

DPPP 2024-2027

DOCUMENTO PROGRAMMATICO DI PIANIFICAZIONE PLURIENNALE

APPROVATO DALLA COMMISSIONE CENTRALE
DI BENEFICENZA DEL 26 OTTOBRE 2023

Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



INDICE

SINTESI	5
PREMESSA METODOLOGICA.....	6
MISSIONE, RUOLO E PRINCIPI DELLA FONDAZIONE	7
GOVERNANCE	9
Il Presidente	9
La Commissione Centrale Di Beneficenza.....	9
Il Consiglio di amministrazione	10
Il Collegio Sindacale	10
Il Direttore Generale	10
SCENARIO E PRIORITÀ.....	11
1. Trend di cambiamento globali	11
1.1 I cambiamenti demografici	12
1.2 La globalizzazione e i suoi effetti sull’ambiente	13
1.3 La transizione digitale	14
1.4 L’urbanizzazione.....	15
2. Il territorio di Fondazione Cariplo: indicatori di contesto locale e nazionale	17
VISIONE E LINEE DI MANDATO	23
Le linee di mandato.....	24
LINEA 1 - Creare valore condiviso attraverso il sostegno alla creazione e allo sviluppo sostenibile di ecosistemi territoriali.....	26
LINEA 2 - Ridurre le disuguaglianze, intervenendo sulle diverse forme di povertà e fragilità	30
LINEA 3 - Allargare i confini, comprendendo e gestendo le relazioni tra il territorio di riferimento, l’Italia e l’Europa	34
LINEA 4 - Creare le condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità.....	36
GESTIONE DEL PATRIMONIO	40
IL DOCUMENTO DI PIANIFICAZIONE TRIENNALE DEGLI STRUMENTI OPERATIVI	42
LA STRUTTURA OPERATIVA.....	44
LE PERSONE.....	44
MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO AI SENSI DEL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231	46
IL MONDO CARIPLLO	47

SINTESI

La Fondazione Cariplo è un ente filantropico che aiuta le istituzioni sociali e civili a servire meglio la comunità, facendo leva sul suo patrimonio - economico, di professionalità e reputazionale - messo a disposizione gratuitamente e con approccio sussidiario, per accrescere 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, la Fondazione affronta le sfide filantropiche di oggi e del prossimo futuro svolgendo il ruolo di “soggetto filantropico innovatore”, contribuendo a ideare, sperimentare e valutare nuovi modelli d’intervento che consentono di dare risposta a bisogni delle comunità.

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.

Di fronte a un contesto globale e locale caratterizzato da un’elevata complessità e da forti spinte al cambiamento, **il fattore cruciale su cui investire per i prossimi anni è il rafforzamento delle comunità**, intese come singole comunità, ma anche come ecosistema.

Il territorio prioritario di azione di Fondazione Cariplo, costituito dalle province lombarde e da quelle di Novara e del Verbano Cusio Ossola, è geograficamente molto ampio e fortemente integrato, pur presentando al proprio interno una grande eterogeneità e una spiccata biodiversità: tutti aspetti che costituiscono punti di forza su cui investire.

In questo territorio vasto emerge anche la presenza di dinamiche e di fragilità comuni, che determinano però bisogni differenti a seconda del contesto. Le peculiarità di ciascun territorio e di ciascuna comunità rappresentano quindi fattori distintivi da analizzare nel profondo, sia per rispondere ai bisogni che per sostenere lo sviluppo.

Tra la pluralità di soggetti (organizzazioni non profit, enti pubblici, soggetti profit) che operano nelle comunità con competenze molto variegata, Fondazione Cariplo si colloca come un soggetto terzo capace di connettere e creare quegli spazi di dialogo e confronto necessari per lo sviluppo di una visione condivisa.

La Fondazione lavora, inoltre, per creare condizioni abilitanti per la diffusione di buone pratiche che, una volta innescate, possano essere adattate alla specificità dei territori e declinate in diversi contesti.

PREMESSA METODOLOGICA

Il Documento Programmatico Previsionale Pluriennale (DPPP) 2024-2027 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 CCB intende la Fondazione debba svolgere, nell'orizzonte del proprio mandato, entro il contesto sociale ed economico in cui opera, mettendo a fuoco i suoi principali obiettivi.

In un mondo che cambia velocemente, assume particolare rilievo la capacità della Fondazione di articolare ed in alcuni casi aggiornare la propria visione strategica, 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 strumenti erogativo.

Il Documento Programmatico Previsionale Annuale è articolato secondo le **Linee di Mandato** previste dal DPPP, che individuano le aree prioritarie di intervento della Fondazione e definiscono il raccordo tra i diversi strumenti erogativi che concorrono al perseguimento degli obiettivi filantropici.

La Fondazione opera prioritariamente assegnando contributi a fondo perduto alle organizzazioni del territorio per la realizzazione dei progetti di utilità sociale, selezionati all'esito della pubblicazione di bandi pubblici; la Fondazione, inoltre, elabora e attua, anche in collaborazione con enti terzi, progetti propri.

Il presente Documento Programmatico Previsionale Pluriennale definisce quindi la cornice entro la quale si sviluppano le attività e gli strumenti attraverso i quali la Fondazione opera.

Nel presente documento viene inoltre incluso il Documento di Pianificazione Triennale degli strumenti operativi (DPT), previsto dallo statuto della Fondazione. Esso presenta un'ipotesi di proiezione per il periodo 2024-2027, evidenziando i principali elementi numerici che caratterizzeranno i prossimi anni.

MISSIONE, RUOLO E PRINCIPI DELLA FONDAZIONE

La Fondazione Cariplo è un ente filantropico che aiuta le istituzioni sociali e civili a servire meglio la comunità, facendo leva sul suo patrimonio - economico, di professionalità e reputazionale - messo a disposizione gratuitamente e con approccio sussidiario, per accrescere la capacità della comunità di farsi direttamente carico dei propri problemi.

In particolare, la Fondazione sostiene la progettualità delle organizzazioni del Terzo Settore che rappresentano una componente fondamentale del sistema pluralistico e democratico. Esse, infatti, accrescono la capacità di fornire risposte più efficaci e diverse ai bisogni, rafforzano il tessuto delle relazioni umane, contribuiscono a creare un clima di fiducia e di comprensione, aumentano le occasioni di partecipazione alla vita della comunità, riducono i rischi di esclusione sociale e civile che in alcuni casi possono assumere caratteristiche anche più gravi di quelli derivanti dalla privazione economica.

Sin dal principio della propria attività, la Fondazione ha scelto di operare adottando principalmente il modello del *grant-maker*, superando la pura pratica della beneficenza per operare come “istituzione filantropica moderna”. **La Fondazione agisce, dunque, come un’istituzione che utilizza le proprie risorse patrimoniali e gestionali per individuare e affrontare le cause dei problemi sociali, economici e culturali che ostacolano lo sviluppo della comunità.** Per fare questo la Fondazione mette a fuoco sfide ed elabora strategie di intervento utilizzando un’ampia gamma di strumenti, che vanno dal *grant*, all’accompagnamento di percorsi di collaborazione e di innovazione, alla promozione dell’imprenditorialità sociale, alle attività di advocacy, studio e divulgazione, fino ad arrivare all’investimento d’impatto o alla sperimentazione e attivazione di altre strutture di natura finanziaria dedicate a particolari bisogni della comunità.

Fondazione Cariplo interviene svolgendo un ruolo “innovatore” che, in considerazione anche della sua natura privata e indipendente, contribuisce a ideare, sperimentare e valutare nuovi modelli d’intervento o anche a diffondere maggiormente modelli promettenti che abbiano già dimostrato la loro utilità ed efficacia.

La Fondazione inoltre promuove la collaborazione e la sinergia tra enti del Terzo Settore, realtà accademiche, istituzioni pubbliche e imprese, agenzie e altri soggetti collettivi, coinvolgendo anche altre istituzioni filantropiche locali, nazionali e internazionali, come ad esempio ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio e PHILEA – Philanthropy Europe Association. In un contesto di complessità crescente, come quello attuale, nessun soggetto da solo può infatti risolvere in modo efficace i problemi collettivi. Attivazione e convergenza di forze diverse, lavoro di rete in grado di integrare energie pubbliche, private e privato-sociali, possono innescare soluzioni più robuste e con maggiori probabilità di successo.

L'operatività istituzionale della Fondazione è tradizionalmente organizzata su quattro ambiti, ai quali si riconducono le tematiche di intervento (Ambiente, Arte e Cultura, Ricerca Scientifica e Servizi alla Persona) e cui corrispondono altrettante strutture (Aree filantropiche).

Nell'ambito della programmazione annuale, la Fondazione, attraverso strumenti filantropici, sviluppa e dà attuazione alle **Linee di Mandato** - identificate dalla presente programmazione pluriennale 2024-2027, in base alle sfide ritenute prioritarie - integrate da **Altre Attività Istituzionali** comunque rivolte al sostegno e al rafforzamento delle comunità.

Nello sviluppo della propria strategia e degli strumenti a essa connessi, la Fondazione si interroga in modo particolare sui destinatari coinvolti e sul grado di raggiungimento degli obiettivi perseguiti, con l'obiettivo di massimizzare la **creazione di valore sociale** valutata sulla base del raggiungimento di risultati ripetibili, durevoli e sostenibili.

Fra i presupposti della creazione di valore sociale vi sono, a monte, la capacità di ascolto e di confronto della Fondazione con la comunità, per definire le sfide prioritarie sulle quali cimentarsi e progettare i relativi strumenti filantropici e, a valle, la valutazione degli effetti generati. La Fondazione è diventata sempre di 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, divenendo così un soggetto promotore di conoscenza, di competenze e di informazioni robuste e autorevoli, ottenute attraverso l'analisi di dati.

Al fine di sviluppare al meglio alcune attività istituzionali strategiche e complesse e ampliare l'orizzonte e le possibilità di intervento superando i confini dell'azione filantropica erogativa (*grant-making*), la Fondazione Cariplo ha scelto di dare vita ad enti di scopo che, caratterizzati da una governance e da una gestione autonoma, operano in raccordo con essa e con la sua missione. Alle Fondazioni di origine bancaria è infatti concessa la possibilità di operare attraverso società strumentali, disciplinate dal Dlgs 153/1999, cui assegnare il compito di condurre attività o progetti che si ritiene più efficace non gestire all'interno del proprio assetto organizzativo.

A fronte di tali considerazioni si è quindi progressivamente formato il "Mondo Cariplo"¹, un network di enti e società che veicola, sviluppa e integra importanti aspetti della missione della Fondazione, apportando competenze specialistiche con strutture di elevato livello.

Tutti gli enti riconducibili al "Mondo Cariplo" ricercano un equilibrio tra gli obiettivi di interesse generale coerenti con la missione della Fondazione Cariplo, e inclusi nel loro statuto, e la capacità di generare dei ricavi anche attraverso la vendita di servizi a soggetti diversi dalla Fondazione, rendendo la loro attività sostenibile. Se così non fosse, le risorse della Fondazione si troverebbero vincolate per lunghi periodi e non potrebbero essere indirizzate verso usi alternativi, come invece impongono i cambiamenti di scenario all'interno della comunità.

¹ Per la descrizione del Mondo Cariplo si rimanda a pagina 42 del presente documento.

GOVERNANCE

Il Presidente

Il Presidente è nominato dalla Commissione Centrale di Beneficenza tra i propri membri per un mandato di quattro esercizi, per la durata del quale è sospeso dalla carica di Commissario; su sua proposta, la Commissione Centrale di Beneficenza nomina, sempre scegliendoli tra i Commissari, i due Vice Presidenti, con funzioni vicarie e ugualmente sospesi dalla carica di Commissario, e quattro Consiglieri di amministrazione.

Presiede la Commissione Centrale di Beneficenza e il Consiglio di amministrazione, ne coordina i lavori, istruisce gli affari, presiede al funzionamento della Fondazione e degli Uffici, formula le proposte e sovrintende all'esecuzione delle deliberazioni; è il legale rappresentante della Fondazione e sottoscrive gli atti e la corrispondenza.

La Commissione Centrale Di Beneficenza

La Commissione Centrale di Beneficenza è l'organo di "indirizzo" della Fondazione, cui compete, tra l'altro, la determinazione degli obiettivi strategici, della programmazione pluriennale e annuale e delle linee generali di gestione del patrimonio e delle partecipazioni.

La Commissione Centrale di Beneficenza nomina - e, ricorrendone le condizioni, può revocare - il Presidente e i due Vice Presidenti della Fondazione, gli ulteriori quattro componenti del Consiglio di amministrazione e il Collegio Sindacale; conferisce l'incarico di revisione contabile ed esercita il controllo sull'operato del Consiglio di amministrazione e sul rispetto e l'attuazione, da parte dello stesso, degli indirizzi e dei programmi delle attività istituzionali; può istituire, a supporto delle proprie attività, Commissioni consultive permanenti o temporanee.

Sempre nella sfera di competenza della Commissione Centrale di Beneficenza, si collocano l'approvazione dei bilanci consuntivi e dei regolamenti.

La Commissione Centrale di Beneficenza, in carica per quattro esercizi, è pariteticamente composta da quattordici membri nominati su designazione degli enti del territorio di prevalente riferimento (Regione Lombardia; Città Metropolitana di Milano; Province di Bergamo, Brescia, Como, Monza e Brianza e Varese; con criterio di alternanza, Provincia di Lecco e Provincia di Sondrio, Provincia di Cremona e Provincia di Mantova, Provincia di Lodi e Provincia di Pavia, Provincia di Novara e Provincia del Verbano Cusio Ossola) e da quattordici membri espressione della società civile e del terzo settore.

Il Consiglio di amministrazione

Il Consiglio di amministrazione è l'organo di amministrazione, straordinaria e ordinaria, della Fondazione, che esercita sotto il monitoraggio e il controllo della Commissione Centrale di Beneficenza e rendicontando alla stessa sulle attività svolte e sul rispetto dell'attuazione della programmazione pluriennale e annuale.

Competono al Consiglio di amministrazione, tra l'altro, la gestione del patrimonio e delle partecipazioni, la predisposizione delle proposte dei bilanci preventivi e consuntivi, la nomina del Direttore Generale, la concessione dei contributi a enti terzi e l'approvazione dei progetti diretti della Fondazione.

Il Consiglio di amministrazione, in carica per quattro esercizi, è composto dal Presidente e dai Vice Presidenti della Fondazione, che ne fanno parte in quanto tali, e da ulteriori quattro membri nominati dalla Commissione Centrale di Beneficenza su proposta del Presidente.

Il Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è l'organo di controllo legale della Fondazione; è composto da tre membri effettivi e due membri supplenti, in possesso dei requisiti per l'esercizio del controllo legale dei conti, in carica per quattro esercizi e nominati dalla Commissione Centrale di Beneficenza.

Il controllo contabile è svolto da una Società di revisione, nominata dalla Commissione Centrale di Beneficenza con incarico di durata triennale.

Il Direttore Generale

Il Direttore Generale è il capo della struttura operativa, che dirige e coordina; istruisce, su indirizzo del Presidente, gli affari da sottoporre alla Commissione Centrale di Beneficenza e al Consiglio di amministrazione, cura la esecuzione delle relative deliberazioni, sottoscrivendo gli atti e la corrispondenza.

È nominato dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Presidente, per un mandato della durata di quattro anni; in caso di assenza o di impedimento, è sostituito dal Vice Direttore Generale nominato dal Consiglio di amministrazione o da altro dipendente scelto dal medesimo Consiglio.

SCENARIO E PRIORITÀ

La Fondazione, come soggetto che vive e opera a sostegno della comunità, è impegnata nella lettura e nella comprensione dei fenomeni di cambiamento che attraversano la società e toccano la vita delle persone. Per questo motivo nelle prossime pagine verranno delineati alcuni fenomeni trasformativi particolarmente significativi – a livello globale e locale – che la Fondazione ritiene rilevanti nell’elaborazione della propria strategia di azione.

1. Trend di cambiamento globali

Negli ultimi decenni la nostra società sta attraversando profonde trasformazioni, che hanno visto un’accelerazione particolare lungo specifiche traiettorie che possono essere definite “megatrend di cambiamento”. I megatrend sono driver globali a lungo termine che sono osservabili nel presente e che probabilmente continueranno esercitare un’influenza significativa per alcuni decenni². Si tratta di fenomeni che impattano in modo trasversale la società, l’economia e le istituzioni che riguardano in particolare: cambiamenti demografici; trasformazione digitale; crescita dell’urbanizzazione; cambiamento climatico e globalizzazione.

Questo processo di trasformazione già in atto da tempo, si è intensificato con la pandemia: durante i mesi di sosta forzata sono successe molte cose, alcune drammatiche e altre di grande portata innovativa, alcune evidenti e altre più profonde e nascoste. Al termine della pandemia ci siamo confrontati con una società diversa, con nuove potenzialità e molte nuove fragilità. A partire dal 2022 stiamo assistendo a una progressiva spinta verso la piena ripresa delle attività economiche, del turismo e degli scambi a livello mondiale, ma il Covid ha innescato numerosi elementi trasformativi che hanno un forte impatto sullo scenario generale.

Oltre alla pandemia, altri avvenimenti hanno avuto forti ricadute sul contesto attuale. Esiste infatti una profonda e costante tensione geopolitica internazionale che alimenta la preoccupazione sul fronte dell’andamento dei prezzi delle materie prime, connesso con l’approvvigionamento e il costo dell’energia e, più in generale, sui fenomeni inflattivi. Inoltre, gli effetti del cambiamento climatico sono sempre più tangibili nella vita quotidiana delle persone, delle imprese e delle organizzazioni del territorio in cui opera Fondazione Cariplo.

Sul fronte tecnologico, grandi fenomeni trasformativi come il *cloud computing* e la diffusione dei social network, che hanno reso ancor più immateriale e pervasiva

² La Commissione Europea ha deciso di monitorare 14 Megatrend globali rilevanti per il futuro del mondo: Megatrends Hub – JRC Digital Media Hub - https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight_en

l'esperienza del digitale e del virtuale, stanno diventando elementi di sfondo rispetto allo sviluppo dell'intelligenza artificiale generativa, ai cosiddetti big data e al loro

impatto trasformativo sulla vita delle persone, sui processi economici e anche sul mondo dell'informazione e delle istituzioni democratiche.

Si tratta di un contesto globale e locale diverso rispetto a quello sperimentato solo un decennio fa; di fronte questo la Fondazione cerca di osservare e comprendere in modo costante come le trasformazioni impattino sulla vita delle persone e dei territori, per poter intervenire in modo adeguato: senza deviare dalla propria traiettoria, ma in un atteggiamento di continuo adattamento.

Esistono in particolare alcuni aspetti significativi delle tendenze di cambiamento che influiscono sulla riflessione e sull'attività della Fondazione, che proveremo di seguito a riassumere.

1.1 I cambiamenti demografici

I cambiamenti demografici sono un elemento chiave per comprendere le trasformazioni in atto e i nuovi scenari che si aprono a livello sociale e economico. Dal secondo dopoguerra in avanti, le tendenze demografiche hanno registrato una significativa evoluzione in tutto il mondo, con specificità particolari per l'Europa e l'Italia.

Durante questo periodo, nonostante molti paesi europei stessero ancora riprendendosi dagli effetti devastanti della Seconda guerra mondiale, l'Europa aveva una significativa influenza demografica sulla scala globale. Nel 1950 ad esempio, l'Europa contava oltre 547 milioni di abitanti e l'Italia aveva una popolazione di oltre 47 milioni di abitanti, posizionandosi come uno dei paesi più popolati al mondo.

1950		2000		2050		2100	
Paese	Popolazione	Paese	Popolazione	Paese	Popolazione	Paese	Popolazione
Cina	555	Cina	1275	India	1692	India	1551
India	358	India	1009	Cina	1296	Cina	1296
Stati Uniti	152	Stati Uniti	283	Stati Uniti	403	Nigeria	730
Federazione Russa	103	Indonesia	212	Nigeria	390	Stati Uniti	478
Giappone	84	Brasile	170	Indonesia	293	Tanzania	316
Indonesia	80	Federazione Russa	146	Pakistan	278	Pakistan	261
Germania	68	Pakistan	141	Brasile	223	Indonesia	254
Brasile	53	Bangladesh	137	Bangladesh	194	Rep. Dem. Congo	210
Regno Unito	51	Giappone	127	Rep. Dem. Congo	149	Brasile	177
Italia	47	Nigeria	114	Etiopia	145	Uganda	171

Nota: per il 2050 e il 2100, variante media. Fonte: United Nations, World Population Prospects. The 2010 Revision³

³ Si veda all'indirizzo <http://esa.un.org/unpd/wpp/Excel-Data/population.htm>. I dati qui citati si riferiscono alla "variante media" delle proiezioni.

Nel corso degli anni successivi sono avvenuti sviluppi chiave nell'evoluzione demografica globale, che vedono l'accelerazione della crescita demografica in Asia (in particolare in paesi come Cina e India), e una sua diminuzione in molte parti dell'Europa. Questi cambiamenti sono stati influenzati da vari fattori, tra cui miglioramenti nelle condizioni di vita, accesso a cure mediche, cambiamenti nelle politiche di natalità e altri sviluppi socioeconomici.

Questa tendenza è tuttora in atto: da una parte alcuni Paesi sperimentano una crescita demografica significativa, mentre altri stanno affrontato sfide come il declino della popolazione e l'invecchiamento. L'UE conta attualmente 447 milioni di abitanti. Secondo le proiezioni di Eurostat, questa cifra raggiungerà i 449 milioni intorno al 2025, per poi diminuire a partire dal 2030, attestandosi a 424 milioni nel 2070.

Tutto ciò è accompagnato da un significativo invecchiamento: si prevede infatti che la percentuale della popolazione di età superiore ai 65 anni aumenterà dal 20% nel 2019 al 30% nel 2070. Al tempo stesso, secondo le previsioni, la popolazione di età compresa tra i 20 e i 64 anni (ossia la popolazione in età lavorativa) diminuirà costantemente.

L'invecchiamento della popolazione è un fenomeno che investe tutti i Paesi europei, facendo guadagnare al nostro continente il primato assoluto, mentre all'interno dell'Europa è l'Italia a occupare il primo posto, con 22,8 anziani ogni 100 abitanti. L'indice di dipendenza della popolazione anziana è in rapida crescita in tutti i Paesi. In particolare, l'Italia presenta il valore più squilibrato in Europa: nel 2019 ogni 100 persone in età lavorativa ci sono 35,7 persone oltre i 65 anni.

Oltre all'invecchiamento, anche i flussi migratori, generati da guerre, crisi ambientali, carestie, o anche dal desiderio di vivere in contesti più democratici o con maggiori possibilità di sviluppo e crescita, rappresentano un altro elemento molto importante per descrivere il contesto demografico in cui si svilupperà l'attività della Fondazione nei prossimi anni.

1.2 La globalizzazione e i suoi effetti sull'ambiente

La globalizzazione, come processo di crescente interconnessione e interdipendenza delle economie, delle società e delle culture in tutto il mondo, ha un impatto significativo anche sull'ambiente.

L'espansione delle attività industriali e produttive, l'aumento dei consumi, l'incremento dei trasporti, il sovrasfruttamento di materie prime e risorse naturali, hanno portato a un aumento delle emissioni inquinanti in atmosfera, della produzione di rifiuti, dell'inquinamento di aria, acqua e suolo e alla perdita di habitat e biodiversità.

L'attuale tenore di vita dei paesi occidentali unito al rapido sviluppo economico e industriale dei paesi emergenti, in cui il consumo di risorse naturali ed energia è in aumento per soddisfare le esigenze di una popolazione in crescita e per sostenere le

United Nations, World Population Prospects. The 2008 Revision, New York, 2009

proprie attività industriali e infrastrutturali, rappresentano un ulteriore rischio per la salvaguardia ambientale.

In particolare, l'EIA (Energy Information and administration americana) prevede un aumento della domanda di energia del 47% nei prossimi 30 anni, proveniente, in particolare, dai paesi asiatici. L'impatto sul cambiamento climatico sarà ancor più forte e rapido, causando un ulteriore incremento dei fenomeni migratori dovuti all'estremizzarsi dei fenomeni metereologici (alluvioni, siccità) e delle loro conseguenze. A riguardo, l'Institute for Economics and Peace (IEP) ritiene che, sempre nei prossimi 30 anni, oltre 1 miliardo di persone si sposteranno a causa della crisi climatica e della crescita della popolazione, generando un impatto migratorio con ricadute sia nei paesi sviluppati, che quelli in via di sviluppo.

Davanti a tali fenomeni globali e complessi diventa quindi cruciale la condivisione collettiva di conoscenze e tecnologie per affrontare le sfide ambientali e la promozione della sostenibilità a livello internazionale.

1.3 La transizione digitale

La trasformazione digitale ormai da decine di anni è una delle forze maggiori che determinano il cambiamento all'interno della società. I modelli di attività economica e dei servizi, la creazione e la distruzione di posti di lavoro, la comunicazione, la fruizione del tempo libero e le modalità stesse di relazionarci con le altre persone e con l'ambiente circostante sono gli aspetti più visibili del cambiamento.

L'aumento della capacità di calcolo e di archiviazione, la riduzione dei costi consentita dal cosiddetto cloud computing e l'avvento dei social network, con i loro algoritmi, sono forse i fenomeni più impattanti dell'ondata in corso della trasformazione digitale. Quello che ci aspetta per l'immediato futuro non sembra tuttavia, ancora una volta, meno trasformativo per la nostra comunità e le nostre vite.

Oggi abbiamo una capacità di accesso ai dati che è radicalmente diversa rispetto al passato. Attraverso l'utilizzo dei big data siamo passati nel giro di pochi anni da una conoscenza su base periodica (annuale/mensile) a una conoscenza istantanea, in tempo reale, e raffinata in base al tipo di utenza: basti pensare alle informazioni di geolocalizzazione offerte dagli smartphones e a tutti i dati interconnessi che derivano dall'utilizzo del digitale per numerose attività e servizi.

Oltre che un flusso continuo e amplissimo, i dati analizzati attraverso gli algoritmi non sono più solamente elementi puntuali, ma una serie di accurati elementi descrittivi, anche qualitativi, che permettono di ragionare sul destinatario finale per "personalizzare" proposte e interventi che nel passato erano elementi standardizzati.

Questo processo è iniziato inesorabilmente con l'IoT, ossia "l'Internet delle cose". Si tratta di una tecnologia che si riferisce a un sistema di dispositivi fisici connessi tramite Internet, che possono raccogliere e condividere dati tra di loro e con sistemi centralizzati. In altre parole, l'IoT consente agli oggetti fisici di diventare "intelligenti" attraverso la connessione a Internet, consentendo loro di comunicare, raccogliere dati e interagire con l'ambiente circostante o con altre entità IoT.

Città intelligenti e qualità della vita; una sanità più connessa in grado di migliorare la diagnosi precoce e il trattamento personalizzato; l'uso di tecnologie digitali per migliorare il processo di apprendimento; la creazione di nuove opportunità economiche e imprenditoriali. Questi sono alcuni dei molti ambiti in cui l'IoT impatta la vita della società. Esistono inoltre temi legati alla sicurezza e alla privacy, e sfide legate alla protezione dei dati personali

Infine, l'avvento dell'intelligenza artificiale generativa, la cui portata non è ancora facile da comprendere. Un'entità in grado di apprendere, di utilizzare il linguaggio naturale ed eseguire in pochi istanti compiti complessi con risultati che, col progredire del tempo, sono sempre meno distinguibili dal prodotto del lavoro di una persona umana.

Come in passato, si tratta di nuovi elementi che possono essere di grandissima utilità, per le persone e anche per il lavoro delle organizzazioni, tra cui la Fondazione stessa, che potrà, ad esempio, avvalersi di una maggiore conoscenza informativa sui territori e sulle comunità per alimentare la riflessione e l'elaborazione delle proprie strategie. Esistono tuttavia anche elementi da approfondire per mitigare i potenziali rischi presenti nella trasformazione digitale, come ad esempio l'esclusione di chi non ha le competenze digitali necessarie, la manipolazione delle persone e della collettività tramite l'utilizzo di notizie false, il disorientamento e disadattamento relazionale, soprattutto nei giovani.

1.4 L'urbanizzazione

Nel 1900, la maggior parte della popolazione mondiale viveva in aree rurali e agricole, mentre una minoranza relativamente piccola risiedeva nelle città. Si trattava di un modello demografico comune in molte parti del mondo prima dell'accelerazione dell'urbanizzazione del XX secolo, che ha portato la popolazione mondiale che vive nelle città a crescere notevolmente a discapito delle aree rurali.

Tale cambiamento è stato guidato da diversi fattori, tra cui l'industrializzazione, la modernizzazione e l'accesso a migliori opportunità economiche e sociali nelle città. Oggi, la maggior parte della popolazione mondiale vive in aree urbane e la percentuale continua ad aumentare.

Se a inizio '900 il rapporto a livello globale tra popolazione residente in città e campagna era 10% e 90%, nel 2007 questa proporzione aveva raggiunto il 50%. Nel 2030 si attesterà su 60% della popolazione che vive nelle città e 40% in aree rurali. Per arrivare nel 2050 ad avere il 75% delle persone che vivrà in città. Su una popolazione attesa di 9 miliardi di persone significa che 7 miliardi di persone vivranno in città⁴.

Quello che si prospetta per il futuro è quindi un mondo fatto di città molto più grandi e molto più complesse rispetto a quelle attuali. Questa situazione comporterà importanti sfide e opportunità in termini di pianificazione urbana, gestione delle risorse, infrastrutture e ambiente. L'urbanizzazione è un fenomeno complesso che trasforma profondamente la società e l'ambiente in tutto il mondo.

⁴ World Population Prospects 2019 - United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division

Il pensiero e la progettualità su ciò che riguarda la dimensione della comunità e di come le persone vivono e si muovono nelle città dovrà tenere conto di questi trend e, se possibile, lavorare in ottica anticipatoria.

Il progressivo spostamento e la concentrazione delle persone nelle città, veri e propri poli attrattivi in grado di offrire stimoli, opportunità e servizi, sottende anche una sempre maggiore **competizione tra ecosistemi**, cioè fra aree che si contendono la capacità di attrarre persone di qualità, competenze e attività economiche, drenando risorse e prospettive da altre aree che di conseguenza si stanno depauperando, determinando anche, da un lato, l'abbandono della cura e manutenzione dei territori rurali, dall'altro l'aumento del consumo di suolo nelle aree periurbane.

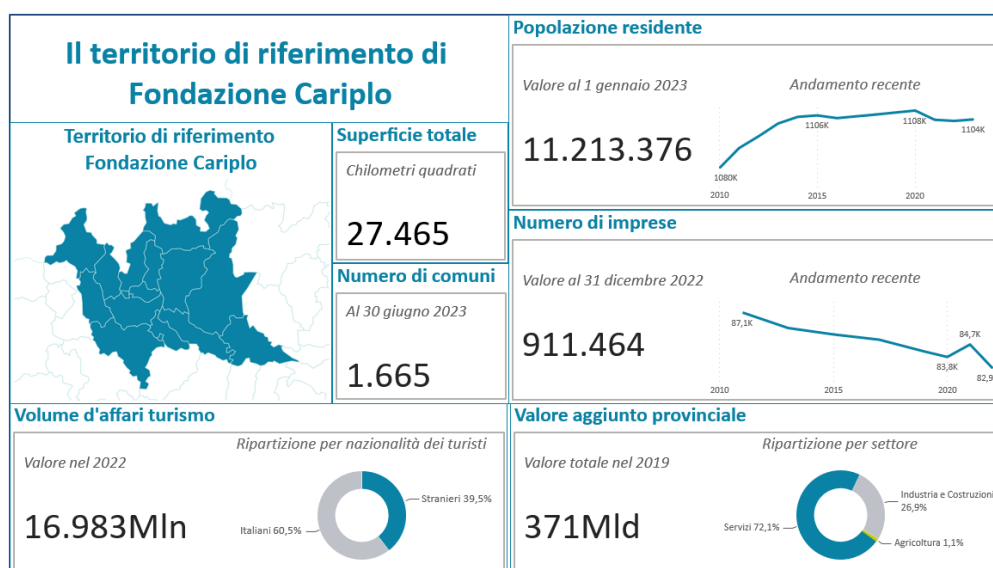
Una delle sfide a cui siamo chiamati è quella di riuscire a creare le condizioni di sviluppo di ecosistemi competitivi, in grado di generare, attirare e promuovere talenti, ma allo stesso tempo anche di creare le condizioni di tenuta dei territori e delle comunità più fragili, che nel processo di urbanizzazione rischiano di rimanere penalizzate.

2. Il territorio di Fondazione Cariplo: indicatori di contesto locale e nazionale

Dopo aver considerato alcuni dei principali megatrend di cambiamento a livello globale, che toccano anche la dimensione locale, nelle pagine seguenti verranno approfonditi dati di contesto relativi al territorio di riferimento della Fondazione Cariplo.

I dati presentati vengono sistematicamente aggiornati, anche più volte in corso d'anno, per alimentare il processo di pianificazione strategica della Fondazione. Si tratta di elaborazioni su dati disponibili a livello provinciale che consentono di confrontare livelli e dinamiche di sviluppo di alcune grandezze e indicatori significativi, per individuare specificità ed aree di forza e debolezza del territorio di attività della Fondazione. I dati sono raggruppati in tre distinti ambiti tematici: demografia, economia e società. Le principali fonti dei dati sono Istat, Agenzia delle Entrate, Banca d'Italia e Unioncamere.

La figura che segue riassume le principali grandezze strutturali e alcune dinamiche relative all'intero territorio di attività della Fondazione. Le stesse rappresentazioni sono disponibili per ciascuna provincia⁵.



⁵ Nel Bilancio di missione della Fondazione (2019, relativo all'esercizio 2018) è possibile trovare un confronto "esterno" nel quale i principali indicatori di sviluppo e benessere (livelli e tendenze) sono stati comparati con i principali 14 "motori" d'Europa (dall'Andalusia al Rhone-Alpes).

2.1 Indicatori demografici nel territorio locale e nazionale

Come menzionato nel capitolo precedente, l'invecchiamento della popolazione è un fenomeno che investe tutti i Paesi europei. Per quanto riguarda l'Italia, storicamente, l'indice di dipendenza degli anziani è più elevato al Nord e al Centro, mentre valori significativamente inferiori si trovano al Sud e nelle Isole. La Liguria è la regione a più rapido invecchiamento, mentre il Trentino-Alto Adige e la Sicilia risentono meno di tale processo, con valori più bassi rispetto alla media nazionale. La Lombardia e il Veneto presentano invece una tendenza dell'indice di dipendenza degli anziani allineata alla media nazionale.

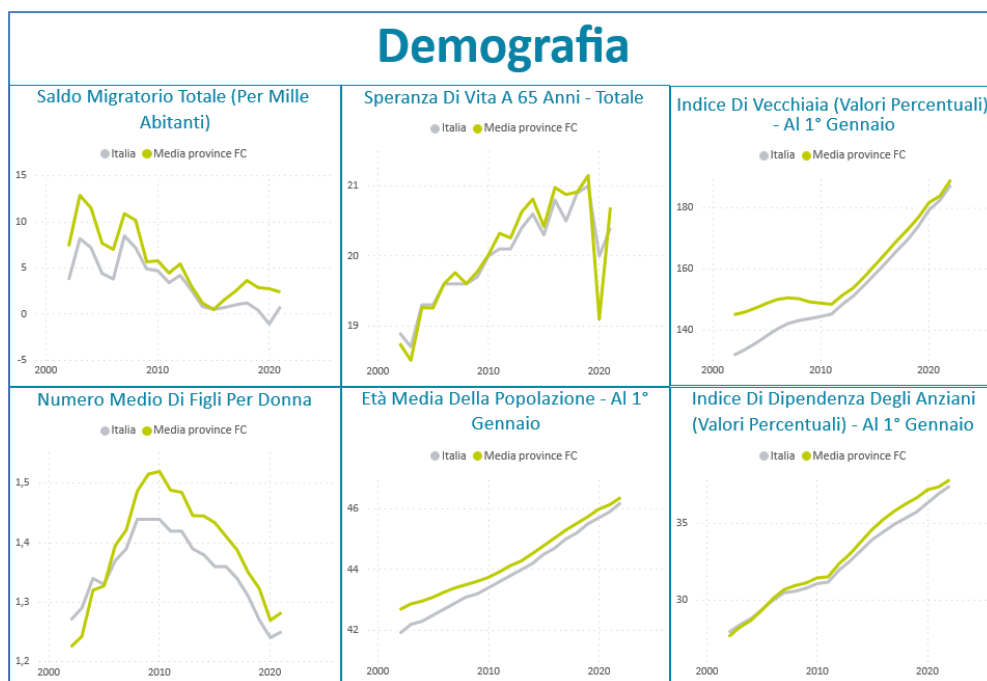
Con l'invecchiamento della popolazione aumenta anche l'incidenza di patologie che limitano l'autonomia della persona e accrescono il bisogno di cure. In Italia, l'11,2% degli anziani riferisce gravi difficoltà in almeno un'attività di cura della persona (ADL), mentre il 30,6% incontra gravi difficoltà nello svolgere le attività quotidiane di tipo domestico (IADL). La grave riduzione dell'autonomia personale in Italia risulta superiore alla media UE (8,8% per ADL e 25,8% per IADL). La Lombardia fa parte però delle regioni italiane che mostrano la situazione migliore, con quote inferiori anche rispetto alla media europea: ADL (8,4%, circa 180mila persone) e IADL (25,2%, circa 540 mila persone).

Va infine sottolineato che circa il 15% degli anziani dichiara di non incontrare alcun amico/a nel tempo libero. La solitudine colpisce particolarmente le donne e gli anziani con un livello di istruzione più basso.

In tutti i paesi europei (compresa la Francia) la fecondità è sotto i 2 figli per donna, la soglia che assicurerebbe il livello di rimpiazzo tra le generazioni. L'Italia presenta una fecondità tra le più basse: nel 2019 meno di 1,3 figli per donna, anche come conseguenza dell'effetto negativo dell'ultima crisi economica: la lieve ripresa della fecondità si è infatti interrotta con il 2008-9 e il Covid-19 non ha certo aiutato ad invertire la rotta. In ogni caso, la scelta di diventare genitori viene sempre più rinviata in tutti i paesi.

Anche in Italia si osservano cambiamenti considerevoli. La natalità dipende dalla presenza di donne in età feconda, in importante diminuzione, e dalle scelte di fecondità delle coppie. Mentre storicamente la fecondità era più elevata nel Sud, cioè nelle aree relativamente più povere, in corrispondenza dei primi anni del nuovo millennio, la fecondità delle regioni centro-settentrionali ha superato quella delle regioni del mezzogiorno.

La figura seguente riassume i principali indicatori demografici disponibili a livello provinciale permettendo una comparazione di livelli e dinamiche dei dati tra il territorio della Fondazione e il dato nazionale. Le differenze tra Italia e territorio FC sono complessivamente piuttosto modeste ma con alcune interessanti specificità. Il saldo migratorio totale (differenza tra iscritti e cancellati dai registri anagrafici) è positivo per il territorio FC lungo tutto il periodo osservato ma in sensibile riduzione fino al 2015, tanto da approssimarsi al valore nazionale. Negli anni successivi il saldo positivo è ritornato a crescere allargando la distanza con il dato italiano che ha registrato valori negativi nel 2020.



La *speranza di vita a 65 anni* (numero di anni che una persona di 65 anni può mediamente aspettarsi ancora di vivere) mostra una netta crescita nei primi anni di osservazione; la dinamica è molto simile tra i due territori fino al 2020, quando il Covid ha drasticamente mutato la situazione, determinando un calo molto pronunciato in Lombardia cui è seguita una netta ripresa post-pandemica, più accentuata rispetto alla tendenza nazionale.

L'*indice di vecchiaia* misura il rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di età 0-14 anni. Tale indicatore all'inizio del periodo osservato faceva registrare circa 20 punti percentuali di differenza a sfavore del territorio FC; nei dieci anni successivi la situazione si è però invertita, registrando un calo tra 2006 e 2011 che ha lievemente ridotto il gap esistente. Per tutto il periodo successivo, infine, le tendenze nei due territori si sono sostanzialmente allineate, fino a sovrapporsi dopo il 2020.

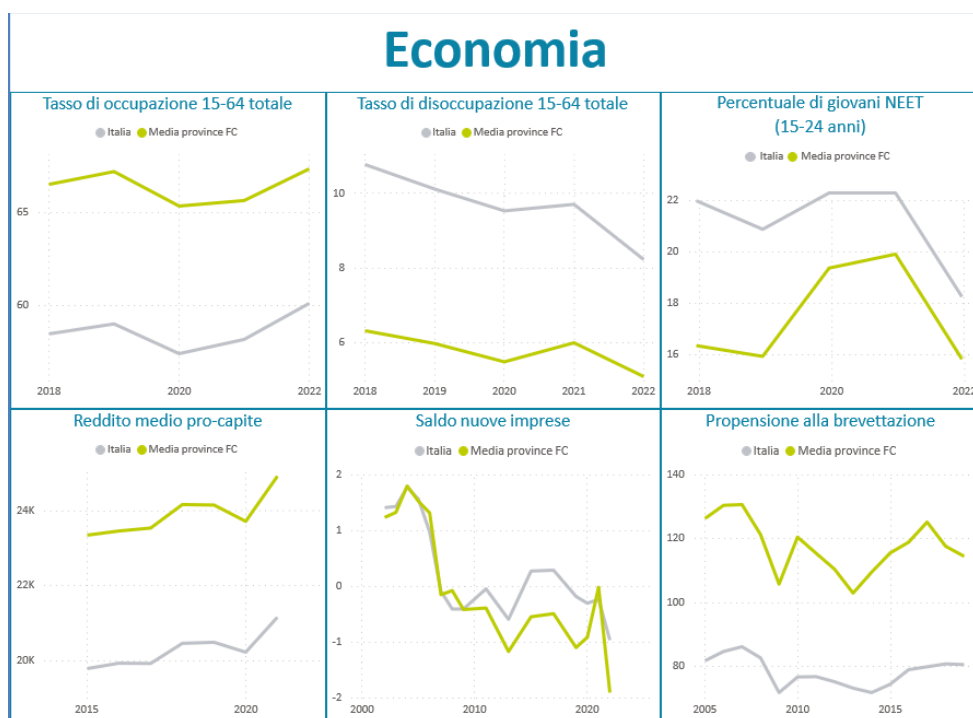
A partire dal 2005 la fecondità del territorio FC (misurata dal *numero di figli per donna* in età fertile) ha superato la media nazionale, in linea con il cambiamento epocale che ha investito paesi e aree a maggior benessere economico, a fronte di una relazione tradizionalmente inversa tra benessere e fecondità. A partire dal 2010, anno di picco della differenza favorevole al territorio FC si è nuovamente ridotta, senza però ulteriori inversioni. Nel periodo post Covid il numero di figli ha ripreso a crescere di pari misura nei due territori.

L'*età media della popolazione* nei due territori è naturalmente cresciuta nel periodo osservato (da circa 42 a 46 anni) con una riduzione della differenza a favore del territorio FC che in circa 20 anni si è ridotta da circa 9 mesi a circa 1 mese.

Infine, l'*indice di dipendenza degli anziani*, che misura il numero di ultrasessantatrenni in vita ogni 100 adulti in età lavorativa (15-64 anni), ha continuato a crescere nei due territori. La dinamica è stata leggermente più pronunciata per il territorio FC, salvo ridursi negli ultimi anni, per il momento senza "sorpassi". Nel periodo osservato l'indice di dipendenza è cresciuto di una decina di punti.

2.2 Indicatori economici nel territorio locale e nazionale

Gli indicatori che misurano la performance del mercato del lavoro coprono un lasso temporale più breve in quanto i dati provinciali, necessari a ricostruire puntualmente il dato relativo al territorio FC, sono pubblicati sistematicamente dall'Istat solo a partire dal 2018.



Il *tasso di occupazione*, che rappresenta il rapporto tra la popolazione occupata e la popolazione totale nella fascia di età 15-64 anni, ha una dinamica praticamente identica nei due territori. Il differenziale tra la media nazionale e il territorio FC rimane quindi costantemente favorevole a quest'ultimo e attorno ai 7 punti percentuali dal 2018 al 2022. Nel 2022 il tasso di occupazione risulta pari a circa il 67% per il territorio FC e al 60% per la media nazionale.

Mostra invece una dinamica leggermente più favorevole al totale nazionale il dato relativo al *tasso di disoccupazione* 15-64 che misura il rapporto tra la popolazione disoccupata e le forze di lavoro (occupati e in cerca di occupazione) nella stessa fascia di età. Tra il 2018 e il 2022 il tasso di disoccupazione (compreso tra 6 e 5%) rimane sempre largamente inferiore nel territorio FC, ma il dato nazionale mostra un calo assai più sostanzioso, riducendosi dall'11% all'8%.

Anche il dato relativo alla percentuale di *giovani NEET* (15-24), misurata dal rapporto tra le persone di età 15-24 anni che non studiano e non lavorano e la popolazione della stessa fascia di età, migliora (riducendosi) maggiormente a livello nazionale. Rispetto al dato del 2018, nel 2022 si riscontra quindi una riduzione del divario tra territorio FC e il totale Italia di ben 4 punti percentuali (da 6 a 2). Purtroppo, le quote di NEET (16% e 18%) rimangono ancora molto alte rispetto agli altri paesi europei.

Il *reddito medio procapite* ha una dinamica piuttosto simile nei due territori. Il dato risulta sempre favorevole al territorio Cariplo, con un aumento del differenziale tra inizio e fine del periodo osservato di quasi 500 euro a favore degli abitanti nel territorio

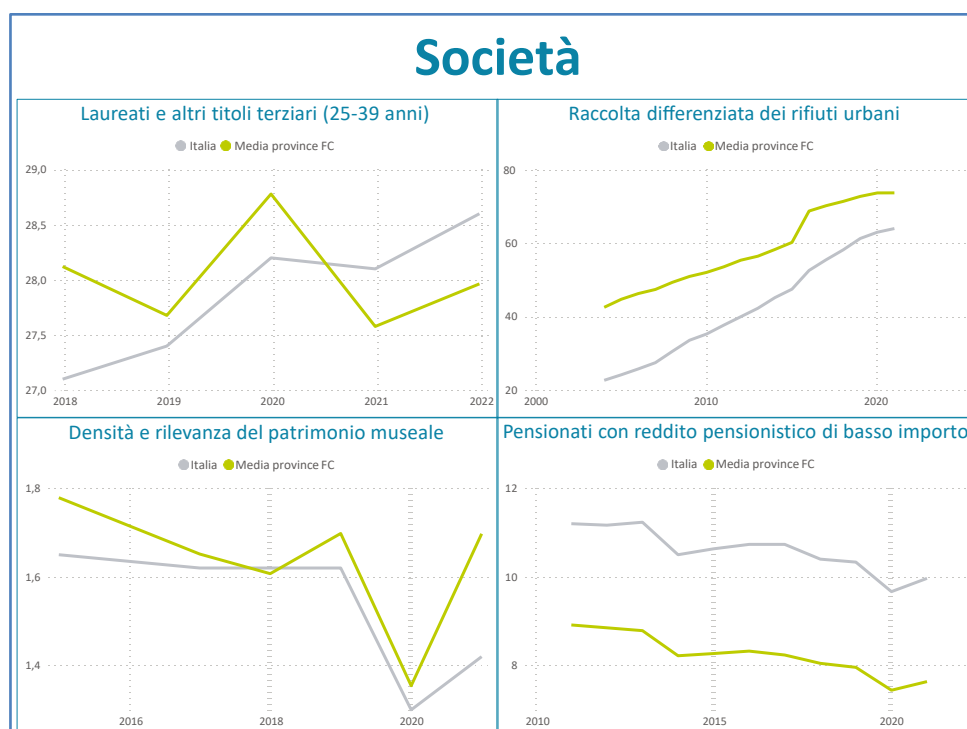
FC. Il reddito per gli abitanti del territorio FC è cresciuto da 23.500 a circa 25.000 mentre quello nazionale da circa 20.000 a 21.000 tra l'inizio e la fine del periodo.

Osservando i dati relativi della *natimortalità di impresa*, in particolare il saldo, ovvero la differenza tra imprese nate e cessate sul totale di quelle esistenti, si può notare il suo passaggio in negativo, sia a livello nazionale sia a livello locale, a partire dal 2007 (inizio della crisi globale), con una dinamica molto simile tra i due territori. Negli anni successivi, il risultato è rimasto costantemente negativo per il territorio FC, mentre livelli e dinamica sono stati costantemente migliori per il dato nazionale. Solo nel 2021 il dato locale è tornato in pareggio, ma nell'anno successivo, lo stesso ha mostrato una netta inversione di tendenza con un profilo assai peggiore (-2 punti percentuali contro -1) rispetto a quello del territorio nazionale.

L'ultimo indicatore riportato nell'analisi riguarda la *propensione alla brevettazione* (n. brevetti richiesti per milione di abitanti) mostra un divario piuttosto accentuato nelle aree considerate. A inizio periodo (2005) il differenziale a favore del territorio FC era pari a oltre 40 brevetti per milione di abitanti; lungo tutto il periodo l'andamento, pur con oscillazioni più pronunciate per il territorio più piccolo, è rimasto sostanzialmente simile fino alla fine del periodo osservato (2019), facendo registrare una piccola diminuzione delle differenze di partenza (circa 5 brevetti per milione di abitanti).

2.3 Indicatori sociali nel territorio locale e nazionale

Nella categoria "società" ricadono moltissime voci relative a diversi fenomeni, tra i quali: la qualità della vita, la salute, il benessere della popolazione; la qualità delle relazioni sociali, dei servizi (istruzione, ricerca, reti), dello stato dell'ambiente; l'offerta culturale e i relativi consumi. Per motivi di spazio, in questa sede ne riportiamo solo alcuni.



Il primo grafico rappresenta la quota percentuale di 25-39enni in *possesso di un titolo di studio terziario*. È calcolato come rapporto tra i residenti nel territorio di riferimento in possesso di un titolo di studio terziario e la popolazione della stessa età residente nel medesimo territorio. Il possesso di un titolo di studio terziario è un obiettivo fondamentale per sviluppare una “società della conoscenza”. L’Italia è ancora molto indietro rispetto al benchmark europeo stabilito dalla Strategia Europa 2020 (40%), calcolato sui 25-34enni, e ridefinito al 45% per il 2030 dal Quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell’istruzione e della formazione. Nel nostro paese il fenomeno è legato anche alla limitata disponibilità di corsi terziari di ciclo breve professionalizzanti, erogati dagli Istituti Tecnici Superiori che invece in alcuni Paesi europei forniscono una quota importante dei titoli terziari conseguiti. Nel corso dell’arco temporale coperto dal grafico (2021) si registra il sorpasso della quota nazionale rispetto a quella del territorio FC: tra l’inizio e la fine del periodo osservato la prima guadagna un punto e mezzo (dal 27% del 2018 supera il 28,5% nel 2022), mentre cala di qualche decimo di punto la relativa quota del territorio FC (pari a circa il 28%).

Il secondo grafico riguarda un importante indicatore ambientale, relativo alla *quota di rifiuti urbani o speciali a questi assimilabili raccolti e smaltiti differenziatamente* per essere avviati prioritariamente al recupero di materiali. Anche in questo caso la situazione del territorio FC è più favorevole rispetto alla media nazionale lungo tutto il periodo di osservazione. La dinamica temporale risulta comunque più pronunciata nel caso del dato nazionale, con una conseguente riduzione del differenziale territoriale che si dimezza (da 20 a circa 10 punti) tra il 2004 e il 2021. Nel territorio FC la raccolta differenziata passa quindi da una quota di poco superiore al 40% a circa il 75%, mentre la media italiana cresce da poco più del 20% al 65%.

Il terzo grafico fa riferimento alla *densità e rilevanza del patrimonio museale*, calcolato come numero di strutture espositive permanenti per 100 km² (musei, aree archeologiche e monumenti aperti al pubblico), ponderato per il numero dei visitatori. Questo indicatore registra notevoli distanze sul territorio nazionale, quello di FC rimane comunque lievemente ma costantemente più dotato rispetto alla media nazionale, mostrando anche un recupero post pandemico più rapido nel corso del 2021, con un valore dell’indicatore che sale a 1,7 rispetto all’1,4 nazionale, recuperando interamente il terreno perduto a causa della pandemia.

L’ultimo grafico riporta infine i dati relativi alla *quota percentuale di pensionati che vivono con un reddito pensionistico di basso importo* (lordo mensile inferiore a 500 euro). L’indicatore mostra per entrambi i territori segnali di miglioramento lungo quasi tutto l’arco temporale considerato (2011-21), solo l’ultimo anno mostra infatti una crescita (e quindi un peggioramento) della situazione. Nel territorio FC, i livelli iniziali calano dal 9% al 7,5% alla fine del periodo: si tratta di un risultato costantemente migliore della media nazionale, che passa da poco più dell’11% al 10%, con un conseguente aumento delle relative distanze pari a circa mezzo punto percentuale.

VISIONE E LINEE DI MANDATO

Visione

Di fronte a un contesto globale e locale caratterizzato da un'elevata complessità e da forti spinte al cambiamento, **il fattore cruciale su cui investire per i prossimi anni è il rafforzamento delle comunità**. Rafforzamento delle singole comunità, ma anche dell'insieme di queste comunità viste come ecosistema.

Il territorio di azione di Fondazione Cariplo, costituito dalle province lombarde e da quelle di Novara e del Verbano Cusio Ossola, è geograficamente molto ampio e popoloso (circa 11 milioni di abitanti). Si tratta di un territorio fortemente integrato che allo stesso tempo presenta una grande eterogeneità e una spiccata biodiversità al suo interno: tutti aspetti che costituiscono punti di forza su cui investire.

In questo territorio vasto emerge anche la presenza di dinamiche e di fragilità comuni, che determinano però bisogni differenti a seconda del contesto. Le peculiarità di ciascuna comunità rappresentano quindi fattori distintivi da analizzare nel profondo, sia per sostenere lo sviluppo che per rispondere ai bisogni.

L'insieme delle comunità presenti sul territorio costituisce anche un ecosistema. Il medesimo contesto geografico e socioeconomico, se osservato dall'esterno, può infatti apparire omogeneo, per le forti contiguità territoriali, culturali ed economiche che fanno sì che il territorio si possa percepire come un unico sistema.

Occorre quindi ragionare attraverso due registri – globale e locale – cercando di creare una relazione di reciproco rafforzamento tra la comunità allargata di sistema e le peculiarità delle singole comunità territoriali.

- **Valorizzare le peculiarità sociali, economiche e ambientali del nostro territorio** di riferimento sostenendo iniziative che facciano leva sulle caratteristiche di ciascuna comunità. Una doppia sfida: attenzione all'insieme, ma anche alle singole comunità
- **Stimolare azioni che mettano in rete realtà differenti, valorizzandone le complementarità**. Occorre far sì che la diversità non sia ostacolo ma, al contrario, crei valore. Si tratta di una sfida complessa su cui crediamo sia importante agire e su cui la Fondazione può portare il proprio contributo.
- **Promuovere l'innovazione dei modelli e dei servizi**. Il compito della Fondazione è l'innovazione dei modelli e dei servizi intesa in due modi:
 - sperimentare e valutare nuovi modelli d'intervento;

- proporre *best practices* promettenti, adattando alle specificità di ciascun territorio modelli innovativi “scalabili”.

Nello svolgere la propria azione, la Fondazione si basa su due pilastri fondamentali: la sua missione statutaria e il patrimonio dedicato a sostenerla.

Il patrimonio della Fondazione si divide in tre componenti di eguale importanza:

- Il capitale finanziario, la Fondazione finanzia la propria attività grazie ai proventi finanziari derivanti dal suo patrimonio.
- Il capitale umano, associato alla qualità delle persone che operano nella struttura della Fondazione e alle professionalità presenti negli Organi di governo (Commissione Centrale di Beneficenza e Consiglio d’amministrazione).
- Il capitale reputazionale, costruito attraverso l’interazione con il territorio, le istituzioni, gli enti del terzo settore, le Fondazioni di impresa, le altre Fondazioni di Origine Bancaria, le Fondazioni di Comunità e i soggetti operanti a livello nazionale e internazionale

Ruolo di Fondazione Cariplo: attivare risorse verso una visione condivisa

In un contesto caratterizzato da una pluralità di soggetti (organizzazioni non profit, enti pubblici, soggetti profit) con competenze molto variegate, la Fondazione Cariplo è quel soggetto che riesce a mettere in contatto e a creare spazi di dialogo e confronto necessario per lo sviluppo di una visione condivisa. Questa prerogativa è così unica che è diventata una priorità su cui costruire.

La Fondazione si configura così come un “enzima” che identifica capacità e possibilità di generare innovazione e a partire da queste stimola l’attivazione di un percorso progettuale.

La Fondazione lavora, inoltre, per creare condizioni abilitanti per la diffusione di buone pratiche che, una volta innescate, possano essere adattate alla specificità dei territori e scalate.

Le linee di mandato

In considerazione della missione e del ruolo, per il periodo 2023 – 2027 la visione della Fondazione Cariplo si esplica in **quattro linee di mandato**:

- 1. Creare valore condiviso attraverso il sostegno alla creazione e allo sviluppo sostenibile di ecosistemi territoriali**
- 2. Ridurre le disuguaglianze, intervenendo sulle diverse forme di povertà e fragilità**

3. **Allargare i confini, comprendendo e gestendo le relazioni tra il territorio di riferimento, l'Italia e l'Europa**
4. **Creare le condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità**

LINEA 1 - Creare valore condiviso attraverso il sostegno alla creazione e allo sviluppo sostenibile di ecosistemi territoriali

Il territorio in cui agisce Fondazione Cariplo è caratterizzato da aree di eccellenza, capaci di esprimere talento e concretezza realizzativa. In uno scenario sempre più interconnesso e complesso, per continuare a garantire benessere è però necessario che a crescere sia l'ecosistema territoriale nel suo complesso.

Per raggiungere questo risultato è indispensabile che tutti gli attori del territorio – dalle imprese, al terzo settore, dagli enti locali alle università – mettano a fattor comune le proprie competenze per affrontare i cambiamenti e per attuare modelli di sviluppo che sappiano coniugare sostenibilità e coesione sociale. Sviluppo sociale e sviluppo economico, infatti, non rappresentano due polarità tra cui scegliere ma, piuttosto, linee che si sostengono e si alimentano reciprocamente, creando condizioni di crescita durevoli e sostenibili.

In questo senso, è preziosa la presenza di attori che, come la Fondazione, possano svolgere un ruolo di aggregatore e facilitatore nell'attivazione di processi e progetti che nascano con una visione di comunità: per passare da una logica ripartitoria delle risorse a una logica di creazione di valore condiviso, che possa realmente sostenere le persone e i territori.

In una situazione come quella attuale, resa complessa da diverse dinamiche di scenario, **è infatti indispensabile rafforzare le capacità di resilienza della comunità nel suo insieme.**

Una sfida di tale portata richiede necessariamente la **capacità di considerare molteplici ambiti e relazionarsi con soggetti diversi e di aggregarli su obiettivi e sfide condivise.** Lavorare sulle relazioni è fondamentale per creare e favorire lo sviluppo di ecosistemi territoriali che, proprio dalle relazioni e dalle dinamiche tra i vari attori, traggono la loro spinta generativa.

La Fondazione da tempo ha sviluppato progetti volti a far convergere attori interessati a lavorare insieme facilitando connessioni, comunicazione e sinergie. Questo approccio viene confermato e rafforzato nei diversi abiti di intervento, andando sempre più a valorizzare le risorse dei diversi contesti, anche grazie a un coinvolgimento sempre più strategico delle Fondazioni di Comunità.

Ecosistemi per una società che cambia

Di fronte alla trasformazione demografica, tangibile nelle comunità del territorio della Fondazione, l'attuale sistema di welfare italiano fatica a rispondere in modo adeguato e a comprendere i bisogni, sempre più multidimensionali e complessi.

Al di là dei necessari percorsi di riforma nazionali, i sistemi territoriali possono mitigare queste criticità, attivando percorsi di riprogettazione e adeguamento delle risposte ai bisogni, innovando le modalità di offerta, rafforzando le reti multi-attore, coinvolgendo la comunità e ricomponendo capacità progettuali, risorse e bisogni. Questi processi possono contribuire a rendere il welfare più accessibile e in grado di generare

opportunità per tutti, diventando un fattore di coesione sociale, crescita e di sviluppo per la comunità e il territorio nel suo insieme.

Per sostenere processi di sviluppo del welfare locale, che facciano leva sulle specificità e sulle potenzialità dei diversi contesti, la Fondazione può lavorare a più livelli:

- **accompagnare l'evoluzione dei "sistemi territoriali di welfare"**, 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, rafforzare 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;

Ecosistemi e condivisione dei saperi

La Fondazione può accelerare il processo di creazione di ecosistemi territoriali e il loro sviluppo attraverso elementi di innovazione sia nei modelli e nelle procedure organizzative, sia nei contenuti, nei prodotti e nei servizi offerti, anche favorendo la circolazione di best practices e stimolando il trasferimento di conoscenze multidisciplinari prodotte negli atenei e nei centri di ricerca locali.

La gestione di percorsi di co-progettazione e lo sviluppo di modelli di governance inclusivi e partecipativi affrontati dalla Fondazione sono già esperienze utili per tracciare una direzione.

Sul versante dei contenuti, sarà importante continuare a lavorare alla **definizione e diffusione di modelli di sviluppo socioeconomici più inclusivi, circolari e sostenibili**, attraverso bandi e iniziative che sappiano stimolare la collaborazione tra soggetti diversi: imprese, centri di ricerca, università, altre fondazioni filantropiche che insieme generano sapere e valore condiviso.

Ecosistemi e comunità

Al fine di cogliere al meglio le specificità delle diverse comunità che compongono il territorio di riferimento della Fondazione, un'opportunità unica è rappresentata dal **potenziamento della collaborazione con le Fondazioni di Comunità**, soprattutto in un'ottica di pianificazione e razionalizzazione degli interventi, anche al fine di evitare sovrapposizioni e consolidare la credibilità nei confronti dei territori.

Le Fondazioni di Comunità giocano un ruolo chiave nella capacità di aggregazione delle comunità del territorio e nell'elaborazione sulla propria visione di futuro.

Tra gli strumenti specifici che la Fondazione ha elaborato nel tempo, i progetti **Emblematici Maggiori** operano esattamente in questa direzione. Si tratta di interventi finalizzati a promuovere progetti definiti emblematici, ovvero iniziative in grado di produrre un impatto significativo sulla qualità della vita della comunità e sulla promozione dello sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio di riferimento.

Gli interventi Emblematici Maggiori assicurano alle province del territorio di riferimento della Fondazione di disporre, nell'arco del mandato degli organi, di finestre che consentono di coordinare le capacità di ciascun territorio di elaborare proposte progettuali di particolare rilievo.

Scopo degli Interventi Emblematici è pertanto stimolare le competenze e la capacità del territorio per elaborare delle proposte che siano importanti per dimensione ma anche perché costituiscono delle opportunità di confronto e di costruzione di una visione condivisa per il futuro.

Attraverso questi bandi la Fondazione Cariplo vuole offrire un'occasione concreta di promozione delle comunità, favorendo la collaborazione tra soggetti e individuando progetti di ampio respiro che possano interpretare le esigenze e le vocazioni del territorio, restituendo un patrimonio che genera valore per le persone.

Nel triennio 2024-2026, verranno destinati 5 milioni di euro per ognuno dei territori delle province di riferimento di Fondazione, al netto della provincia di Milano. Rispetto alle edizioni precedenti verrà sostenuto anche il territorio della provincia di Monza e Brianza.

Nel primo anno verranno sostenute le progettualità provenienti dalle province di Como, Varese, Verbano Cusio Ossola e Brescia.

Ecosistemi e sfide ambientali

La vastità dell'impatto delle attività antropiche sull'ambiente necessita una risposta condivisa tra forze sociali e istituzioni per uno sviluppo sostenibile a tutti i livelli.

Attivazione e convergenza di forze diverse e lavoro di rete in grado di integrare energie pubbliche, private e privato-sociali possono, infatti, innescare soluzioni più robuste e con maggiori probabilità di successo per numerose problematiche di carattere ambientale, economico e sociale.

Tale approccio è particolarmente efficace per affrontare le sfide climatiche a livello territoriale e il fenomeno dello spopolamento e dell'abbandono delle aree rurali, diffondendo modelli produttivi più sostenibili, inclusivi e cooperativi.

In questo percorso di sviluppo e consolidamento di ecosistemi territoriali, il terzo settore può giocare un ruolo particolarmente importante: la conoscenza del territorio e delle sue problematiche ambientali, unita alla consapevolezza dell'impatto antropico, rende questo soggetto il punto di partenza per la costruzione di importanti partnership locali orientate alla transizione ecologica. In questo, un ruolo può essere giocato anche dalle imprese: sempre più aziende avviano percorsi di transizione ecologica e – come mostrato dai rapporti GreenItaly di Fondazione Symbola – quelle che più investono sulla sostenibilità (es. efficienza energetica, gestione sostenibile del ciclo dell'acqua e dei

rifiuti, dialogo con il territorio) registrano una maggiore resilienza alle crisi, un maggiore tasso di innovazione e una maggiore presenza sui mercati esteri.

I processi di ingaggio e coinvolgimento degli attori chiave a livello territoriale per portare avanti la transizione energetica necessitano di **essere innescati e accompagnati** per potersi affermare, consolidare e diffondere. Fondazione Cariplo è spesso parte di questi processi in qualità di soggetto promotore e attivatore, grazie al suo ruolo istituzionale e alla capacità di coinvolgere e attivare i vari soggetti e portatori di interesse che le viene riconosciuto.

Ecosistemi per valorizzare gli asset culturali.

Da oltre 20 anni, la Fondazione Cariplo promuove lo sviluppo sostenibile del territorio e delle comunità locali attraverso la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale e la progettazione integrata tra soggetti pubblici e privati. L'obiettivo è sempre stato quello di sostenere, a partire dagli "asset" culturali, una crescita sociale, economica e culturale dei territori, rispettosa dell'equilibrio ambientale e particolarmente attenta al capitale umano.

Nelle aree non solo urbane ma anche extraurbane del territorio di riferimento di Fondazione, anche quelle con spiccata vocazione culturale, risultano oggi presenti solo in modo frammentario forme di pianificazione e gestione integrata dell'offerta culturale e sono ancora più rare le esperienze di connessione tra la cultura e i servizi, le risorse e le dotazioni del territorio.

Nella prospettiva di contribuire a uno sviluppo armonico del territorio, anche con riferimento ad aree relativamente più circoscritte, negli anni più recenti la Fondazione ha sperimentato nuovi approcci, come quello del riuso transitorio, per la rifunzionalizzazione di beni storici e edifici in condizioni di disuso e sottoutilizzo e nuove modalità di azione per la valorizzazione e la riqualificazione di contesti paesaggistici degradati. Attraverso i diversi strumenti dedicati, sono stati sostenuti interventi che, differenti per tipologia, dimensione economica, contesto territoriale e complessità, si sono dimostrati coerenti con una strategia più ampia di rigenerazione a base culturale. Decisivo appare comunque e sempre il posizionamento di tali progetti in strategie più ampie di valorizzazione del contesto territoriale, sia in chiave di sviluppo e reinterpretazione delle filiere locali che di inserimento nel tessuto sociale e culturale.

LINEA 2 - Ridurre le disuguaglianze, intervenendo sulle diverse forme di povertà e fragilità

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 disuguaglianze all'interno delle proprie comunità.**

Quando si tocca il tema della disuguaglianza, tuttavia, è importante definirne i tratti ed entrare nel merito delle modalità con le quali si articola all'interno della nostra comunità. Le stime definitive sulla povertà pubblicate da Istat indicano che sono poco più di 1,9 milioni le famiglie in povertà assoluta. **Il numero è più che raddoppiato rispetto al 2005**, quando erano 819 mila. Si tratta di circa 5,6 milioni di individui (9,4% della popolazione) e anche in questo caso più del doppio rispetto al 2005.

Alla crescita del numero di persone in condizioni di povertà relativa e assoluta, alla concentrazione di ricchezza e ai cambiamenti demografici, **si sommano disuguaglianze 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).

Le disuguaglianze si manifestano sotto il profilo non solo sociale, ma **anche climatico e ambientale**. Vi è infatti una stretta relazione tra il cambiamento climatico e i diritti umani che viene riconosciuta sia su scala locale che globale: numerosi governi nazionali, le Nazioni Unite e l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) affermano che **il peso del cambiamento climatico "non è sostenuto in modo uguale o equo tra ricchi e poveri, donne e uomini, e anziani e giovani"**. Anche in Europa sono le aree e fasce sociali più fragili a subire il maggiore impatto (sia economico che sulla salute e sulla qualità della vita) delle crisi ambientali e climatiche: per esempio le periferie urbane, caratterizzate da una scarsa qualità degli edifici residenziali e sottoposte alle ondate di calore, le fasce sociali meno abbienti, in grave difficoltà nell'affrontare l'aumento del costo dell'energia, o le aree interne, dove lo spopolamento determina carenza di manutenzione dei suoli e degli ecosistemi, rendendo il territorio più esposto alle conseguenze degli eventi meteorologici estremi.

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 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 risultano impreparate, frammentate e sempre meno attrezzate a fronteggiare fenomeni così complessi e faticano a promuovere solidarietà diffusa e neo-mutualità.

Occorre quindi tenere conto della **multidimensionalità del fenomeno delle disuguaglianze** e immaginare un **approccio multi-livello**.

Nella strategia di intervento di Fondazione Cariplo la riduzione delle disuguaglianze passa sia dallo sviluppo di **interventi di contrasto alla povertà**, che permettano di aumentare le risposte ai bisogni primari, ma anche dal sostegno di politiche fortemente connesse alla **promozione della partecipazione sociale, ambientale e culturale**.

Allo stesso tempo, la Fondazione ritiene importante mettere a disposizione **strumenti utili per la comprensione delle diverse forme di disuguaglianza, sollevando il tema nel dibattito pubblico**. È infatti fondamentale comprendere e mappare la natura dei fenomeni, studiarne le cause e la diffusione, nonché stimolare la riflessione su come le diverse forme di marginalità si colleghino ai cambiamenti strutturali che caratterizzano le nostre società. Tutto ciò è propedeutico all'implementazione di interventi condivisi di contrasto alle disuguaglianze e allo sviluppo di "agende condivise" volte a costruire società più inclusive.

Più in generale, le caratteristiche che contraddistinguono le azioni messe in campo dalla Fondazione per contrastare l'incremento delle disuguaglianze all'interno della comunità sono:

- l'approccio multidimensionale, per comprendere, descrivere ed affrontare le povertà e le fragilità in tutte le loro forme e manifestazioni;
- la promozione della partecipazione e della massima autonomia possibile delle persone in situazione di fragilità;
- l'attivazione di fronti allargati, capaci di coinvolgere soggetti sia pubblici che privati, nel tentativo di raggiungere dimensioni di intervento meglio proporzionate rispetto alla scala del bisogno;
- l'analisi fine dei dati, in modo da proporre soluzioni personalizzate a chi necessita di un aiuto e ricercare sinergie, evitando sovrapposizioni, con altre misure esistenti.

La Fondazione ritiene prioritario intervenire nei seguenti ambiti in cui si manifestano le disuguaglianze:

1. **Garantire i bisogni primari**

Il contrasto alla povertà e alla fragilità è spesso connesso al soddisfacimento di bisogni essenziali, quali ad esempio la possibilità di accedere a un'alimentazione sana ed equilibrata, di disporre di un alloggio e di vestiario, di vivere in un ambiente salubre. Allo stesso tempo è sempre più evidente come anche la dimensione relazionale e culturale costituiscano fattori primari e irrinunciabile per la vita delle persone: relazioni e cultura come dimensioni di senso, generazione di legami di comunità ed esercizio della cittadinanza sono qualcosa di cui non è possibile fare a meno.

Da sempre la Fondazione ha investito nell'ambito dell'housing sociale e più di recente nel contrasto alla povertà alimentare ed energetica, specialmente rafforzando e attivando le reti territoriali esistenti. Negli ultimi anni, inoltre, la

Fondazione nel favorire la promozione di occasioni di cultura, ha prestato una grande attenzione ai contesti più fragili e alle persone con meno opportunità. Attraverso la cultura è infatti possibile stimolare la creazione di legami che rafforzano la comunità e permettono di raggiungere persone che altrimenti rischierebbero di rimanere isolate. Nell'attuale situazione socioeconomica queste dimensioni e la loro integrazione diventano ancora più prioritarie.

2. **Combattere la povertà educativa**

Dispersione scolastica e perdita di apprendimento sono fenomeni che in Italia presentano un'incidenza maggiore rispetto alle media europea e lo sono proprio in quelle fasce di popolazione che provengono da un background socioeconomico-culturale fragile⁶. Nell'ambito educativo risulta infatti molto evidente come la povertà delle condizioni di partenza determini un percorso educativo più difficile. **La dimensione educativa è cruciale per lo sviluppo della persona: povertà educativa significa povertà di futuro e di opportunità.** Lo sviluppo di competenze necessarie per entrare nel mondo del lavoro, lo sviluppo di una capacità critica e di lettura della realtà, la capacità di relazionarsi e di confrontarsi con l'altro: sono tutti fattori indispensabili per la realizzazione della vita personale che devono essere acquisite tramite i percorsi educativi.

Diventa quindi urgente sostenere nel percorso educativo le persone che provengono dai contesti più fragili, in modo che possano accedere alle opportunità di crescita e realizzare il proprio potenziale, contribuendo allo sviluppo di tutta la comunità

3. **Combattere la povertà digitale**

La transizione digitale che stiamo attraversando rende sempre più evidente il fatto che il digitale è una vera e propria dimensione della vita civile e comunitaria. La velocità e la pervasività della tecnologia rischiano di creare nuove disuguaglianze: è quindi necessario sostenere lo sviluppo della cittadinanza digitale e delle competenze digitali.

4. **Sostenere/creare opportunità per le persone in situazione di fragilità**

La creazione di opportunità e il sostegno della comunità sono fattori chiave per affrontare il tema della fragilità. La dimensione comunitaria in particolare permette di superare lo stato di isolamento in cui persone con fragilità spesso si vengono a trovare. **Attraverso la comunità si possono condividere bisogni, elaborare soluzioni e generare opportunità.**

In questo ambito La Fondazione intende, in particolare, sostenere percorsi di inclusione sociale e conquista dell'autonomia per le persone con disabilità ripartendo dall'esperienza pluriennale legata agli interventi realizzati negli ultimi

⁶ ISTAT, Rapporto BES 2022

15 anni, che hanno affrontato il tema dell'autonomia abitativa, della protezione giuridica, della creazione di opportunità lavorative e della sperimentazione di modelli di "welfare comunitario" a supporto dei bisogni e dei desideri delle persone con disabilità.

5. Salvaguardare le risorse naturali per le nuove generazioni

Salvaguardare le risorse naturali per le nuove generazioni, riducendo la disuguaglianza intergenerazionale, è una responsabilità fondamentale per garantire il futuro degli abitanti del Pianeta: le azioni del presente determineranno in modo irreversibile le condizioni ambientali che le nuove generazioni si troveranno ad affrontare. Per questo occorre agire su più fronti:

- **Tutela del capitale naturale:** eliminare il sovrasfruttamento di biodiversità ed ecosistemi, adottando pratiche per la conservazione delle risorse (es. acqua, suolo, energia) riducendone utilizzo e sprechi.
- **Educazione alla sostenibilità:** promuovere la consapevolezza dei giovani e della cittadinanza sull'importanza della conservazione delle risorse naturali e sull'impatto delle scelte individuali e collettive: la sensibilizzazione pubblica può spingere a cambiamenti di comportamento significativi.
- **Transizione verso fonti di energia rinnovabile:** per mitigare gli effetti del cambiamento climatico è necessario ridurre la dipendenza dai combustibili fossili, garantendo un futuro energetico sostenibile per le generazioni future.

LINEA 3 - Allargare i confini, comprendendo e gestendo le relazioni tra il territorio di riferimento, l'Italia e l'Europa

Il territorio in cui opera la Fondazione, per quanto importante non può concepirsi in modo autonomo e ha la necessità di pensarsi in costante relazione con altri territori sia locali, che internazionali.

Le grandi sfide che caratterizzano la società contemporanea – trasformazioni demografiche, cambiamenti climatici, crescente urbanizzazione e digitalizzazione – sono fenomeni che, per essere affrontati, necessitano di un nuovo sguardo sulla realtà ispirato dal confronto con attori, visioni ed esperienze diverse. Pertanto, la Fondazione, pur mantenendo un saldo radicamento sul proprio territorio, è sempre più spesso chiamata ad ampliare le sue relazioni verso scenari nazionali e internazionali.

La dimensione digitale e virtuale, d'altra parte, obbliga a ridefinire il concetto di confine, con modelli di sviluppo, di competizione ma anche di collaborazione che possono risultare decisivi per affrontare i bisogni della comunità e perseguire gli obiettivi filantropici.

Allargare i confini significa intercettare e favorire l'emersione e il concretizzarsi di opportunità di alleanze e collaborazioni tra istituzioni filantropiche, con enti pubblici, imprese, enti di ricerca e formazione e organizzazioni della società civile, anche uscendo dai confini tradizionali della Fondazione.

Dialogo, confronto e scambio di buone pratiche sono fondamentali per alimentare la strategia della Fondazione e renderla capace di rispondere ai bisogni con maggiore incisività. È inoltre utile costruire alleanze e collaborazioni con altre istituzioni per mettere a fattor comune risorse e competenze su tematiche prioritarie e condivise.

Allargare i confini significa anche mettere a disposizione le proprie competenze e la propria posizione, di soggetto indipendente e non orientato al profitto, per creare uno spazio di dialogo e favorire riflessioni su temi cruciali del nostro tempo, che non possono collocarsi a livello locale ma devono essere affrontate a livello di sistema.

Ad esempio, nel campo della responsabilità connessa all'attività di investimento la Fondazione Cariplo ha consolidato una propria autorevolezza e competenza essendosene occupata, insieme ad altri precursori, fin dai primi anni 2000. In seguito, dal 2010 al 2022 il mercato degli investimenti ESG ha vissuto un vero e proprio boom. Nel 2010 solo il 3% dei fondi comuni europei si definiva sostenibile, nel 2022 la percentuale era prossima al 50%.

Dalla primavera 2022 gli investimenti ESG stanno vivendo un periodo di crisi, contrassegnata da scandali (*greenwashing* in testa), cambi di direzione da parte di gestori (come BlackRock) e agenzie di rating (come Standard&Poor's), da performance finanziarie talvolta deludenti e dalla manifestazione di fenomeni preoccupanti come il *debanking*, ossia l'esclusione dai circuiti bancari sulla base di giudizi etico-valoriali. L'analisi della storia degli investimenti ESG suggerisce quindi agli investitori istituzionali di adottare un approccio critico e dotarsi di strumenti per approfondire aspetti chiave della valutazione non finanziaria degli investimenti.

Per questo Fondazione Cariplo ha recentemente creato una nuova Area con il compito di sviluppare un maggior grado di consapevolezza, di informazione e di approfondimento dei temi ESG, allo scopo di fornire alla Fondazione e al mercato elementi utili per elaborare strategie ESG più mature.

In parallelo l'Area si concentrerà su una attività di studio di temi controversi, anche organizzando seminari e convegni, contribuendo a creare un luogo credibile e indipendente per discutere temi di rilievo in maniera approfondita e pacata.

In sintesi, allargare i confini significa quindi per la Fondazione agire su due livelli:

1. **a livello nazionale, contribuire a una crescita complessiva del Paese**, aumentando la sinergia e la collaborazione con altri autorevoli soggetti filantropici nazionali, giocando un ruolo proattivo nei contesti di rappresentanza e favorendo l'ulteriore sviluppo dell'attività di *fundraising*, in ambito nazionale e comunitario;
2. **a livello internazionale, mettere in comune le proprie competenze e acquisire esperienze virtuose da cui imparare**. Oltre a proseguire nella costruzione di alleanze strategiche con altri soggetti filantropici e istituzionali per lo sviluppo di interventi specifici e azioni di advocacy, in futuro si intende dare un maggiore impulso sia alla partecipazione a gruppi tematici internazionali che all'attivazione di connessioni con altre fondazioni internazionali per approfondire sperimentazioni avviate in altri contesti e verificarne la replicabilità nei territori di intervento di Fondazione.

LINEA 4 - Creare le condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità

Per sostenere le persone e le comunità nelle sfide attuali e soprattutto per creare le condizioni di sviluppo futuro è necessario creare un terreno fertile di generazione di competenze e capacità di lettura dei fenomeni e della realtà.

Questo si esplica nell'investimento costante in attività di **comprensione del contesto e capacity building di persone e organizzazioni**.

1. Conoscere per decidere

Di fronte a uno scenario sempre più complesso e interconnesso la conoscenza rappresenta il presupposto per comprendere i fenomeni e prendere decisioni. Questo diventa ancora più vero e necessario quando gli scenari e le decisioni si giocano a livello collettivo e comunitario, dove occorre dotarsi di strumenti condivisi per dare forma e rendere evidenti dati, obiettivi e risultati attesi.

Alcune direzioni di lavoro appaiono quindi utili da sostenere e percorrere:

- **Sostegno alla ricerca sul contesto e sulla sua evoluzione.** Sostenere ricerca multidisciplinare per comprendere il contesto in cui si opera, monitorare costantemente i cambiamenti e anticipare le dinamiche sociali emergenti.
- **Valorizzazione delle capacità locali di produrre conoscenza per creare condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità.**
- **Elaborazione di scenari con data analytics e AI.** L'analisi dei dati e l'intelligenza artificiale possono essere strumenti importanti per comprendere il presente e elaborare possibili scenari futuri. Utilizzando algoritmi avanzati e modelli di machine learning, è possibile simulare come varie azioni potrebbero influire sul futuro. Questo aiuta a identificare le opzioni migliori o le possibili conseguenze delle decisioni.
- **Sviluppo di un sistema di monitoraggio dell'impatto degli interventi.** Dopo aver preso decisioni o attuato interventi, è importante monitorare costantemente l'efficacia di tali azioni. Un sistema di monitoraggio ben progettato può raccogliere dati sull'andamento degli interventi. Questo feedback in tempo reale permette di apportare correzioni o modifiche in caso di necessità.

È inoltre molto importante promuovere la **collaborazione e la condivisione di dati e informazioni tra diverse parti interessate**, inclusi governi, organizzazioni non governative, aziende e cittadini. La trasparenza e la condivisione delle informazioni possono contribuire a prendere decisioni collettive più informate.

“Welfare di precisione” un esempio di come i big data possono orientare gli interventi

In un contesto caratterizzato da scarsità di risorse, dall'evoluzione rapida dei bisogni e dalla crescita dei problemi (dalla povertà, alla disabilità legata all'ageing, alla denatalità), diventa necessario pensare forme di welfare diverse.

Il concetto di "welfare di precisione" si riferisce quindi a un approccio più personalizzato nella fornitura di servizi e sostegno sociale, mirato a individui o gruppi specifici in base alle loro esigenze e circostanze particolari. Questo approccio si basa sull'idea che una politica sociale più efficace possa essere sviluppata quando si tiene conto delle specificità di ciascun individuo o famiglia, anziché adottare una soluzione "taglia unica" per tutti.

Le caratteristiche principali del welfare di precisione includono:

- **Analisi dei dati e tecnologia:** L'uso di dati e tecnologia avanzata, come l'apprendimento automatico e l'analisi dei big data, per produrre conoscenza dei fenomeni e per comprendere meglio le dimensioni e le caratteristiche del bisogno;
- **Personalizzazione:** L'adattamento dei servizi e del sostegno in base alle esigenze specifiche di ciascun individuo o gruppo. Questo può includere l'accesso a servizi sanitari, programmi di formazione, assistenza all'infanzia o altre forme di supporto sociale.
- **Produzione di innovazione sociale nei servizi e nei processi,** nuovi modelli di attività e utilizzo di innovazione tecnologica permettono di ampliare la capacità di risposta e, allo stesso tempo, di personalizzare maggiormente i servizi e ottimizzare la spesa.

2. Competence building per il terzo settore e gli enti territoriali

Con 360 mila enti non profit a livello nazionale, diversi per natura giuridica, missione e dimensioni, un bacino di oltre 860 mila dipendenti e di più di 5 milioni di volontari, il “Terzo Settore” continua ad essere, anche dopo la pandemia, un pilastro essenziale del welfare, della coesione sociale, della partecipazione culturale, della sensibilizzazione e protezione dell'ambiente e della cittadinanza attiva⁷.

Le organizzazioni non profit attive sul territorio di riferimento di Fondazione Cariplo sono oltre 55.000, danno lavoro a quasi 200.000 persone, mobilitano 1,1 milioni di volontari e generano 17,5 miliardi di euro di entrate complessive (pari all'incirca al 4,5% del PIL locale). Il 58% di queste sono attive in ambito artistico-culturale, il 36% nei servizi alla persona e il 6% in campo ambientale⁸. Questi soggetti nel tempo hanno consolidato la propria capacità di intervento di fronte ai bisogni sociali e promosso una fondamentale offerta di animazione artistica, culturale, ricreativa e ambientale che sta contribuendo alla tenuta e alla valorizzazione del protagonismo delle nostre comunità.

⁷ Ultimo Censimento delle Istituzioni non profit, a cura di ISTAT, aggiornamento 2019

⁸ Elaborazione su Dati ISTAT a cura di Evaluation lab FSVGDA

In questo momento storico di grande incertezza e di sfide complesse, questi enti si trovano però di fronte a un doppio livello di difficoltà: da un lato devono affrontare i cambiamenti imposti dalla rapida evoluzione dei bisogni e del contesto di riferimento, dall'altro devono trovare nuovi equilibri per mantenere in vita i propri servizi.

Parallelamente, in un settore dove la principale risorsa è rappresentata dal capitale umano, stiamo assistendo a un momento di "crisi" delle professioni di cura, dovuto sia alla carenza di figure professionali ed educative da impiegare, sia al bisogno di maggiore motivazione, valorizzazione delle professionalità stesse e a una crescente questione retributiva.

Il settore culturale, ad esempio, ha subito negli ultimi anni una importante "volatilità" delle professionalità impiegate, situazione che si è aggravata a causa della pandemia e delle conseguenti chiusure e nuove norme di fruizione degli spazi culturali post riapertura.

Le organizzazioni non profit devono ora rilanciare il proprio ruolo innovativo e diventare una leva fondamentale di cambiamento, dimostrando anche la capacità di coinvolgere i giovani, per favorire e governare il passaggio intergenerazionale. Alcune opportunità potrebbero scaturire dal nuovo quadro legislativo di riferimento, dalla transizione digitale e dal ripensamento dei modelli operativi per offrire servizi più sostenibili e resilienti, anche aumentandone la vocazione imprenditoriale. Diventano dunque fondamentali i temi del rafforzamento organizzativo e del capacity building attraverso:

- Trasferimento delle esperienze di successo
- Accompagnamento alla definizione/realizzazione di strategie di sviluppo sostenibile

I processi di capacitazione territoriale devono coinvolgere anche gli enti locali, sia per aiutarli a cogliere le opportunità di finanziamento date dall'Unione Europea, sia per accompagnarli nella gestione dei contributi, che per sensibilizzarsi ad agire in modo innovativo, inclusivo e sostenibile sul proprio territorio.

Si sottolinea, infine, l'importanza di attivare momenti di confronto tra i soggetti, del Terzo Settore o pubblici, impegnati nella realizzazione dei progetti sostenuti da Fondazione, sia per ampliare lo spazio di apprendimento e di innovazione, sia per consolidare e diffondere le sperimentazioni e le conoscenze generate.

3. Sostegno al capitale umano

Lo sviluppo del capitale umano è incentrato sulla creazione di competenze nella singola persona, ma anche nei sistemi educativi, nelle realtà lavorative, associative: in una parola nella "comunità".

Una comunità ricca di esperienze, di saperi condivisi, di competenze e di relazioni è una comunità dal capitale umano più forte: un capitale umano competente e interconnesso, meglio attrezzato ad affrontare il cambiamento.

Per perseguire questa direzione si ritiene cruciale sviluppare strumenti a sostegno dei talenti, delle vocazioni e della crescita delle competenze, in particolare sostenendo le carriere dei giovani ricercatori

Il nostro territorio è ricco della presenza di università e centri di ricerca di altissima qualità. Innanzitutto, appare necessario incentivare la proiezione internazionale di università e centri di ricerca e supportare la partecipazione e la competitività sui bandi europei. Particolarmente urgenti appaiono anche gli interventi per incrementare il numero di addetti alla ricerca, potenziamento dei percorsi di carriera, rafforzamento della capacità locale di attrarre e mantenere i migliori cervelli, sviluppo e aggiornamento delle competenze non solo tecnico-scientifiche ma anche manageriali sono alcune delle priorità sulle quali la Fondazione è da anni impegnata.

È importante sottolineare che gli interventi a sostegno dei talenti non riguardano solo il mondo della ricerca, ma rappresentano una condizione abilitante per il rafforzamento della società nel suo complesso: la disponibilità di “capitale umano” qualificato e in possesso di competenze coerenti con le esigenze di un mercato del lavoro che appare in evoluzione (es. digitale, green economy) è infatti un fattore indispensabile per affrontare con successo la competizione internazionale e promuovere lo sviluppo dei territori.

Da ultimo, appare strategico favorire il dialogo tra la comunità scientifica e la società civile con l’obiettivo di costruire una cultura matura e critica capace di generare osmosi fra i desideri, i bisogni e i valori della società e le priorità della ricerca e tradurre i risultati dell’attività scientifica in condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità.

GESTIONE DEL PATRIMONIO

“Tute servare, munifice donare”. Questo motto è la sintesi dell’azione filantropica della Fondazione che finanzia la sua attività grazie ai proventi finanziari derivanti dal suo patrimonio.

Il valore di mercato del patrimonio e la sua redditività possono variare in maniera sensibile nel tempo a causa della volatilità dei mercati finanziari, per cui destinare annualmente alle erogazioni i redditi registrati ogni anno potrebbe determinare significative differenze nelle erogazioni da un anno all’altro o in casi estremi 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 e, tendenzialmente, esse potrebbero ridursi nei momenti di maggiore crisi e tensione sociale, con il probabile risultato di aggravare anziché mitigare i problemi sul territorio di riferimento.

Se d’altronde le erogazioni eccedessero sistematicamente i redditi derivanti dal patrimonio, quest’ultimo sarebbe destinato a erodersi, riducendo così anche le erogazioni future.

La Fondazione si pone invece l’obiettivo di individuare un livello di erogazioni sostenibile nel medio/lungo termine tenendo conto sia dell’andamento atteso dell’inflazione, sia delle aspettative di redditività del patrimonio sullo stesso arco temporale. Va da sé che il rendimento del patrimonio, oltre ad assicurare la copertura delle erogazioni, deve anche coprire le spese di funzionamento e le imposte connesse allo svolgimento dell’attività della Fondazione.

Al fine di mitigare l’effetto della volatilità dei mercati finanziari sulle erogazioni, la Fondazione si è dotata di un Fondo di stabilizzazione che è alimentato negli anni in cui i proventi del patrimonio eccedono il fabbisogno annuale dell’attività filantropica, e a cui si attinge in caso contrario. La dotazione di tale Fondo di stabilizzazione al 31 dicembre 2022 era pari a 319,75 milioni di euro, e, sulla base del bilancio preconsuntivo 2023, si stima che possa raggiungere circa 364,3 mln di euro alla fine dell’anno.

La Fondazione ha inoltre definito una metodologia per la gestione del patrimonio che è utilizzata per giungere a un’allocazione strategica di portafoglio di medio-lungo periodo che ottimizzi nel suo complesso la relazione tra rendimento e rischi attesi sul medesimo orizzonte temporale. Oltre agli aspetti di carattere operativo e organizzativo, la metodologia utilizzata prevede un’adeguata diversificazione degli investimenti, un loro continuo monitoraggio, la definizione di limiti operativi, il mantenimento di un appropriato livello di liquidità a fronte degli impegni previsti, oltre a un’attenzione particolare alle tematiche etiche e di responsabilità socio-ambientale. È altresì prevista la possibilità di allocare parte del patrimonio a investimenti “connessi alla missione”, che possano produrre – a fronte di un obiettivo finanziario talvolta limitato – un impatto a livello sociale compatibile con le aree di intervento del nostro ente.

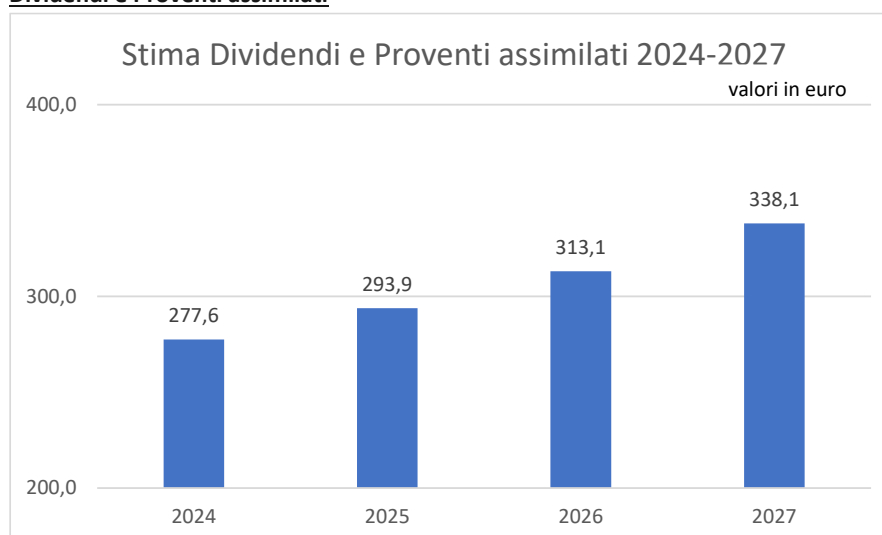
Fermo restando l'impegno all'ottimizzazione dei risultati della gestione nel medio-lungo termine, la Fondazione intende nei prossimi anni ulteriormente raffinare la propria metodologia di gestione del patrimonio approfondendo le tecniche e gli strumenti utilizzati dai migliori investitori a lungo termine esteri (fondazioni, *endowments*, fondi sovrani, ecc.) e mutuandoli dove possibile e opportuno. Lo scopo è quello di giungere ad una metodologia gestionale che renda credibilmente probabile un apprezzamento del patrimonio nel medio-lungo periodo al fine di preservarne, e possibilmente aumentarne, il valore reale, sempre mantenendo sotto controllo i rischi. A sua volta, ciò renderebbe possibile il mantenimento o anche l'aumento del valore reale delle erogazioni. L'andamento di questo programma sull'arco di tempo pluriennale previsto da codesto DPPP, oltre a essere naturalmente influenzato anche dall'andamento futuro dei mercati finanziari, verosimilmente non sarà lineare, ma avrà uno sviluppo inizialmente più lento e successivamente più veloce, dovuto alla probabile necessità di modificare dapprima alcuni aspetti dell'impianto metodologico oggi esistente.

IL DOCUMENTO DI PIANIFICAZIONE TRIENNALE DEGLI STRUMENTI OPERATIVI

Il Documento di Pianificazione Triennale degli strumenti operativi (DPT), previsto dallo statuto della Fondazione, è stato incluso all'interno del presente documento. Esso presenta un'ipotesi di proiezione per il periodo 2024-2027⁹, evidenziando i principali elementi numerici che caratterizzeranno i prossimi anni.

Il 2024 rappresenterà un anno di consolidamento e revisione dei contenuti. Nell'ottobre 2024, la Fondazione provvederà ad aggiornare il Documento Programmatico Previsionale Pluriennale, approfondendo ulteriormente i dettagli delle sfide da affrontare.

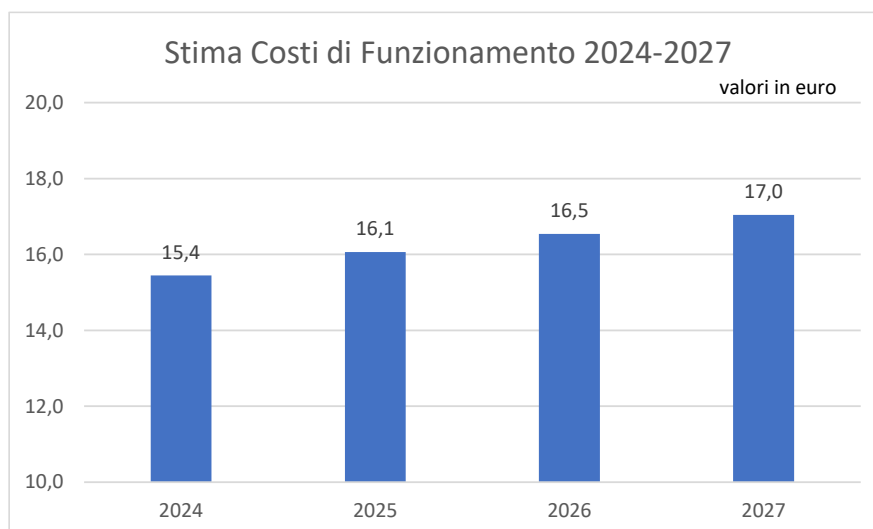
Dividendi e Proventi assimilati



Con riferimento alle previsioni relative ai proventi finanziari per il quadriennio 2024-2027 si stima che l'importo complessivo medio dei dividendi e proventi assimilati incassabili annualmente dalla Fondazione possa aggirarsi nell'intorno di € 305,7 milioni, valore che assicura la coerenza finanziaria con gli obiettivi erogativi della Fondazione. Tale stima è fondata su dati di consenso di mercato aggiustati per tener conto della congiuntura economica attesa nei prossimi anni e, come tutte le stime finanziarie di lunga durata, notoriamente molto complesse, richiederà un periodico aggiornamento. Per quanto riguarda l'andamento più in generale del patrimonio, l'obiettivo di medio-lungo periodo – come discusso nel paragrafo precedente – è quello di mantenerne, e possibilmente aumentarne, il valore reale.

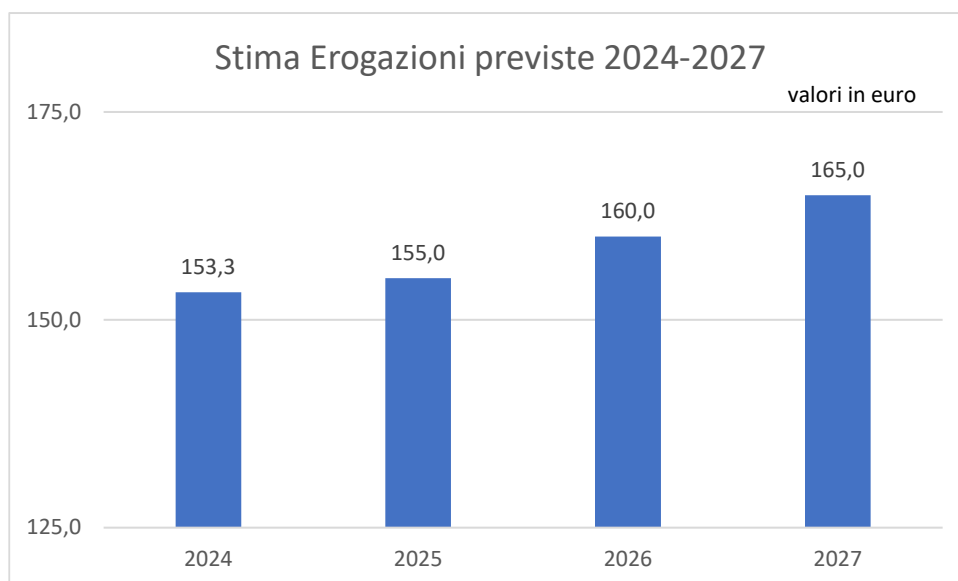
⁹ Si è deciso di dare una proiezione sull'intero mandato di 4 anni invece che solo di 3 anni come previsto dal DPT.

Costi di funzionamento



I costi di funzionamento vengono previsti complessivamente in crescita di poco meno del 4% per il 2025, e di poco più del 3% per il 2026 e per il 2027.

Erogazioni previste



La Fondazione prevede, a partire dal 2025, una crescita costante del livello erogativo connessa al rendimento che si prevede di avere grazie nuovo modello di gestione del patrimonio che è in fase iniziale di implementazione.

Il livello totale degli stanziamenti include anche i crediti di imposta relativi al Fondo Povertà Educativa ed al Fondo Repubblica Digitale.

LA STRUTTURA OPERATIVA

LE PERSONE

Il modello organizzativo di Fondazione Cariplo include funzioni di line e di staff, che svolgono, rispettivamente, attività istituzionali della Fondazione - direttamente legate alla filantropia e alla gestione del patrimonio - e attività di supporto e utilità per le prime.

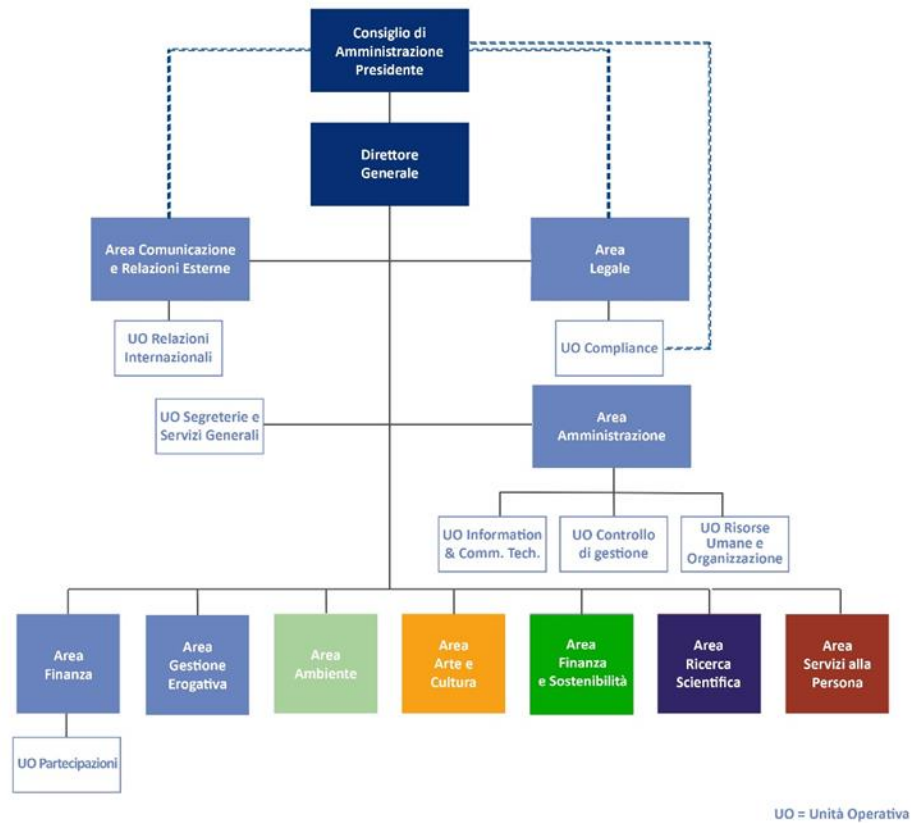
Le funzioni di line includono le Aree Filantropiche (“Ambiente”, “Arte e Cultura”, “Ricerca Scientifica”, “Servizi alla Persona” e “Finanza e Sostenibilità” – quest’ultima recentemente introdotta in considerazione della grande attenzione con cui la Fondazione persegue e lavora ai temi che ricadono nell’ampio quadro dell’atteggiamento responsabile dell’attività di investimento) oltre all’Area “Finanza” (cui riporta l’U.O. “Partecipazioni”) e all’Area “Gestione Erogativa”, rispettivamente origine e conclusione del processo filantropico.

Le funzioni di staff includono l’Area “Legale” (cui gerarchicamente riporta l’U.O. “Compliance”), l’Area “Comunicazione e Relazioni Esterne” (cui riporta l’U.O. “Relazioni Internazionali”), l’Area “Amministrazione” (cui riportano l’U.O. “ICT”, l’U.O. “Controllo di Gestione” e l’U.O. “Risorse Umane e Organizzazione”) e l’U.O. “Segreterie e Servizi Generali”.

Al Presidente, assieme al Consiglio di Amministrazione, riportano direttamente il Direttore Generale e – funzionalmente – l’Area “Comunicazione e Relazioni Esterne” e l’Area “Legale”, oltre che l’U.O. “Compliance” (la quale riporta gerarchicamente all’Area “Legale”).

Al Direttore Generale riportano tutte le altre Aree della Fondazione, incluse – gerarchicamente – l’Area “Comunicazione e Relazioni Esterne” e l’Area “Legale”, oltre che l’U.O. “Segreterie e Servizi Generali”.

ORGANIGRAMMA



L'organico della Fondazione al 31/12/2022

Donne	Uomini	Laurea o superiore	Diploma	Altro
56	31	75	9	3

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO AI SENSI DEL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231

Fondazione Cariplo ha adottato un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito il “Modello”) ai sensi del Decreto legislativo n. 231/2001 al fine di prevenire il rischio di commissione di illeciti rilevanti ai sensi della normativa.

Il Modello è costituito dai seguenti documenti:

- Parte Generale, in cui è richiamata la disciplina contenuta nel Decreto legislativo n. 231/2001; è descritta la governance ed il sistema di controllo interno adottato dalla Fondazione; sono delineate le principali caratteristiche del Modello, dell’Organismo di Vigilanza e del sistema sanzionatorio;
- Parti speciali, in cui, per ciascuna categoria di reato ritenuta potenzialmente sensibile, sono descritti i principi generali di comportamento e i sistemi di controllo adottati dalla Fondazione;
- Risk assesment, in cui sono contenuti i risultati dell’attività di analisi condotta dalla Fondazione, ovvero di mappatura dei processi sensibili e dei relativi sistemi di controllo e gestione del rischio adottati.

Costituiscono, inoltre, parte integrante del Modello:

- Codice di comportamento etico, che richiama i valori e i principi generali che ispirano l’attività della Fondazione;
- Manuale delle procedure, che costituisce la raccolta dei protocolli e delle procedure adottate dalla Fondazione al fine di regolamentare i processi interni.

Secondo quanto previsto dalla normativa, la Fondazione si è dotata di un Organismo di Vigilanza, a cui è stato affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l’aggiornamento. L’Organismo di Vigilanza è, altresì, destinatario delle segnalazioni aventi ad oggetto violazioni del Modello e/o condotte illecite rilevanti ai sensi del Decreto legislativo n. 231/2001.

IL MONDO CARIPLO

La Fondazione Cariplo intrattiene rapporti con vari enti, in ragione della loro origine, della loro missione o della continuità di collaborazioni; questi enti, dotati di differente natura, costituiscono nel loro complesso il “Mondo Cariplo”.

Tali enti sono identificabili sulla base della funzionalità e complementarità rispetto alle attività istituzionali della Fondazione Cariplo, della modalità di istituzione, della veste giuridica e del permanente scambio di servizi.

La complessità di alcuni progetti e l’opportunità di demandarne l’attuazione a soggetti dotati di flessibilità operativa ha indotto a istituire:

- **Cariplo Factory S.r.l. Società Benefit** (Cariplo Factory), società strumentale della Fondazione Cariplo ai sensi del Decreto legislativo 153/1999, è stata costituita nel 2016 e svolge attività finalizzate a migliorare le condizioni dei giovani e dei soggetti che presentano condizioni di fragilità nel mercato del lavoro, rafforzandone le possibilità occupazionali. Cariplo Factory, nella realizzazione della propria missione, presta particolare attenzione al fenomeno della c.d. Digital Transformation che sta determinando profondi cambiamenti nel mondo del lavoro e delle competenze richieste. Inoltre, Cariplo Factory realizza progetti in partnership con attori istituzionali e corporate, promuove iniziative di open innovation e fornisce attività di consulenza, favorendo la creazione di un ecosistema moderno e dinamico tra grandi e piccole realtà per generare un impatto positivo sulle comunità di riferimento.
- **Cariplo Iniziative S.r.l. Società Benefit** (Cariplo Iniziative), società strumentale della Fondazione Cariplo ai sensi del Decreto legislativo 153/1999, rappresenta l’evoluzione di Fondazione Cariplo – Iniziative Patrimoniali S.p.A., società costituita alla fine del 1997, nell’ambito del processo di aggregazione tra Cariplo S.p.A. e Banco Ambroveneto S.p.A., dalla quale nacque Banca Intesa S.p.A., come destinataria di beni non strumentali all’esercizio dell’azienda bancaria. Attualmente, opera nei settori di attività della Fondazione Cariplo, con riguardo particolare, ma non esclusivo, al comparto dell’arte e cultura; è proprietaria del Centro Congressi e di gran parte del patrimonio artistico della Fondazione, che gestisce e valorizza in collaborazione con Intesa Sanpaolo S.p.A. e con le Gallerie d’Italia.
- **Fondazione Housing Sociale** (FHS) costituita dalla Fondazione Cariplo nel 2004 quale “fondazione di partecipazione” in funzione del progetto di “social housing”, vede ora la presenza della Regione Lombardia e dell’ANCI Lombardia e rappresenta un punto di riferimento nazionale per lo sviluppo e l’innovazione del settore. Ad oggi è attiva come ente promotore del modello di housing sociale in Italia, in qualità di advisor dei fondi che investono nel settore fra i quali quelli promossi da **REDO Sgr S.p.A. Società Benefit** di cui Fondazione Cariplo è azionista. In particolare, fornisce assistenza nella progettazione degli interventi, offrendo consulenza nella pianificazione urbanistica e architettonica, nel design dei servizi e del welfare abitativo e nel community development. La Fondazione Housing Sociale ha inoltre costituito ed è azionista di controllo di **In-Domus S.r.l.**, società che si occupa della gestione di strutture residenziali universitarie convenzionate attraverso l’erogazione di servizi che soddisfano, oltre a esigenze ricettive anche esigenze di socializzazione, di studio, sportive e ricreative;

- **Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore (FSVGDA)** costituita per aggregazione, attuata nel 2018, della Fondazione Opere Sociali Cariplo e della Fondazione Giordano Dell'Amore, storicamente costituite dalla Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, come parte del programma "Innovazione sociale, capacity building del Terzo Settore e Finanza Sociale" finalizzato alla promozione dell'imprenditoria sociale e degli investimenti "di impatto" in Italia. La Fondazione Sociale Venture Giordano Dell'Amore sostiene soggetti che svolgono attività a impatto sociale e ambientale, attraverso investimenti diretti e indiretti; fornisce inoltre servizi di advisory per diffondere competenze e favorire la crescita del settore. Tali servizi riguardano, in particolare, l'assistenza nella predisposizione di piani economico-finanziari, il supporto nella definizione di strategie di finanziamento e, attraverso le attività dell'**Evaluation Lab**, che eredita le competenze dell'Area Osservatorio e Valutazione della Fondazione Cariplo, la promozione della cultura della valutazione e di tecniche rigorose e affidabili per la stima degli effetti generati dall'attività filantropica (anche quella della Fondazione Cariplo) e dagli investimenti "a impatto".
- Nel contesto del progetto "Fondazioni di Comunità", la Fondazione Cariplo ha istituito le sedici Fondazioni di seguito indicate, con le quali collabora stabilmente per l'erogazione sul territorio di contributi (programmi di "Erogazioni territoriali", "Interventi emblematici provinciali" ed "Interventi emblematici maggiori"): **la Fondazione della Comunità Bergamasca ONLUS, la Fondazione della Comunità Bresciana ONLUS, la Fondazione Provinciale della Comunità Comasca ONLUS, la Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona ONLUS, la Fondazione della Provincia di Lecco ONLUS, la Fondazione Comunitaria della Provincia di Lodi ONLUS, la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova ONLUS, la Fondazione della Comunità di Monza e Brianza ONLUS, la Fondazione Comunitaria del Ticino Olona ONLUS, la Fondazione Comunitaria Nord Milano ONLUS, la Fondazione della Comunità del Novarese ONLUS, la Fondazione Comunitaria della Provincia di Pavia ONLUS, la Fondazione Pro Valtellina ONLUS, la Fondazione Comunitaria del Varesotto ONLUS, la Fondazione Comunitaria del Verbano Cusio Ossola e, da ultimo, la Fondazione di Comunità di Milano Città, Sud Ovest, Sud Est e Adda Martesana ONLUS.**