

DPPP 2020 – 2023

**DOCUMENTO PROGRAMMATICO
PREVISIONALE PLURIENNALE**

APPROVATO DALLA COMMISSIONE CENTRALE DI BENEFICENZA
5 NOVEMBRE 2019

Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



Indice

Sintesi	5
Premessa metodologica	7
Missione	8
Scenario	10
Visione	13
Ruolo e funzioni	14
Principi dell'azione	17
Obiettivi strategici	21
Il patrimonio e la sua gestione	24
Aree tematiche di intervento	26
- Ambiente	27
- Arte e cultura	31
- Ricerca scientifica e trasferimento tecnologico	34
- Servizi alla persona	37

SINTESI

La Fondazione Cariplo è una **risorsa** volta ad **aiutare** le **istituzioni sociali e civili** a servire meglio la comunità, facendo leva sul proprio **patrimonio** (economico, di professionalità e di reputazione) che viene messo a disposizione **gratuitamente** e con **approccio sussidiario**, per valorizzare la **capacità della comunità di farsi direttamente carico** dei propri problemi.

Con radici storiche che risalgono alle finalità sociali della **Cassa di Risparmio delle Province Lombarde**, da cui essa origina, la Fondazione affronta le **sfide filantropiche di oggi e del prossimo futuro** svolgendo il ruolo di **“soggetto filantropico innovatore”** che, in considerazione anche della sua natura privata e indipendente, contribuisce a **ideare, sperimentare e valutare nuovi modelli** d'intervento che consentono di dare **risposta a bisogni insoddisfatti o inespressi** sul piano sociale, culturale ed economico oppure a identificare **risposte più efficaci ed efficienti a bisogni già noti**.

La Fondazione è pertanto un **enzima prezioso** per il territorio, in un contesto in cui **nessun soggetto da solo può risolvere** in modo efficace **dei problemi collettivi**, essa è in grado di **coinvolgere una pluralità di soggetti diversi** negoziando i rispettivi apporti e integrando energie pubbliche, private e del privato-sociale.

Fondazione Cariplo opera in un **territorio ricco e avanzato**, che tuttavia non è in grado di offrire opportunità a tutti. Accanto ad aree di **eccellenza culturale, scientifica ed economica**, permangono **ambiti di povertà materiale e relazionale**. Aumenta il divario tra persone e territori che hanno **accesso al benessere, alla cultura, a una qualità della vita migliore**, e persone che ne sono **escluse**, che non hanno **aspettative per il proprio futuro**.

Accorciare le distanze è la condizione necessaria per permettere a chi vive nel nostro territorio di ricominciare ad essere ed a **sentirsi parte della stessa comunità**, per fare in modo che **un territorio e una popolazione** che nel corso degli anni hanno saputo creare valore diffuso non si impoveriscano, non ripieghino e **continuino anzi ad essere un luogo di eccellenza**. Per assicurare che tale eccellenza sia **motore e ricchezza di una comunità via via più ampia**, consapevole della propria identità e **protagonista del proprio destino**.

Accorciare le distanze e **costruire connessioni**, interne alla Fondazione, tra la Fondazione e i soggetti a lei vicini, tra e con tutti gli attori della comunità, tra soggetti locali e attori internazionali, tra la Fondazione e gli enti beneficiari dei suoi contributi, tra eccellenze e vulnerabilità, tra centri e – presunte – periferie, è **la chiave dell'elaborazione strategica** della Fondazione, finalizzata a **generare valore sociale per la comunità**.

Per ciascuna azione messa in campo la Fondazione si interroga in modo particolare **sui destinatari**, sulla **possibile evoluzione dei bisogni** e delle **soluzioni proposte**, sulla capacità di **persistenza dei risultati nel tempo**, con l'obiettivo di **massimizzare la creazione di valore sociale** valutata sulla base del raggiungimento di **risultati ripetibili, durevoli e sostenibili**.

La creazione di valore sociale sarà anche il riferimento per programmare la **corretta articolazione temporale** delle azioni da mettere in campo, assicurando un più **ampio respiro** ai progetti che per **complessità, formazione di reti** o maggior **contenuto sperimentale**, possono generare risultati solo **nel lungo periodo** e prevedendo, al contrario, **percorsi agili e tempestivi** per le sfide filantropiche e le sperimentazioni relative a questioni più semplici, immediate o che devono essere necessariamente **coordinate con particolari scadenze o opportunità**.

La Fondazione può svolgere non solo il ruolo di sostenitore filantropico ma anche quello di **promotore, aggregatore, disseminatore di conoscenza**. Lo può fare favorendo il **confronto e il dibattito**, promuovendo la discussione e l'**apprendimento dai successi e anche dagli errori, rendendo disponibile la conoscenza** maturata.

Gli **obiettivi pluriennali** di intervento della Fondazione saranno sviluppati, approfonditi e corredati da precisi **strumenti operativi** articolati all'interno di **Piani di Azione** elaborati dalle quattro aree tematiche di attività (Ambiente, Arte e Cultura, Ricerca Scientifica e Trasferimento Tecnologico e Servizi alla Persona), che dovranno essere periodicamente rivisti e verificati alla luce dei risultati raggiunti e delle difficoltà incontrate. Per questa ragione verrà mantenuta una stretta relazione tra l'attività di programmazione pluriennale e quella annuale.

PREMESSA METODOLOGICA

Il **Documento Programmatico Previsionale Pluriennale (DPPP)** 2020-2023 è il principale atto di indirizzo strategico della Commissione Centrale di Beneficenza (CCB), sviluppato anche sulla base delle proposte elaborate dalle varie Commissioni Consultive. Il documento mira a individuare la missione, la visione, il ruolo e la funzione che la Fondazione intende svolgere, nell'orizzonte del proprio mandato, entro il contesto sociale ed economico in cui opera, mettendo a fuoco i suoi principali obiettivi strategici.

In un mondo che cambia a ritmi sempre più serrati, è importante per la Fondazione precisare e aggiornare frequentemente la propria visione strategica, elaborando il proprio ruolo all'interno dei mutamenti del contesto. A ciò provvede il sistema di pianificazione adottato dalla Fondazione, che si avvale di alcuni strumenti. Al DPPP fanno seguito, infatti, il **Documento Programmatico Previsionale Annuale (DPPA)**, nel quale vengono formulate, su base annua, le previsioni relative alle attività, fissando l'ammontare delle risorse da destinare a ciascuno degli strumenti erogativi adottati dalla Fondazione.

Il Documento Programmatico Previsionale Annuale è articolato in **Piani D'Azione (PdA)**, che individuano le aree prioritarie di intervento della Fondazione e definiscono il raccordo tra i diversi strumenti erogativi che concorrono al perseguimento degli obiettivi strategici.

Gli **strumenti erogativi**, principalmente bandi e progetti, rappresentano infine il mezzo attraverso il quale la Fondazione assegna contributi a fondo perduto alle organizzazioni del territorio per la realizzazione dei progetti di utilità sociale.

MISSIONE

La Fondazione è una risorsa volta ad aiutare le istituzioni sociali e civili a servire meglio la propria comunità.

È una **risorsa**, perché dispone di un patrimonio (economico, di professionalità e di reputazione) che non viene utilizzato per perseguire finalità di profitto ma viene messo gratuitamente a disposizione della comunità, delle istituzioni e delle organizzazioni attive sul territorio per facilitare il convergere dei loro sforzi, delle loro competenze e delle loro disponibilità, così da agevolare la risoluzione di problemi rilevanti per la comunità.

È **volta ad aiutare**, perché svolge un ruolo sussidiario rispetto alle organizzazioni che le comunità sono in grado di esprimere, sia nella società civile sia a livello istituzionale. La Fondazione non si propone dunque, con la propria azione, di sostituirsi agli enti che perseguono finalità di pubblico interesse e che sono espressione del tessuto sociale. Né

tantomeno essa intende sostituirsi all'azione dei poteri pubblici. Al contrario, l'azione della Fondazione mira a valorizzare l'insieme delle risorse e della **capacità delle comunità di farsi direttamente carico dei propri problemi**.

La Fondazione mira a valorizzare l'insieme delle risorse e delle capacità delle comunità di farsi direttamente carico dei propri problemi

La Fondazione sostiene la progettualità delle **organizzazioni nonprofit** della Società Civile che rappresentano le fondamentali infrastrutture sociali del nostro **sistema pluralistico e democratico**. Sono queste, infatti, le organizzazioni che maggiormente necessitano di essere

rinforzate per aumentare il pluralismo delle risposte ai bisogni, per migliorare il tessuto delle relazioni umane, per creare un clima di fiducia e di reciproca comprensione, per aumentare le occasioni di partecipazione di tutti i cittadini alla vita delle comunità, per ridurre i rischi di esclusione sociale e civile che in alcuni casi possono assumere caratteristiche anche più gravi di quelli derivanti dalla privazione economica.

L'azione della Fondazione mira dunque a dare contenuto e sostegno concreto alla pratica della **sussidiarietà** attraverso il rafforzamento delle infrastrutture sociali. In quanto organizzazione filantropica la Fondazione serve la propria comunità avviando quelle azioni che mirano a dare **risposta a bisogni insoddisfatti** o inespressi sul piano sociale, culturale ed economico oppure a identificare **risposte più efficaci ed efficienti a bisogni già noti**.

La formula "**Fondazioni espressione delle libertà sociali**", ribadita dalla Corte Costituzionale nel 2003 con le sentenze nn. 300 e 301, sta precisamente a indicare l'esistenza di uno spazio definito, di una dimensione dell'attività umana non puramente residuale, ma **strutturale e costitutiva dell'esperienza di vita comune**: una dimensione **autonoma e non semplicemente di soccorso** o supporto alle possibili carenze del "pubblico" o del "privato a fine di lucro". Il **rafforzamento del Terzo Settore** e il **sostegno dello sviluppo economico** delle comunità, attraverso la cultura, la ricerca

scientifico e la tutela dell'ambiente, trovano qui il riconoscimento delle proprie buone ragioni costituzionali, indipendenti e complementari rispetto a quelle degli altri due settori.

Questa missione costituzionale delle fondazioni di origine bancaria, strutture della società civile radicate in secoli di attività a vantaggio delle loro comunità di riferimento, **ne comporta l'autonomia.**

La missione, ovvero la ragione d'esistenza delle fondazioni di origine bancaria, deve essere oggetto di consapevolezza per le stesse fondazioni, affinché siano esse, per prime, ad approfondire il loro ruolo nella democrazia pluralista, a darsi norme e seguire comportamenti improntati al perseguimento degli interessi sociali delle comunità di riferimento, a procedere secondo principi di trasparenza e imparzialità alla realizzazione di progetti qualitativamente innovativi, a elaborare modi di auto-responsabilizzazione nei confronti delle comunità medesime ed anche a sfruttare a fondo e con responsabilità il potenziale del proprio ruolo.

SCENARIO

Nel corso della propria esistenza Fondazione Cariplo ha svolto un ruolo attivo nel sostenere lo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità lombarda.

In passato, la **Cassa di Risparmio delle Province Lombarde**, da cui essa origina, ha contribuito a costruire una comunità florida e accogliente, operando — attraverso l'esercizio del credito — per sostenere lo sviluppo dell'attività economica, del reddito e della ricchezza della comunità lombarda. La natura nonprofit della Cassa, le cui norme statutarie prevedevano **l'accantonamento a riserva e l'utilizzo per finalità di beneficenza degli utili**, ha favorito la **distribuzione di questa ricchezza** anche alle fasce più deboli della popolazione, principalmente attraverso l'erogazione di contributi a molti enti impegnati in campo sociale. Attraverso questa originale sintesi tra lo svolgimento dell'**attività d'impresa** e le finalità sociali da una parte, e **l'attenzione ai più**

Fondazione CARIPLO ha raccolto l'eredità e le finalità sociali della Cassa di Risparmio divenendo una delle maggiori istituzioni filantropiche italiane

deboli dall'altra, la Cassa di Risparmio è stata anche in grado di accumulare un **significativo patrimonio**, a garanzia della stabilità nel tempo del proprio progetto di servizio alla comunità.

Fondazione Cariplo ha raccolto questa **importante eredità** e, abbandonato completamente l'esercizio del credito a seguito delle trasformazioni imposte dalla legge, si è **concentrata esclusivamente sull'attività filantropica** per sostenere lo sviluppo della comunità locale. In questo

campo, forte del patrimonio formatosi in oltre **duecento anni**, ha superato la pura pratica della beneficenza per iniziare a operare come **"istituzione filantropica moderna"**, cioè come un'istituzione che punta a individuare e affrontare le cause dei problemi sociali, economici e culturali che ostacolano lo sviluppo della comunità, per contribuire a porre rimedio alle loro più gravi conseguenze.

Istituzioni filantropiche moderne e società civile

La Fondazione in quanto **istituzione filantropica moderna** agisce in un'area **strategica per la generazione di valore per la comunità** ed ha uno dei suoi aspetti più qualificanti nella sperimentazione di nuove politiche volte ad affrontare i problemi della società civile.

La complessità delle sfide richiede che tutte le forze sociali e le istituzioni cooperino per contribuire al miglioramento della società

La **complessità** delle sfide affrontate richiede che **tutte le forze sociali e le Istituzioni cooperino** nello sforzo di contribuire al miglioramento e al rafforzamento della società. Ne deriva che Stato, Mercato e Terzo Settore siano chiamati a contribuire, nel rispetto delle loro **prerogative, competenze e autonomie**, all'**analisi** dei problemi, alla

definizione di **nuove strategie**, alla **sperimentazione** delle innovazioni e alla **diffusione delle soluzioni** di successo.

Tutti i soggetti devono collaborare non solo all'implementazione, ma anche alla pianificazione degli interventi a favore del bene pubblico. Si tratta, in altre parole, di **collaborare a produrre "beni pubblici"** quali la **coesione sociale, la crescita culturale e lo sviluppo delle comunità locali**.

In questo senso le fondazioni, e in particolare quelle di origine bancaria, **soggetti privati motivati da fini di interesse generale** e dotati di risorse significative, possono dare un contributo importante alla creazione ed al mantenimento di beni comuni nel loro sistema territoriale di riferimento, attraverso interventi a sostegno del **capitale umano, naturale e sociale, sia materiale che immateriale**.

Diventa dunque cruciale, per un'istituzione peculiare come Fondazione Cariplo, definire con precisione quale funzione essa possa svolgere e quali leve possa attivare per migliorare le condizioni di vita di un territorio, **senza limitarsi alla mera distribuzione di risorse** economiche.

Tendenze

L'azione filantropica della Fondazione a favore dello sviluppo del territorio si svolge oggi in uno **scenario in rapido cambiamento**. Negli ultimi tre decenni si sono succeduti e consolidati fenomeni, come la globalizzazione, l'avvento di Internet, la crescita del debito pubblico e la stagnazione seguita alla crisi economica e finanziaria iniziata nel 2007, che hanno profondamente impattato la nostra comunità, **incrementando le disuguaglianze economiche e sociali** ed evidenziato i **limiti del nostro modello sociale ed economico**, in particolare con riferimento al sistema della protezione sociale.

La Fondazione ha iniziato un percorso di approfondimento di quali potranno essere le sfide più grandi del prossimo futuro

In un recente seminario la Fondazione ha iniziato un **percorso di approfondimento** e discussione di quali potranno essere le nuove **sfide che caratterizzeranno il prossimo futuro**, considerando preliminarmente alcuni temi destinati a modificare ulteriormente lo scenario di

riferimento, fra i quali:

- il cambiamento climatico;
- la crisi demografica: invecchiamento della popolazione e denatalità;
- la trasformazione digitale;
- l'evoluzione delle caratteristiche del lavoro;
- le disuguaglianze e la coesione sociale;
- la fiducia nelle istituzioni;
- le grandi migrazioni;

- le prospettive dell'Unione Europea.

A fronte delle condizioni di **fragilità di fasce della popolazione sempre più ampie** e delle grandi sfide all'orizzonte, emerge con ancora maggiore chiarezza l'importanza del ruolo della Fondazione a favore di uno sviluppo equilibrato e duraturo del territorio.

Aumentano i divari

Fondazione Cariplo opera in un **territorio ricco e avanzato**, che **non è però in grado di offrire opportunità a tutti**. Accanto ad aree di **eccellenza culturale, scientifica, economica**, permangono **ambiti di povertà materiale e relazionale**. Aumenta il divario tra persone e territori che hanno **accesso al benessere, alla formazione e alla cultura, a una qualità della vita migliore**, e persone che ne sono **escluse**, così come sta crescendo il divario tra il centro delle città e le periferie, tra i centri urbani di maggiori dimensioni e le aree interne, tra contesti ambientali più e meno vivibili, tra chi si trova in condizioni di fragilità e non può accedere ad alcune possibilità, e chi può farlo, tra bambini che godono di una vita ricca di opportunità, e altri che assistono inconsapevoli al peggioramento delle proprie condizioni di vita, tra chi aspira a una vita migliore, e **chi ha disperatamente e implicitamente rinunciato al proprio futuro**.

Coabitano nei nostri paesi e nelle nostre città persone che vivono vicine ma sono lontanissime per opportunità, desideri, possibilità di riconoscersi come parte dello stesso destino

Coabitano nei nostri paesi e nelle nostre città persone che **vivono a pochi metri** o a pochi chilometri le une dalle altre, ma sono **lontanissime per opportunità, desideri, possibilità di riconoscersi** come parte dello stesso destino, **costruttori di un futuro comune**.

I territori in cui opera Fondazione Cariplo sono caratterizzati da contesti che stanno cercando di superare un periodo di stagnazione demografica ed economica, e di diventare ambienti pieni di slancio e di opportunità, in cui le nuove generazioni possano guardare al futuro con fiducia e aspettative. Contesti che **credono nel merito**, che coltivano un'**idea di comunità con responsabilità diffusa** e condividono l'**identità positiva** di come sono oggi e di come intendono svilupparsi.

Ma allo stesso tempo ci sono **città e territori che faticano**. All'interno di una **struttura sociale e professionale profondamente cambiata**, con nuovi lavori, nuovi confini, nuovi equilibri familiari, nuove realtà economiche, sono **sempre di più coloro** che si sentono esclusi, **per i quali ogni cambiamento equivale a un peggioramento** e che si sentono **schacciati dall'impossibilità di iniziare un progetto di studio, di lavoro, di famiglia e di vita**.

La comunità tradizionale rischia di diventare un **insieme di persone vicine ma non in contatto**, divisa tra **coloro che godono dei progressi** della tecnologia e della globalizzazione e **altri che non possono che assistere** e osservare sentendosi, ancor più che in passato, **esclusi**.

VISIONE

L'azione della Fondazione, **risorsa sussidiaria al servizio** delle organizzazioni della società civile e delle istituzioni, è orientata a migliorare le condizioni di vita delle persone attraverso lo sviluppo sociale ed economico delle comunità di riferimento, a favorire il riconoscimento — ribadito anche dalla Costituzione Italiana — della loro unicità e dignità e il raggiungimento della loro autonomia.

la Fondazione contribuisce a creare le condizioni che consentano a ognuno di sviluppare appieno le proprie capacità, di realizzare la propria personalità e di perseguire liberamente la propria vocazione

La Fondazione — attraverso criteri meritocratici — vuole contribuire a creare le **condizioni che consentano a ognuno di sviluppare appieno le proprie capacità**, di realizzare la propria personalità e di perseguire liberamente la propria vocazione. Questa libera realizzazione personale è spesso condizionata, e nello stesso tempo può trarre giovamento, dall'esistenza di una **vita di relazione ricca e significativa** con le altre persone. Proprio nella costruzione di una rete

significativa di relazioni personali risiede spesso, il reale "ben-essere" delle persone.

Le prospettive di attività della Fondazione sono ispirate ad alcuni **concetti fondamentali**, assunti come **riferimento** per ogni obiettivo, piano e strumento che essa programma, ovvero:

- la **coesione sociale**, intesa come il senso di appartenenza alla comunità, di identificazione e di coinvolgimento in essa;
- la **collaborazione**, all'interno della comunità, **tra tutte le forze che possono concorrere** a produrre "beni pubblici" di interesse comune;
- la **sperimentazione e l'innovazione**, attività per le quali la Fondazione gode di un posizionamento unico all'interno della comunità;
- la **generazione e diffusione di conoscenza**, per diffondere i risultati della propria attività e favorire la circolazione di informazioni autorevoli e robuste.

RUOLO E FUNZIONI

La missione e la visione di Fondazione Cariplo devono tradursi nella precisa determinazione del ruolo e delle funzioni che essa intende svolgere attraverso la sua azione filantropica. Vengono qui di seguito indicati i ruoli e le funzioni, ovvero i **“modi” più appropriati** con cui la Fondazione intende **massimizzare la propria creazione di valore sociale**.

Soggetto filantropico innovatore

Fondazione Cariplo si propone di svolgere il peculiare ruolo di **“soggetto filantropico innovatore”** che — in considerazione della sua natura privata e indipendente — **attiva nuove e più efficaci soluzioni** ai problemi che caratterizzano il sistema sociale ed economico entro cui agisce. La peculiarità e il valore aggiunto che la Fondazione può assicurare nello svolgere questo ruolo risiedono nel fatto che la Fondazione **non risponde né alle logiche dei cicli politici e della gestione del consenso, né ai vincoli economici del mercato**, potendo pertanto assumere in piena autonomia **rischi preclusi ad altri soggetti**.

La Fondazione intende sostenere la capacità di **ideare, sperimentare e valutare nuovi modelli** d'intervento che consentano di aumentare l'efficacia delle politiche, riducendo gli sprechi e concentrando l'azione collettiva sui modelli **più efficaci**. Sostenere attività innovative significa dar voce a quei progetti capaci di rispondere alle esigenze della collettività attraverso miglioramenti dei processi e dei contenuti.

L'analisi dei risultati, anche quando non favorevoli, rappresenta un importante elemento di creazione di valore sociale

La funzione di soggetto filantropico innovatore comporta che la Fondazione valuti sulla base di analisi razionali e prospettive, **l'assunzione di rischi in termini di generazione di risultati**. **L'analisi dei risultati**, anche quando non favorevoli, rappresenta un importante elemento di **creazione di valore sociale**, in quanto consente di migliorare e irrobustire eventuali ulteriori azioni, su più ampia scala, ovvero di accantonare la sperimentazione di filoni di attività che si siano rivelati poco interessanti o non percorribili.

Attivatore di fronti di collaborazione e partnership

La Fondazione promuove la **collaborazione e la sinergia tra enti del Terzo Settore, realtà accademiche, istituzioni pubbliche e imprese, agenzie e altri soggetti collettivi**, coinvolgendo ove opportuno anche altre istituzioni filantropiche **locali, nazionali e**

internazionali, perché dall'interazione tra questi soggetti derivano le condizioni di successo di una comunità e di un territorio. **Nessun soggetto da solo** — in un contesto di complessità crescente — **può risolvere** in modo efficace dei problemi collettivi. **Attivazione e convergenza** di forze diverse, **negoiazione dei rispettivi apporti**, lavoro di **rete** in grado di integrare energie pubbliche, private e privato-sociali, possono innescare soluzioni più robuste e con **maggiori probabilità di successo**.

La possibilità della Fondazione di contribuire alla risoluzione dei problemi collettivi si avvantaggia delle risorse messe a disposizione, ma trae il suo maggior potenziale dalla sua capacità di attivare **ampi fronti** di coinvolgimento, di individuare **priorità**, cogliere **opportunità**, accompagnare la **progettazione** di soluzioni condivise, esercitando così una funzione in prima fase “segnaletica” e **anticipatrice** e, successivamente, di “**catalizzatore**” delle energie e delle capacità della comunità.

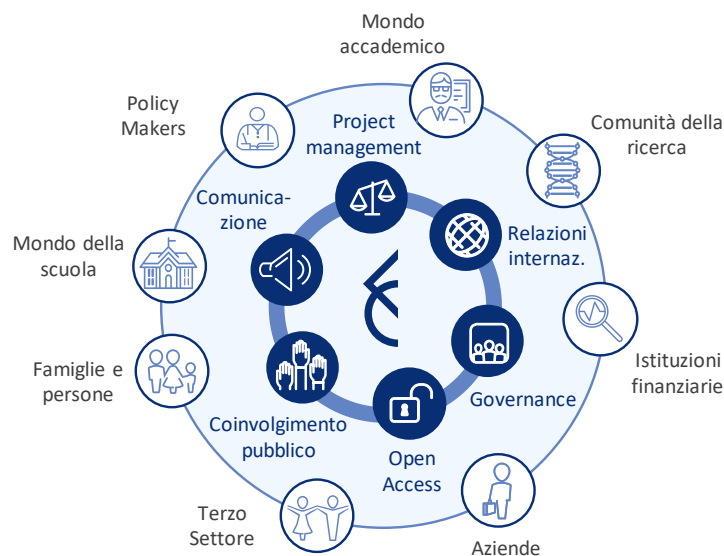
La Fondazione può, in tal senso, diventare un **enzima prezioso** per le risorse del territorio, ma non solo, in grado di convocare attorno a **tavoli progettuali** tutti gli attori interessati a rispondere a un bisogno, per identificare soluzioni e sperimentare risposte. La creazione di occasioni di confronto e la strutturazione di vere e proprie **partnership** tra i soggetti coinvolti può consentire di conseguire diversi risultati apprezzabili:

migliora la comunicazione tra attori e servizi diversi, sviluppa l'attitudine ad analizzare i problemi e a progettare gli interventi con un **quadro informativo** più ampio, incoraggia la definizione di aree di competenza specializzata, favorisce **l'integrazione delle iniziative**, stimola a introdurre processi di riflessione critica.

Anche la **comunicazione**, facendo leva sulla credibilità e sulla reputazione della Fondazione, può diventare uno **strumento importante per sensibilizzare** la comunità e **promuovere fronti di collaborazione** estesi rispetto ai

problemi da affrontare, contribuendo ad approfondirne lo studio, il confronto tra i soggetti coinvolti, il sostegno ai percorsi e alle proposte di volta in volta elaborate.

La Fondazione è un enzima prezioso per le risorse del territorio, capace di creare ampi fronti di coinvolgimento per la risoluzione di problemi collettivi



Fra i **partner naturali e prioritari** dalla Fondazione vi sono i soggetti che essa ha istituito o ha contribuito ad attivare.

In primis le **Fondazioni di Comunità**, il cui radicamento ne assicura una conoscenza più puntuale dei diversi territori e la capacità di individuare e amplificare le straordinarie risorse. Valorizzare e accompagnare il **percorso di sviluppo della rete** delle **16 Fondazioni** promosse nell'arco di più di 15 anni permette di consolidare l'efficacia degli interventi, focalizzando meglio gli **obiettivi** e le **convergenze** degli **strumenti a più forte ricaduta territoriale**.

Il radicamento delle 16 Fondazioni di Comunità consente di focalizzare meglio gli obiettivi e le convergenze degli strumenti a più forte ricaduta territoriale

In secondo luogo, la Fondazione intende valorizzare la rete dei **soggetti tematici** nati dalla sua attività: **Cariplo Factory, Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore, Fondazione Housing Sociale, MEET - Cariplo, REDO Sgr**

società benefit e **In-Domus**, coinvolgendoli e utilizzandone gli apporti, le possibili sinergie e le strutture.

La Fondazione intende, infine, rafforzare la collaborazione con gli **enti beneficiari** dei propri contributi, verificando le opportunità in termini di **comunicazione**, di **engagement** e **attivazione** rispetto a particolari **programmi e azioni filantropiche** della Fondazione coerenti e sinergici con la *mission* e la *vision* degli enti beneficiari.

Valorizzazione e crescita della conoscenza

La Fondazione è sempre più la sede di convergenza di **competenze e di esperienze** maturate sia nell'esercizio della sua **attività grant making**, sia attraverso lo **studio dei problemi** che essa affronta.

La Fondazione diffonde e valorizza la conoscenza, favorendo il confronto e il dibattito, promuovendo l'apprendimento dai successi e dagli errori

La Fondazione può quindi assumere non solo il ruolo di **sviluppare, aggregare, diffondere e valorizzare la conoscenza**, ma anche di soggetto che favorisce il **confronto e il dibattito**, promuovendo la discussione e l'**apprendimento dai successi e dagli errori**.

Al ruolo di sostenitore filantropico si affianca così quello di promotore della conoscenza, valore aggiunto non secondario nella società attuale, connotata da una **forte richiesta di competenze avanzate e di informazioni robuste** e autorevoli.

PRINCIPI DELL'AZIONE

La Fondazione svolge il proprio ruolo e le proprie funzioni adottando alcuni **principi di fondo** che ne **caratterizzano l'azione** filantropica. Si tratta di principi che identificano lo **stile operativo** della Fondazione.

Scelta erogativa e integrazione di strumenti

Per svolgere le proprie funzioni – in particolare quelle di catalizzatore degli attori e delle conoscenze – la Fondazione decide di adottare il **modello del grant-maker e di non svolgere attività operativa e gestionale diretta**.

Agire da *grant-maker* **non significa** tuttavia limitarsi alla **pura e semplice erogazione di contributi**. La Fondazione intende svolgere questa attività con una **prospettiva strategica**, selezionando le **priorità di intervento** coerenti con i propri obiettivi strategici e valutando di caso in caso quale sia lo **strumento più efficace** per perseguire i medesimi obiettivi, **ivi inclusi** strumenti quali **l'impact investment**, la costituzione di **fondi di garanzia**, le azioni di **advocacy** e **diffusione della conoscenza** fino a potenziali **attività operative e gestionali condotte in forma indiretta e in collaborazione con altri soggetti**, ovvero combinazioni di essi.

Per rendere maggiormente **coerenti le ricadute** delle proprie attività, inoltre, la Fondazione intende incrementare **l'attenzione verso gli impatti ambientali e climatici dei progetti finanziati** e, a tal fine, utilizzare adeguati **criteri di selezione** quanto a sostenibilità ambientale di progetti e investimenti sostenuti nelle 4 aree tematiche di intervento.

Approccio imprenditoriale e sostenibilità economica

Lo sviluppo equilibrato del territorio necessita di **istituzioni e organizzazioni professionalmente evolute, solide e durevoli**. La Fondazione incentiva l'adozione di approcci imprenditoriali per conseguire la **sostenibilità dei progetti sostenuti, degli enti e dei soggetti eventualmente da essa promossi**.

L'azione della Fondazione **non mira a risolvere in prima persona i problemi addossandosene l'onere nel lungo termine**, scopo impossibile da realizzare date le risorse limitate a disposizione, **ma contribuisce ad accrescere le capacità** sociali di creare soluzioni ai problemi stessi, anche grazie al **sostegno di soggetti in grado di divenire autonomi** e che di quei problemi si facciano espressamente carico. Questa funzione di sostegno alla creazione e al consolidamento di soggetti sociali autonomi e

sostenibili caratterizza l'azione e l'attitudine della Fondazione **nei confronti dell'intero Terzo Settore**.

Il ruolo della Fondazione si caratterizza per il **sostegno al decollo di progetti e organizzazioni** che siano poi in grado di camminare sulle proprie gambe, sia raccogliendo **finanziamenti da altri soggetti** filantropici, sia trovando **sostegno nella amministrazione pubblica**, che **reggendosi sul mercato quando ciò sia possibile**. Se così non fosse, le risorse della Fondazione si troverebbero vincolate per lunghi periodi e difficilmente potrebbero essere dirottate verso **usi alternativi**, come invece impongono i **cambiamenti di scenario** all'interno della comunità.

Questo ruolo di promotore degli approcci imprenditoriali può essere svolto non solo attraverso il finanziamento filantropico, ma **anche attraverso l'avvio di progetti propri** e partecipati o **tramite investimenti patrimoniali** o forme miste comprese entro gli ambiti dei **Mission Related Investment** o della **Social Venture Philanthropy**. In questo senso, la ricerca degli strumenti più adatti e flessibili potrà rappresentare un mezzo efficace per incentivare lo **sviluppo del Terzo Settore in un'ottica di sostenibilità** nel lungo termine.

Soggetto aperto al confronto, nazionale e internazionale

La Fondazione, pur operando prevalentemente nel territorio della Lombardia, di Novara e del Verbano Cusio Ossola, è consapevole che **molti dei problemi sociali, ambientali, culturali e scientifici** che essa affronta trovano una comunanza di analisi, di approcci operativi e di ricaduta su **scala più ampia**. La **natura** stessa delle fondazioni, che le colloca in un **ambito filantropico non competitivo**, **incentiva d'altra parte lo scambio delle conoscenze, l'apertura e la trasparenza** dei dati e degli esiti, quando non addirittura la messa a punto di progetti o **metodi comuni d'intervento**.

Poiché la Fondazione intende misurarsi con le **migliori competenze** oggi disponibili, è aperta al confronto sui temi per essa rilevanti e intende svolgere un ruolo di primario attore **nel dibattito filantropico su particolari questioni e progetti**, attinenti agli obiettivi della propria attività.

Il **confronto** con altre esperienze, a livello nazionale e internazionale, può inoltre proficuamente **attivare processi interni di benchmark e di miglioramento**.

Orientamento ai risultati ed alla creazione di valore sociale

L'attività della Fondazione è finalizzata alla **creazione di valore per la comunità**, attraverso la produzione di **risultati duraturi e sostenibili**. Per ciascuna azione messa in campo la Fondazione si **interroga sui destinatari**, sulla **possibile evoluzione dei bisogni** che vengono affrontati e delle **soluzioni proposte**, sulla loro capacità di **persistenza nel tempo**.

Fra i presupposti della creazione di valore sociale vi sono, a monte, la **capacità di ascolto** e di confronto della Fondazione con la comunità di riferimento, per definire le sfide sulle

quali cimentarsi e progettare i relativi strumenti filantropici e, a valle, la **valutazione degli effetti generati**.

La Fondazione intende concentrare prioritariamente il proprio impegno sulle attività in grado di **massimizzare la creazione di valore sociale**, cioè sulle attività per le quali ritiene che, a parità di risorse economiche e professionali impiegate, si possano ottenere i **risultati ripetibili, durevoli e sostenibili** più importanti tenuto conto dei

La creazione di valore sociale sarà il riferimento per programmare la corretta articolazione temporale delle azioni

propri obiettivi, anche sfruttando **leve aggiuntive di efficacia** quali, a titolo di esempio, il coinvolgimento di altre realtà filantropiche o organizzazioni della Società Civile.

La creazione di valore sociale sarà anche il riferimento per programmare la **corretta articolazione temporale** delle azioni da mettere in campo, assicurando un più **ampio respiro** ai progetti che per **complessità, formazione di reti** di relazione o maggior **contenuto sperimentale**, possono

generare **risultati di lungo periodo** e prevedendo, al contrario, **percorsi agili e tempestivi** per le sfide filantropiche e le sperimentazioni relative a questioni più semplici o immediate o che devono essere **coordinate con particolari scadenze o opportunità filantropiche**.

Valorizzare il capitale umano

La Fondazione da sempre investe nei propri dipendenti, consapevole di come **il capitale umano sia la ricchezza più grande** di un'organizzazione. Lo staff è composto da poco meno di **novanta persone** che con curiosità, capacità di innovazione, competenze tecniche e soft skills sono al servizio della realizzazione della sua missione, sviluppando **competenze sempre nuove**, sia con riferimento ai **temi** affrontati sia all'**evoluzione degli strumenti operativi** e delle **modalità di svolgimento dell'attività**.

Fra i temi che in futuro impegneranno la struttura organizzativa e il personale della Fondazione vi saranno in particolare:

- la gestione, il coordinamento e la **facilitazione di processi complessi, multi-stakeholder e multi-disciplinari**;
- le **relazioni internazionali**, con particolare riferimento a quelle con le **istituzioni dell'Unione Europea**, funzionali al perseguimento degli obiettivi filantropici della Fondazione;
- la **relazione con e l'ascolto della comunità** di riferimento;
- il rafforzamento dei **processi interni**.

Trasparenza, Carta delle Fondazioni, Protocollo ACRI - MEF

La Fondazione, si è detto, è al servizio della società in cui opera. Da questo discende anche la necessità di adottare **comportamenti trasparenti e aperti** che non solo **rendano conto di quanto fatto**, ma che **indirizzino il fare con criteri di obiettività e di solidità operativa**.

L'ACRI, Associazione delle Casse di Risparmio Italiane, già nel 2012 ha stilato la "**Carta delle Fondazioni**", che stabilisce rigorosi criteri di gestione e di trasparenza, e ne ha raccomandato l'adozione da parte dei propri associati. La Fondazione, ha accolto tali criteri e anche grazie al proprio **Codice Etico** e al proprio **Modello Organizzativo**, è in grado di porsi a livelli di eccellenza nella definizione e attuazione delle procedure organizzative interne.

Proseguendo nell'obiettivo di consolidare le buone pratiche operative e l'elaborazione di codici e prassi comportamentali, che possano orientare le Fondazioni di origine bancaria al raggiungimento di migliori e maggiori standard operativi, in termine di trasparenza, responsabilità e perseguimento degli interessi statutari, l'ACRI ha negoziato e sottoscritto il 22 aprile 2015 con il Ministero dell'Economia e delle Finanze un **protocollo di intesa** che nel confermare la validità dell'impianto normativo della **legge "Ciampi"** (legge n. 461 del 1998 e d.lgs. n. 153 del 1999), ne **chiarisce la portata operativa** con riferimento ad alcuni **principi in essa contenuti**.

L'attività della Fondazione è **conforme alle previsioni di tale protocollo**, volto tra l'altro a **contenere i rischi** che per la natura di **investitori istituzionali e**, al tempo stesso, di **soggetti filantropici**, incombono sulle Fondazioni, consentendo di **sfruttare a pieno il potenziale beneficio per l'intera collettività**.

OBIETTIVI STRATEGICI

I recenti mutamenti sociali, ambientali ed economici, e in particolare gli effetti della grande crisi economica e finanziaria, hanno posto all'attenzione **nuove minacce e nuovi rischi**. S'impongono, quindi, **nuove priorità**, che sono espressione di **fenomeni complessi che toccano trasversalmente tutti i settori** in cui Fondazione Cariplo opera: l'Ambiente, la Ricerca Scientifica, la Cultura, i Servizi alla Persona.

Accorciare le distanze

Accorciare le distanze è la condizione necessaria per permettere a chi vive nel nostro territorio di ricominciare ad essere ed a **sentirsi parte della stessa comunità**, per fare in modo che **un territorio e una popolazione** che nel corso degli anni hanno saputo creare valore diffuso non si impoveriscano, non ripieghino e **continuino anzi ad essere un contesto di eccellenza**. La Fondazione intende in particolare impegnarsi affinché tale eccellenza **non vada a beneficio solo di una componente limitata** della popolazione, sempre più ristretta, ma sia invece **motore e ricchezza di una comunità via via più ampia**, consapevole della propria identità e **protagonista del proprio destino**.

Consentire alle persone di avvicinarsi e di connettersi è il presupposto per orientare le risorse e le scelte verso un futuro migliore per tutti, in cui tutti possano riconoscersi

Consentire alle persone di **avvicinarsi e di connettersi** è anche il presupposto perché la comunità sia dotata di **istituzioni robuste**, in grado di contemperare le diverse esigenze e orientare le risorse e le scelte verso **un futuro migliore per tutti, in cui tutti possano riconoscersi**.

L'azione della Fondazione deve **raggiungere le componenti** della comunità **che fanno fatica**, chiedersi sempre "per chi" mette in atto le proprie azioni, "quali sviluppi" si attende e se saranno duraturi e sostenibili. L'obiettivo che la Fondazione si pone è ottenere **risultati significativi** in

termini di **accorciamento delle distanze** tra le persone.

Accorciare le distanze può significare anche rafforzare la **capacità delle persone** di gestire efficacemente le proprie risorse o di **attivare tutti gli strumenti** che sono a **loro disposizione**, di intraprendere percorsi che consentano di **rimettersi in gioco e di allargare il campo delle opzioni** e delle prospettive.

In tale sforzo, lo **sguardo a ciò che accade anche altrove** può essere generativo, aprire pensieri inediti, permettere azioni nuove, coordinare l'azione con ciò che altre Fondazioni in Italia, in Europa e nel mondo fanno o intendono fare.

La Fondazione intende approfondire le questioni e gli **aspetti che più di altri generano distanze** e separazione all'interno della comunità, fra i quali a titolo di esempio vi sono l'accesso a:

- le **garanzie sociali**, fra le quali ad esempio il **cibo**, elemento di condivisione, scambio e relazione ma anche di esclusione, nei casi in cui non si abbia consapevolezza, pieno accesso e disponibilità di **cibo sicuro, nutriente e sano**;
- le **opportunità culturali**, rivolte soprattutto a **coloro che** versano in condizione di fragilità o disagio e **normalmente non esprimono una domanda** di tipo culturale;
- la **fiducia nel futuro, soprattutto per le nuove generazioni**, data dall'accesso a **opportunità** ad esempio **legate alla conoscenza, allo studio** o alla residenzialità per gli studenti e ad altri aspetti che rendono possibili diversi progetti di vita e di realizzazione personale.

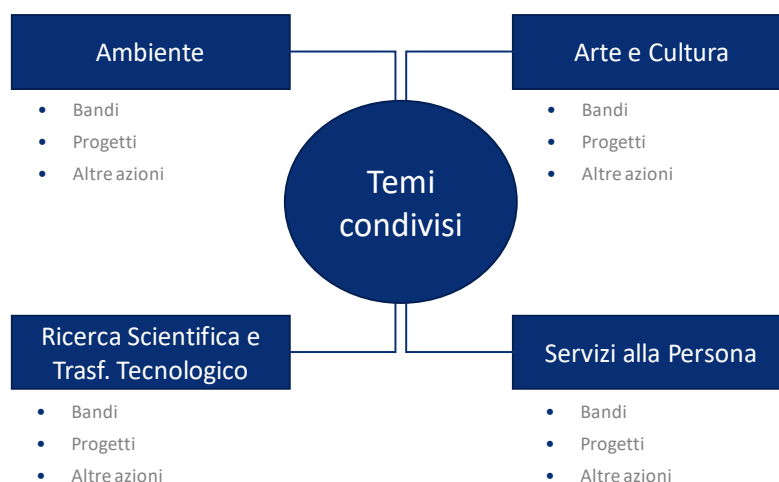
Sviluppare temi condivisi e trasversali

La Fondazione ha strutturato la propria attività filantropica in **4 aree tematiche**: Ambiente, Arte e Cultura, Ricerca Scientifica e Trasferimento Tecnologico e Servizi alla Persona. Le 4 aree sono organizzate, per quanto riguarda le **attività di indirizzo, monitoraggio e controllo**, in altrettante **Commissione Consultive** formate da membri della Commissione Centrale di Beneficenza. Per quanto riguarda l'**articolazione e la produzione dei contenuti** e degli strumenti, l'attività filantropica è articolata in 4 direzioni dotate di un **Direttore e di un team** di *program officers*. È stato inoltre individuato un **Consigliere di Amministrazione referente** per ciascuna area per rendere più efficace e diretto il raccordo con l'attività del Consiglio di Amministrazione.

Valorizzando l'assetto articolato su 4 aree tematiche, la Fondazione cercherà di integrare le proprie competenze attraverso affondi su temi condivisi e trasversali

Valorizzando questo assetto, che caratterizza l'approccio alle sfide filantropiche, nel periodo di programmazione 2020

– 2023 la Fondazione cercherà di **integrare le proprie competenze attraverso degli affondi su temi condivisi e trasversali** alle aree tematiche, rispetto ai quali la Fondazione ritiene di poter **raggiungere particolari risultati in termini di creazione di valore sociale**, dotati di budget *ad hoc* programmati annualmente.



L'obiettivo di attivare forme di collaborazione che sfruttino le **sinergie tra le professionalità, le esperienze e gli strumenti** che si sono consolidati nella Fondazione, dando priorità a **temi condivisi di particolare rilievo**, assume un carattere strategico e si può estendere **anche** agli **strumenti erogativi tradizionali, eventualmente da rileggere e coordinare** con queste modalità.

Costruire connessioni

Per contribuire attivamente ad **avvicinare tra loro le diverse storie, esperienze, convinzioni la Fondazione** può fare leva sulla credibilità di cui gode, presso le diverse parti delle comunità, per promuovere azioni che aumentino la coesione all'interno della comunità e dentro alle quali essa **agisca come generatore di valore sociale** ed anche come generatore di senso per i diversi soggetti coinvolti.

La costruzione di connessioni, tra eccellenze e vulnerabilità, tra centri e – presunte – periferie, sarà una delle chiavi dell'elaborazione strategica della Fondazione

Ciò è particolarmente rilevante in quanto il tentativo di lavorare a comunità più coese si sostanzia nella **costruzione di connessioni**, di progetti che puntano a cambiare lo scenario, a intraprendere **percorsi** che si ritengono realmente in grado di far star meglio le persone, di **restituire fiducia in qualche aspetto del futuro**.

La costruzione di **connessioni**, interne alla Fondazione, tra la Fondazione e i soggetti a lei vicini, tra e con tutti gli attori della comunità, tra soggetti locali e attori internazionali, tra la Fondazione e gli enti beneficiari dei suoi contributi, tra eccellenze e vulnerabilità, tra centri e – presunte – periferie, sarà **una delle chiavi dell'elaborazione strategica** nel periodo di programmazione pluriennale.

IL PATRIMONIO E LA SUA GESTIONE

“**Tute servare, munifice donare**”. Questo motto è la sintesi dell’azione filantropica della Fondazione che **finanzia** la sua **attività**, realizzata essenzialmente mediante erogazioni a fondo perduto, **grazie ai redditi derivanti dal suo patrimonio**.

Il valore di mercato del patrimonio e la sua redditività variano in maniera sensibile nel tempo, per cui destinare annualmente alle erogazioni i redditi registrati ogni anno (cedole, dividendi, plus e minusvalenze realizzati e non) potrebbe determinare significative differenze nelle erogazioni da un anno all’altro, e potrebbe anche azzerare le erogazioni per uno o più anni consecutivi.

In questo modo, le erogazioni non rifletterebero le esigenze della comunità ma gli andamenti dei mercati finanziari e, tendenzialmente, le erogazioni si ridurrebbero nei momenti di maggiore crisi e tensione sociale, con il probabile risultato di aggravare anziché mitigare i problemi sul territorio.

Se d’altronde le erogazioni eccedessero sistematicamente i redditi derivanti dal patrimonio, quest’ultimo sarebbe destinato a erodersi, riducendo le erogazioni in futuro rispetto ai livelli attuali.

la Fondazione ha l’obiettivo di destinare alla comunità un ammontare costante di erogazioni annuali in termini reali

La Fondazione si pone pertanto **l’obiettivo di destinare alla collettività un ammontare costante di erogazioni annuali** in termini reali, ovvero di individuare un **livello di erogazioni obiettivo sostenibile nel lungo termine**, da rivalutare ogni anno per l’inflazione.

Il rendimento del patrimonio, nel lungo termine, oltre alla copertura del livello di erogazioni obiettivo, deve assicurare la copertura delle spese di funzionamento della Fondazione,

delle imposte e dell’**incremento del valore del patrimonio corrispondente al tasso di inflazione**, per mantenerne costante il valore reale nel tempo.

Per ottenere tale rendimento, la Fondazione definisce delle **regole** per la gestione del patrimonio con riferimento ad aspetti quali **l’allocazione strategica**, i **limiti di rischio**, le **bande di oscillazione**, la **regola di ribilanciamento**, provvedendo a costituire un **fondo di stabilizzazione delle erogazioni**, delle dimensioni tendenzialmente non inferiori a **tre anni di erogazioni obiettivo**, per far fronte alle esigenze erogative negli anni in cui il rendimento del patrimonio risulti inferiore al fabbisogno dell’attività filantropica.

Per la gestione del patrimonio, nel rispetto della legislazione vigente e di un corretto principio di prudenza, la Fondazione osserva i seguenti **principi generali**:

- **ottimizzazione della combinazione tra redditività e rischio** del portafoglio nel suo complesso;

- adeguata **diversificazione** del portafoglio;
- **efficiente gestione** finalizzata ad ottimizzare i risultati;
- **etica e responsabilità socio-ambientale.**

Al fine di assicurare un'efficiente **diversificazione**, tanto dei gestori quanto dei rischi ad essi delegati, e contenere la concentrazione del rischio e la dipendenza del risultato della gestione da determinati emittenti, gruppi di imprese, settori di attività e aree geografiche, la Fondazione elabora una serie di **limiti operativi** da applicare al **patrimonio considerato nel suo complesso.**

La Fondazione può produrre un **risultato sociale** sia **con le erogazioni** sia **con il patrimonio.** Per evitare che la gestione del patrimonio possa diminuire il valore sociale generato dall'attività filantropica, la Fondazione adotta un'**impostazione socialmente responsabile nella gestione** della totalità del suo patrimonio. Questa scelta consente anche di mitigare i cosiddetti **rischi di lungo periodo** a cui è soggetta la gestione del patrimonio, ovvero i rischi finanziari **che conseguono al finanziamento di condotte non rispettose dell'ambiente e dell'uomo.**

Poiché è impossibile fare previsioni finanziarie sufficientemente verosimili su orizzonti temporali di breve termine, la Fondazione si prefigge di **raggiungere gli obiettivi finanziari** coerenti con il livello delle erogazioni obiettivo su un **orizzonte temporale di lungo termine.** Tale orizzonte, **eccede** quello del **mandato degli organi** della Fondazione, il cui compito è pertanto quello di massimizzare il rendimento del patrimonio implementando nel modo più efficiente la **strategia di lungo periodo** della Fondazione, scegliendo le modalità attuative più efficaci dal punto di vista giuridico, organizzativo ed operativo, attivando un sistema di monitoraggio e controllo a costante presidio della gestione del patrimonio.

I **criteri di investimento** adottati dalla Fondazione sono **il più possibile stabili nel tempo**, per evitare di operare scelte sbagliate nelle fasi di euforia e panico, oltre a costi eccessivi di trading, ed annovera anche una presenza ragionevole di attività con rischio finanziario elevato (azioni, obbligazioni corporate, paesi emergenti, titoli poco liquidi), per beneficiare del premio per il rischio offerto da tali attività su un orizzonte di lungo periodo.

Oltre a ciò, la Fondazione alloca una quota dei propri investimenti anche ai cosiddetti **mission connected investments**, ovvero investimenti **che perseguono direttamente un obiettivo di impatto sociale**, in aggiunta a un obiettivo di rendimento finanziario.

AREE TEMATICHE D'INTERVENTO

La Fondazione ha consolidato le proprie competenze e il proprio modo di operare focalizzando quattro aree tematiche di attività: l'Ambiente, l'Arte e Cultura, la Ricerca Scientifica e Trasferimento Tecnologico e i Servizi alla Persona.

Questa focalizzazione pone le basi per orientare l'intervento della Fondazione alla risoluzione di problemi complessi, nei quali le diverse competenze settoriali e le esperienze di organizzazioni attive in aree diverse di attività possono e debbono interagire attraverso piani di azione integrati. L'attitudine ad affrontare problemi, più che ad agire entro settori, non esime la Fondazione dall'esprimere chiari indirizzi e priorità anche per le azioni che si limitano a una sola area d'intervento. La pianificazione strategica e operativa è svolta dagli organi con il sostegno degli Uffici. In quest'ambito l'Osservatorio della Fondazione svolge, a supporto degli Organi e delle Aree, le analisi preliminari e gli approfondimenti dei temi strategici, contribuendo così alla definizione delle opportunità di intervento filantropico.

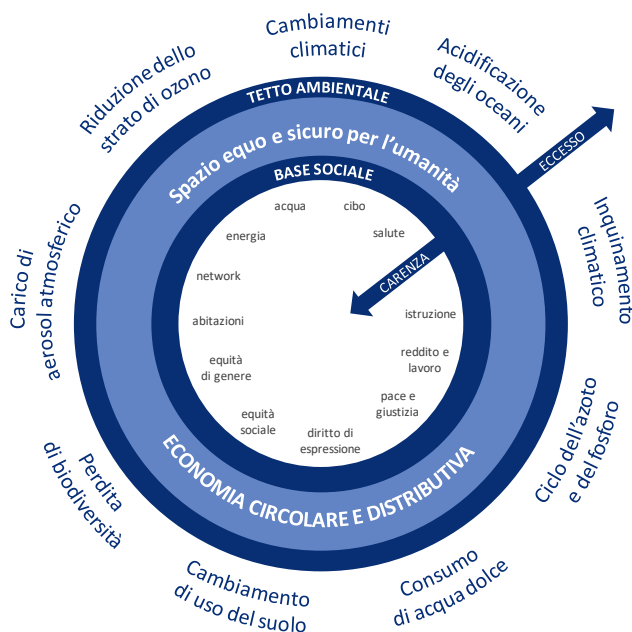
È opportuno sottolineare come gli obiettivi pluriennali di intervento della Fondazione individuati nelle pagine seguenti sono (o saranno) sviluppati, approfonditi e corredati di precisi strumenti operativi nei documenti denominati Piani di Azione (PdA) della Fondazione che dovranno essere periodicamente rivisti e verificati alla luce dei risultati raggiunti e delle difficoltà incontrate nel tempo analizzate con il supporto dell'Area Gestione Erogativa. Per questa ragione esiste una strettissima relazione tra l'attività di programmazione pluriennale di cui questo documento è espressione — specie nell'individuazione degli obiettivi strategici — e la progettazione annuale delle attività svolte dal Consiglio di Amministrazione al fine di perseguire gli obiettivi stabiliti dalla Commissione Centrale di Beneficenza.

AMBIENTE

Parallelamente all'acuirsi di alcuni fenomeni ambientali e climatici (perdita di biodiversità, intensificazione di eventi meteorologici estremi, scioglimento dei ghiacciai, ecc.) stanno crescendo consapevolezza e sensibilità di sempre più larghe fasce della popolazione e iniziano a farsi strada alcuni segnali di cambiamento nei modelli di produzione, consumo e stili di vita. Si registra quindi un maggiore interesse, ad esempio, per un'agricoltura e un cibo di qualità, per spazi naturali integri e accessibili, per una maggiore salubrità dell'aria, o per ridurre la presenza di plastiche e microplastiche nelle acque e, quindi, nella catena alimentare. Appare quindi importante rafforzare l'impegno di Fondazione Cariplo a sostenere questi segnali (ancora deboli, soprattutto nel nostro Paese) tramite sia l'attività filantropica che gli impieghi del proprio patrimonio.

Anche a livello istituzionale, le stesse Nazioni Unite, in considerazione delle sempre più evidenti disuguaglianze dovute anche a situazioni ambientali e climatiche localmente alterate, se non esasperate, si sono chiaramente poste obiettivi di sviluppo sostenibile al 2030 che contemplano azioni incisive in ambito ambientale e climatico. Ad esempio: l'obiettivo 15, che riguarda la Protezione dell'ecosistema terrestre, la gestione sostenibile delle foreste e del suolo e il contrasto alla perdita di diversità biologica, gli obiettivi 4 (Educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti), 11 (Promozione di città e comunità più resilienti e sostenibili), 13 (Lotta al cambiamento climatico) e 17 (Rafforzamento del partenariato per lo sviluppo sostenibile, con particolare riferimento alle partnership tra soggetti pubblici, privati e società civile).

In analogia con questa strategia di riduzione delle disuguaglianze a scala globale, si fa riferimento al noto schema di Kate Raworth de “L’economia della ciambella”, che ragiona in termini di “carenze” di diritti sociali (e quindi disuguaglianze) ed “eccessi” di consumo di risorse naturali o di funzioni ambientali.



Raworth, K. (2017) *L’economia della Ciambella: Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*, Edizioni Ambiente.

La teoria di Raworth evidenzia inoltre lo stretto legame tra lo stato di salute dell’ecosistema e il livello di tutela e godimento dei diritti fondamentali, sia in positivo che in negativo: mantenere le risorse naturali contribuisce a colmare i divari e gli squilibri sociali per cui l’obiettivo di istituzioni pubbliche e private deve essere quello di contribuire a generare una situazione di equilibrio, in cui vi siano meno sperequazioni socioeconomiche e si lavori per rigenerare le risorse naturali.

In particolare, in termini di distanze e disuguaglianze, le crisi ambientali e climatiche hanno maggiori impatti in termini economici, di salute e qualità della vita, ma anche di accesso ai servizi

ecosistemici, sulle aree e sulle fasce sociali più deboli: ad esempio le aree periferiche urbane, caratterizzate da una scarsa qualità degli edifici residenziali e da servizi di mobilità meno capillari; le fasce più fragili della popolazione (anziani, bambini, popolazione ospedaliera); le aree interne oggetto di spopolamento, dove la carenza di manutenzione dei suoli e degli ecosistemi le rende più esposte alle conseguenze degli eventi meteorologici estremi. Inoltre, la distanza intergenerazionale è destinata ad acuirsi se le risorse naturali continueranno ad essere depauperate e non ripristinate, lasciando alle future generazioni gli esiti di una gestione irresponsabile del patrimonio naturale ed altissimi costi per la gestione delle emergenze ambientali.

Nello scenario evidenziato, improntato a favorire l’obiettivo della “non regressione” della qualità dell’ambiente, obiettivo strategico della Fondazione è quello di promuovere l’allargamento delle conoscenze e la diffusione/realizzazione di pratiche innovative orientate a:

- promuovere un sistema efficace di gestione, tutela e valorizzazione delle risorse ambientali e della biodiversità autoctona;
- contribuire alla mitigazione e all’adattamento agli impatti del cambiamento climatico;
- favorire la diffusione dell’agricoltura sostenibile amica della biodiversità e dell’approccio agroecologico;
- ridurre il divario tra aree marginali e poli urbani;

- creare opportunità per una nuova economia e un benessere della persona duraturo e responsabile nei confronti dei diritti delle generazioni future e di tutte le popolazioni del mondo.

In tali ambiti potranno essere sviluppate azioni mirate a:

- orientare la pianificazione urbanistica e territoriale in modo da incrementare la resilienza delle aree urbane (in particolare nei quartieri periferici maggiormente disagiati);
- promuovere una maggiore vivibilità dei centri urbani e una mobilità più sostenibile delle persone e delle merci;
- facilitare la realizzazione di interventi per la riduzione del consumo di fonti fossili e delle emissioni di CO₂ (ad esempio, miglioramento del comfort ambientale degli edifici utilizzati in particolare da fasce deboli con sistemi passivi o a basse emissioni di carbonio);
- sostenere interventi per la conservazione quali-quantitativa delle risorse naturali (suolo, acqua, biodiversità) e per incrementare lo stoccaggio di carbonio;
- aumentare l'attrattività delle aree interne per favorirne il ripopolamento, ai fini di uno sviluppo sostenibile, attraverso processi partecipati di rigenerazione territoriale e di sviluppo locale;
- supportare l'agricoltura in chiave di presidio territoriale e di coesione sociale e migliorare le capacità adattative dei sistemi agroalimentari ai cambiamenti climatici;
- puntare sull'educazione alla sostenibilità delle giovani generazioni, sugli stili di vita e sulla valorizzazione del dialogo interculturale e intergenerazionale, promuovendo anche opportunità di sviluppo della green economy e dei green jobs;
- contribuire a generare un'informazione corretta e solida dal punto di vista scientifico e alla sensibilizzazione sull'importanza di stili di vita sostenibili, anche attraverso la valorizzazione di tradizioni culturali locali.

La Fondazione ha nel tempo individuato e adottato alcuni approcci metodologici, che contraddistinguono il proprio modo di operare in campo ambientale. In particolare:

- opera per prevenire problemi e non interviene a seguito di disastri o emergenze;
- ritiene l'ambiente un'opportunità di innovazione per il tessuto produttivo del paese e non come un insieme di norme e divieti;
- agisce per evidenziare la stretta correlazione tra responsabilità individuale e collettiva e l'importanza di preservare i beni comuni;
- considera il Terzo settore attivo in campo ambientale un partner operativo fondamentale per realizzare le proprie strategie; per questo attiva modalità di ascolto sistematico di bisogni, idee e proposte tramite un incontro annuale dedicato a tali enti;

- confronta il proprio operato con altre Fondazioni attive in campo ambientale a livello internazionale e nazionale, contribuendo attivamente alla costruzione di reti, alleanze e network (ad esempio, Commissione Ambiente in ambito ACRI, European Environmental Funders Group (EEFG) e European Foundations for Sustainable Agriculture and Food (EFSAF) in ambito European Foundation Centre (EFC);
- sostiene azioni mirate a influenzare le politiche pubbliche (advocacy) connesse alle attività su cui opera, al fine di evitare che le proprie risorse investite possano essere vanificate;
- affida progetti di ricerca funzionali alle azioni della Fondazione ad enti specializzati in tematiche ambientali;
- promuove la collaborazione interdisciplinare dentro e fuori la Fondazione.

ARTE E CULTURA

L'autorevolezza di Fondazione Cariplo nel settore della cultura, non solo in Lombardia, è ormai ampiamente riconosciuta. Così come è riconosciuta la centralità di Cariplo nel disegno delle "politiche" culturali lombarde, non solo per via della consistenza delle risorse annualmente destinate al settore ma anche per la rilevanza delle strategie elaborate e l'originalità delle iniziative che la Fondazione ha saputo sviluppare.

Da oltre un decennio, la crisi del bilancio pubblico, a livello centrale e ancor più locale, con la conseguente e purtroppo scontata contrazione delle risorse destinate alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale, impone una sorta di sdoppiamento del ruolo della Fondazione.

Da una parte, a causa della vastità dei problemi che caratterizzano il settore e per poter indirizzare il proprio intervento a sostegno della creazione di valore aggiunto e di risultati tangibili, Fondazione Cariplo non rinuncia a rivestire il peculiare ruolo di soggetto filantropico innovatore, promuovendo azioni dotate di riconoscibile valore, utili alla collettività, economicamente sostenibili e possibilmente replicabili in contesti differenti.

Dall'altra, la condizione in cui versano molte realtà del settore, impone alla Fondazione di operare anche per garantire la sopravvivenza di un tessuto fondamentale per il pluralismo e la vitalità del territorio. E, per non contraddire il principio di sussidiarietà che ne ispira l'azione, la Fondazione, specie negli anni più recenti, ha adottato un approccio basato sulla promozione di pratiche di buona gestione, offrendo cioè il proprio sostegno agli operatori in difficoltà solo in presenza di programmi di miglioramento organizzativo e gestionale, finalizzati a rendere più efficienti e quindi più sostenibili le attività.

Infine, sempre in ragione della propria missione e del proprio ruolo, anche nel campo della cultura la Fondazione non intende rinunciare a sviluppare un'intensa attività di messa a sistema, basata sul coinvolgimento di portatori di interesse e sulla catalizzazione delle risorse, ovvero sulla costruzione di collaborazioni con altri soggetti pubblici o privati interessati a raccogliere congiuntamente determinate sfide.

Per continuare a giocare al meglio il proprio ruolo nel campo della cultura, la Commissione Arte e Cultura ha delineato tre nuove, specifiche sfide settoriali.

Cultura come motore di sviluppo

La Fondazione investe da sempre sulla cultura come fattore strategico di sviluppo economico e sociale del territorio.

Utilizzando meccanismi tipici della pianificazione strategica della cultura, già sperimentati dapprima nell'ambito del progetto Distretti Culturali, in seguito con alcuni bandi dedicati e più recentemente con i PIC – Piani Integrati della Cultura, Fondazione Cariplo promuoverà processi di coordinamento e integrazione delle politiche e dei programmi tra gli enti locali e le organizzazioni culturali del territorio, con un'attenzione particolare alle pratiche più innovative e sostenibili.

La Fondazione, inoltre, intende proseguire il cammino intrapreso negli ultimi anni a sostegno della conservazione, del restauro e della messa in sicurezza del patrimonio a rischio attraverso interventi innovativi sotto il profilo metodologico. Gli interventi in questo ambito dovranno essere in grado da una parte di creare occupazione e nuove professionalità sul territorio e dall'altra di coinvolgere e condurre le comunità a riappropriarsi e divenire custodi del loro patrimonio artistico e culturale.

Un focus specifico, in questa logica, sarà dedicato al tema del rapporto tra patrimonio storico-architettonico e paesaggio e del ripristino della "bellezza" dei luoghi, grazie all'arte e alla cultura e, anche in questo caso, attraverso un coinvolgimento più attivo della cittadinanza.

Cultura come opportunità di lavoro

Nel corso degli anni Fondazione Cariplo è diventata in Lombardia uno dei principali riferimenti per i giovani che intendono lavorare nel mondo della cultura, come operatori culturali presso le numerose istituzioni del territorio ma soprattutto come veri e propri "piccoli imprenditori", capaci di introdurre importanti innovazioni di processo e di prodotto nel settore. I mestieri direttamente o indirettamente connessi alla cultura (e più in particolare al mondo della cosiddetta "innovazione culturale") rappresentano oggi un'occasione occupazionale sempre più preziosa.

La Commissione ritiene che la Fondazione debba consolidare il proprio ruolo di riferimento sul territorio per la creatività emergente e per l'innovazione culturale, continuando a favorire lo sviluppo di nuove opportunità formative e, soprattutto, occupazionali per le fasce più giovani della popolazione.

Sempre in questa prospettiva, Fondazione Cariplo sosterrà la qualificazione della proposta artistica e culturale degli istituti e dei luoghi della cultura con un'attenzione particolare all'adozione di modelli organizzativi più sostenibili, grazie all'applicazione di principi tipici del mondo imprenditoriale. In uno spirito di filantropia moderna, inoltre, la Fondazione favorirà l'incontro tra tali istituzioni e le imprese del territorio, promuovendo la nascita di partenariati basati non solo sulla condivisione di valori ma anche di porzioni delle rispettive attività, come ad esempio i processi creativi o le attività di responsabilità sociale.

In conclusione, la Fondazione intende continuare a scommettere sull'innovazione e la creatività giovanile in ambito culturale puntando al rafforzamento dell'approccio imprenditoriale e alla creazione di occupazione giovanile qualificata.

Cultura come bene comune

La Fondazione promuove da anni la partecipazione attiva e critica dei cittadini alla vita culturale, nella convinzione che un coinvolgimento sempre più ampio nei processi di produzione e fruizione

culturale rappresenti una condizione necessaria per l'effettivo esercizio dei diritti di cittadinanza e per la sopravvivenza stessa di una società plurale e democratica.

La Fondazione rinnoverà quindi il proprio impegno a favore dell'incremento della domanda di cultura da un punto di vista sia qualitativo che quantitativo, investendo in iniziative capaci di stabilire un rapporto diretto con i cittadini e di favorirne l'abitudine a frequentare i luoghi della cultura. In questo senso si continuerà a puntare sulle istituzioni del settore come veri e propri "mediatori culturali", in grado di contribuire alla costruzione di una società coesa e plurale e di promuovere la convivenza pacifica fra soggetti e gruppi diversi per origine culturale, età anagrafica, condizione socio-economica.

Infine, la Commissione intende dare vita a una linea di attività completamente nuova e finalizzata a promuovere la pratica della lettura quale strumento imprescindibile di accesso alla conoscenza e all'informazione, e dunque di partecipazione attiva alla vita culturale, civica ed economica della società.

RICERCA SCIENTIFICA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Nel campo della ricerca la Fondazione opera in un territorio privilegiato, caratterizzato da elevate specializzazioni e pluralità di attori: nelle province lombarde, di Novara e del Verbano-Cusio Ossola sono presenti infatti ben 15 Università, 18 IRCCS e 12 Istituti del CNR a cui si aggiungono ulteriori articolazioni territoriali e unità organizzative. Tale concentrazione garantisce un posizionamento di primo piano a livello nazionale e la sola Lombardia, con il 17% della popolazione italiana, attiva il 21% della ricerca e sviluppo, produce il 27% delle pubblicazioni scientifiche più altamente citate e registra il 33% dei brevetti. Tuttavia, spostando lo sguardo ad una dimensione internazionale, la situazione appare ridimensionata e si rilevano importanti differenze rispetto ai sistemi territoriali più virtuosi. Limitandosi alla sola dimensione europea e paragonando la Lombardia alle regioni tedesche del Baden-Württemberg e Bayern, si registrano una minor concentrazione di addetti alla ricerca sul totale dei lavoratori, una inferiore capacità di attrarre finanziamenti europei e, soprattutto, investimenti in ricerca e sviluppo più bassi: nel 2015 in Lombardia il totale degli investimenti pubblici e privati in ricerca era pari al 1,27% del PIL, ovvero 454 euro per abitante, un quinto dei 2.120 euro del Baden-Württemberg e un terzo dei 1.367 euro del Bayern. Inoltre, mentre tra il 2011 e il 2015 la spesa in ricerca e sviluppo è diminuita del 2% in Lombardia, in Baden-Württemberg è aumentata del 14,2% e in Bayern addirittura del 17,7%. Le criticità non sono comunque limitate agli scarsi livelli di finanziamento e il sistema della ricerca locale soffre per l'assenza di una strategia di sviluppo di lungo periodo, la mancanza di bandi valutati meritocraticamente e le limitate capacità di attrarre e mantenere i migliori ricercatori. Inoltre, benché alcuni segnali di miglioramento siano già intellegibili, si rileva la necessità di potenziare maggiormente l'internazionalizzazione degli atenei, di stimolare la collaborazione tra le università e le imprese e di incentivare la competizione a livello europeo.

Nel quadro generale appena delineato, la Fondazione non può ovviamente fornire risposte sistemiche o sopperire all'endemica carenza di finanziamenti ma, grazie all'apporto di studi di

Una leva molto importante per creare valore nel settore della ricerca è rappresentata dall'attivazione di collaborazioni, con particolare attenzione alle relazioni con le istituzioni europee

scenario e all'ascolto attento dei bisogni e delle aspettative degli operatori, è chiamata a identificare precise linee di intervento e a sperimentare nuove modalità d'azione per assicurare al territorio in cui opera concrete opportunità di crescita e di sviluppo future. Al fine di rispondere ai bisogni con maggiore incisività e contribuire a creare valore, una leva importantissima è rappresentata dall'attivazione di collaborazioni con altri soggetti impegnati nel finanziamento alla ricerca, realizzando sinergie di risorse e competenze e potenziando la funzione di soggetto catalizzatore che da tempo la Fondazione ricopre in questo settore. In tale contesto, particolare attenzione deve essere riservata anche al rafforzamento

delle relazioni con le istituzioni europee in termini di programmazione, co-design di iniziative e co-funding nonché di supporto agli operatori locali per aumentare l'accesso ai fondi comunitari.

Al fine di meglio qualificare l'intervento della Fondazione e rispondere in modo proattivo ai bisogni emergenti appare doveroso considerare anche lo scenario culturale. L'avvento della

post-modernità, caratterizzata da un'ipertrofia dei mezzi tecnici a disposizione ma talvolta da un'atrofia dei fini, rende indispensabile approfondire il legame tra scienza e società affrontando la relazione dialettica tra persona, tecnoscienza e orizzonti etico-antropologici. Tale considerazione è ben esemplificata dal dibattito sul confine tra "umano e artificiale" alimentato dagli sviluppi dell'intelligenza artificiale e che vede coinvolti ingegneri, informatici, filosofi, esperti di etica e di diritto. Inoltre, temi quali le cellule staminali e la clonazione, le nanoscienze, il riscaldamento globale o l'utilizzo degli organismi geneticamente modificati sono entrati far parte del dibattito politico, sociale ed economico diventando oggetto di discussione sempre più frequente sulle prime pagine dei quotidiani. Ciò impone la necessità di costruire una cultura matura e critica, capace di favorire il dialogo fra i desideri, i bisogni e i valori della società con quelli della scienza e della tecnologia e diffondere una migliore percezione del ruolo della scienza per la crescita e il progresso.

Alla luce di quanto rappresentato, l'area Ricerca Scientifica e Trasferimento tecnologico intende operare nei prossimi anni lungo due principali direttrici:

- stimolare la produzione di conoscenza con l'obiettivo di migliorare la comprensione di temi ad elevata complessità che richiedono integrazione di saperi e modalità di lavoro multi e transdisciplinari;
- svincolare la ricerca da un'immagine elitaria connettendo la scienza alla società affinché lo sforzo della comunità scientifica sia sempre più condotto "con e per" la società.

Nel primo ambito, potranno essere perseguiti obiettivi operativi quali:

- il sostegno alla produzione scientifica in diversi campi del sapere, favorendo lo sviluppo delle scienze della vita, delle scienze fisiche e ingegneristiche e delle scienze sociali e umane anche al fine di ottenere conoscenze utili a meglio indirizzare la stessa attività della Fondazione;
- il supporto alla ricerca di frontiera, che enfatizza la propensione della Fondazione ad assumersi il rischio di eventuali insuccessi;
- la creazione di partnership tra gruppi e organizzazioni che operano anche in differenti ambiti disciplinari;
- la promozione del sapere tecnico spesso sottovalutato nel nostro paese ma imprescindibile per alimentare il progresso sociale;
- il rafforzamento delle capacità locali di produrre conoscenza mediante interventi di *capacity building* e il potenziamento delle infrastrutture;
- la diffusione della cultura del merito, promuovendo la selezione delle migliori progettualità;
- l'elaborazione di conoscenza utile alle sfide della società contemporanea quali, ad esempio, l'invecchiamento della popolazione, la malnutrizione (ipo e iper-nutrizione) e il rapporto tra sviluppo economico e riscaldamento globale;
- l'attenzione ai risultati e, in particolare, agli impatti delle ricerche in termini di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Nel secondo ambito, potranno essere perseguiti obiettivi operativi quali:

- la diffusione di una maggiore cultura e consapevolezza scientifica con particolare attenzione a temi di grande attualità quali, ad esempio, il riscaldamento globale;
- la disseminazione dei risultati scientifici e la promozione del trasferimento della conoscenza a vantaggio dello sviluppo locale;
- l'adozione di approcci di ricerca e innovazione responsabile, tale azione sarà svolta sia favorendo il dialogo dei ricercatori con la società civile sia stimolando il coinvolgimento attivo di tutti gli attori diversamente impegnati nelle pratiche della ricerca e innovazione attraverso attività di progettazione partecipata.

In entrambi i contesti, particolare attenzione dovrà essere posta all'individuazione dei destinatari finali degli interventi, privilegiando i soggetti più fragili e che accedono con più difficoltà alle opportunità esistenti.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, nel primo ambito si lavorerà per:

- incrementare le conoscenze utili a mitigare le condizioni di disagio psico-fisiche dovute tanto alle malattie quanto alle condizioni dell'esistenza come, ad esempio, l'invecchiamento;
- rendere i sistemi di produzione della conoscenza più equi, inclusivi e coesi stimolando l'indipendenza scientifica e la crescita professionale dei giovani ricercatori e promuovendo l'uguaglianza di genere nelle carriere scientifiche.

Allo stesso modo, nel secondo ambito, sarà opportuno:

- indirizzare le attività di disseminazione verso i soggetti che sperimentano situazioni di marginalità promuovendo, ad esempio, azioni di diffusione della cultura scientifica nelle scuole di periferia;
- favorire, anche in collaborazione con altre aree della Fondazione, l'adozione di tecnologie utili a migliorare le condizioni di vita delle persone che versano in situazioni di disagio con particolare riferimento alla disabilità e all'invecchiamento;
- studiare l'impatto dell'innovazione sulla società, valutandone vantaggi e svantaggi e impostando azioni concrete per colmare le situazioni di disagio.

SERVIZI ALLA PERSONA

I territori di intervento della Fondazione, pur caratterizzati da aree di benessere diffuso e di eccellenze in diversi settori, registrano, analogamente al resto del Paese, un acuirsi delle “distanze” all’interno delle proprie comunità. Alla concentrazione di ricchezza, alla crescita del numero di persone in condizioni di povertà relativa e assoluta, ai

Le diverse condizioni di partenza e dotazioni personali segnano la “distanza” tra chi è pronto a cogliere le opportunità e chi è impreparato ad affrontare criticità inattese e rischia di scivolare più facilmente verso la vulnerabilità

cambiamenti demografici, si sommano diseguaglianze di tipo sociale, collegate alla disparità nell’accesso e nella qualità di servizi fondamentali e la disomogeneità di opportunità culturali, di socializzazione, di accesso alle nuove tecnologie, e di qualità dell’abitare (si pensi alle periferie delle città o alle aree interne).

In questo contesto socioeconomico complesso e caratterizzato da una velocità di cambiamento mai sperimentata, pesano sempre di più, in tutte le fasi della vita, le condizioni di partenza e le dotazioni personali (relazioni, competenze, ricchezza, famiglia, luoghi di vita..) che consentono di accedere più facilmente alle opportunità esistenti e di reagire più tempestivamente

di fronte a eventuali imprevisti; aumenta quindi ancor di più la “distanza” rispetto a chi è impreparato ad affrontare criticità inattese e rischia di scivolare più facilmente verso una condizione di vulnerabilità.

Tale quadro è amplificato:

- favorire, anche in collaborazione con altre aree della Fondazione, l’adozione di tecnologie utili a migliorare le condizioni di vita delle persone che versano in situazioni di disagio con particolare riferimento alla disabilità e all’invecchiamento;
- dal ruolo delle nuove tecnologie, sempre più pervasivo, nell’accesso alla conoscenza, al crescente valore dei dati, e per contro, alla produzione di nuovi processi di esclusione e isolamento.

All’interno di tale scenario, oltre al singolo individuo, anche le reti familiari, gli enti pubblici, le organizzazioni di terzo settore e quindi le nostre comunità risultano impreparate, frammentate e sempre meno attrezzate a fronteggiare fenomeni così complessi e faticano a promuovere solidarietà diffusa e neo-mutualità.

Tali circostanze alimentano il senso di sfiducia nei confronti delle istituzioni e, più in generale, dei corpi intermedi, sentiti lontani e poco efficaci nel rispondere alle istanze delle persone, non solo le più fragili, creando disaffezione nei confronti della ricerca del “bene comune” e disincentivando forme di partecipazione attiva alla vita comunitaria.

Le strategie di intervento della Fondazione nell’Area Servizi alla Persona saranno declinate a partire da questa esigenza di innovazione delle politiche sociali territoriali e di ripensamento dei servizi, sia individuando tematiche specifiche con ipotesi di

cambiamento definite, sia delineando programmi di ampio respiro in grado di sollecitare e accompagnare le idee innovative proposte dalle reti del territorio, al fine di dare il proprio contributo per favorire il pieno sviluppo delle persone all'interno delle proprie comunità di riferimento.

Agendo principalmente in ambito "sociale", secondo una definizione allargata che include in questo settore oltre alle tradizionali politiche socio-assistenziali, anche quelle abitative e di occupabilità, la Fondazione intende dunque intervenire sostenendo e orientando gli attori del territorio verso un welfare comunitario/generativo, che sta emergendo sia sul piano della riflessione che della pratica, ma che, proprio a partire dal riconoscimento di un tessuto sociale pubblico/privato sempre più attivo e capillare, necessita di essere accompagnato e organizzato per favorire la ricomposizione delle risorse e la messa a sistema delle risposte, soprattutto nei territori e negli ambiti di intervento dove le distanze tra sistemi di risposta e bisogni sono più ampie.

Nel costruire le proprie modalità di intervento, l'Area Servizi alla Persona sarà orientata da questi principi:

- aumentare, in una logica preventiva e non emergenziale, le opportunità di cui le persone, in particolar modo quelle in situazioni di svantaggio, possono disporre nelle varie fasi della propria esistenza, perché ciò significa più opzioni di scelta, più capacità di reazione rispetto a imprevisti, emancipazione dal bisogno, prevedendo percorsi di intercettazione precoce e di massimizzazione delle autonomie residue o potenziali;
- accompagnare l'evoluzione dei "sistemi territoriali", per massimizzare la loro capacità di attivazione delle risorse (personali e comunitarie), di ritessitura delle relazioni, sostenendo la responsabilizzazione e l'infrastrutturazione sociale delle comunità, la compartecipazione dei singoli portatori di bisogno, rafforzandone il senso di fiducia e la partecipazione attiva alla vita sociale, perché possano nel tempo diventare essi stessi attivatori di risposte;
- creare, ritessere e accompagnare nuove alleanze pubblico-private e sistemi di governance locale che siano in grado, nel riconoscimento dei reciproci ruoli, di valorizzare competenze specifiche, diversità e complementarità; di guardare congiuntamente ai problemi e ai bisogni sociali e di identificare priorità e risposte condivise e una medesima visione di cambiamento, frutto di processi di confronto, negoziazione, co-partecipazione volti a mettere a sistema il valore aggiunto di ciascun attore;
- favorire l'integrazione, ottimizzazione e riorientamento delle risorse umane ed economiche;
- accompagnare l'applicazione del digitale e delle nuove tecnologie in ambito sociale per sperimentare il ruolo che possono svolgere all'interno dell'innovazione nei servizi di welfare, in termini di: conoscenza attraverso i dati e l'integrazione dei sistemi informativi, intercettazione di fasce di bisogno che non si rivolgono ai servizi tradizionali, aggregazione della domanda, costruzione di nuove risposte e reperimento di risorse;
- accrescere la consapevolezza dell'importanza di una comunicazione accessibile e adeguata in grado di promuovere un lavoro culturale nei territori sui temi del welfare, rappresentando i problemi, il valore generato dalle risposte, i benefici di

una società più equa e inclusiva, contribuendo a favorire, a vari livelli e con diversi strumenti, l'ingaggio e la partecipazione attiva dei cittadini e di altri attori della comunità locale;

- accompagnare le componenti più innovative e sperimentali sia in termini di azione che di forme organizzative, in grado di generare e ridistribuire valore all'interno delle comunità.

Questi principi rappresentano l'intelaiatura attorno a cui verranno declinate le modalità di intervento della Fondazione rispetto alle cinque principali sfide strategiche dell'Area Servizi alla Persona:

- Welfare e comunità: sostenere l'innovazione del welfare territoriale per ridurre le distanze tra l'evoluzione dei bisogni e le risposte oggi attive, favorendo al contempo la convergenza degli attori pubblici e privati e il coinvolgimento attivo della comunità;
- Abitare sociale: rispondere ai bisogni abitativi delle persone più fragili, aumentando le opportunità di scelta per il proprio progetto di vita, massimizzando l'accessibilità economica grazie alla valorizzazione di molteplici risorse (immobiliari, economiche, sociali...) e favorendo il raggiungimento dell'autonomia potenziale affiancando agli alloggi servizi di accompagnamento;
- Occupabilità e inserimento lavorativo: ridurre la distanza tra mercato del lavoro e adulti e giovani in situazione di svantaggio, offrendo loro opportunità in grado di rimuovere ostacoli che ne impediscono l'ingresso, la tenuta e il reinserimento;
- Povertà e inclusione sociale: ridurre le disuguaglianze migliorando le condizioni di vita delle persone in povertà, in particolare delle famiglie con minori, e favorendo percorsi di inclusione delle persone a rischio di esclusione sociale;
- Cooperazione internazionale e innovazione per lo sviluppo: promuovere processi di crescita sociale ed economica delle comunità nei paesi a economia emergente, tramite il coinvolgimento delle comunità locali e italiane.

