado) con la mediazione d'interlocutori esterni e in particolare della rete dei musei scientifici.
2. Raggiungere risultati quantitativi, non limitandosi quindi alla sperimentazione e alla creazione di prototipi, ma promuovendo anche un embrione di politiche d'intervento che, di concerto con le istituzioni, raggiungano un numero significativo di scuole, di insegnanti e di studenti.

## > Strategie

La scelta dei primi gradi del sistema scolastico come luogo dove convogliare gli interventi del PdA nel campo dell'educazione alla scienza e alla tecnologia risponde alla necessità di intervenire già nella fase di primissima formazione degli interessi e delle preferenze e di manifestazione delle attitudini dei bambini.

La metodologia che appare più adatta a conseguire gli obiettivi previsti è quella cosiddetta *hands-on* (toccare con le mani) sviluppata dalla museologia scientifica; tale metodologia ha come scopo primario quello di indurre i ragazzi ad agire, osservare e scoprire da soli i fenomeni, per passare solo in un secondo momento alla loro concettualizzazione. Per costruire un sapere scientifico personale, infatti, il modello didattico più valido è fare esperienze significative e quindi ragionarci sopra, individualmente e in gruppo, attraverso un processo di metacognizione che riordina, consolida e formalizza l'esperienza in conoscenze (modelli e sintesi).

L'ambiente privilegiato in cui questo processo di apprendimento può realizzarsi compiutamente è quello del laboratorio. La formula è in sé consueta, ma lo strumento deve essere utilizzato in maniera diversa: un percorso di apprendimento è tanto più motivante, focalizzato e verificabile quanto più l'attività svolta a scuola è volta alla costruzione di oggetti significativi e prodotti socialmente utili.

La linea d'azione "Educare alla scienza e alla tecnologia" mira a definire modelli di intervento per i primi gradi del sistema scolastico, coinvolgendo un numero significativo di scuole, insegnanti e studenti.

# 1.2

## Linea d'azione “Sostenere l'educazione e la pratica delle arti dal vivo”

### > Problema



Un esame attento dell'offerta di educazione e di avviamento alla pratica delle arti dal vivo (musica, teatro, danza) evidenzia l'esistenza di alcune gravi lacune nel sistema italiano, non esclusivamente legate all'esiguità delle risorse pubbliche e private destinate al settore. Da una parte, vanno rilevati i limiti del sistema scolastico e d'istruzione, che non appare in grado di assicurare lo spazio necessario alla promozione dell'educazione e della pratica delle arti dal vivo. Il sistema scolastico lamenta, infatti:

1. una mancanza di continuità nei percorsi formativi che, in campo artistico, vengono pressoché completamente interrotti al termine della scuola secondaria di primo grado (con l'eccezione delle istituzioni scolastiche specializzate);
2. limitate offerte educative in grado di fornire occasioni di conoscenza e, soprattutto, di pratica delle arti dal vivo per i giovani;
3. una modesta capacità di formare insegnanti in grado di adottare metodologie innovative e coinvolgenti per favorire la diffusione delle pratiche artistiche.

Dall'altra parte, va anche constatato come molte istituzioni operanti nel settore dell'educazione e della produzione musicale e teatrale attraversino “una sorta di stasi che finisce per accentuare gli aspetti conservativi a danno degli stimoli innovativi e sperimentali” inducendole a proporre attività in grado di esercitare ben poco fascino sulle giovani generazioni.

In conseguenza di entrambi i fenomeni, il pubblico che abitualmente frequenta i luoghi deputati alle attività artistiche è costituito prevalentemente da adulti; la scarsa consuetudine con la musica (a eccezione della musica leggera), il teatro, la danza da parte delle fasce più giovani della popolazione non può essere unicamente ricondotta alla carenza di consumi culturali che si registra nel nostro paese. In un ambiente in cui la scelta dell'impiego del tempo libero è influenzata da diversi fattori e la concorrenza di offerte alternative d'intrattenimento è sempre più intensa, è evidente la necessità di sviluppare nuove strategie per avvicinare i giovani alle forme più tradizionali di arte dal vivo.

## > Obiettivi

Compito della Fondazione potrebbe essere, negli anni, quello di porsi come “tramite” tra i centri di educazione e produzione musicale e teatrale lombardi e il mondo della scuola, allo scopo di avviare e rafforzare percorsi di educazione alla pratica artistica che mirino ad avvicinare i giovani alla musica, al teatro, alla danza. La Fondazione incoraggerà l’innovazione, la sperimentazione, la circolazione delle iniziative con l’obiettivo ultimo di favorire l’educazione, la pratica e quindi, più in generale, il consumo di prodotti culturali da parte delle giovani generazioni.

Gli obiettivi specifici dell’azione della Fondazione, in linea con le finalità generali del Piano d’Azione intersettoriale possono essere sintetizzati come segue:

1. favorire l’educazione artistica delle giovani generazioni entro il sistema scolastico, che oggi è poco adeguata e particolarmente frammentata;
2. promuovere la pratica delle arti dal vivo, anche a livello dilettantistico, accompagnando i giovani a sperimentare concretamente le tecniche, i linguaggi, le metodologie;
3. coinvolgere sia le istituzioni scolastiche sia il mondo delle organizzazioni operative nel processo di educazione delle giovani generazioni alle arti dal vivo.

Il perseguimento degli obiettivi in questione, che vedrà come interlocutori principali le istituzioni scolastiche ed educative, non può tuttavia prescindere dal coinvolgimento e dal rilancio dell’attività delle organizzazioni che operano direttamente nel mondo della musica, del teatro e della danza in modo da riorientarne almeno parzialmente l’attività, con un’attenzione particolare alle giovani generazioni.

## > Strategie

La Fondazione vanta una discreta tradizione di sostegno a “progetti innovativi per avvicinare i bambini allo spettacolo dal vivo” soprattutto attraverso bandi che promuovono iniziative capaci di coinvolgere i bambini in età scolare (dalla scuola dell’infanzia alla secondaria di primo grado) in esperienze significative nel campo della musica, del teatro e della danza, con la creazione di reti tra le organizzazioni del settore e le istituzioni scolastiche e grazie a una partecipazione creativa di studenti e insegnanti.

Per incidere in modo rilevante sull’educazione e l’avviamento alla pratica delle arti dal vivo, sarà necessario proseguire nella direzione già intrapresa, affinando tuttavia le strategie di azione in maniera tale da:

1. intervenire nei processi educativi all’interno del sistema scolastico, conferendo continuità curricolare ai percorsi che oggi terminano con la scuola secondaria di primo grado e migliorando il livello generale di preparazione dei formatori. Solo i percorsi di formazione destinati ai professionisti, infatti, appaiono oggi sufficientemente strutturati ma sono caratterizzati da un





estremo livello di tecnicismo e generalmente finalizzati all'esercizio della professione e non all'insegnamento;

2. individuare, nelle organizzazioni che operano nel campo delle arti dal vivo, i "soggetti attuatori" degli interventi educativi, mettendo in contatto diretto le istituzioni scolastiche, i centri di educazione e produzione di musica, teatro, danza e le altre istituzioni pubbliche. In tal modo, l'educazione alle arti dal vivo potrebbe perdere il proprio carattere astratto e teorico per avvicinare direttamente i giovani alla pratica di linguaggi diversi rispetto a quelli verbale e scritto, ora privilegiati entro i processi formativi.

## 1.3

### Linea d'azione "Promuovere l'educazione alla sostenibilità ambientale"

#### > Problema

Molti aspetti del rapporto tra uomo e ambiente hanno ormai mostrato segnali più o meno evidenti di problematicità: sovrasfruttamento delle risorse, crescenti accumuli di rifiuti e inquinanti, alterazione dei cicli di autoregolazione, spazio ambientale sempre più sfruttato e degradato. Se i problemi si stanno facendo sempre più evidenti, sia a livello locale sia su scala globale, le soluzioni sono invece in gran parte difficili da individuare e attuare. Questo anche perché tali soluzioni non possono basarsi puramente su conoscenze tecnico-scientifiche, ma devono necessariamente considerare e interagire con prospettive storiche, politiche, economiche e culturali e confrontarsi con stili di vita e di pensiero acquisiti e consolidati, che si dimostrano incompatibili con un futuro sostenibile.

È pertanto necessario aumentare la consapevolezza dei processi e dei problemi connessi all'interazione tra uomo e ambiente e aumentare la capacità di promuovere e gestire azioni di sostenibilità ambientale.

Mentre la società punta sempre più sulla formazione specialistica, la tutela dell'ambiente richiede competenze fortemente interdisciplinari, sia dal punto di vista tecnico e scientifico, perché i fenomeni sono complessi e i vari aspetti interrelati, sia perché l'ambiente influenza ed è molto influenzato da aspetti sociali, economici e culturali. Molto spesso manca però il consenso da parte della comunità scientifica riguardo alle cause e ai rimedi, sicché le soluzioni proposte sono molteplici e applicate in modo disomogeneo. Questa difficoltà nell'individuare una base conoscitiva per fondare l'azione fa da riscontro alla complessità e varietà di settori produttivi e attori che agiscono sull'ambiente.

Esiste inoltre un problema di rapporto tra popolazioni di territori diversi e anche molto distanti tra loro, legato all'interazione tra fenomeni locali e globali, e di rapporto tra generazioni, legato alla differenza di scala tra l'orizzonte temporale del singolo individuo e quello spesso assai più lungo dei fenomeni biofisici.

Infine, bisogna sottolineare che molti dei problemi ambientali sono l'effetto di comportamenti diffusi spesso conflittuali con stili di vita acquisiti e consolidati, fortemente correlati agli insediamenti urbani metropolitani. Inoltre, il singolo comportamento virtuoso, se isolato, non porta nessun effetto sostanziale.



## Obiettivi

L'educazione ambientale è un ambito disciplinare di cui è difficile presentare un quadro ben definito: si tratta, infatti, di un "arcipelago", di una realtà eterogenea e variegata. Vi è una forte variabilità locale per quantità e qualità delle azioni intraprese, una forte eterogeneità degli attori di volta in volta coinvolti (scuole, associazioni, comuni, parchi), degli argomenti affrontati e delle modalità utilizzate.

Per quanto riguarda le scuole, vi è in questo momento una forte differenza di attenzione e di azioni svolte nei diversi ordini scolastici: maggiore nei primi gradi di istruzione, molto inferiore alle scuole secondarie di secondo grado. Tutto ciò dipende anche dalla tipologia d'interventi che sono abitualmente proposti per l'educazione ambientale. Si tratta infatti di progetti che promuovono forme di contatto diretto con la natura, d'interazione bambino-ambiente, che sono adatti ai bambini dei primi cicli scolastici che visitano parchi o fattorie didattiche.

Obiettivo del PdA sarà di stimolare e favorire lo sviluppo di contenuti innovativi orientati all'educazione alla sostenibilità ambientale. Data la complessità dei problemi ambientali, che non possono essere risolti nell'ambito di una singola disciplina, tali contenuti dovranno essere caratterizzati da una forte interdisciplinarietà. L'irriducibile complessità degli oggetti di studio ambientali e dei problemi a essi connessi rende infatti necessaria la cooperazione di molti approcci e di molti punti di vista originariamente eterogenei e non coordinati.

Il PdA vuole pertanto favorire la sperimentazione di modalità innovative di educazione alla sostenibilità ambientale capaci di integrare le diverse discipline e i diversi aspetti connessi alle problematiche ambientali. Una didattica basata quindi sulla relazione e l'integrazione (tra saperi, tra sociale e ambientale, tra passato, presente e futuro, tra vicino e lontano, locale e globale, tra culture e ambiente) e capace di coniugare la dimensione cognitiva con l'immaginario, l'universo affettivo e le aspirazioni degli individui.

## > Strategie

Riguardo alle modalità, il PdA conferma il ruolo della Fondazione come soggetto che favorisce la comunicazione e lo scambio tra diversi enti: per incrementare l'efficacia delle azioni di educazione ambientale è, infatti, necessario aumentare il coordinamento e la collaborazione tra le istituzioni (tra scuole di diverso grado, tra scuole, enti locali e università) e tra istituzioni e società civile.

I destinatari privilegiati dell'azione della Fondazione saranno i bambini e i ragazzi che frequentano le scuole, nonché gli insegnanti. Poiché un forte bisogno riguarda le scuole secondarie di secondo grado, laddove la maturità dei ragazzi richiede un approccio critico e lo sviluppo non solo di sensibilità all'ambiente ma anche di conoscenze, competenze, capacità di rielaborare informazioni e di agire, particolare attenzione andrà posta a questo segmento della popolazione scolastica.

Per condurre azioni significative, la Fondazione si avvale di adeguate partnership istituzionali, quali ad esempio quella con l'Ufficio Scolastico Regionale per le azioni nelle scuole. Elemento importante per radicare e diffondere le azioni sul territorio sarà inoltre l'individuazione e il coinvolgimento di una rete di soggetti, quali ad esempio gli enti locali e le aree protette.



## 1.4

## Linea d'azione "Educazione interculturale e pari opportunità nell'apprendimento"

### > Problema

Uno degli obiettivi principali di ogni sistema educativo è quello di creare cittadini consapevoli e attivi, che condividono i principi costituzionali democratici del nostro paese e sono pronti a svolgere il proprio ruolo e a dare il proprio contributo fattivo per migliorare il funzionamento delle istituzioni e arricchire la società civile.

Il problema dell'immigrazione non può più essere considerato esclusivamente nell'ambito dell'emergenza e nemmeno è più caratterizzato unicamente dai temi legati all'ingresso degli extracomunitari nel territorio. Sta infatti emergendo con forza la consapevolezza di una presenza straniera in buona misura stabile, destinata ad accrescersi e ulteriormente radicarsi entro il paese.

All'aumento della presenza stabile di cittadini stranieri è naturalmente collegata la crescita della presenza di alunni stranieri nella scuola. Tutte le fonti disponibili confermano che la Lombardia è la regione più multietnica d'Italia quanto a nazionalità presenti anche nel mondo della scuola. Circa un quarto degli studenti stranieri presenti in Italia frequenta le scuole lombarde; ciò significa che ci sono circa 175.000 (anno 2011) alunni stranieri nelle nostre scuole (il 13% circa del totale). Questa presenza è maggiormente concentrata nelle scuole elementari e medie ma è progressivamente destinata a interessare in modo massiccio anche le scuole superiori.

Le singole scuole hanno sviluppato negli anni progetti e interventi, consolidando alcune prassi operative significative. Tuttavia, nel sistema educativo complessivamente inteso, pur di fronte a diritti formali garantiti a tutti, alcuni cittadini continuano a non usufruire appieno dei benefici e delle opportunità formative a causa delle loro diversità di origine, lingua, cultura, religione e status giuridico (quasi la metà degli alunni "stranieri" sono in realtà nati in Italia).

I problemi non sono solo connessi alla gestione di una classe multiculturale, ma riguardano anche il tema dell'evasione, della dispersione scolastica e delle scelte "al ribasso" spesso compiute da studenti stranieri a parità di ogni altra condizione (successo scolastico e status socio economico) con i propri coetanei italiani.

Le scuole della Lombardia sono frequentate da circa 175.000 studenti stranieri (dato 2011), che rappresentano circa un quarto della popolazione scolastica nazionale con cittadinanza non italiana.

 **Obiettivi**

L'obiettivo principale dell'azione della Fondazione è intervenire oggi sull'educazione degli adulti di domani per creare cittadini attivi e consapevoli.

La dimensione pedagogica consente di ottenere risultati significativi nel lungo periodo e contribuisce a creare le condizioni perché tutte le persone abbiano la possibilità di raggiungere una piena consapevolezza del contenuto della cittadinanza.

L'obiettivo generale può essere declinato in due obiettivi specifici, da un lato garantire l'accesso e la permanenza nel sistema scolastico fino ai più alti gradi dei bambini e dei ragazzi di origine straniera, dall'altro, costruire negli studenti italiani e stranieri una maggiore conoscenza e consapevolezza di sé attraverso la conoscenza e la consapevolezza dell'altro, ai fini di una convivenza democratica.

 **Strategie**

La dimensione dei problemi illustrati in precedenza impone delle precise scelte nella definizione della metodologia e del raggio di azione degli interventi. La linea di azione, infatti, si caratterizzerà per alcune iniziative sperimentali individuate secondo criteri che consentano una forte azione dimostrativa e un'immediata replicabilità.

In previsione di una logica d'integrazione degli interventi, a un rigido approccio cronologico saranno preferite specifiche attività di sostegno individuale per gli alunni stranieri e attività educative integrative legate all'apprendimento linguistico e all'intercultura per tutti.

La linea di azione sarà sviluppata in accordo con l'Ufficio Scolastico Regionale e la Regione Lombardia e si avvarrà delle competenze e del supporto della Fondazione ISMU.



**PARTNERSHIP** **COMPETITIVITÀ** **OCCUPAZIONE**  
**CAPITALE UMANO** **RICERCA** **IS**  
**GIOVANI RICERCATORI** **ECCELLENZA SCIENTIFICA** **ISTRUZIONE** **OCCUPAZIONE** **CAPITALE UMANO** **GIOVANI RICERCATORI**  
**COMPETITIVITÀ** **ECCELLENZA SCIENTIFICA** **ISTRUZIONE** **OCCUPAZIONE** **CAPITALE UMANO** **GIOVANI RICERCATORI**  
**INNOVAZIONE** **ECCELLENZA SCIENTIFICA** **OCCUPAZIONE** **CAPITALE UMANO** **ECCELLENZA SCIENTIFICA** **ISTRUZIONE** **MERITOCRAZIA** **GIOVANI RICERCATORI** **INTERNAZIONALIZZAZIONE**  
**RICERCA** **COMPETITIVITÀ**  
**CAPITALE UMANO** **ISTRUZIONE** **ECCELLENZA SCIENTIFICA**  
**INNOVAZIONE** **OCCUPAZIONE** **CAPITALE UMANO** **ECCELLENZA SCIENTIFICA** **ISTRUZIONE** **OCCUPAZIONE** **ECCELLENZA SCIENTIFICA**  
**PARTNERSHIP**  
**FORMAZIONE** **PARTNERSHIP** **MERITOCRAZIA**  
**GIOVANI RICERCATORI** **ISTRUZIONE** **CAPITALE UMANO**  
**INNOVAZIONE**

**2**

Piano d'Azione

Promuovere  
la formazione  
di capitale umano  
d'eccellenza

1770-74

250

200

150

100

50

25

NE  
ISTRUZIONE  
CAPITALE  
UMANO  
OCCUPAZIONE  
NE



La formazione di **capitale umano di alto profilo** è una condizione indispensabile per affrontare le sfide di una società sempre più complessa e competitiva. L'Italia, com'è noto, tende a investire con scarsa lungimiranza in istruzione, ricerca e innovazione, con il risultato che, sovente, molti neolaureati lasciano il nostro paese per perfezionarsi o lavorare all'estero.

Fondazione Cariplo, ha dunque voluto **sostenere in modo mirato l'università italiana**, nel tentativo di **coniugare l'eccellenza**, soprattutto a livello scientifico e tecnologico, fondamentale per lo sviluppo del paese, favorendo **l'accesso a percorsi d'istruzione superiore** al maggior numero possibile di giovani meritevoli.



## > Problema

Nella transizione sempre più rapida verso la “società della conoscenza”, una delle condizioni necessarie per lo sviluppo sociale ed economico è la disponibilità di “capitale umano” qualificato, in grado di concorrere ai processi di innovazione e di gestire le attività a maggiore contenuto scientifico e tecnologico. La qualità del capitale umano dipende da un numero molto elevato di variabili, ma è indubbio che un rilevante influsso sia esercitato dalla bontà dei processi formativi superiori e dal livello dell’attività di ricerca svolta all’interno del paese. Da questo punto di vista, l’Italia si trova in una condizione non particolarmente florida: i percorsi d’istruzione (specie quelli post-laurea) solo occasionalmente reggono il livello di quelli offerti dai principali competitori economici del nostro paese, come mostra chiaramente anche “l’esodo” di studenti che perfezionano all’estero i propri studi post-laurea; inoltre, gli stessi percorsi di dottorato hanno in Italia – a differenza di quanto accade in altri paesi – una modesta spendibilità sul mercato del lavoro, e costituiscono quasi esclusivamente un canale di accesso alla carriera accademica; l’attività di ricerca è sistematicamente trascurata, come mostra anche il livello di spesa per attività di ricerca e sviluppo sul PIL, la cui media è negli ultimi anni sistematicamente più bassa rispetto a quello degli altri paesi EU. Tale riscontro appare ancor più preoccupante se si considera la scarsa capacità del sistema Italia di attrarre capitale umano qualificato dal resto del mondo. La perdita di talenti italiani, unita all’incapacità di attrarre cervelli stranieri, penalizza fortemente il livello di competitività del Paese in un mondo globalizzato che compete sempre più sulla base della conoscenza e dell’innovazione.

Un contributo essenziale a migliorare sensibilmente la qualità dei processi formativi e il livello della ricerca può venire dal mondo universitario e da una sua maggiore attenzione alla formazione “di eccellenza”.

economici del nostro paese, come mostra chiaramente anche “l’esodo” di studenti che perfezionano all’estero i propri studi post-laurea; inoltre, gli stessi percorsi di dottorato hanno in Italia – a differenza di quanto accade in altri paesi – una modesta spendibilità sul mercato del lavoro, e costituiscono quasi esclusivamente un canale di accesso alla carriera accademica; l’attività di ricerca è sistematicamente trascurata, come mostra anche il livello di spesa per attività di ricerca e sviluppo sul PIL, la cui media è negli ultimi anni sistematicamente più bassa rispetto a quello degli altri paesi EU. Tale riscontro appare ancor più preoccupante se si considera la scarsa capacità del sistema Italia di attrarre capitale umano qualificato dal resto del mondo. La perdita di talenti italiani, unita all’incapacità di attrarre cervelli stranieri, penalizza fortemente il livello di competitività del Paese in un mondo globalizzato che compete sempre più sulla base della conoscenza e dell’innovazione.

Nel recente passato (ultimo decennio) hanno avuto qualche successo le azioni volte a incrementare la percentuale di giovani che accedono e completano con successo gli studi universitari – condizione necessaria a migliorare la dotazione del nostro “capitale umano” – anche se la percentuale di laureati sulla popolazione resta inferiore a quella di altri paesi industrializzati. Resta tuttavia aperto il problema della qualità della nostra istruzione, sia *graduate* sia *post-graduate*, e della ricerca universitaria.

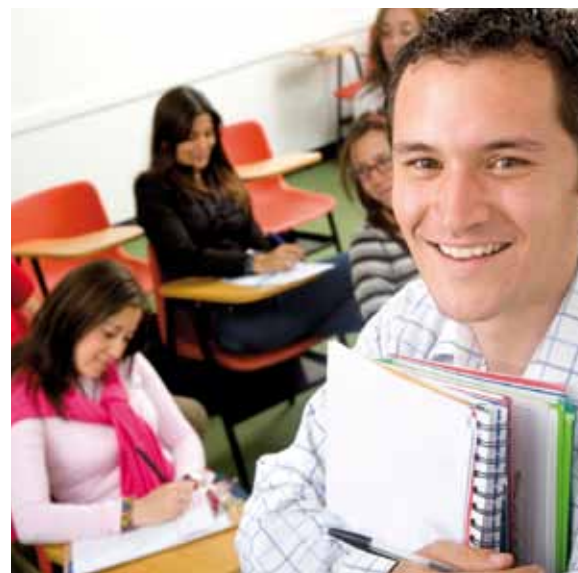
Promuovere l’eccellenza, sostenere la cultura del merito, contribuire a un sano e duraturo sviluppo del sistema economico, proporsi come il luogo naturale dell’innovazione delle conoscenze, restano le sfide aperte del sistema universitario e della ricerca per il prossimo futuro.

## > Obiettivi

Obiettivo fondamentale della Fondazione è di sostenere e favorire lo sviluppo del capitale umano, concentrandosi in particolare sulle attività (didattiche e di ricerca) finalizzate al perseguimento dell'eccellenza negli studi universitari e soprattutto di quelli post-universitari, sia attraverso la formazione di laureati e dottori di ricerca italiani di alto profilo, in grado di competere anche sul mercato internazionale del lavoro, sia attraverso l'attrazione in Italia dei migliori studenti e giovani ricercatori stranieri. È inoltre convinzione della Fondazione che le azioni a sostegno del capitale umano non possano prescindere da una stretta connessione tra le attività formative e didattiche, da un lato, e la ricerca e l'esposizione a un contesto internazionale avanzato, dall'altro. L'obiettivo generale del sostegno al capitale umano d'eccellenza verrà quindi a declinarsi in alcuni obiettivi specifici.

Il primo obiettivo è di favorire la formazione di alto livello degli universitari italiani, con particolare riferimento alle lauree specialistiche e ai percorsi formativi post-universitari. Entro questo obiettivo potranno – a titolo esemplificativo e non esclusivo – collocarsi interventi volti a:

1. migliorare la qualità dei processi formativi che portano alla laurea sostenendo, in particolare, le attitudini meno sviluppate dal sistema universitario attuale, come le competenze linguistiche e le conoscenze scientifiche e tecniche;
2. incrementare il grado d'internazionalizzazione degli atenei, promuovendo – sulla base di accordi duraturi con le strutture straniere più prestigiose – scambi tra docenti e studenti;
3. contribuire a far emergere gli studenti particolarmente meritevoli sostenendo la creazione e la gestione di piani di studio paralleli e intensivi;
4. migliorare i percorsi di dottorato promuovendo, da un lato, un maggior rapporto di scambio con le migliori università ed enti di ricerca straniera e, dall'altro, incentivando la collaborazione con le aziende soprattutto in quelle discipline – quali, ad esempio, scienze matematiche, fisiche e naturali, economia e scienze dell'organizzazione – che appaiono strategiche per lo sviluppo e la competitività del nostro paese.



Il secondo obiettivo specifico consiste invece nel rafforzare la capacità di attrarre, nel territorio lombardo, promettenti giovani ricercatori stranieri e nel favorire la frequenza e l'accesso di studenti stranieri di particolare merito agli studi universitari. Questo obiettivo, perseguito con molto successo in passato da altri paesi, è all'opposto abbastanza trascurato in Italia. Oltre a incrementare la competitività del sistema Paese, l'immigrazione di "alto profilo" potrebbe accrescere il livello di competizione entro lo stesso sistema universitario, favorendo l'emergere delle migliori intelligenze.

Questa linea d'azione potrà articolarsi in una serie d'interventi quali – come esemplificazione non esclusiva – ad esempio:

- a) promuovere progetti di ricerca collaborativa in grado di potenziare la produttività scientifica dei gruppi di ricerca, offrire occasioni di crescita professionale ai giovani più promettenti e contribuire a creare le condizioni di attrattività del sistema ricerca scientifica lombardo;
- b) incrementare la capacità attrattiva delle università nei confronti dei migliori studenti stranieri tramite lo sviluppo di programmi di formazione in lingua straniera, in particolare in inglese, con *curricula* allineati agli standard internazionali;
- c) sostenere, anche in collaborazione con i paesi di provenienza, borse di studio per ospitare presso gli atenei lombardi studenti stranieri; in particolare potrebbe essere interessante attirare nella nostra regione brillanti studenti dell'Europa Orientale, provenienti da paesi con economie in crescita – quali ad esempio i paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) – o da altri paesi extra-europei a elevato potenziale (Stati Uniti, Giappone, Sudafrica, etc.);
- d) creare strutture adeguate per ospitare gli studenti stranieri in modo da favorire sia lo scambio culturale sia l'integrazione nella società italiana.



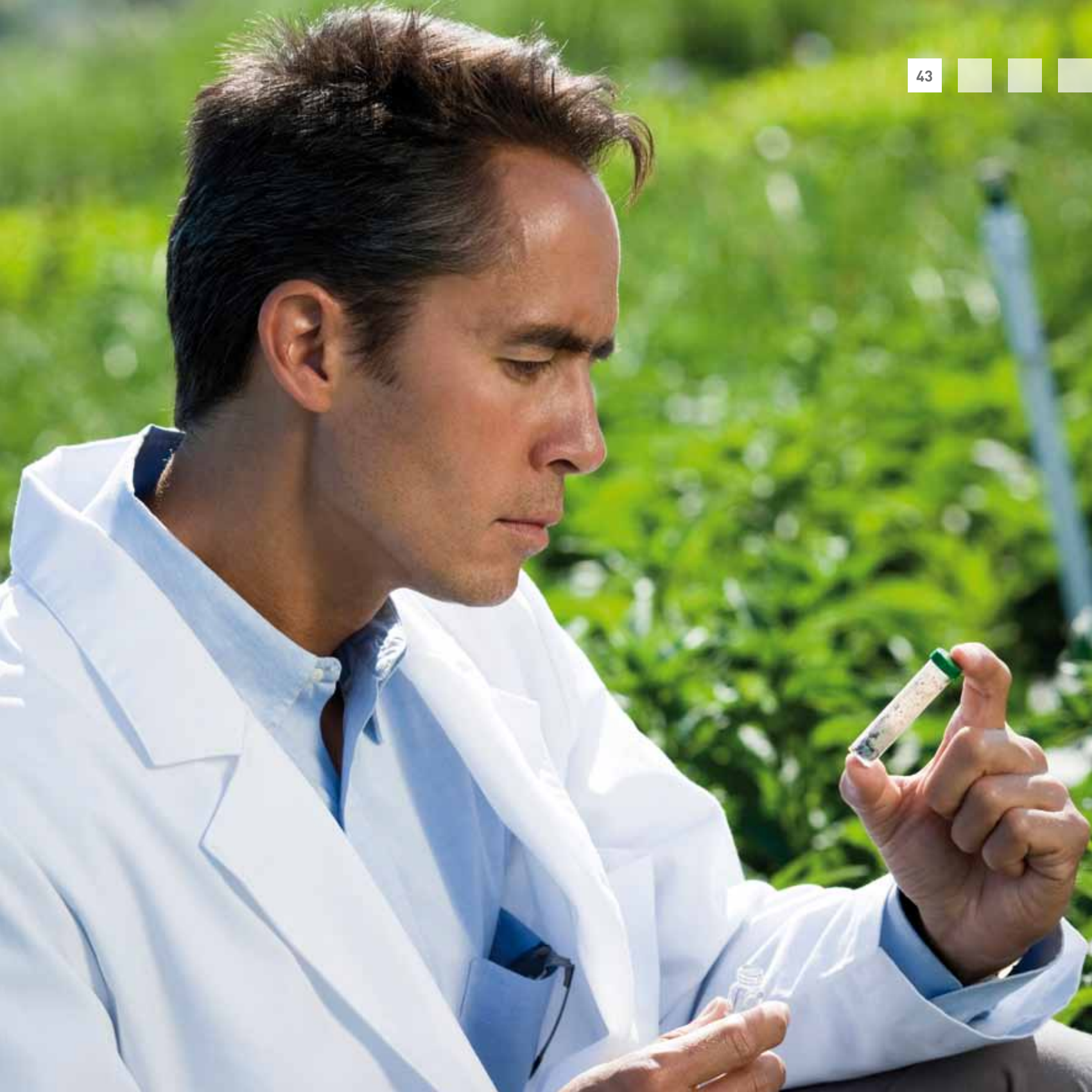
## Strategie

La Fondazione – in linea con il principio di sussidiarietà che muove il suo operato – non intende intraprendere azioni dirette per il perseguimento delle finalità del PdA, ma piuttosto indirizzare le proprie risorse verso i soggetti già attivi entro il sistema lombardo dell'università e della ricerca, contribuendo a sostenere tutti gli sforzi che si muovono nella direzione indicata e in particolar modo:

- a) le azioni a supporto dei “fattori abilitanti” per lo sviluppo, la promozione e la valorizzazione del capitale umano e della ricerca;
- b) le azioni di “riduzione delle distanze” dai benchmark internazionali, per rafforzare il posizionamento delle istituzioni accademiche e la produttività scientifica dei centri di ricerca lombardi;
- c) le azioni emblematiche, tese a sperimentare e validare modelli d'eccellenza nella didattica, nella ricerca e nella promozione della cultura scientifica.

Diversi potranno essere gli strumenti (bandi con e senza scadenza, progetti) da utilizzare per perseguire gli obiettivi. Al fine di massimizzare l'incisività della propria azione, la Fondazione indirizzerà le risorse verso un ristretto numero di iniziative sperimentali che consentano di identificare, sviluppare e validare strategie con un forte valore di *best practice*.

La Fondazione potrà inoltre orientare il proprio *modus operandi* favorendo il coinvolgimento e la co-progettazione degli interventi con le istituzioni (*policy makers*) presenti a livello regionale e nazionale con il duplice fine di attivare sinergie sul Piano d'Azione che portino a un incremento sostanziale della sua dotazione finanziaria – sia in termini di volumi che di tipologia di strumenti disponibili – e di facilitare il trasferimento e l'adozione delle politiche/programmi di valorizzazione del capitale umano e della ricerca scientifica.





**3**

Piano d'Azione

Promuovere  
la sostenibilità  
ambientale  
a livello locale





La tutela, la salvaguardia e la valorizzazione delle risorse ambientali sono priorità ampiamente riconosciute, richiamate nella quasi totalità dei programmi pubblici, nazionali e internazionali.

È la scala locale la più idonea a formulare **iniziative orientate alla sostenibilità** e a promuovere processi sostenibili di sviluppo del territorio. Ed è solo una vera consapevolezza e partecipazione dei cittadini e degli attori sociali a rendere possibile l'individuazione di **soluzioni efficaci per governare le problematiche ambientali**.

## Problema

La tutela, la salvaguardia e la valorizzazione delle risorse ambientali sono ormai diventate priorità ampiamente riconosciute, richiamate anche nella quasi totalità dei programmi pubblici, a tutti i livelli territoriali. L'approccio preventivo al governo dell'ambiente (incentrato su interventi *ex ante* anziché su azioni di risanamento *ex post*) e il concetto di sviluppo sostenibile (la riconciliazione tra sviluppo e ambiente attraverso un equilibrio tra miglioramento complessivo della qualità della vita e capacità di carico degli ecosistemi), costituiscono i cardini della politica ambientale comunitaria, oltre ad essere presenti nelle politiche nazionali.

Il PdA 3 vuole promuovere la sostenibilità ambientale attraverso il sostegno a progetti locali finalizzati a conservare e utilizzare al meglio le risorse e il patrimonio naturale e infrastrutturale già esistenti.

In questo contesto, la scala locale è considerata la più idonea a formulare programmi orientati alla sostenibilità e a promuovere processi di sviluppo del territorio. Inoltre, la partecipazione dei cittadini ai processi decisionali pubblici è la prima condizione di sostenibilità dello sviluppo ed è ormai ampiamente riconosciuto il ruolo fondamentale delle comunità locali nella promozione della sostenibilità ambientale. Questa è la motivazione principale che spinge sempre più numerose autorità locali ad adottare, in luogo del tradizionale approccio comando-controllo, strumenti di governance partecipata. Infatti, la crescente complessità organizzativa della nostra società fa sì che le azioni di governo siano insufficienti – in relazione all'aumento del numero di attori coinvolti – a controllare l'aumento delle possibilità dei singoli di adottare comportamenti dannosi, a contenere la polverizzazione delle competenze e delle responsabilità e la parcellizzazione dei processi produttivi. Questi ultimi elementi determinano molto spesso l'impossibilità di individuare cause specifiche per i danni ambientali nonché i relativi responsabili, data la carenza di azioni di controllo efficaci.

Incoraggiare una maggiore partecipazione dei cittadini, al contrario, consente di individuare soluzioni nuove a fenomeni molto complessi e di educare gli attori sociali a una maggiore attenzione per l'ambiente, stimolando la riflessione individuale sulle conseguenze dei propri comportamenti e sviluppando la coscienza della dipendenza della società dagli ecosistemi su cui poggia.

## Obiettivi

Il contenimento dell'impronta ecologica delle attività umane (cioè del consumo umano di risorse naturali) è, infatti, indifferibile se si vuol impedire che il capitale naturale si consumi a una velocità superiore alla sua capacità di rigenerazione. Questa finalità sarà perseguita favorendo la

proposizione e l'implementazione di metodi di gestione che migliorino la capacità di governare i problemi ambientali da parte della società nel suo complesso, rendendo i processi più razionali, trasparenti e partecipati, mediante il coinvolgimento consapevole e coordinato dei diversi attori.

Gli obiettivi specifici del PdA sono declinati in relazione a diverse tematiche ambientali:

1. conservazione e valorizzazione del territorio;
2. uso razionale dell'energia e promozione delle energie rinnovabili;
3. mobilità sostenibile e vivibilità dei centri urbani.

Per quanto riguarda il primo tema, saranno favorite la conservazione e la valorizzazione delle diverse risorse naturali (ad es. acque, suolo, aria, ecc.) e la gestione sostenibile delle aree naturali, anche in prospettiva di una loro corretta valorizzazione e fruibilità. In particolare, ci si propone di favorire l'attivazione di sistemi di gestione che favoriscano un utilizzo rispettoso sia del patrimonio naturale sia della tradizione culturale e che mirino a far uscire il progetto di conservazione e sviluppo sostenibile dalla singola area o parco, così da interessare e coinvolgere – in forma e gradi diversi – tutto il territorio. In quest'ambito, un'attenzione specifica è rivolta alla conservazione e al potenziamento della biodiversità attraverso l'aggregazione e la concertazione dei diversi portatori d'interesse.

A proposito dell'energia, la Fondazione si propone di favorire esperienze che modifichino gli attuali modelli di consumo, attraverso la razionalizzazione dei medesimi e l'utilizzo di fonti rinnovabili. La Fondazione intende in particolare focalizzarsi sulla prestazione energetica e sulla sostenibilità ambientale degli edifici, con specifico riferimento a quelli pubblici, a uso pubblico o a quelli connessi a programmi di housing sociale.

Per il terzo tema, la Fondazione promuove l'introduzione di sistemi di mobilità sostenibile (politiche, piani e strumenti) e interventi che migliorino la vivibilità delle aree urbane (ad es. servizi ambientali).

## Strategie

L'attivazione degli interventi riguardanti ciascun obiettivo sarà progressiva. Gli interlocutori saranno gli enti locali e le Regioni Lombardia e Piemonte, le organizzazioni della società civile, le Università e i centri di ricerca. Nell'ambito di obiettivi delineati, la Fondazione proseguirà inoltre la propria attività di ascolto dei bisogni espressi dalla società civile, dagli enti pubblici e da esperti sulle tematiche ambientali ed energetiche e delle necessità inesprese ma chiaramente leggibili e identificabili del territorio.

Gli strumenti (bandi con e senza scadenza, progetti) attraverso i quali sarà implementato il PdA dovranno essere caratterizzati da un approccio partecipativo tra i diversi portatori d'interesse volto a concordare gli interventi e supportare la progettualità e a mettere in rete i soggetti in un'ottica sistemica.





Infatti, un progetto concertato con i destinatari e costruito con un alto tasso di consenso ha più probabilità di essere attuato in modo ottimale grazie alla collaborazione collegiale. Il PdA favorirà pertanto la messa a punto e la sperimentazione di strumenti per la comunicazione e la partecipazione e, più in generale, la formazione e l'utilizzo di procedure che consentano una pianificazione e una progettualità ambientale concertate e informate.

Per ciascuno dei macro temi sinteticamente descritti nel paragrafo precedente, sono state individuate delle Linee d'Azione specifiche, nelle quali si concretizzeranno gli orientamenti strategici della Fondazione.



## 3.1

### **Linea d'Azione: “Promuovere un uso sostenibile del territorio”**

La Fondazione promuove progettualità finalizzate alla tutela delle risorse naturali, con particolare riferimento alle acque, al suolo e alla biodiversità. In questa linea d'azione s'inserisce il sostegno a piani e interventi per lo sviluppo di reti ecologiche, la tutela delle specie autoctone e il miglioramento della qualità dei corpi idrici. Inoltre, appare prioritaria la conservazione degli spazi aperti, sia in termini di loro riqualificazione, che di pianificazione urbanistica e di minimizzazione del consumo.

Particolare attenzione viene anche dedicata agli effetti del cambiamento climatico sugli ecosistemi e ai possibili studi e interventi di mitigazione.

La linea di azione persegue diversi obiettivi:

- a. ampliare il numero e le dimensioni delle aree naturali e degli spazi aperti, in particolare quelli sottoposti a tutela/vincolo e i corridoi ecologici;
- b. sostenere interventi di tutela e riqualificazione delle risorse naturali e dei territori, nonché l'elaborazione e la sperimentazione di politiche e azioni mirate a una maggiore sostenibilità del territorio;
- c. valorizzare le risorse naturali per contribuire a creare una più forte identità urbana e territoriale, anche al fine di promuoverne l'utilizzo sostenibile.

## 3.2

### **Linea d'Azione: "Sostenere l'uso razionale dell'energia e l'utilizzo delle fonti di energia rinnovabili"**

Dopo aver ideato e sostenuto attività per la riduzione dei consumi energetici (audit energetici dei comuni di piccole e medie dimensioni) e aver reso fruibili al pubblico i dati sui consumi degli edifici di proprietà dei comuni sotto i 30.000 abitanti mediante una rappresentazione georeferenziata ([www.auditgis.fondazionecariplo.it](http://www.auditgis.fondazionecariplo.it)), la Fondazione sostiene i Comuni nella pianificazione della riduzione delle emissioni climalteranti in conformità con gli impegni (volontari e non) assunti dal nostro paese in ambito comunitario. La Fondazione intende favorire il reperimento di finanziamenti nazionali e internazionali a tasso d'interesse contenuto e/o la predisposizione di studi, progetti e strumenti tecnico-amministrativi che possano facilitare la realizzazione d'interventi di efficienza energetica.

Specifici interventi emblematici potrebbero, inoltre, prevedere il sostegno alla realizzazione (costruzione o ristrutturazione) di edifici con elevate prestazioni energetiche in interventi di housing sociale o comunque collegati a tematiche sociali.

Le attività future della Fondazione potranno in seguito concentrarsi sulla sostenibilità ambientale degli edifici e delle infrastrutture comunali, considerando quindi non solo l'impatto derivante dal consumo energetico, ma anche quello concernente tutte le risorse e i recettori ambientali coinvolti.

Fondazione Cariplo sostiene i Comuni nel pianificare la riduzione delle emissioni climalteranti in conformità con gli impegni (volontari e non) assunti dall'Italia in ambito comunitario.

## 3.3

### **Linea d’Azione: “Promuovere la mobilità sostenibile e la vivibilità dei centri urbani”**

La Fondazione è convinta dell’importanza di una maggiore vivibilità dei centri urbani, basata su elementi di qualità ambientale (ad es. esistenza e disponibilità di spazi verdi o non urbanizzati, modalità di trasporto, congestionamento da traffico, rumore, modalità di raccolta dei rifiuti) e sociale (qualità della vita, benessere dei cittadini, presenza di reti di solidarietà, ecc.).

In quest’ ambito si vuole promuovere, ad esempio, l’introduzione di sistemi di mobilità sostenibili, con particolare riferimento agli strumenti di pianificazione, alla sperimentazione di politiche e all’applicazione di tecnologie informatiche e telematiche.

Il miglioramento della vivibilità dei centri urbani passa anche attraverso il cambiamento degli stili di vita e una gestione sostenibile delle risorse ambientali promossa a livello collettivo.





PARTENARIATI IMPRESE CULTURALI

DISTRETTI CULTURALI

GESTIONE INTEGRATA

CREATIVITÀ

AGGREGAZIONI  
ISTITUZIONALI

PARTENARIATI  
AREE URBANE

EFFICIENZA  
GESTIONALE

PARTENARIATI  
GESTIONE  
INTEGRATA

AREE URBANE

AGGREGAZIONI ISTITUZIONI

URBANE CREATIVITÀ

PARTENARIATI QUALIFICAZIONE  
CULTURALE

DISTRETTI  
CULTURALI  
MUSICA

EDUCAZIONE

QUALIFICAZIONE  
CULTURALE  
CREATIVITÀ

AREE URBANE  
AGGREGAZIONI  
ISTITUZIONALI

AREE URBANE

PARTENARIATI  
IMPRESE  
CULTURALI

EFFICIENZA  
GESTIONE

4

Piano d'Azione

Promuovere  
la razionalizzazione  
e il rinnovamento  
dell'offerta culturale



Le “imprese culturali” in Italia e in Lombardia si presentano spesso come realtà isolate, frammentate e resistenti alle trasformazioni, caratteristiche che ostacolano l’efficienza della gestione e rischiano di indebolire l’intero sistema. Per superare queste criticità, si stimolano questi soggetti a “**fare sistema**” e costruire **alleanze** con le altre realtà economico-sociali, sulla base di interessi convergenti.

Un’offerta di cultura ricca e articolata è elemento essenziale per favorire **pluralismo, crescita culturale e migliore qualità della vita**, ma anche **sviluppo economico e coesione sociale**.

## > Problema

La presenza di un'offerta culturale capillare e articolata rappresenta un fattore in grado di favorire il pluralismo delle opinioni e il miglioramento della qualità della vita dei cittadini, nonché una condizione utile per la coesione sociale e la crescita del territorio. Negli ultimi decenni, infatti, la valorizzazione delle risorse culturali, materiali e immateriali, ha assunto un'importanza crescente ed è ormai considerata tra gli obiettivi espliciti delle politiche di sviluppo.

In Lombardia, come in buona parte del paese, il complesso dei soggetti pubblici e privati che si occupano di gestione e produzione di cultura si presenta altamente frammentato.

Il PdA 4 ha l'obiettivo di realizzare interventi per il miglioramento gestionale e la progressiva messa a sistema delle risorse culturali dei territori, favorendo in tal modo lo sviluppo culturale, sociale ed economico delle comunità.

Il settore privato senza fine di lucro fatica a operare in maniera efficiente ad esprimere progetti di ampio respiro perché composto da numerose ma piccole organizzazioni. Così, anche se può avere senso gestire l'arte e la cultura secondo logiche istituzionali che esulano dal mero concetto di sostenibilità economica (in alcuni casi si potrebbe addirittura parlare di una "fisiologica insostenibilità economica"), è purtroppo vero che molti enti culturali, in maniera ricorrente, trascurano gli aspetti e le implicazioni economiche delle proprie attività. La polverizzazione del sistema e le diseconomie che la accompagnano potrebbero essere arginate attraverso l'unione tra più soggetti e l'adozione di strumenti operativi che consentano il recupero di efficienza economica e il perseguimento di obiettivi d'innovazione e riqualificazione dell'offerta. Il sistema mostra tuttavia forti resistenze ai processi aggregativi e ciò contribuisce ad accrescerne la fragilità.

Per quanto riguarda il settore pubblico, la frammentazione si manifesta soprattutto a livello decisionale: l'assenza di politiche culturali di lungo periodo chiare e condivise, infatti, è causa di frequenti e gravi inefficienze della gestione. In questo modo, se da un lato la frammentazione consente il rispetto del pluralismo e la sopravvivenza di tutte le opzioni culturali, dall'altro alimenta una precarietà cronica e, nel lungo periodo, rischia di tradursi nell'impoverimento complessivo dell'offerta di cultura.

## > Obiettivi

In questi ultimi anni ha iniziato a maturare la consapevolezza della necessità di perseguire il miglioramento gestionale dell'offerta di cultura, oltre che entro la singola impresa culturale, anche attraverso raggruppamenti e collaborazioni tra più imprese culturali a livello locale. Il decollo e

il consolidamento di reti, sistemi, distretti culturali territoriali e il perseguimento di obiettivi di efficienza nella gestione, e possibilmente di sostenibilità, anche attraverso l'acquisizione di competenze manageriali e l'adozione di un approccio imprenditoriale, rimangono quindi i nodi critici che il sistema dovrà affrontare anche nei prossimi anni.

La Fondazione, coerentemente con l'attività fino a oggi svolta ma anche (e a maggior ragione) in presenza delle attuali difficoltà economiche e politico-amministrative, identifica come obiettivo generale del Piano d'Azione la realizzazione d'interventi volti al miglioramento gestionale e alla progressiva messa a sistema dell'offerta culturale sul territorio, così da promuoverne lo sviluppo culturale, sociale ed economico grazie alla presenza e alla valorizzazione del complesso delle risorse culturali in esso custodite.

Tale finalità si articola nei seguenti obiettivi specifici:

- valorizzazione delle risorse culturali, materiali e immateriali;
- integrazione tra le risorse culturali, sociali ed economiche presenti in un territorio;
- coordinamento tra più soggetti nella programmazione dell'offerta culturale;
- ottimizzazione dei costi di gestione dei beni e delle attività culturali;
- aggregazione istituzionale tra soggetti o aree di attività;
- realizzazione di economie di scopo e di scala;
- innovazione e qualificazione dell'offerta culturale.

## Strategie

Gli obiettivi in precedenza enunciati saranno perseguiti:

1. favorendo lo sviluppo di "azioni di sistema", come la costituzione, da parte di più enti del settore, di partenariati incaricati di gestire operazioni culturali concepite secondo la logica della rete tematica o del sistema territoriale, integrate con le altre risorse e dotazioni del territorio in un'ottica "distrettuale", caratterizzate dalla presenza di una specifica identità e coerenza culturale e da un elevato grado di connessione con il territorio e la sua popolazione;
2. promuovendo modelli di gestione dei beni e delle attività culturali efficaci e il più possibile efficienti. In questa prospettiva, saranno promossi percorsi di miglioramento gestionale di singoli enti culturali, aggregazione di aree di attività, fusione tra organizzazioni;
3. sostenendo la crescita e il rafforzamento di contesti fertili per l'innovazione e la qualificazione della produzione culturale. In questa prospettiva la Fondazione sosterrà le iniziative volte al miglioramento degli attuali modelli di produzione e diffusione della cultura. Sarà prestata una particolare attenzione alle proposte provenienti dalle realtà giovani e/o emergenti e, dal punto di vista dei linguaggi, alle espressioni creative più moderne.







DUCAZIONE PERMANENTE RESIDENZE TEATRALI INFORMAZIONE  
ACCESSO ALLA CULTURA

**NUOVE TECNOLOGIE** **PARTECIPAZIONI**

LABORATORI ARTISTICI INFORMAZIONE **TECNOLOGIE** **LABORATORI** **INFORMAZIONE** **LABORATORI** **ARTISTICI** **ATTIVITÀ AMATORIALI** **EDUCAZIONE PERMANENTE**

**LABORATORI** **ARTISTICI** **INFORMAZIONE** **LABORATORI** **ARTISTICI** **ATTIVITÀ AMATORIALI** **EDUCAZIONE PERMANENTE**

**ARTISTICI** **INFORMAZIONE** **LABORATORI** **ARTISTICI** **ATTIVITÀ AMATORIALI** **EDUCAZIONE PERMANENTE**

**ATTIVITÀ AMATORIALI** **INFORMAZIONE** **LABORATORI** **ARTISTICI** **ATTIVITÀ AMATORIALI** **EDUCAZIONE PERMANENTE**

**EDUCAZIONE PERMANENTE** **NUOVE TECNOLOGIE** **RESIDENZE TEATRALI** **INFORMAZIONE** **LABORATORI** **ARTISTICI** **ATTIVITÀ AMATORIALI** **EDUCAZIONE PERMANENTE**

**LABORATORI** **ARTISTICI** **ATTIVITÀ AMATORIALI** **EDUCAZIONE PERMANENTE**

**LABORATORI** **ARTISTICI** **ATTIVITÀ AMATORIALI** **EDUCAZIONE PERMANENTE**

**5**

Piano d'Azione

Favorire l'accesso alla cultura e la partecipazione del pubblico



ONE  
E  
NTE  
E  
TE



A fronte di un'offerta di cultura sempre più varia, massificata, spesso di dubbia qualità o orientata essenzialmente al profitto, si pone l'esigenza di incrementare una domanda, da parte dei cittadini, che punti su **fattori qualitativi, innovativi e non omologati**, in modo da favorire un **maggiore coinvolgimento** delle persone e una **partecipazione diretta** all'attività e alla produzione culturale.

## > Problema

La struttura e le dinamiche dei consumi culturali sono legate alle caratteristiche socio-demografiche dei soggetti che “domandano” cultura. La domanda di cultura si esplicita non solo nella frequentazione dei tradizionali “luoghi della cultura” – come musei, spazi adibiti a mostre o esposizioni, aree archeologiche, teatri, sale per la musica dal vivo, cinema, monumenti, biblioteche e archivi – ma anche di spazi urbani di particolare interesse architettonico, nella partecipazione a convegni, conferenze, iniziative di (in)formazione di ogni genere, nella lettura di libri, quotidiani e periodici e nella fruizione di materiali audiovisivi. Tutto ciò avviene nelle diverse modalità rese oggi possibili dall’innovazione tecnologica.

Il PdA 5 è finalizzato a creare una domanda di cultura più articolata, diffusa e consapevole nel territorio lombardo attraverso il sostegno ad iniziative culturali innovative e di qualità.

Le ricerche più recenti pongono i consumi culturali degli italiani al di sotto delle medie europee. In base ai dati ISTAT, ad esempio, il consumo globale e la spesa assoluta e media per la cultura in Italia sono molto più bassi rispetto a paesi come la Germania e la Francia, e registrano marcate sperequazioni territoriali, in particolare tra settentrione e meridione e tra “centro” e “periferia”. Si rileva infatti che i consumi culturali sono particolarmente bassi sia nei piccoli centri geograficamente isolati (molto numerosi nel nostro paese) sia nelle periferie dei grandi centri urbani. Ciò avviene anche in vaste aree della Lombardia, dove la crescita dell’offerta di cultura continua a indirizzarsi verso territori già piuttosto “serviti”, mentre la domanda presenta falle significative.

L’espansione della domanda di cultura, oltre a essere oggettivamente possibile, sembra soprattutto necessaria per innalzare il livello culturale del paese e promuovere la sostenibilità dello stesso sistema di offerta culturale.

## > Obiettivi

Sulla scia di alcuni modelli consolidati e di interessanti esperienze nazionali e internazionali (promosse prevalentemente da amministrazioni pubbliche, ma anche da fondazioni o realtà associative, e non di rado supportate da forme di sponsorizzazione) la Fondazione intende incoraggiare la diffusione di iniziative innovative e di qualità volte a individuare, informare, sensibilizzare, responsabilizzare, sostenere, formare una domanda di cultura più articolata, consapevole e diffusa nel territorio lombardo.

Il sostegno della Fondazione sarà orientato direttamente a favore della domanda (e quindi, laddove possibile, le eventuali azioni promosse dovrebbero individuare il pubblico come principale beneficiario).

Tale finalità si articola nei seguenti obiettivi specifici:

- sensibilizzare il pubblico all'arte e alla cultura;
- promuovere l'esperienza diretta dei linguaggi artistici;
- favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla cultura;
- facilitare la fruizione culturale e l'accesso ai "luoghi della cultura";
- incentivare la circolazione del pubblico fra le istituzioni culturali;
- promuovere la fruizione di manifestazioni culturali diverse.

## > Strategie

Gli obiettivi enunciati in precedenza, saranno perseguiti attraverso il sostegno d'interventi quali:

1. servizi e campagne d'informazione: la Fondazione si propone di promuovere lo sviluppo e la diffusione di progetti informativi, possibilmente rivolti a territori circoscritti e/o a fasce specifiche di pubblico, specie attraverso l'uso delle nuove tecnologie (per esempio pagine web o siti dedicati, aggiornamenti in tempo reale, link per approfondimenti);
2. percorsi di formazione: la Fondazione sosterrà la formazione di una domanda di cultura più consapevole e qualificata, promuovendo la realizzazione d'iniziative di educazione permanente (per esempio incontri e convegni, cicli di spettacoli a tema, università della terza età, ecc.) in ambiti esterni al sistema dell'istruzione;
3. laboratori artistici: la Fondazione intende favorire la diffusione delle attività artistiche a carattere amatoriale (non professionalizzante), al fine di avvicinare il pubblico all'arte e alla cultura tramite l'esperienza diretta e la partecipazione attiva;
4. iniziative di rimozione delle difficoltà di accesso: specie nelle aree meno servite, la Fondazione si propone di sostenere iniziative volte a superare le difficoltà economiche, logistiche, ecc. semplificando l'accesso alla cultura (per esempio interventi di calmierazione del prezzo dei prodotti culturali, forme di *carnet*, abbonamenti, *voucher*, interventi di sostegno alla mobilità del pubblico, ecc.).





**VACCINI** MULTIDISCIPLINARIETÀ PRODUTTIVITÀ SCIEN  
PRODUTTIVITÀ SCIENTIFICA RICERCA BIOMEDI **GIOVANI**  
RICERCA BIOMEDICA PIATTAFORME TECNOLOG  
MULTIDISCIPLINARIETÀ  
RICERCA BIOMEDICA  
**PIATTAFORME**  
**TECNOLOGICHE**  
RICERCA BIOMEDICA

**6**

Piano d'Azione

Aumentare i livelli di eccellenza scientifica dei gruppi attivi nella ricerca medica di base attraverso il sostegno a progetti di grande impatto sulla comunità scientifica internazionale

TIFICA

RICERCA

BIOMEDICA

PRODUTTIVITÀ

SCIENTIFICA

GICHE



La **ricerca biomedica** è in continua evoluzione. Dopo il completo sequenziamento del genoma umano e l'avvento dell'era "post-genomica", le pratiche di produzione della conoscenza hanno subito notevoli cambiamenti. In particolare, la ricerca biologica necessita di **tecnologie avanzate** e di **risorse altamente specializzate**. Al fine di ottenere la massa critica indispensabile alla competizione con i laboratori internazionali, appare importante promuovere la **condivisione di risorse strumentali e competenze** nonché favorire la proliferazione di **approcci multidisciplinari** perché le diverse specializzazioni cooperino alla produzione della conoscenza.

## > Problema

La ricerca scientifica e tecnologica in ambito biomedico è in continua evoluzione. In particolare, dopo il completo sequenziamento del genoma umano e l'avvento dell'era "post-genomica" le pratiche di produzione della conoscenza hanno subito notevoli cambiamenti. La ricerca biologica, storicamente basata su piccoli laboratori dotati di una strumentazione avanzata ma non molto costosa, può oggi essere definita in maniera più appropriata una *big science* poiché l'esigenza di utilizzare su larga scala tecnologie avanzate, e il conseguente aumento dei costi delle strumentazioni, richiedono risorse finanziarie notevoli. Questa tendenza trova particolari resistenze nel nostro paese e in particolare in Lombardia, regione ove è massima la concentrazione d'istituti dediti alla ricerca medica di base e di strutture ospedaliere di eccellenza, che tuttavia faticano a condividere risorse finanziarie, strumentali e competenze al fine di ottenere la massa critica indispensabile alla competizione con i laboratori internazionali.

Il PdA 6 è mirato al sostegno delle organizzazioni che si occupano di ricerca in ambito medico già operative sul territorio di riferimento di Fondazione Cariplo e in grado di sviluppare progetti competitivi nel panorama internazionale.

Il discorso sulle attrezzature deve essere necessariamente accompagnato anche da una riflessione sul capitale umano dedicato alla ricerca. L'evoluzione delle pratiche della ricerca biomedica ha comportato un processo di specializzazione disciplinare spinta all'estremo. Ne deriva la necessità di favorire approcci multidisciplinari perché le diverse specializzazioni cooperino alla produzione della conoscenza. Inoltre, appare importante valorizzare percorsi professionali interdisciplinari che garantiscano ai giovani ricercatori un ambiente di lavoro stimolante, nonché l'opportunità di maturare esperienze anche nella gestione autonoma di progetti e di confrontarsi con la comunità scientifica sulla base dei risultati raggiunti.

I due fattori abilitanti, attrezzature e capitale umano, devono essere presi entrambi in considerazione se l'obiettivo è di consentire alla ricerca di raggiungere risultati di eccellenza.

## > Obiettivi

Il Piano d'Azione ha l'obiettivo generale di "investire" sulle organizzazioni che si occupano di ricerca in ambito medico, già operative sul territorio di riferimento della Fondazione e capaci di sviluppare progetti in grado di competere nel panorama della ricerca internazionale. Per evitare dispersioni di risorse s'intende privilegiare il sostegno di progetti di ricerca fondamentale, evitando il sostegno alla ricerca clinica *tout court* che richiederebbe una maggiore disponibilità di fondi e comporterebbe in alcuni casi il superamento della barriera di pre-competitività (es. sperimentazioni di nuovi trattamenti farmacologici, con potenziale coinvolgimento dell'industria farmaceutica). Benché le ricadute applicative in termini di sviluppo di nuovi approcci terapeutici

e preventivi possano essere ottenute solo nel medio-lungo periodo, il sostegno alla ricerca fondamentale consentirà di incrementare il bacino di conoscenze sui meccanismi patogenetici delle malattie cui attingere per gli studi successivi. Partendo da un ampio pool di ricerche di base, si può infatti ragionevolmente supporre che almeno alcune di queste pervengano a dimostrare la validità preclinica dei risultati raggiunti e possano quindi, ricorrendo a fonti di finanziamento addizionali e complementari a quelli della Fondazione, proseguire nello sviluppo di nuovi o più efficaci approcci preventivi, diagnostici e terapeutici.

Nella consapevolezza dell'importanza di un rapido trasferimento dei risultati prodotti in laboratorio alla clinica, appare comunque importante favorire la collaborazione con la componente clinica, laddove orientata a migliorare la conoscenza delle patologie, facilitando in tale contesto il superamento delle barriere disciplinari.

L'obiettivo generale si accompagna ad alcuni obiettivi specifici, quali:

1. innalzare la produttività scientifica dei team di ricerca localizzati sul territorio di riferimento della Fondazione;
2. incrementare l'impatto delle attività di ricerca condotte nei laboratori nel contesto scientifico internazionale;
3. favorire il ricambio generazionale stimolando il coinvolgimento di giovani ricercatori, anche in posizioni di responsabilità nell'ambito dei progetti finanziati e/o prevedendo percorsi formativi in affiancamento ai responsabili scientifici senior.



## > Strategie

Al fine di favorire la costituzione della massa critica necessaria per affrontare in modo efficace le grandi sfide del terzo millennio in tema di salute, saranno sviluppati strumenti in grado di massimizzare la collaborazione tra le organizzazioni di ricerca e tra i diversi gruppi di ricerca al loro interno. In alcuni casi potrà essere stimolata la cooperazione con centri di ricerca fuori dal territorio d'intervento della Fondazione, anche stranieri, laddove questi apportino un chiaro valore aggiunto rispetto alle competenze espresse dai gruppi lombardi e consentano loro una maggiore visibilità, grazie all'accesso a reti di collaborazione internazionali.

Per assicurare l'identificazione delle ricerche migliori sul piano scientifico e dei gruppi meritevoli di sostegno, la Fondazione si avvarrà di un panel di esperti internazionale, che coadiuverà gli Uffici nella selezione dei progetti più meritevoli. Inoltre, alcune iniziative più strategiche potranno prevedere il coinvolgimento di esperti esterni e indipendenti anche nei processi di monitoraggio *in itinere* e di valutazione *ex post*, per verificare il raggiungimento degli obiettivi della Fondazione e la produzione di risultati di eccellenza.

Infine, saranno esplorate opportunità di collaborazione con altri soggetti finanziatori della ricerca medica attivi sul territorio, al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse sempre più scarse a disposizione.





AGROALIMENTARE PROGETTI PLURIENNALI  
COMPETIZIONE  
INTERNAZIONALE

INNOVAZIONE

RICERCA  
APPLICATA

SCIENZA DEI MATERIALI

SCIENZA DEI MATERIALI GIOVANI PROGETTI PLURIENNALI

INNOVAZIONE

RICERCA  
APPLICATA

GIOVANI

RICERCA

APPLICATA

COMPETIZIONE  
INTERNAZIONALE

COMPETIZIONE  
INTERNAZIONALE

COOPERAZIONE

COMPETIZIONE INTERNAZIONALE

AGROALIMENTARE

COMPETIZIONE INTERNAZIONALE

SCIENZA DEI MATERIALI

AGROALIMENTARE INNOVAZIONE

COOPERAZIONE

PROGETTI  
PLURIENNALI

7

Piano d'Azione

Potenziare  
la valorizzazione della  
conoscenza attraverso  
il sostegno di progetti  
di ricerca con forti  
ricadute applicative



Nonostante i progressi e gli sforzi compiuti negli ultimi anni, in Italia la ricerca scientifica sconta ancora sensibili ritardi rispetto alla situazione esistente negli altri Paesi: il nostro paese investe poco in ricerca e sviluppo e, soprattutto, mostra un particolare ritardo nell'area della **ricerca applicata**, i cui risultati possono influenzare direttamente i processi di crescita e la **competitività del sistema economico**. Questo ritardo è particolarmente grave perché la capacità di coniugare i ritrovati della ricerca scientifica con le loro potenziali applicazioni rappresenta un elemento fondamentale per la sopravvivenza delle imprese in un ambiente di crescente competizione internazionale. Solo **l'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi** mediante ricerca applicata potrà consentire al nostro paese di prosperare anche in futuro.

## > Problema

La ricerca scientifica è cruciale non solo perché consente di acquisire conoscenze, ma anche perché rappresenta un fattore fondamentale per lo sviluppo economico. Dalla ricerca, infatti, si generano innovazioni – di prodotto e processo – che alimentano la competitività e il benessere dei sistemi socio-economici. Se l'innovazione non viene prodotta oggi, in futuro essa dovrà essere acquisita dall'esterno e i sistemi economico-sociali che non avranno posto le basi per la loro crescita si troveranno a rincorrere non chi ha speso, ma chi ha investito in ricerca. La differenza tra i due approcci è sostanziale: alcuni sistemi economici potranno agire sulla base di piani di sviluppo, potendo contare su un novero rilevante di opzioni strategiche, altri saranno costretti a reagire, relegati a una condizione di inseguitori. I divari generati da questa competizione determineranno le condizioni sociali e di lavoro di domani, gli assetti economici e l'attrattiva dei singoli paesi.



Il tema è quanto mai rilevante poiché, nonostante i progressi e gli sforzi anche di cooperazione tra istituzioni e centri di ricerca che si sono avuti negli ultimi anni, in Italia la ricerca scientifica sconta ancora sensibili ritardi rispetto alla situazione esistente negli altri Paesi: il nostro paese spende poco in ricerca e sviluppo<sup>6</sup> e, soprattutto, mostra un particolare ritardo nell'area della ricerca applicata, i cui risultati possono influenzare direttamente i processi di crescita e la competitività del sistema industriale. Questo ritardo – testimoniato, ad esempio, dal basso numero di brevetti depositati – è particolarmente grave poiché proprio la capacità di coniugare i ritrovati della ricerca scientifica con le loro potenziali applicazioni rappresenta un elemento fondamentale per la sopravvivenza delle imprese in un ambiente di crescente competizione internazionale, ove i nostri imprenditori faticano a produrre a costi paragonabili a quelli delle economie emergenti. Solo uno sforzo nella direzione dell'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi – reso possibile da un sistema scientifico-industriale in grado di condurre livelli adeguati di ricerca applicata – potrà consentire al nostro paese di prosperare in futuro.

<sup>6</sup> Il rapporto OCSE 2012, con riferimento all'anno 2010, stima per l'Italia una spesa in R&S ancora pari all'1,26% del PIL.

## > Obiettivi

Dal punto di vista dei contenuti e delle priorità, l'obiettivo del PdA sarà di favorire progetti innovativi di grande impatto applicativo che – nel rispetto del vincolo della pre-competitività – privilegino la cooperazione tra i gruppi di ricerca, ne valorizzino la produzione scientifica e che permettano la costituzione di una massa critica di risorse, condizione imprescindibile per generare impatti significativi a livello di sistema economico. Operando in questo modo, la Fondazione avrà la possibilità non solo di agire come soggetto animatore di programmi e linee d'intervento, ma anche e soprattutto come soggetto anticipatore, decisivo nella pianificazione delle politiche di ricerca e sviluppo tecnologico, e in grado di garantire un apporto progettuale, di contenuto e sempre orientato all'efficienza e all'addizionalità dei contributi erogati.

In quest'ambito possono essere individuati diversi obiettivi specifici:

1. incrementare la produttività scientifica dei team di ricerca localizzati sul territorio di riferimento della Fondazione;
2. valorizzare l'impatto applicativo delle ricerche condotte nei laboratori, perseguendo un'ottica di potenziamento del posizionamento del nostro sistema in termini di competizione internazionale;
3. attrarre giovani talenti favorendo la crescita del numero dei ricercatori;
4. incentivare la cooperazione tra centri di ricerca, orientando la specializzazione dei team sui temi sui quali possono raggiungere posizioni di leadership internazionale;
5. promuovere l'adozione di approcci multidisciplinari che, superando le rigide distinzioni tra settori, pongano le basi per la risoluzione di problemi concreti;
6. potenziare il contributo che le scienze organizzative – ovvero economia, sociologia, psicologia e informatica – possono fornire al miglioramento del governo dei sistemi complessi; in questo senso è possibile ipotizzare linee d'intervento volte a un più efficiente funzionamento della pubblica amministrazione oppure alla definizione di percorsi di sviluppo coerenti con le esigenze della modernità;
7. allargare le conoscenze sulle potenzialità applicative e sulla sicurezza delle tecnologie emergenti.

Il PdA 7 vuole favorire progetti innovativi di grande impatto applicativo, che privilegino la cooperazione tra i gruppi di ricerca, ne valorizzino la produzione scientifica e permettano la creazione di una massa critica di risorse.

## > Strategie

Per il perseguimento degli obiettivi delineati, la Fondazione intende focalizzare le risorse su particolari aree tecnico-scientifiche che appaiano adeguatamente contestualizzate nel sistema socio-economico di riferimento. Nella scelta delle priorità si terrà in particolare considerazione:

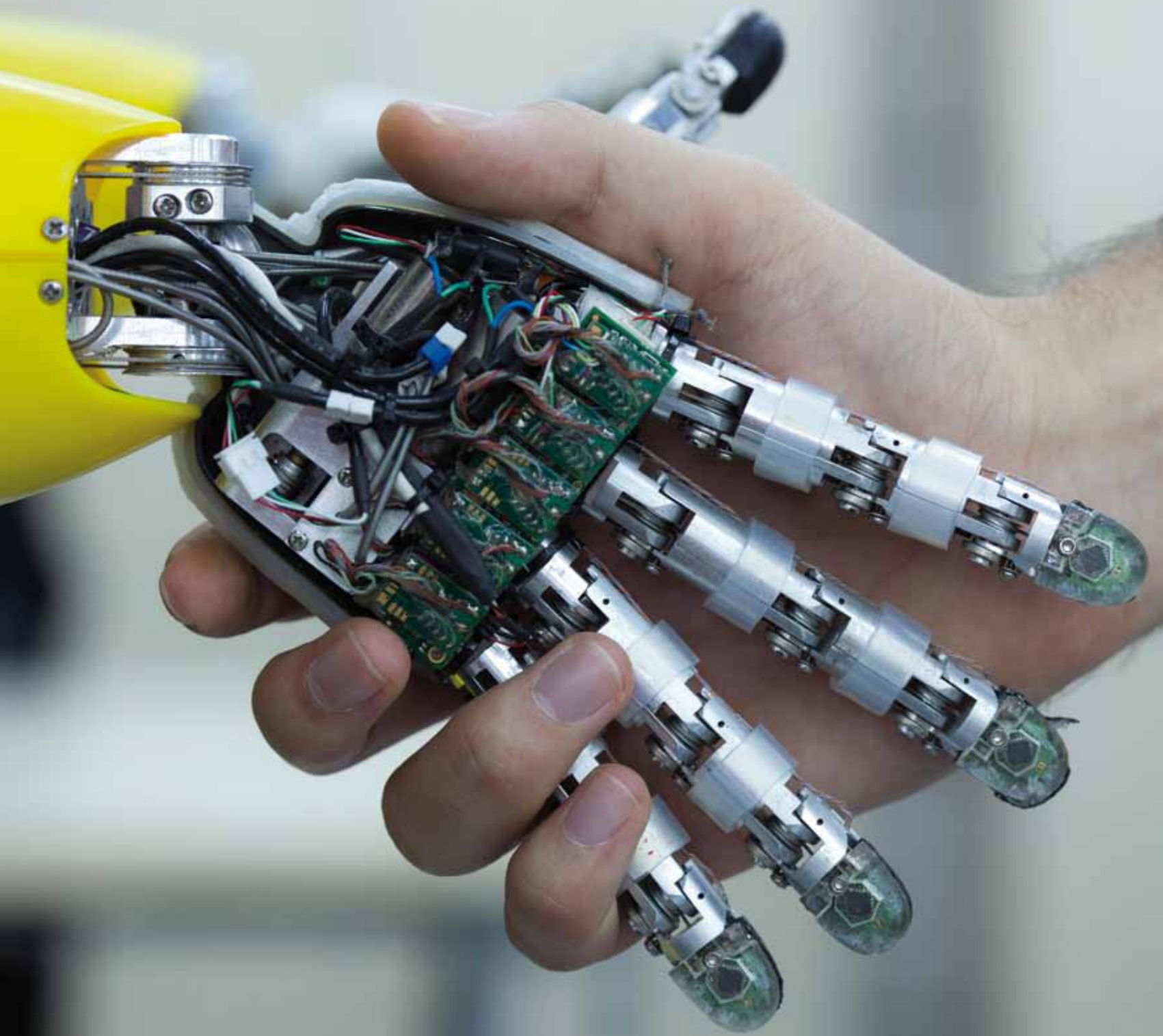
la presenza di un tessuto produttivo capace di recepire le innovazioni sviluppate, l'esistenza di un numero significativo di centri e istituti di ricerca attivi nell'ambito, il livello di competizione internazionale e la possibilità di giocare un ruolo attivo nello sviluppo del settore. Essenziale, in tal senso, sarà il ricorso a studi di *foresight* tecnologico per la previsione di scenari, opportunità di sviluppo ed esigenze tecnologiche in un'ottica di medio-lungo periodo.

Nel rispetto di queste strategie generali, la Fondazione ha oggi individuato due principali ambiti d'intervento: la scienza dei materiali e la ricerca agroalimentare; altre e diverse priorità potranno essere individuate in futuro.

Nella scienza dei materiali, la strategia della Fondazione sarà improntata a stimolare l'adozione di approcci di ricerca multidisciplinari e a creare una massa critica in un campo in forte espansione e foriero di applicazioni trasversali in settori trainanti dell'economia lombarda quali, a titolo esemplificativo, il biomedicale, la microelettronica e il comparto energetico. Diversamente, in ambito agroalimentare la strategia della Fondazione sarà volta a consolidare la leadership del prodotto italiano e a immettere innovazione in un settore per lungo tempo considerato "maturo" ma che oggi esprime un forte bisogno di ricerca e sviluppo, anche alimentato dalla crescente domanda di sicurezza da parte dei consumatori.

Affinché l'attività della Fondazione sia efficace appare inoltre importante prevedere piani d'intervento pluriennali, capaci di garantire continuità e di gettare le basi per percorsi di crescita solidi e duraturi. Fondamentale sarà anche l'attivazione di sinergie sul Piano d'Azione che portino alla definizione di obiettivi strategici e condivisi, con attori pubblici e privati, e a un incremento della dotazione finanziaria.

La selezione delle iniziative da finanziare avverrà nel rispetto delle logiche meritocratiche e della *peer review*, coinvolgendo nei processi decisionali esperti stranieri idonei ad assicurare il confronto con le migliori esperienze internazionali; quest'ultimo elemento appare indispensabile in un contesto di crescente competizione internazionale per assicurare lo sviluppo di soluzioni veramente originali e concorrenziali.





**SERVIZI** DOMICILIARITÀ WELFARE  
 FAMIGLIE RETI **ANZIANI** DISABILITÀ  
 DOMICILIARITÀ AMMINISTRATORE RETI DI SOSTEGNO **FAMIGLIE** DISABILITÀ  
 AMMINISTRATORE DI SOSTEGNO **WELFARE** DOMICILIARITÀ ANZIANI  
 AMMINISTRATORE DI SOSTEGNO **ANZIANI** DISABILITÀ **DISABILITÀ** FAMIGLIE  
 ANZIANI **SERVIZI** WELFARE RETI  
 AMMINISTRATORE DI SOSTEGNO **DISABILITÀ** DOMICILIARITÀ  
 ANZIANI **FAMIGLIE** WELFARE **FAMIGLIE** ANZIANI  
 DOMICILIARITÀ WELFARE **SERVIZI** ANZIANI  
 ANZIANI **SERVIZI** WELFARE ANZIANI  
**DOMICILIARITÀ**

8

Piano d'Azione

Sostenere l'autonomia  
possibile delle persone  
con disabilità



Il welfare italiano si è sempre appoggiato alle famiglie per rispondere ai bisogni socio assistenziali connessi alla **disabilità**, sia essa congenita, acquisita o legata all'invecchiamento. La capacità di cura delle famiglie, tuttavia, si sta progressivamente indebolendo a causa delle trasformazioni culturali, socio-economiche e demografiche che caratterizzano la nostra società. A questo problema si vanno ad aggiungere altre **fragilità del nostro sistema di welfare**, come la frammentazione e la difficile attivazione dei servizi territoriali finalizzati all'assistenza delle persone con disabilità.

L'inadeguatezza del sistema di protezione sociale, unita alla difficile sostenibilità economica di alcuni servizi, sia pubblici sia privati, obbliga a progettare **nuove soluzioni a supporto delle persone con disabilità e delle loro famiglie**.



## > Problema

La disabilità, sia essa congenita, acquisita o legata all'invecchiamento, pone le persone e le famiglie in una condizione di fragilità legata sia al carico di cura in sé, sia al fatto di dover gestire l'insieme di esigenze, da quelle di tipo socio-sanitario a quelle relazionali, che la situazione di non completa autosufficienza comporta.

Per la gestione di questa complessità il sistema di welfare italiano si è sempre appoggiato alla famiglia come "istituzione curante" senza però garantire l'attivazione dei necessari supporti sia a livello economico sia a livello di servizi di accompagnamento. Nel tempo, l'eccessiva delega alle famiglie ha contribuito a rallentare l'adeguamento della rete dei servizi che sconta ancora oggi tassi di copertura molto modesti degli interventi domiciliari e una mancanza di risposte residenziali "leggere".

Il PdA 8 sostiene interventi che puntano a massimizzare e prolungare l'autonomia (abitativa, relazionale e lavorativa) delle persone non del tutto autosufficienti e a supportare le famiglie nella gestione del carico di cura.

Questa impostazione oggi non è più percorribile perché le trasformazioni culturali, socio-economiche e demografiche degli ultimi anni stanno indebolendo la capacità di cura della famiglia:

- l'aumento del tasso di occupazione femminile, fatto di per sé positivo in quanto elemento di autorealizzazione della donna e fattore cruciale per la sostenibilità economica della spesa sociale, comprime la disponibilità di tempo destinabile alla cura;
- l'innalzamento dell'età media in cui è procreato il primo (e spesso unico) figlio aggrava il rischio di doversi contemporaneamente fare carico di due tipologie di cura in "competizione" (i genitori anziani e i figli ancora piccoli);
- le reti familiari sono sempre meno estese e il carico di cura che spesso è in capo a un solo *care giver*, prevalentemente donna, rischia di diventare insostenibile;
- aumentano le situazioni in cui la persona non autonoma non ha

alcun sostegno familiare (anziani soli, persone con disabilità che perdono il sostegno dei genitori).

Alla ridotta capacità di cura della famiglia, si aggiungono altre fragilità del sistema di *welfare* italiano:

- la frammentazione e la disomogeneità territoriale dei servizi disponibili (copertura, risorse investite, criteri di accesso, modalità di valutazione dei bisogni di cura e della capacità economica per un'eventuale compartecipazione alla spesa);
- la scarsa integrazione tra servizi sanitari e sociali;
- la difficile attivazione dei servizi che spesso presuppongono l'iniziativa della persona interessata – o di chi la sostiene – e si costruiscono in maniera proporzionata alla sua capacità di interagire con il sistema.

I problemi appena illustrati fanno sì che i servizi non sempre rispondano pienamente alle richieste delle famiglie e delle persone con disabilità che, sempre più, fanno ricorso a soluzioni private, spesso sommerse e prive di qualsiasi regia.

Oltre alle fragilità che incidono fortemente sulla qualità dei servizi, si aggiunge che i costi dell'attuale sistema di *welfare*, in particolare per quanto riguarda le attuali forme di presa in carico delle persone anziane, non sono sostenibili nel lungo periodo.

## ➤ Obiettivi

Con questo Piano d'Azione la Fondazione intende definire l'impianto culturale entro cui collocare i propri interventi connessi alla problematica della disabilità, sia essa congenita o acquisita, anche legata all'invecchiamento della persona.

In continuità con le attività sostenute negli ultimi anni sulla tematica del "dopo di noi durante noi", la Fondazione intende sostenere e stimolare interventi che mirino a massimizzare e prolungare l'autonomia (abitativa, relazionale e lavorativa) delle persone non pienamente autosufficienti e a supportare le famiglie nella gestione del carico di cura. Saranno quindi sostenuti e stimolati interventi che si focalizzino sul mantenimento e il rafforzamento delle capacità residue delle persone con disabilità, sul concetto di domiciliarità intesa come *oikos* e sugli aspetti relazionali e di prossimità legati alla dimensione comunitaria.

In particolare la Fondazione si pone alcuni obiettivi specifici:

1. aumentare l'offerta di soluzioni abitative "leggere" che contribuisca a rendere concreto il diritto alla vita indipendente e quindi "la possibilità di scegliere, su base di uguaglianza con gli altri, il proprio luogo di residenza e dove e con chi vivere e non siano obbligate a vivere in una particolare sistemazione" (art.19 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità);
2. garantire alle persone disabili il pieno godimento del diritto alla protezione giuridica;
3. potenziare lo sviluppo di forme di orientamento, accesso e integrazione dei servizi, bisogno fortemente espresso dalle famiglie e dalle persone disabili che richiedono una bussola e una regia per la reale costruzione di progetti individuali, così come previsto dalla legge 328/2000;
4. supportare i *caregiver* e valorizzare il lavoro di cura familiare;
5. studiare modalità per reperire risorse integrative aggiuntive per la *long term care* e per il mantenimento della qualità della vita nel tempo.





## Strategie

Per meglio concretizzare gli obiettivi del Piano d'Azione, la Fondazione intende tracciare strategie di intervento trasversali che possano rispondere ai bisogni legati alla condizione di disabilità, a prescindere dalle sue cause.

Dei cinque obiettivi specifici si ritiene che il tema dell'abitare, la protezione giuridica e l'individuazione di risorse integrative alla *long term care* siano pienamente affrontabili con una strategia trasversale che la Fondazione ha già cominciato a tracciare:

- per quanto riguarda la protezione giuridica, la Fondazione sostiene la diffusione e il consolidamento dell'istituto dell'amministratore di sostegno (L. 6 del 2004) sviluppando sistemi territoriali di protezione giuridica caratterizzati da una stretta connessione pubblico-privato;
- a proposito dell'individuazione di risorse integrative per la *long term care*, a seguito dell'attività di ricerca in collaborazione con ANIA, prosegue l'analisi di fattibilità di interventi concreti che possano mettere a disposizione risorse economiche per il mantenimento della qualità della vita nel tempo;
- circa il tema dell'abitare, la strategia della Fondazione si concretizzerà nel sostenere esperienze innovative che contribuiscano ad arricchire la rete dei servizi residenziali e a creare soluzioni intermedie tra la vita in famiglia (o a casa propria) e le attuali unità d'offerta sanitarizzate.

Rappresenteranno inoltre elementi trasversali degli interventi della Fondazione, sia la valorizzazione del lavoro di cura familiare, sia l'integrazione delle nuove risposte attivate nella rete dei servizi esistenti.



HOUSING SOCIALI ACCOGLIENZA FONDI IMMOBILIARI  
CASA SOLIDARIETÀ  
CASA ACCOGLIENZA RICONVERSIONE  
FONDI IMMOBILIARI RICONVERSIONE  
ACCOGLIENZA RICONVERSIONE REINSERIMENTO  
CASA ACCOMPAGNAMENTO  
FONDI IMMOBILIARI SOLIDARIETÀ ACCOGLIENZA  
ACCOGLIENZA HOUSING SOCIALI FONDI IMMOBILIARI  
REINSERIMENTO RICONVERSIONE ACCOGLIENZA  
CASA ACCOMPAGNAMENTO  
REINSERIMENTO

9

Piano d'Azione

Promuovere l'abitare  
sociale nelle  
comunità locali



La **casa e l'abitare** sono dimensioni fondamentali per la qualità della vita delle persone e sono considerate quindi tra le **principali componenti del percorso d'inserimento o reinserimento nella società**. E' per questo motivo che la difficoltà ad accedere a un'abitazione, la perdita della propria casa o l'essere ospitati in una comunità di accoglienza sono da leggere come elementi di un processo che necessita di adeguate politiche di contrasto o di sostegno.

L'attuale offerta pubblica di alloggi in locazione è sensibilmente inferiore alla domanda e agli standard europei. Inoltre il tipo di offerta è rimasto immutato negli anni: soluzioni abitative a tempo indeterminato o per periodi medio-lunghi, rivolte a singoli nuclei familiari e che non prevedono, insieme all'alloggio, **percorsi di accompagnamento** in grado di migliorare la fragilità di partenza. L'offerta pubblica di alloggi è quindi sostanzialmente insufficiente e rigida: riesce pertanto a coprire solo i bisogni di una minima parte di persone, spesso portatrici di disagi plurimi e cronici, concentrandola peraltro in alcuni edifici e quartieri.

## > Problema

La casa e l'abitare sono dimensioni fondamentali per la qualità della vita delle persone e sono considerate quindi tra le principali componenti del percorso d'inserimento o reinserimento nella società. E' per questo motivo che la difficoltà ad accedere a un'abitazione, la perdita della propria casa o l'essere ospitati in una comunità di accoglienza sono da leggere come elementi di un processo che necessita di adeguate politiche di contrasto o di sostegno.

Negli anni recenti è aumentato e si è diversificato il bisogno di locazione a costi calmierati, estendendosi a fasce sempre più ampie di popolazione a causa dell'evoluzione di alcune dinamiche sociali ed economiche (carriere lavorative discontinue, flussi migratori, famiglie monoparentali, ...) e dell'incremento dei prezzi di mercato rispetto al potere di acquisto delle famiglie. Al bisogno di locazione si aggiunge quello di forme di residenzialità "semi-autonoma" per i soggetti più deboli, che hanno bisogno di un'abitazione come parte di un percorso di accompagnamento volto alla (ri)acquisizione o al mantenimento di un'autonomia, o che intendono uscire da situazioni di marginalità e precarietà abitativa estrema.

Il PdA 9 promuove interventi per migliorare la condizione abitativa delle persone in difficoltà, favorendo l'accesso ad alloggi adeguati e a servizi che permettano di creare relazioni umane ricche e significative.

L'attuale offerta pubblica di alloggi in locazione è sensibilmente inferiore alla domanda e agli standard europei: in Italia gli alloggi in affitto rappresentano il 19% dell'offerta residenziale totale e gli alloggi in affitto sociale solo il 5%. Gli ultimi venti anni inoltre sono stati caratterizzati da una costante riduzione della produzione di edilizia pubblica e il tipo di offerta è rimasto immutato: soluzioni abitative a tempo indeterminato o per periodi medio-lunghi, rivolte a singoli nuclei familiari e che non prevedono, insieme all'alloggio, percorsi di accompagnamento in grado di migliorare la fragilità di partenza. Per questi motivi, l'offerta pubblica di alloggi è sostanzialmente insufficiente e rigida: riesce pertanto a coprire solo i bisogni

di una minima parte di persone, spesso portatrici di disagi plurimi e cronici, concentrandola peraltro in alcuni edifici e quartieri.

Proprio a fronte di queste criticità, sono cresciuti negli ultimi anni gli interventi privati riconducibili all'housing sociale, intendendo con questo termine l'insieme di alloggi e servizi rivolti a coloro che – per ragioni socio-economiche o per l'assenza di un'offerta adeguata di alloggi – non riescono a soddisfare il proprio bisogno abitativo sul mercato. Gli interventi di housing sociale, prevalentemente attivati da organizzazioni senza scopo di lucro e con varie declinazioni "immobiliari" (alloggi, spazi di accoglienza, pensionati, palazzi o interi quartieri, ...), hanno l'obiettivo di aumentare – attraverso interventi economicamente sostenibili – l'offerta abitativa in locazione a medio-lungo termine e sono gestiti attraverso programmi di accompagnamento e di facilitazione delle relazioni tra gli abitanti, con l'obiettivo di rafforzare sia le competenze individuali dei sogget-

ti in difficoltà abitativa, sia la coesione sociale delle comunità locali dove tali progetti immobiliari sono ubicati.

Le dimensioni e le caratteristiche dell'attuale bisogno abitativo hanno spinto il decisore pubblico a rimettere ai primi posti della propria agenda la questione della casa in locazione. A livello nazionale è stato approvato un programma di aumento dell'offerta complessiva di alloggi in affitto a canone calmierato che prende spunto dalle esperienze attivate in Italia e all'estero sull'housing sociale.

## > Obiettivi

Con questo Piano d'Azione la Fondazione conferma la sua scelta di sostenere interventi volti a migliorare la condizione abitativa delle persone in difficoltà favorendo la formazione di un ambiente abitativo e sociale dignitoso all'interno del quale sia possibile accedere non solo a un alloggio adeguato, ma anche a servizi che consentano la creazione di relazioni umane ricche e significative.

In particolare, la Fondazione si pone alcuni obiettivi specifici al fine di sostenere la crescita dell'housing sociale sul territorio:

- aumentare l'offerta di alloggi per persone in forte disagio abitativo, in modo tale che siano ospitate e accompagnate verso una più completa autonomia e reinserimento;
- favorire l'accesso delle fasce deboli al mercato dell'affitto, promuovendo strumenti che facilitino l'incontro tra domanda e offerta;
- rafforzare e aumentare i soggetti nonprofit che operano nell'housing sociale, in modo tale da consolidare e qualificare maggiormente il settore, favorendo anche occasioni di crescita e di confronto reciproco;
- valutare e diffondere le pratiche migliori di housing sociale, in modo tale da essere accolte e replicate in differenti contesti da altre organizzazioni e all'interno delle politiche abitative territoriali.

## > Strategie

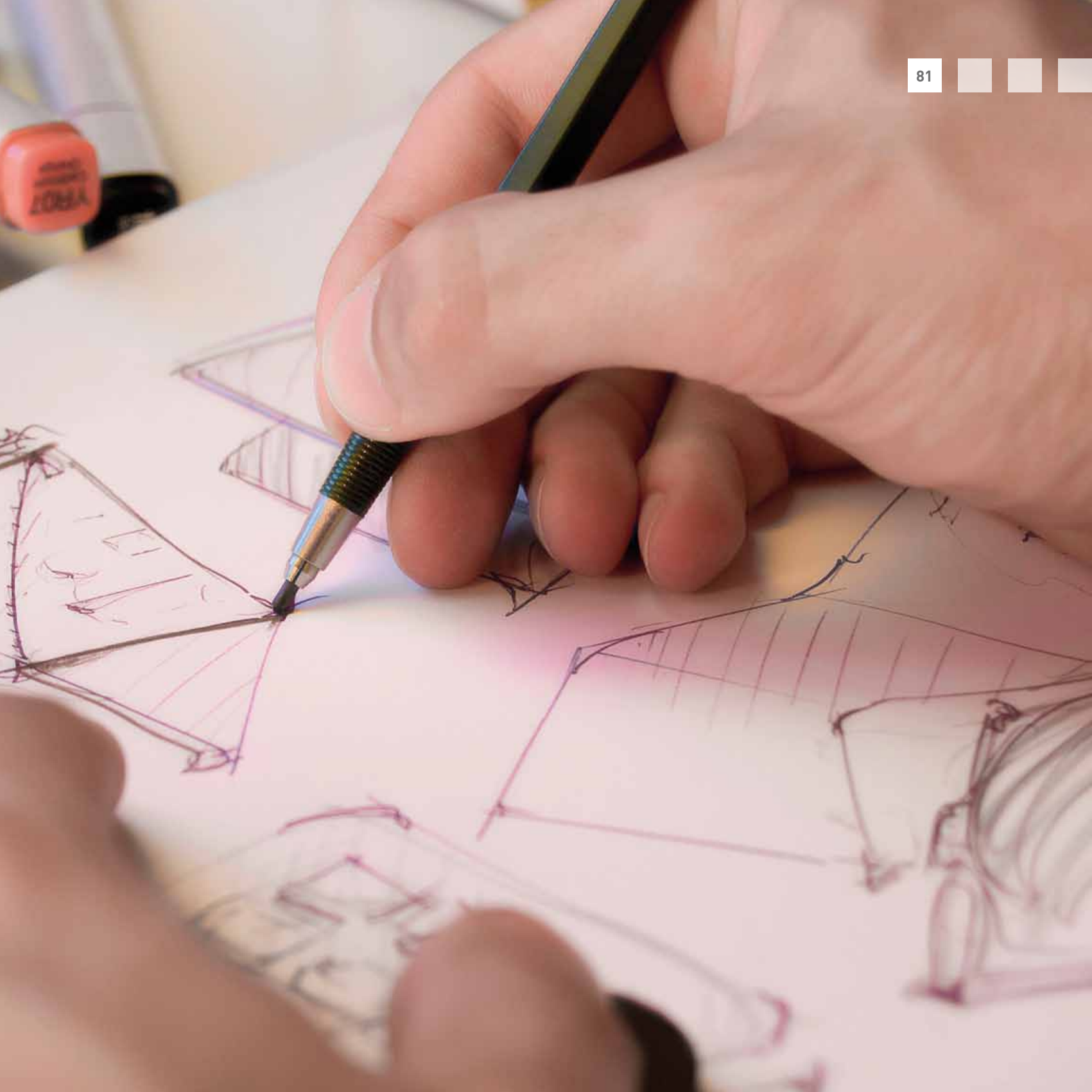
La Fondazione intende:

- sostenere interventi che aumentino e integrino l'offerta abitativa esistente (alloggi per l'autonomia, residenze integrate, pensionati sociali, ...) e che sappiano:
  - focalizzarsi a favore di persone per le quali il tema del bisogno abitativo è elemento principale che prevale sugli altri aspetti del reinserimento sociale;
  - offrire soluzioni di natura temporanea, varia e flessibile alle esigenze e alle capacità di reddito;





- incentivare, ove possibile, forme miste e integrate di offerta residenziale, che rispondano a diverse esigenze abitative in termini di durata, accompagnamento, spazi e quindi a diverse fasce di bisogno;
- attivare interventi che garantiscano adeguati percorsi di reinserimento sociale;
- incoraggiare la messa a disposizione di patrimonio immobiliare esistente per finalità nonprofit;
- inserirsi in modo stabile nell'offerta abitativa del territorio, connettendosi con il sistema di programmazione degli interventi e integrandosi con altre politiche e misure d'intervento esistenti;
- coniugare la sostenibilità di lungo periodo dell'intervento con la massima accessibilità economica del servizio;
- sensibilizzare e responsabilizzare adeguatamente la comunità locale rispetto alla dimensione "sociale e di accoglienza" dell'iniziativa;
- elaborare e sperimentare strumenti e modelli di gestione innovativi da applicare a interventi di housing sociale sia di nuova realizzazione, sia già attivati, che puntino a potenziare l'offerta di alloggi in locazione a canone calmierato e allo stesso tempo a:
  - ottenere un equilibrio tra le varie forme di domanda abitativa cui s'intende dare risposta;
  - garantire la sostenibilità sociale, organizzativa ed economica del sistema di offerta, anche creando adeguate forme di gestione del rischio;
  - costruire forme di attivazione dei residenti e di promozione della loro capacità di auto-organizzarsi;
- favorire lo sviluppo di nuovi strumenti finanziari e la crescita di strumenti esistenti (es. fondi immobiliari...) che sostengano interventi di housing sociale e che, senza venir meno a obiettivi di finalità sociale, mettano in moto un meccanismo capace di attirare capitali e in grado di garantire loro un ritorno economico, seppur con limiti di redditività.







La cooperazione allo sviluppo è sempre più intesa come processo per **rafforzare e rendere indipendenti le comunità locali**, anziché come pura azione di supporto economico e umanitario. Un autentico sviluppo deve saper coniugare aumento della qualità della vita, progressi nell'economia e tutela dell'ambiente in un'ottica di **sostenibilità**.

Negli ultimi anni, **nuovi attori sociali** hanno preso parte ad interventi di sviluppo: oltre alla cooperazione governativa e non governativa, hanno giocato un ruolo sempre più importante i **gruppi locali**. Questa cooperazione decentrata, che si fonda sul concetto di **partenariato**, ha subito però una contrazione di risorse: in questo senso, la Fondazione può offrire un prezioso contributo.

## > Problema

La cooperazione internazionale allo sviluppo ha subito profondi mutamenti nel corso dell'ultimo decennio: non è più intesa come pura azione di supporto economico e umanitario, ma è considerata un processo per rafforzare e rendere indipendenti le comunità locali nei processi di sviluppo dei loro paesi.



Già dagli anni '90 la comunità internazionale ha cominciato a elaborare forme di coordinamento delle attività di cooperazione internazionale condotte dagli Stati e nel 2000 i 191 paesi membri delle Nazioni Unite hanno sottoscritto la Dichiarazione del Millennio, un impegno a raggiungere entro il 2015 gli otto Obiettivi del Millennio (*Millennium Development Goals – MDGs*). I MDGs sono diventati i principi ispiratori della strategia di tutti gli attori della cooperazione internazionale e hanno consentito di far confluire le risorse dedicate alla lotta alla povertà verso obiettivi comuni.

La recente crisi economica mondiale, unitamente alla riduzione da parte di alcuni paesi delle risorse destinate a progetti di lotta alla povertà, ha messo a dura prova i progressi compiuti negli ultimi anni da molti paesi in via di sviluppo e compromesso il raggiungimento degli Obiettivi del Millennio.

La contrazione dei fondi destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS) può tuttavia essere colta come un'opportunità affinché, attraverso il coordinamento e la concertazione tra tutti gli attori coinvolti in veste di donatori e implementatori dei progetti, si migliori l'efficacia degli interventi.

Un secondo cambiamento significativo riguarda l'aumento e la diversificazione degli attori che, in veste di finanziatori dei progetti (Enti locali, imprese, fondazioni, investitori, finanza sociale) e di soggetti attuatori degli interventi (Università, cooperative sociali, associazioni di migranti), sono impegnati nel settore della lotta alla povertà. Questi nuovi attori emergono nei paesi donatori, ma anche in quelli tradizionalmente beneficiari della cooperazione internazionale, come dimostra la presenza di soggetti filantropici di recente costituzione in Stati quali il Brasile, l'India, la Cina e il Sud Africa.

In Italia, oltre al ruolo crescente che la cooperazione decentrata delle Autonomie locali (Regioni, Province, Comuni) ha cominciato ad avere dagli anni '90, si rileva la necessità di riconoscere e valorizzare il coinvolgimento sempre maggiore del settore privato: da un lato i cittadini italiani che, tramite il volontariato, le donazioni e la devoluzione del 5 per mille, sono diventati un'importantissima fonte di risorse non solo economiche per le organizzazioni nonprofit; dall'altro, il settore

imprenditoriale che sempre più sostiene progetti di cooperazione internazionale nell'ambito delle proprie attività di Responsabilità Sociale d'Impresa e promuove iniziative imprenditoriali nei paesi in via di sviluppo, da solo o in collaborazione con le ONG.

Infine, il crescente fenomeno migratorio e la stabilizzazione di comunità straniere nel nostro paese hanno favorito la nascita di numerose associazioni rappresentative della diaspora che sul territorio italiano si adoperano al fine di facilitare l'integrazione dei propri connazionali all'interno delle società d'accoglienza e da alcuni anni s'impegnano anche nella realizzazione di progetti di solidarietà internazionale. Il fenomeno migratorio è poi strettamente connesso al tema delle rimesse e alla possibilità di far convergere parte delle risorse che i migranti inviano nei paesi di origine verso la realizzazione di progetti produttivi in grado di generare beneficio alle comunità nel complesso. Per questo motivo, l'individuazione di nuovi strumenti che consentano ai migranti di investire le rimesse in modo produttivo e nello stesso tempo contribuire allo sviluppo delle proprie comunità d'origine è al centro del lavoro di enti e istituzioni del settore.



## Obiettivi

Con questo Piano d'Azione la Fondazione conferma la scelta di sostenere, tramite il coinvolgimento delle comunità locali e italiane, lo sviluppo dei paesi a economia emergente attraverso modelli d'intervento che sappiano conciliare lo sviluppo civile e sociale e la sostenibilità ambientale con il raggiungimento di risultati economici.

Quest'obiettivo generale è perseguito attraverso la realizzazione di progetti elaborati e condotti attraverso partenariati con soggetti pubblici e privati volti a promuovere lo sviluppo civile, sociale ed economico delle comunità beneficiarie e a favorire la crescita delle organizzazioni locali.

Parallelamente, in Italia si perseguirà l'obiettivo di aumentare la consapevolezza della società civile sui temi dello sviluppo e della crescente interdipendenza tra i popoli tramite azioni di sensibilizzazione rispetto a tematiche quali la pace, la giustizia sociale, la sostenibilità ambientale e il legame migrazioni-sviluppo.

Il PdA 10 sostiene, con il coinvolgimento delle comunità locali e italiane, i paesi a economia emergente attraverso azioni capaci di coniugare lo sviluppo civile e sociale e la sostenibilità ambientale con il raggiungimento di risultati economici.

## Strategie

La Fondazione intende raggiungere i propri obiettivi in ambito di cooperazione internazionale attraverso:

- la partecipazione locale: i progetti dovranno prevedere una partnership forte con le organizzazioni della società civile e con le Autorità locali dei paesi d'intervento, in modo da favorire la loro crescita e capacità di incidere sui territori, tenendo conto dei bisogni e delle priorità delle comunità locali e promuovendone la partecipazione;
- il partenariato: gli interventi promossi e sostenuti dalla Fondazione dovranno favorire la più ampia partecipazione da parte dei soggetti, pubblici e privati, interessati: organizzazioni del terzo settore (ONG, associazioni di volontariato, associazioni di migranti, cooperative sociali), Enti locali, Università, imprese, cittadini, altri soggetti filantropici;
- il co-sviluppo: si promuoveranno iniziative in grado di favorire il protagonismo dei migranti anche attraverso il rafforzamento delle loro associazioni e la partecipazione delle diaspore nei progetti di sviluppo condotti nei paesi di origine e nelle azioni di sensibilizzazione ed educazione allo sviluppo in Italia;
- l'educazione alla cittadinanza globale: in Italia si potranno sostenere percorsi educativi e di sensibilizzazione che facilitino la comprensione dell'interdipendenza dei problemi che affliggono il pianeta e favoriscano il dialogo all'interno delle comunità, riconoscendo e valorizzando le diversità che contraddistinguono la società attuale sempre più globalizzata e in continuo cambiamento;
- l'individuazione di ambiti e aree geopolitiche prioritarie: nella definizione dei singoli strumenti, la Fondazione potrà selezionare particolari settori legati allo sviluppo locale sui quali focalizzare la propria azione e/o prevedere di concentrare gli interventi su determinati paesi o aree geografiche per accompagnarne i percorsi di crescita in atto;
- l'elaborazione di nuove modalità di sostegno dei progetti, preferendo quelli che dimostrino di saper combinare finanziamenti a fondo perduto e investimenti nel campo della microfinanza in grado di garantire una redditività, seppur limitata, del capitale.





FAMIGLIA PREVENZIONE PROTEZIONE  
EDUCAZIONE MUTUALITÀ  
PREVENZIONE BAMBINI FAMIGLIA DISAGIO GIOVANILE AFFIDO FAMILIARE  
PROTEZIONE FAMIGLIA DISAGIO GIOVANILE BAMBINI FAMIGLIA EDUCAZIONE BAMBINI AFFIDO FAMILIARE PREVENZIONE MUTUALITÀ BAMBINI PROTEZIONE BAMBINI  
DISAGIO GIOVANILE PROTEZIONE EDUCAZIONE BAMBINI AFFIDO FAMILIARE RETI COMUNITARIE  
PROTEZIONE EDUCAZIONE FAMIGLIA PROTEZIONE EDUCAZIONE BAMBINI DISAGIO GIOVANILE  
MUTUALITÀ PROTEZIONE PREVENZIONE BAMBINI  
RETI COMUNITARIE PROTEZIONE EDUCAZIONE  
MUTUALITÀ BAMBINI DISAGIO AFFIDO FAMILIARE  
PREVENZIONE BAMBINI  
FAMIGLIA GIOVANILE  
PREVENZIONE BAMBINI

11

Piano d'Azione

Garantire e tutelare  
il diritto all'infanzia



Accanto al perpetuarsi delle forme più gravi di violazioni dei diritti dei bambini, in Italia particolarmente preoccupanti nei confronti di alcune specifiche tipologie di minori (stranieri non accompagnati, inseriti in situazioni degradate, soggetti che, entrati in circuiti penali, faticano ad avere un adeguato percorso di reinserimento), si assiste alla diffusione di **condizioni di malessere**, meno gravi ma più latenti, che investono **famiglie con figli che vivono in uno stato di costante difficoltà** a causa della crisi economica, della precarietà lavorativa della coppia genitoriale e della compresenza di diversi carichi di cura (figli e genitori anziani) non supportati da un efficiente sistema di welfare.

## > Problema

Accanto al perpetuarsi delle forme più gravi di violazioni dei diritti dei bambini, particolarmente preoccupanti nei confronti di alcune specifiche tipologie di minori (stranieri non accompagnati, inseriti in situazioni degradate, soggetti che, entrati in circuiti penali, faticano ad avere un adeguato percorso di reinserimento), si assiste alla diffusione di condizioni di malessere, meno gravi ma più latenti, che investono famiglie con figli che vivono in uno stato di costante difficoltà.

La crisi economica, la fragilità legata a percorsi migratori, la precarietà lavorativa della coppia genitoriale, la compresenza di diversi carichi di cura (figli e genitori anziani) e, in parallelo, le mancate riforme all'interno del sistema del welfare, generano in numerose famiglie forme diffuse di privazione, incertezza e fragilità.



Tale situazione, che si aggrava laddove coesistono situazioni di basso reddito, precarietà lavorativa e fragilità delle reti familiari e amicali di supporto, rende oggi sempre più problematica la scelta di fare figli, specialmente quando mancano tutele e servizi. Inoltre, in un tessuto culturale e lavorativo ancora incapace di garantire pari opportunità, la difficoltà di conciliare i tempi del lavoro con i compiti di cura determina spesso la fuoriuscita delle donne dal mondo del lavoro.

In presenza di situazioni economiche più difficili e di reti familiari sfilacciate o assenti (si pensi soprattutto alle donne sole con figli a carico o alle molte famiglie straniere dove le donne, impegnate in attività lavorative legate alla cura, sono le principali figure *breadwinner*) sono sempre più diffuse forme di profonda solitudine di molti bambini che, al di là del tempo trascorso nei servizi educativi e nelle scuole, passano molte ore da soli o nel difficile compito di curare fratelli minori, in compagnia della televisione e in costante attesa del rientro dei genitori.

Sul versante dei servizi offerti a sostegno della famiglia e sulla capacità di presa in carico dei bisogni attuali esistenti, i sempre più stringenti vincoli di bilancio degli enti pubblici preposti corrono il rischio di innescare un distorto effetto a catena generato dall'impossibilità di investire in efficaci iniziative preventive, dovendo concentrare la spesa prevalentemente su risposte a situazioni di disagio conclamato.

## Obiettivi

Alla luce delle riflessioni precedenti, il Piano d'Azione individua come obiettivo prioritario il benessere del minore e l'imprescindibile necessità di lavorare con il suo ambiente familiare (e comunitario). Nello specifico, il PdA è orientato a:

- realizzare azioni di sistema rivolte alle forme più gravi di disagio e ai target più fragili, dove la progettualità è ancora eccessivamente condizionata dalla gestione delle emergenze e dalla discontinuità di risorse;
- attivare nuove linee d'interventi preventivi per le famiglie in condizione di disagio latente quali, ad esempio, la strutturazione di reti comunitarie di supporto, il sostegno alla conciliazione dei tempi di cura e di lavoro, la promozione di servizi flessibili e accessibili per sostenere la famiglia nei suoi compiti educativi e di accudimento dei figli.

Il PdA 11 è orientato a realizzare azioni di sistema rivolte alle forme più gravi di disagio e ai target più fragili e ad attivare nuove linee di interventi preventivi per sostenere le famiglie in condizioni di difficoltà latente.

## Strategie

Agire in ottica preventiva significa non solo investire sull'intercettazione precoce dei possibili segnali di sofferenza, ma anche garantire adeguate azioni di sostegno rivolte alla famiglia, mobilitando risorse e competenze messe in campo dalla società civile, al fine di generare forme concrete di solidarietà, corresponsabilità sociale e mutualità tra famiglie.

Oltre a potenziare il protagonismo del Terzo Settore, è necessario promuovere e sostenere il percorso di ristrutturazione dei servizi, incoraggiando il confronto e la sperimentazione congiunta tra pubblica amministrazione e Terzo Settore, consolidando i meccanismi di apprendimento e reciproca influenza rispetto alla capacità d'innovazione al fine di creare servizi più flessibili, accessibili ed efficaci.

Rispetto all'infanzia meno tutelata (stranieri non accompagnati, in uscita da percorsi penitenziari e forme più gravi di privazione al diritto all'infanzia) la Fondazione, forte dell'esperienza maturata sui bandi, intende valorizzare le migliori sperimentazioni, chiamando gli enti a co-progettare

interventi diffondibili, modellizzabili e ripetibili. Questo lavoro cercherà di innovare anche sul versante del finanziamento puntando a integrare le risorse della Fondazione con fondi europei e di sistemi di fondazioni private nazionali ed europee.

Per quanto riguarda il diritto di ogni minore ad avere una famiglia, la Fondazione intende rinnovare il proprio impegno nei confronti dell'affido familiare affinando i propri strumenti di monitoraggio e valutazione degli interventi sostenuti, in modo da diffondere iniziative sperimentali che definiscano nuovi standard delle *policy* d'intervento.

Sul tema del disagio giovanile, la Fondazione proporrà iniziative per sostenere la famiglia con figli nell'assolvimento dei propri compiti di cura e tutela, da un lato rinforzando la capacità di accoglienza di servizi rivolti all'infanzia, dall'altro, favorendo sia interventi di conciliazione tra famiglia e lavoro, sia forme di welfare comunitario orientate a rispondere a bisogni flessibili e organizzativi legati alla quotidianità e a innescare meccanismi di solidarietà sociale e scambio di competenze e risorse all'interno delle proprie comunità.





DISAGIO PSICHICO LAVORO POLITICHE ATTIVE IMPRESA SOCIALE  
LAVORO LAVORO LAVORO LAVORO LAVORO LAVORO  
IMPRESA SOCIALE DISAGIO PSICHICO LAVORO  
LAVORO POLITICHE OCCUPAZIONALI DISAGIO PSICHICO POLITICHE OCCUPAZIONALI  
PERSONE DISAGIO PSICHICO  
SOCIALE SVANTAGGIATE IMPRESA SOCIALE  
LAVORO POLITICHE OCCUPAZIONALI IMPRESA SOCIALE  
POLITICHE ATTIVE  
PERSONE SVANTAGGIATE LAVORO POLITICHE DISAGIO PSICHICO  
LAVORO OCCUPAZIONALI  
IMPRESA SOCIALE

12

Piano d'Azione

Favorire l'inserimento  
lavorativo di persone  
in condizioni  
di svantaggio



Il **lavoro** è un diritto sancito dalla nostra Costituzione e, com'è unanimemente riconosciuto, svolge un ruolo primario nella vita di ogni persona; infatti, oltre a garantire un reddito, favorisce la costruzione e il riconoscimento di un'identità personale e professionale, indispensabile per realizzare **l'inclusione nella rete sociale**. Tuttavia vi sono persone che, per diversi motivi, si trovano a vivere ai margini del mercato del lavoro, poiché faticano ad accedervi o a rientrarvi e, per questo, sono svantaggiate.

In Italia il più articolato sistema per il recupero e il reinserimento lavorativo di persone svantaggiate è rappresentato dalle **imprese sociali** e dalle **cooperative sociali di inserimento lavorativo**. Tuttavia, questo sistema ha evidenziato negli ultimi anni alcuni segnali di debolezza, che l'attuale crisi ha contribuito a incrementare, che ne hanno condizionato la crescita e ridotto la capacità di assorbire lavoratori svantaggiati.



## > Problema

Il lavoro è un diritto sancito dalla nostra Costituzione e, com'è unanimemente riconosciuto, svolge un ruolo primario nella vita di ogni persona; infatti, oltre a garantire un reddito, favorisce la costruzione e il riconoscimento di un'identità personale e professionale, indispensabile per realizzare l'inclusione nella rete sociale. Tuttavia vi sono persone che, per diversi motivi, si trovano a vivere ai margini del mercato del lavoro, poiché faticano ad accedervi o a rientrarvi e, per questo, sono svantaggiate.

Il PdA 12 favorisce l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso la sperimentazione di nuove politiche attive del lavoro, il rafforzamento delle imprese sociali e il supporto a persone svantaggiate nell'ingresso in aziende del mercato del lavoro odierno.

Mentre in ambito europeo è considerata svantaggiata qualsiasi persona che abbia difficoltà a entrare, senza assistenza, nel mercato del lavoro, in Italia troviamo definizioni più restrittive per le quali sono previste misure per l'occupazione basate sull'introduzione di vincoli e incentivi. In generale, nel nostro Paese le politiche a tutela dell'occupazione di soggetti svantaggiati sono fragili e poco efficaci. La mancata riforma degli ammortizzatori sociali ha sinora portato ad adottare misure che, nella maggior parte dei casi, si configurano come passive (indennità di disoccupazione e di mobilità, cassa integrazione ordinaria e straordinaria, pensionamento anticipato) o, se attive (lavori socialmente utili, incentivi alle aziende e collocamento obbligatorio), si dimostrano ancora insufficienti a garantire un valido e duraturo accesso al lavoro. Ciò vale, in particolare, per alcune categorie di svantaggio emergenti o con problematiche gravi, quali i disabili psichici e le persone in trattamento psichiatrico.

Nella Regione Lombardia le politiche attive del lavoro sono incentrate sulla sperimentazione della dote (la possibilità di fruire gratuitamente di alcuni servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro) e sul sistema dei servizi per l'impiego. Tali strumenti intercettano fasce di popolazione sempre più consistenti e diverse ma presuppongono una rete e un coordinamento dei servizi territoriali che non sembrano sempre in grado di fornire risposte integrate e personalizzate.

Protagoniste delle politiche attive continuano a essere le imprese sociali (Legge n. 118 del 2005 e D. Lgs. n. 155 del 2006) e le cooperative sociali d'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (Legge 381/91), organizzazioni in grado di abbassare la soglia di accesso al lavoro e di ampliare la domanda specificamente rivolta a persone svantaggiate; si tratta di vere e proprie imprese, che coniugano attività produttiva e percorsi d'integrazione socio-occupazionale. Tuttavia, il sistema delle imprese sociali ha evidenziato negli ultimi anni alcuni segnali di debolezza, che l'attuale crisi ha contribuito a incrementare, che ne hanno condizionato la crescita e ridotto la capacità di assorbire lavoratori svantaggiati.

Dagli studi di settore e dall'osservatorio privilegiato della Fondazione, emerge una generale difficoltà di queste imprese a sostenere le forti pressioni competitive dei mercati. Ciò deriva essenzialmente dall'approccio non sufficientemente imprenditoriale e dalla piccola dimensione, in particolare la scarsa capitalizzazione e la debole struttura economica e finanziaria, che ne frenano il necessario rinnovamento e sviluppo. Un ulteriore elemento di criticità risiede nella difficoltà a garantire validi sbocchi occupazionali nel mercato del lavoro ordinario, una volta terminato il percorso d'inserimento lavorativo in cooperativa. L'apertura ai privati del mercato del collocamento ha infatti permesso ai consorzi e alle cooperative sociali di sviluppare servizi per l'impiego a supporto dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, che spesso però si sono rivelati poco efficaci.



## ➤ Obiettivi

L'obiettivo generale di favorire l'inserimento lavorativo, in forma stabile e qualificata, di persone svantaggiate si declina in una specifica programmazione, volta a:

1. sperimentare l'efficacia e l'efficienza di nuove politiche attive del lavoro per favorire l'occupazione di soggetti svantaggiati, in particolare di quelle categorie di persone che presentano le maggiori criticità d'ingresso e tenuta nel mercato del lavoro;
2. sviluppare e rafforzare le imprese sociali, per consolidare e incrementare il numero e la qualità degli inserimenti lavorativi di persone svantaggiate;
3. favorire il passaggio dei soggetti svantaggiati da forme di lavoro "protetto" all'interno d'impresе sociali all'impiego in aziende del mercato del lavoro ordinario.



## ➤ Strategie

La Fondazione intende sostenere la realizzazione di progetti che sperimentino e valutino gli effetti di nuovi approcci e nuove modalità di attuazione delle politiche attive per favorire l'integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati; la disponibilità degli esiti delle sperimentazioni consentirà ai *policy maker* di promuovere la diffusione delle esperienze migliori per ridurre i problemi di accesso al lavoro e tenuta occupazionale di tutte le persone che a vario titolo possono essere considerate in stato di svantaggio (si veda il caso di *Lavoro&Psiche*, progetto che mira a validare e diffondere un nuovo approccio all'integrazione lavorativa di persone che presentano disturbi psichici gravi).

La Fondazione riconosce poi l'importanza e le potenzialità delle imprese sociali e, in linea con gli attuali assetti normativi e istituzionali delle politiche del lavoro, considera l'impresa sociale d'inserimento lavorativo la struttura più efficace in termini di recupero e reinserimento di risorse umane altrimenti emarginate dal mercato; si impegna, pertanto, a sostenere il potenziamento del sistema della cooperazione sociale, attraverso uno specifico bando.



In particolare, la Fondazione ritiene che l'assetto *multistakeholder* che caratterizza l'impresa sociale possa essere la leva per favorirne il potenziamento e lo sviluppo, attraverso la costruzione di nuove relazioni e partnership con organizzazioni filantropiche, organismi finanziari, enti pubblici e imprese profit. A questo proposito, e alla luce degli obiettivi del Piano d'Azione, sono in fase di studio alcuni strumenti che possano accompagnare progettazioni sostenibili e di lungo periodo, tra i quali segnaliamo:

- la revisione e l'aggiornamento dei contenuti del bando e un maggiore supporto alle organizzazioni per consentire loro di formulare progetti attenti agli equilibri economici, patrimoniali e finanziari delle attività e per accompagnarle alla pianificazione imprenditoriale;
- l'attivazione di strumenti di sostegno alle organizzazioni che vadano oltre il puro contributo a fondo perduto, per favorire progetti di sviluppo autonomi o legati a filiere, sinergie o aggregazioni d'impresе (accordi di rete, gruppi cooperativi paritetici e fusioni); la Fondazione non interverrà direttamente in questa direzione, ma verificherà la possibilità di coinvolgere alcuni intermediari finanziari per favorire il credito e la capitalizzazione delle imprese;
- la promozione di convenzioni quadro ex art. 14 del D. Lgs. n. 276/2003 "Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla Legge n. 30/2003".





**13**

Piano d'Azione

Promuovere  
la filantropia  
di comunità



Le organizzazioni nonprofit italiane spesso faticano a raccogliere le donazioni necessarie a gestire le proprie attività. Per facilitare questo compito, e per promuovere la cultura del dono, la Fondazione Cariplo sostiene la creazione delle **Fondazioni di Comunità**, “intermediari filantropici” che mirano ad **attrarre donazioni** da destinare alle organizzazioni di Terzo Settore, offrendo ai donatori garanzie sulle destinazione finale delle loro **risorse** e **servizi** per aiutarli a compiere meglio le proprie scelte.

Le Fondazioni di Comunità nascono con l’obiettivo di **promuovere donazioni, costituire patrimoni per fini di utilità sociale ed erogare contributi agli enti nonprofit**. Esse si ispirano a un modello americano, avviato all’inizio del Novecento e diffusosi lentamente nel mondo intero; il loro sviluppo massiccio si è avviato quando alcune grandi fondazioni private hanno offerto **incentivi economici** (le cosiddette **erogazioni sfida**) e **assistenza tecnica per sostenerne la creazione e la crescita**. Fondazione Cariplo ha intrapreso questa azione di **promozione e di incentivazione in Lombardia**. La crescita delle Fondazioni di Comunità, inoltre, ha permesso a Fondazione Cariplo di avere delle “antenne” sul territorio per intercettare al meglio i bisogni della comunità.

## > Problema

Le organizzazioni senza finalità di lucro svolgono un ruolo fondamentale nella diffusione dei principi della solidarietà e della sussidiarietà poiché sono in grado di mobilitare le energie positive presenti nella società; senza queste energie sarebbe illusorio pensare di poter realizzare comunità solidali in grado di farsi carico direttamente dei propri bisogni e di fare affidamento sull'ente pubblico solo nei casi in cui ciò sia necessario. Uno dei compiti della Fondazione, la cui missione consiste proprio nell'essere una risorsa per aiutare le istituzioni sociali e civili a servire meglio la propria comunità, può quindi essere quello di creare "infrastrutture" che aiutino gli enti nonprofit a crescere e a svolgere in modo sempre più efficace il proprio ruolo di organizzazioni della solidarietà e della partecipazione.

Uno dei fattori che limitano la crescita del settore nonprofit deve essere cercato nella debolezza finanziaria delle organizzazioni che lo compongono. In particolare, è opportuno notare come questi enti siano frequentemente sottocapitalizzati e non sempre in grado di dotarsi di fonti di finanziamento sufficientemente diversificate. Tutto ciò si traduce spesso in una forte dipendenza nei confronti dei trasferimenti pubblici con gravi conseguenze per la loro autonomia gestionale. Particolarmente interessante, da questo punto di vista, è notare come: a) la raccolta di donazioni private svolga un ruolo ancora modesto nel finanziamento del nonprofit italiano, specie se confrontato con altre realtà presenti all'estero, b) la base dei donatori sia di norma esigua e c) è raro che un ente sia dotato di un patrimonio in grado di generare una rendita da destinare alla copertura dei propri costi di gestione.

Accanto a ostacoli di natura legale e fiscale, solo parzialmente rimossi dalla recente normativa sulle donazioni, vi sono problemi strettamente collegati alla gestione stessa di un'attività particolare come la donazione. Spesso non si conoscono le opportunità presenti nella propria comunità, non si è in grado di valutare opportunamente quali organizzazioni possano essere meritevoli di donazioni e non si è consapevoli del fatto che, anche risorse ridotte, se opportunamente combinate, possono realizzare risultati importanti. Infine, i singoli donatori non sono sempre in grado di verificare come i loro contributi sono stati spesi, anche perché non sempre gli enti beneficiari si ricordano di esprimere la loro gratitudine e illustrano con la necessaria correttezza e rapidità come sono state realmente utilizzate le somme raccolte.

Il tentativo di superare questi problemi attraverso l'utilizzo estensivo delle tecniche di marketing elaborate dal fund raising rischia però di avere alcuni effetti distorsivi. Se non si vuole correre questo rischio – e nel contempo si mira a garantire che una quota significativa della ricchezza che, per ragioni demografiche, sarà trasferita nei prossimi anni finisca a sostegno delle organizzazioni nonprofit operanti nelle nostre comunità – è necessario promuovere la creazione di strutture specializzate nell'"intermediazione filantropica", in grado di attirare donazioni offrendo garanzie e servizi ai donatori e quindi di mettere le risorse raccolte a disposizione delle stesse organizzazioni nonprofit, favorendone poi la crescita gestionale e la capacità di comunicazione e di coinvolgimento.

## Obiettivi

Oltre ad agire affinché tutte le Fondazioni di Comunità del nostro territorio di riferimento costituiscano il patrimonio minimo indispensabile a operare e quindi raccolgano i 5 milioni di euro previsti dal progetto (cui si aggiungeranno quelli promessi dalla Fondazione Cariplo), il Piano d'Azione si pone le seguenti finalità:

- aiutare le Fondazioni di Comunità ad affermarsi come soggetti veramente autonomi e cioè in grado di operare e crescere, perché capaci di incrementare il loro patrimonio anche dopo la conclusione della sfida, di ottenere un'adeguata redditività dei propri investimenti, di coprire i propri costi di gestione con risorse proprie e di suscitare donazioni per il finanziamento di progetti d'utilità sociale;
- erogare assistenza tecnica al fine favorire la crescita delle singole fondazioni così da permettere loro di operare con sempre maggiore efficacia;
- favorire il coordinamento fra l'azione delle Fondazioni di Comunità e quella della Fondazione Cariplo al fine di raggiungere obiettivi condivisi;
- sostenere la conoscenza dell'esperienza delle Fondazioni di Comunità a livello nazionale e mettere a disposizione di quelle fondazioni che volessero promuovere analoghe esperienze nei propri territori di riferimento le proprie competenze.

## Strategie

Per conseguire questi obiettivi, nel rispetto dell'autonomia delle Fondazioni di Comunità, la Fondazione opererà su più livelli:

- Opererà per portare a termine l'erogazione sfida con l'obiettivo di dotare ciascuna fondazione di Comunità costituita nel proprio territorio di riferimento di un patrimonio sufficiente a garantire l'autonomia e la sostenibilità;
- Favorirà – mediante opportuni supporti – la gestione delle erogazioni sul territorio da parte delle Fondazioni di Comunità sia per dare una risposta puntuale ai bisogni locali, sia quale strumento per stimolare una maggiore raccolta di donazioni sul territorio;
- Assisterà le fondazioni nelle loro attività con particolare attenzione alla raccolta fondi, investimento del patrimonio, erogazione, comunicazione e gestione amministrativa;
- Favorirà occasioni d'incontro fra le Fondazioni di Comunità e i vari uffici della Fondazione Cariplo per l'individuazione di progetti comuni, anche da svilupparsi in termini sperimentali con un numero limitato di fondazioni;
- Verificherà la possibilità di realizzare partnership con altre fondazioni interessate a promuovere Fondazioni di Comunità.





14

Piano d'Azione

Promuovere percorsi  
di coesione sociale  
nelle comunità  
territoriali



TE  
OMOZIONE  
RTENARIATI  
SSIMITA  
NVIVENZA  
NE



Le trasformazioni in corso – sociali, culturali, demografiche ed economiche – sono all’origine di nuove forme d’insicurezza degli individui, dell’aumento della vulnerabilità per una parte della popolazione, del processo di frammentazione delle comunità. **Aumentano le situazioni di esclusione**, si affacciano nuove forme di povertà, le famiglie assolvono con sempre maggiore fatica compiti di cura ed educativi, crescono la precarietà delle condizioni lavorative e le difficoltà di **convivenza tra persone con diversa cultura**. In questa situazione è difficile per le persone comprendere il valore positivo delle relazioni, in particolare quelle legate alla partecipazione alla vita della comunità, alla **costruzione di forme di convivenza** tra gruppi diversi e allo sviluppo di forme di responsabilità e **risposta comune ai bisogni**. Davanti a queste nuove sfide le politiche si mostrano inadeguate, perché sono in larga misura ritagliate su assetti socio-culturali superati e perché si articolano in interventi frammentari, non riconducibili a un disegno strategico unitario.

## > Problema

Le trasformazioni in corso – sociali, culturali, demografiche ed economiche – sono all'origine di nuove forme d'insicurezza degli individui, dell'aumento della vulnerabilità per una parte della popolazione, del processo di frammentazione delle comunità. Si rileva in particolare:

- la crescente difficoltà da parte delle famiglie ad assolvere ai compiti (educativi, assistenziali, di recupero e integrazione sociale) che esplicitamente o implicitamente sono loro affidati e che hanno assolto in passato;
- l'aumento delle persone, giovani e adulte, con carriere lavorative discontinue che vivono condizioni d'insicurezza, precarietà, assenza di chiare prospettive personali e familiari;
  - la diffusione di situazioni di povertà relativa, rappresentate dall'inadeguatezza del reddito disponibile rispetto al contesto di riferimento;
  - l'aumento dell'esclusione di alcuni soggetti o di interi gruppi sociali dai processi di fruizione e produzione culturale;
  - l'acuirsi della difficoltà delle persone a convivere con culture diverse;
  - l'aggravio delle condizioni dei soggetti più svantaggiati o emarginati.

L'obiettivo generale del PdA 14 è migliorare le condizioni di benessere delle comunità territoriali, creando o potenziando reti di sostegno e servizi di prossimità e rafforzando il coinvolgimento nella vita collettiva - economica, sociale e culturale - di fasce sempre più ampie della popolazione.

In questa situazione è sempre più difficile per le persone comprendere il valore positivo delle relazioni, in particolare quelle legate alla partecipazione alla vita della comunità, alla costruzione di forme di convivenza tra gruppi diversi e allo sviluppo di forme di responsabilità e risposta comune ai bisogni.

Davanti a queste nuove sfide le politiche mostrano una situazione di difficoltà poiché sono ancora ritagliate in larga misura sugli assetti socio-culturali del passato e si articolano in interventi frammentati, non riconducibili a un disegno strategico unitario.

## > Obiettivi

Quest'obiettivo può essere perseguito attraverso la realizzazione di percorsi rivolti prevalentemente a:

- gruppi di persone a rischio di esclusione o caratterizzate da situazioni di disagio conclamato, seguendo un approccio multidimensionale e rafforzando legami di comunità;
- comunità locali fragili, promuovendo risposte che puntino al potenziamento del sistema di relazioni e allo sviluppo di rapporti di reciproca responsabilità;
- spazi adatti a favorire la permeabilità e l'interazione tra ciò che è considerato normale e ciò

che è considerato disagio, tra l'interno e l'esterno, la riappropriazione e la valorizzazione dei luoghi, la promozione di politiche inclusive.

## > Strategie

La Fondazione ritiene che la qualità della risposta al disagio (latente o manifesto) e l'efficacia di meccanismi di prevenzione e protezione di situazioni di bisogno possa essere più elevata in comunità territoriali accoglienti e responsabili, dove ciascun soggetto è portatore di bisogni ma anche di risorse, e che proprio su queste ultime sia necessario fare leva.

La Fondazione intende quindi intervenire non solo su uno specifico disagio, sia esso di un gruppo sociale, luogo o territorio, ma anche sul contesto dove il disagio è presente o si potrebbe manifestare, agendo sulla comunità e i suoi membri al fine di renderle più accoglienti, integrate e sicure. Tale strategia rende necessaria l'interazione tra più soggetti, i cui diversi punti di vista consentono di conoscere e interpretare bisogni espressi e latenti, individuare obiettivi condivisi, valorizzare e costruire risorse accessibili e fruibili.

Ogni strumento che sarà adottato dalla Fondazione dovrà basarsi sui seguenti concetti chiave, sintetizzabili come le "quattro P" – prevenzione, promozione, partecipazione, partenariati:

- **prevenzione:** valorizzare progetti orientati all'anticipazione di fenomeni di frattura e di disagio, promuovendo la coesione sociale nelle aree di rischio e fragilità, il recupero delle situazioni di marginalità che possono sfociare nell'esclusione o nella devianza;
- **promozione:** andare nella direzione di politiche attive, orientate a emancipare i soggetti dal bisogno e dall'assistenza e a favorirne il reinserimento nella vita sociale, culturale ed economica;
- **partecipazione:** sostenere interventi in cui i diretti interessati siano chiamati a svolgere un ruolo attivo e responsabile, possibilmente fin dalla progettazione degli interventi, anche per mezzo di attività di mediazione e animazione volte a facilitare l'espressione dei bisogni dell'utenza;
- **partenariati:** incentivare forme di rete per la concertazione degli interventi, la progettualità condivisa e la gestione congiunta delle iniziative, con la partecipazione attiva di attori solidaristici e culturali, singoli cittadini, rappresentanze dei beneficiari, istituzioni locali.



Inoltre, tali strumenti dovranno:

- avere come prospettiva il territorio, attraverso il quale chi è chiamato a progettare e intervenire deve necessariamente leggere i bisogni cui dare risposta e soprattutto le risorse da cui partire, valorizzandole in modo appropriato;
- considerare le organizzazioni radicate nei territori come gli interlocutori privilegiati per lavorare con tutte le componenti delle comunità locali e sostenerle nei processi di aumento di coesione sociale e d'inclusione;
- fare leva su linee d'intervento tradizionali (scuola, lavoro, sanità, sport, cultura...) affinché svolgano appieno il loro ruolo inclusivo;
- puntare alla creazione di servizi più che a interventi infrastrutturali;
- puntare a soluzioni (di prevenzione, promozione e contrasto) innovative o che mettano a sistema risposte già sperimentate, cercando l'integrazione con le politiche esistenti.

Nella formulazione degli strumenti saranno infine considerate le seguenti indicazioni di metodo:

- promuovere interventi che si sviluppino in un periodo pluriennale, cercando se necessario opportune forme d'incentivo che mirino alla sostenibilità economica;
- utilizzare adeguate forme di ascolto e accompagnamento delle organizzazioni e dei territori perchè divengano efficaci promotori di processi di coesione sociale;
- dotarsi di strumenti condivisi che possano consentire un adeguato monitoraggio e valutazione del fenomeno dell'esclusione e dell'efficacia delle politiche del Piano d'Azione per affrontarla;
- promuovere e utilizzare idonee forme e strumenti di comunicazione capaci di coinvolgere e cercare il consenso del maggior numero possibile di soggetti durante l'attuazione dei progetti e di promuovere buone pratiche d'inclusione sociale così da "contaminare" altri ambiti e territori;
- promuovere uno stretto raccordo con il ruolo che nel territorio interpretano le Fondazioni comunitarie.

## 14.1

### Linea d'azione "Cultura e coesione sociale"

#### **Problema**

La povertà economica rappresenta una delle principali cause di esclusione sociale ma, in una società sempre più governata e forgiata dalla conoscenza, essa è legata anche all'esclusione dai circuiti di fruizione e produzione della cultura e dell'informazione. È poi vero che, spesso, povertà economica e culturale si alimentano reciprocamente e insieme concorrono nel generare emarginazione.

L'esclusione culturale consiste innanzitutto nell'incapacità o impossibilità, per alcuni soggetti o interi gruppi sociali, di frequentare contesti culturali strutturati, accedere alle fonti della conoscenza e dell'informazione e comprenderne appieno i contenuti. Essa si manifesta inoltre nell'incapacità, di questi stessi gruppi o soggetti, di elaborare, esprimere creativamente e fare sedimentare una cultura autonoma e una propria visione del mondo e dei rapporti sociali. L'inibizione di un loro contributo al dibattito e alla produzione culturale, oltre ad acuirne l'emarginazione, pone un serio limite alla crescita pluralistica e democratica della società.

Eppure gran parte della potenziale domanda di partecipazione ai processi culturali rimane insoddisfatta: da una parte, il sistema educativo possiede scarse capacità di promuovere pari opportunità di accesso alla cultura (le abitudini culturali delle persone dipendono, infatti, largamente dall'ambiente familiare di provenienza) e, dall'altra, le istituzioni culturali non si mostrano particolarmente attive nel coinvolgere nuovi protagonisti. Ciò può derivare dalla non piena consapevolezza del ruolo sociale della cultura oppure dalla mancanza di alcune competenze specifiche; a ogni modo, istituzioni che potrebbero agire come catalizzatori per l'inclusione e la coesione sociale, rischiano di contribuire all'emarginazione, alla frammentazione e al conflitto sociale.

Infine, in Italia i programmi che valorizzano il ruolo sociale della cultura sono per lo più promossi da attori non istituzionali, spesso addirittura estranei al tradizionale sistema dei servizi di *welfare*, la cui fragilità economica, unita alla scarsa continuità degli interventi, limita fortemente la capacità di produrre effetti significativi e duraturi.

## Obiettivi

Obiettivo prioritario della Fondazione è creare e sviluppare comunità più coese in senso aperto e plurale attraverso il coinvolgimento nei processi culturali di fasce sempre più ampie della popolazione.

In particolare la Fondazione incoraggia le istituzioni deputate alla diffusione, alla produzione e al confronto culturale (biblioteche, scuole, teatri, musei, ecc.), specie se localizzate in aree geografiche periferiche o in quartieri urbani fragili, ad avviare processi che consentano:

1. l'incremento dell'accesso agli spazi culturali e al loro patrimonio da parte di soggetti fragili o a rischio di esclusione (giovani, anziani, migranti, ecc.) e il loro inserimento nei circuiti di fruizione e produzione culturale;
2. il coinvolgimento di questi soggetti nella gestione delle attività di fruizione e produzione di cultura;

La cultura rappresenta un importante fattore d'inclusione sociale: la partecipazione ai processi di fruizione e produzione, infatti, può contribuire all'accoglienza, al rispetto e alla valorizzazione reciproca di persone e gruppi diversi e quindi alla creazione e allo sviluppo di comunità più coese.

3. lo scambio e il confronto aperto tra le produzioni culturali tradizionali e quelle dei nuovi protagonisti.



## Strategie

La Fondazione intende dotarsi di strumenti che stimolino le istituzioni culturali a innovare la programmazione, a migliorare le proprie modalità di funzionamento e a lavorare in partenariato con le organizzazioni nonprofit attive in campo sociale e culturale. Gli obiettivi delineati richiedono infatti l'intervento di soggetti in grado di riconoscere le leve su cui agire per coinvolgere i soggetti più fragili o a rischio di esclusione, interpretarne i bisogni e ideare strategie efficaci in termini di ascolto, coinvolgimento e protagonismo. Inoltre, per favorire un approccio partecipativo alla conoscenza e alla produzione culturale, è opportuno immaginare percorsi che vedano il concorso di soggetti con competenze diverse e tra loro complementari.

La Fondazione intende sostenere l'avvio d'interventi capaci di produrre un cambiamento credibile e significativo e di costruire le basi per una sostenibilità futura dell'intervento, di natura economica e non solo. Nel medio periodo, infatti, tale sostenibilità dipende dalla capacità delle istituzioni e dei loro frequentatori di dare autonomamente continuità alle esperienze progettuali. La Fondazione promuoverà quindi l'elaborazione di strategie volte a mobilitare risorse economiche a sostegno dei progetti e a coinvolgere il mondo del volontariato (singoli individui, gruppi informali o realtà associative), riconoscendogli un ruolo fondamentale nello stimolare la partecipazione attiva e l'auto-organizzazione delle persone e nel garantire risposte in grado di integrare e arricchire le iniziative promosse dalle istituzioni culturali.









Per affrontare una situazione ambientale che appare molto critica sia a livello mondiale che a livello locale, puntare sulla **sostenibilità** (indipendenza da fonti energetiche fossili, quartieri *car free*, riutilizzo delle acque...) è diventato **necessario**, soprattutto per i centri urbani. Tuttavia, appare evidente una carenza di risorse economiche e di conoscenze scientifiche sia nella Pubblica Amministrazione che nelle organizzazioni della società civile, che consentano di realizzare una vera e propria sostenibilità dei territori. Occorre quindi **sviluppare e diffondere conoscenza ambientale** per orientare in modo sostenibile le decisioni della Pubblica Amministrazione e le iniziative dei cittadini e degli attori economici; in tal modo si intende contribuire a influenzare in modo positivo gli stili di vita delle comunità e dei territori.



## ➤ Problema

A livello mondiale, l'attuale situazione energetica e ambientale appare molto critica. Da un lato, infatti, si profila uno scenario caratterizzato da scarsità di risorse energetiche, prezzi in ascesa, competizione crescente tra paesi, aumento dei gas serra e dell'inquinamento atmosferico legato all'utilizzo dei principali combustibili; dall'altro, si assiste, sia nei paesi più industrializzati sia in quelli cosiddetti emergenti, alla rapida trasformazione di aree naturali e agricole in suolo urbanizzato, alla perdita di biodiversità e di risorse idriche.

Perseguire obiettivi ambiziosi dal punto di vista della sostenibilità ambientale (indipendenza da fonti energetiche fossili, quartieri *car free*, riutilizzo delle acque, ecc.) potrebbe diventare una necessità, in particolare per i centri urbani e le reti di comuni, più che un'opzione. Spesso, tuttavia, sia le pubbliche amministrazioni, sia le organizzazioni della società civile, non hanno risorse economiche e conoscenze scientifiche adeguate per agire con efficacia. Vi è quindi l'esigenza di sistematizzare e diffondere conoscenza per orientare in modo sostenibile le decisioni della pubblica amministrazione e per rafforzare l'attività delle organizzazioni del Terzo Settore operanti in campo ambientale.

La diffusione di conoscenza fondata su basi scientifiche consolidate, quindi, potrà generare miglioramenti significativi della sostenibilità del territorio orientando comportamenti, scelte di consumo e stili di vita dei cittadini, nonché le azioni di produzione e innovazione da parte degli attori economici. Una maggiore consapevolezza dei cittadini potrebbe, inoltre, far sorgere iniziative dal basso a livello di singole comunità locali con ricadute positive sia sulla diffusione di pratiche di sostenibilità sia sulle politiche pubbliche di gestione del territorio.

Inoltre, le iniziative virtuose della Pubblica Amministrazione, dei cittadini e degli altri attori socio-economici potrebbero reciprocamente potenziarsi attraverso processi di networking e di partecipazione alle decisioni.

In tale azione di acquisizione di consapevolezza, un ruolo fondamentale è svolto dalle associazioni ambientaliste e più in generale dalle organizzazioni del Terzo Settore operanti in campo ambientale, la cui forza organizzativa e capacità d'influenza nel nostro paese appaiono a oggi più limitate rispetto ad altri paesi europei.

## ➤ Obiettivi

Affinché l'attività della Fondazione possa essere più efficace, è indispensabile che cresca la sua capacità di sensibilizzare il decisore pubblico e i cittadini sulle tematiche ambientali grazie alla produzione e alla diffusione di conoscenza su:

- argomenti specifici ove si rilevi un deficit d'informazione;
- processi e procedure di scelta/decisione consapevoli degli impatti ambientali.

La Fondazione si pone dunque un nuovo obiettivo, volto a:

- sensibilizzare e orientare la Pubblica Amministrazione (sia nella componente politica sia in quella tecnica) e i suoi processi decisionali sia nelle attività di pianificazione sia in quelle di gestione delle tematiche ambientali;
- sensibilizzare e orientare i comportamenti e le scelte dei cittadini;
- valorizzare esempi nazionali e internazionali di politiche ambientali, urbanistiche o dei trasporti;
- moltiplicare le iniziative di tutela del territorio da parte delle organizzazioni ambientaliste.

La Fondazione punta inoltre a rafforzare le organizzazioni nonprofit operanti nel settore ambientale, attraverso la diffusione di conoscenze e competenze.

## Strategie

I principali interlocutori saranno le Regioni Lombardia e Piemonte e gli enti locali, ANCI, Unione delle province lombarde, nonché le organizzazioni della società civile e del mondo ambientalista, le Università e i centri di ricerca, ma specifica attenzione sarà dedicata anche al coinvolgimento di altri attori economici, privati e pubblici.

Tra i diversi strumenti utilizzabili in questa linea di attività vi sono:

1. sostegno alla produzione di conoscenza su tematiche per cui vi sia carenza di informazioni necessarie per orientare/modificare l'azione della Pubblica Amministrazione;
2. sviluppo delle metodologie di pianificazione e/o gestione delle attività strategiche ambientali della Pubblica Amministrazione;
3. diffusione della conoscenza prodotta o di esperienze virtuose realizzate in Italia e all'estero;
4. sensibilizzazione dei cittadini attraverso interventi educativi e di diffusione della conoscenza, anche in collaborazione con altri soggetti (Fondazioni italiane e straniere, associazioni ambientaliste e altre organizzazioni nonprofit, istituzioni scolastiche, università, ecc.);
5. attività di capacity building e di networking volte a rafforzare le competenze e ad aumentare la collaborazione tra diversi soggetti appartenenti al Terzo Settore;
6. facilitazione di accordi tra le diverse istituzioni territoriali, imprenditoriali, gruppi della società civile, ecc. che identifichino gli obiettivi, gli indicatori e le azioni per un governo del territorio maggiormente consapevole e sostenibile.

Su questa e altre partite, la Fondazione potrebbe contribuire a far crescere una visione di lungo periodo, svolgendo così un ruolo d'indirizzo strategico in campo ambientale, a fronte del proprio importante sostegno economico-istituzionale.

Il PdA 15 punta a sensibilizzare i decisori pubblici e i cittadini sui temi ambientali per orientare politiche e comportamenti, nonché a rafforzare le organizzazioni nonprofit operanti nel settore ambientale attraverso la diffusione di conoscenze e competenze.





Il successo della pratica medica è spesso compromesso da un' **attenzione prevalente per la patologia**, anziché per il malato. La persona, nella sua **complessità biologica, psicologica, affettiva e relazionale** non riceve sempre l'attenzione che le spetta. Chi non è in salute si trova ad affrontare un disagio fisico, ma anche psicologico e sociale. Per garantire il successo della cura, una convivenza serena con il disagio cronico, la riabilitazione e il reinserimento nella società del paziente lungovivente le **implicazioni psicosociali della malattia non devono essere trascurate.**

## **Problema**

L'avanzamento delle conoscenze mediche e farmacologiche cui ha contribuito la ricerca a livello mondiale consente di affrontare le malattie che affliggono il genere umano con sempre maggiori aspettative di successo, anche in presenza di patologie considerate fino a poco tempo fa inguaribili. Tuttavia, il successo della pratica medica è spesso compromesso da un'attenzione prevalente per la patologia, piuttosto che per chi ne è portatore: la malattia deve essere prevenuta, diagnosticata o curata; il malato è l'individuo portatore di una specifica condizione patologica da contrastare e sconfiggere.

Il PdA 16 promuove attività di ricerca volte a identificare e valutare soluzioni innovative a problemi che limitano il benessere complessivo della persona, in particolare di chi manifesti un disagio psicofisico temporaneo o permanente dovuto tanto a malattia quanto a condizioni normali dell'esistenza.

La complessità dell'essere umano nella sua globalità cognitiva, affettiva e relazionale e nella sua natura bio-psico-sociale non riceve sempre l'attenzione che merita. Questo nonostante la stessa Organizzazione Mondiale della Sanità definisca la salute come uno stato di benessere fisico mentale e sociale e non come mera assenza di malattia o infermità. La persona che non gode di salute si trova ad affrontare, infatti, un disagio che inevitabilmente influenza anche la sfera psico-sociale dell'individuo. Le implicazioni psico-sociali possono costituire un ostacolo non trascurabile al successo della cura, a una convivenza serena con il disagio cronico, alla riabilitazione e al reinserimento nella società del paziente lungovivente.

## **Obiettivi**

La Fondazione ritiene che per promuovere una migliore qualità della vita della persona che versa in condizioni di disagio sia necessario adottare un approccio globale, integrato e multidisciplinare, che consenta di abbracciare le tre dimensioni che influenzano il benessere individuale: la dimensione fisica, la dimensione psicologica o emozionale e quella sociale. Per migliorare il benessere individuale non sono dunque sufficienti interventi e conoscenze di natura medica, ma è necessario affiancare loro anche conoscenze attinenti alle altre dimensioni della vita personale, in particolare quelle sociali e psicologiche.

Per questo, l'obiettivo del Piano d'Azione è di favorire lo svolgimento di ricerca che adotti un approccio globale e multidisciplinare al problema del miglioramento della qualità della vita della persona. Al centro delle ricerche dovrà essere posta la persona con i suoi bisogni, al fine di consentirne la piena realizzazione.

## > Strategie

Al fine di affrontare una tematica tanto complessa e dalle molteplici sfaccettature, assume primaria importanza un'adeguata comprensione del contesto, dei fenomeni e delle dinamiche in gioco. A tale scopo – nell'ambito delle attività dell'Osservatorio – sono in corso degli studi esplorativi; nel 2011, ad esempio, è stata commissionata un'analisi di *foresight* scientifico e tecnologico (*Analisi dei Trend Globali 2025* a cura dell'Area Science Park di Trieste) consegnata alla Fondazione nel corso del 2012. A seguito della presentazione dei risultati dello studio e di nuove audizioni di esperti, verrà circoscritto un primo ambito d'azione tenuto conto della rilevanza, significatività e attualità del fenomeno prescelto. L'identificazione della tematica d'intervento sarà guidata, inoltre, da considerazioni di natura metodologica e di mutabilità dell'approccio ad altri problemi di cui la Fondazione, tenuto conto delle risorse disponibili, potrà occuparsi anche avviando collaborazioni con altre organizzazioni pubbliche o private.







Piani d'Azione is licensed under a Creative Commons Attribution - Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License

doi: 10.4460/2013pianidiazione



fondazione  
**cariplo**

Via Daniele Manin, 23 – 20121 Milano  
**[www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it)**