



DPPP 2013 – 2018

**DOCUMENTO PROGRAMMATICO
PREVISIONALE PLURIENNALE
FONDAZIONE CARIPLO**



**fondazione
cariplo**

Documento Programmatico

Previsionale Pluriennale

2013-2018

Approvato dalla Commissione Centrale di Beneficenza del 5 novembre 2013

INDICE

1. Premessa metodologica	p. 2
2. Filantropia e società civile	p. 3
3. Missione	p. 6
4. Visione	p. 8
5. Il ruolo e le funzioni della Fondazione Cariplo	p. 9
6. I principi dell'azione della Fondazione Cariplo	p. 11
7. Obiettivi Strategici	p. 14
8. Il patrimonio e la sua gestione	p. 16
9. L'azione filantropica e le aree d'intervento	p. 20
9a. Ambiente	p. 21
9b. Arte e cultura	p. 24
9c. Ricerca scientifica e trasferimento tecnologico	p. 27
9d. Servizi alla persona	p. 30

1. Premessa metodologica

Le pagine seguenti contengono il “**Documento Programmatico Previsionale Pluriennale (D3P) 2013-2018**” della Fondazione Cariplo. Il D3P rappresenta il principale atto d’indirizzo strategico sviluppato dalla Commissione Centrale di Beneficenza (CCB) anche sulla base delle proposte elaborate dalle Commissioni Consultive. Il documento mira a individuare la missione, la visione, il ruolo e la funzione che la Fondazione Cariplo intende svolgere entro il contesto sociale ed economico in cui essa opererà. Il D3P individua gli obiettivi strategici che la Fondazione perseguirà attraverso la propria azione.

Fissando i capisaldi della attività della Fondazione, il D3P assume un orizzonte di riferimento di medio-lungo termine, corrispondente alla durata del mandato della CCB attualmente in carica (2013-2018), segnando in maniera chiara il cammino della Fondazione negli anni a venire. In un mondo che cambia a ritmi sempre più accelerati, è importante per la Fondazione precisare e aggiornare frequentemente la propria pianificazione strategica, in un processo di adattamento continuo al mutamento del contesto. A ciò provvede il sistema di pianificazione creato dalla Fondazione, che si avvale di alcuni strumenti.

Al D3P fanno seguito, infatti, il Documento Programmatico Previsionale (DPP), che contiene il budget del primo anno e le migliori previsioni dei successivi due anni.

Seguono, inoltre, i Piani D’Azione (PdA), che tracciano le linee guida per lo sviluppo degli strumenti coerenti con agli Obiettivi Strategici.

2. Filantropia e società civile

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

In passato, la Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde, da cui la Fondazione Cariplo origina, ha contribuito a costruire una comunità florida e accogliente, operando – attraverso l’esercizio del credito – per sostenere lo sviluppo dell’attività economica, del reddito e della ricchezza della comunità lombarda. La natura *nonprofit* della Cassa (tradottasi nelle norme statutarie che prevedevano sia l’accantonamento a riserva che la distribuzione in beneficenza di parte degli utili) ha favorito la distribuzione di questa ricchezza anche alle fasce più deboli della popolazione, grazie all’erogazione di beneficenza a molti enti impegnati in campo sociale. In quest’originale sintesi tra lo svolgimento della attività d’impresa a finalità sociale da una parte, e l’attenzione ai più deboli dall’altra, la Cassa di Risparmio è stata anche in grado di accumulare un significativo patrimonio, a garanzia della stabilità nel tempo del proprio progetto di servizio alla comunità.

La Fondazione Cariplo ha raccolto l’eredità della Cassa di Risparmio e – abbandonato completamente l’esercizio del credito a seguito delle trasformazioni imposte dalla legge – si è concentrata esclusivamente sulla propria attività filantropica per sostenere lo sviluppo della comunità locale. In questo campo, forte del patrimonio accumulato in passato, la Fondazione ha superato la pura pratica della beneficenza, tipica della Cassa di Risparmio, per iniziare a operare come una “istituzione filantropica moderna”, cioè come un’istituzione che punta a individuare e affrontare le cause dei problemi sociali, economici e culturali che ostacolano lo sviluppo della comunità e a porre rimedio alle loro più gravi conseguenze.

L’azione filantropica della Fondazione Cariplo a favore dello sviluppo del territorio si svolge oggi in un contesto radicalmente diverso rispetto al passato. L’acuirsi della competizione internazionale, il conseguente incremento delle già marcate disuguaglianze economiche e sociali e l’accelerazione dei processi di cambiamento impressa dalla crisi economica e finanziaria iniziata nel 2007 e dalla successiva crisi del debito pubblico hanno, infatti, evidenziato tutti i limiti del nostro modello sociale ed economico e, in particolare, dell’attuale sistema di protezione sociale.

A fronte delle condizioni di fragilità di ampie fasce della popolazione, emerge con chiarezza quanto l’eccellenza del capitale umano, l’efficienza dei processi decisionali pubblici, la qualità e attrattività di un territorio – date, tra l’altro, dalle sue dotazioni infrastrutturali materiali e immateriali, dalla qualità ambientale, dal sistema di produzione delle conoscenze, dalla ricchezza artistica e culturale, dalla

reputazione e dal clima di fiducia reciproca – siano importanti per garantire uno sviluppo equilibrato e duraturo.

In questo contesto, la Filantropia – ambito entro cui la Fondazione Cariplo opera – può qualificarsi come un’area strategica nella generazione e nella sperimentazione delle politiche volte ad affrontare i problemi della società civile.

La complessità delle sfide attuali e future richiedono che tutte le forze sociali e istituzionali cooperino per il miglioramento della società. Ne deriva che Stato, Mercato e Terzo Settore sono chiamati a contribuire, nel rispetto delle loro competenze e autonomie, all’analisi dei problemi, alla definizione delle nuove strategie, alla sperimentazione delle innovazioni e alla diffusione delle soluzioni di successo.

Le fondazioni, e in particolare quelle di origine bancaria, per le loro caratteristiche di soggetti privati motivati da fini di pubblico interesse e dotati di risorse economiche significative, si connotano come una delle più importanti espressioni del settore non profit. Poiché le esperienze occidentali dimostrano che le democrazie più solide si fondano anche su società civili mature e lungimiranti, il non profit, e le fondazioni in particolare in quanto una delle espressioni della società civile, possono contribuire (insieme al Mercato e allo Stato) allo sviluppo economico, culturale e sociale della nostra democrazia.

La vera novità di tale svolta sta nella compartecipazione di soggetti privati (e più in generale di “forze sociali”, come le fondazioni e il non profit in generale) non solo alla implementazione, ma anche alla pianificazione degli interventi a favore del bene pubblico. Si tratta, in altre parole, di un modo innovativo di produrre “beni pubblici” – quali sono la coesione sociale, la crescita culturale e lo sviluppo delle comunità locali.

In questo senso, le Fondazioni possono essere considerate soggetti imprenditoriali che contribuiscono alla progettazione/creazione/manutenzione di beni comuni e alla sostenibilità nel tempo del sistema territoriale di riferimento attraverso interventi a sostegno del capitale umano, del capitale naturale e del capitale sociale (materiale e immateriale).

Allargando i confini della “sfera pubblica” al di là delle strutture e delle procedure della democrazia rappresentativa, la Fondazione trova il significato profondo della propria missione filantropica, collegata al benessere in senso ampio della persona all’interno della società civile.

Diventa dunque cruciale – per un’istituzione peculiare come la Fondazione Cariplo, – definire con precisione quale funzione essa possa svolgere e quali leve



possa attivare per migliorare le condizioni di vita di un territorio, senza limitarsi alla distribuzione di risorse economiche, pur senza prescindere da esse.

3. Missione

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

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

È volta ad **aiutare**, perché la Fondazione svolge il proprio ruolo come sussidiario rispetto a quello delle organizzazioni che le comunità sono in grado di esprimere autonomamente, sia nella società civile sia a livello istituzionale. La Fondazione non si propone dunque, con la propria azione, di sostituirsi agli enti che perseguono finalità di pubblico interesse e che sono autonoma espressione del tessuto sociale. Né tantomeno essa intende sostituirsi all'azione dei poteri pubblici. Una simile funzione sostitutiva delle organizzazioni sociali e delle istituzioni non sarebbe, infatti, né opportuna (poiché le organizzazioni più vicine al livello ove i problemi si generano sono probabilmente meglio attrezzate per risolvere i problemi stessi), né legittima (poiché la Fondazione non trova origine e legittimazione nella scelta politica dei cittadini e neppure in una loro libera decisione associativa). Al contrario, l'azione della Fondazione mira a valorizzare l'insieme delle risorse e della capacità delle comunità a farsi direttamente carico dei relativi problemi.

Sostiene la progettualità delle **organizzazioni nonprofit della società civile** che rappresentano le fondamentali infrastrutture sociali del nostro sistema pluralistico e democratico. Sono queste, infatti, le organizzazioni che maggiormente necessitano di essere rinforzate per aumentare il pluralismo delle risposte ai bisogni, per migliorare il tessuto delle relazioni umane tra le persone, per creare un clima di fiducia e di reciproca comprensione, per aumentare le occasioni di partecipazione di tutti i cittadini alla vita delle comunità, per ridurre i rischi di esclusione sociale e civile che in alcuni casi possono assumere caratteristiche anche più gravi di quelli derivanti dalla sola privazione economica.

L'azione della Fondazione Cariplo mira dunque a dare contenuto e sostegno concreto alla pratica della sussidiarietà attraverso il rafforzamento delle infrastrutture sociali.

Serve meglio la propria comunità avviando quelle azioni che mirano a dare risposta a bisogni insoddisfatti e/o inespressi sul piano sociale, culturale ed economico oppure a identificare risposte più efficaci ed efficienti a bisogni già noti.

La formula “Fondazioni espressione delle libertà sociali”, ribadita dalla Corte Costituzionale nel 2003 con le sentenze nn. 300 e 301, sta precisamente a indicare l’esistenza di una missione definita, di un obiettivo dell’attività umana non puramente residuale, complementare e accessoria, ma strutturale e costitutivo dell’esperienza di vita comune: una dimensione autonoma e non semplicemente di soccorso o supporto alle possibili carenze del “pubblico” o del “privato a fine di lucro”. Il rafforzamento del Terzo Settore e il sostegno dello sviluppo economico delle comunità, attraverso la cultura, la ricerca scientifica e la tutela dell’ambiente, trovano qui il riconoscimento delle proprie buone ragioni costituzionali, indipendenti e complementari rispetto a quelle degli altri due settori.

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

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

La crisi economica internazionale, che ha duramente colpito l’Italia, e la conseguente recessione, sollecitano una riflessione a tutto campo alla Fondazione e la spingono oggi più che mai a farsi soggetto promotore di un nuovo ruolo propositivo e aggregante tra il soggetto pubblico e il mercato. È sempre più emergente la necessità di investire sulle risorse eccellenti dei territori all’interno di una condivisione delle visioni di lungo termine. È necessario quindi creare le condizioni affinché le organizzazioni e le persone possano reagire alle situazioni critiche e possano formare comunità resilienti.

Per fare questo è essenziale che la Fondazione prosegua nell’ascolto del territorio, promuovendo la capacità di lettura comune dei problemi e la loro analisi intersettoriale e interdisciplinare.

4. Visione

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

Dal punto di vista delle persone, la Fondazione – attraverso criteri meritocratici – vuole contribuire a creare le condizioni che consentano a ognuno di sviluppare appieno le proprie capacità, di realizzare la propria personalità e di perseguire liberamente la propria vocazione. Questa libera realizzazione personale è spesso condizionata, e nello stesso tempo può trarre giovamento, dall'esistenza di una vita di relazione ricca e significativa con le altre persone. Proprio nella costruzione di una rete significativa di relazioni personali risiede spesso, il reale “ben-essere” delle persone.

5. Il ruolo e le funzioni della Fondazione Cariplo

La missione e la visione della Fondazione Cariplo devono tradursi nella precisa determinazione del ruolo e delle funzioni che essa intende svolgere attraverso la sua azione filantropica. Vengono qui di seguito indicati i ruoli e le funzioni, ovvero i “modi” più appropriati con cui la Fondazione può ottenere un migliore impatto sociale.

5a. Soggetto filantropico innovatore

La Fondazione Cariplo si propone di svolgere il peculiare ruolo di “soggetto filantropico innovatore” che – in considerazione della sua natura privata e indipendente – attiva nuove e più efficaci soluzioni ai problemi che caratterizzano il sistema sociale ed economico entro cui essa agisce. Il ruolo di soggetto innovatore è garantito dal fatto che la Fondazione non risponde né alle logiche dei cicli politici e della gestione del consenso né ai vincoli economici di mercato, potendo assumere rischi preclusi ad altri soggetti.

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

5b. Soggetto catalizzatore orientato alla creazione di partnership nazionali e internazionali

La Fondazione promuove la collaborazione con altre istituzioni filantropiche locali, nazionali e internazionali, istituzioni pubbliche e imprese, perché dall'interazione tra questi soggetti derivano le condizioni di successo di una comunità e di un territorio. Nessun soggetto da solo – in un contesto a complessità crescente – può infatti risolvere oggi i problemi collettivi. Attivazione e convergenza di forze diverse, negoziazione dei rispettivi apporti, lavoro di rete in grado di integrare energie pubbliche e privato-sociali, possono innescare soluzioni più robuste e con maggiori probabilità di successo.

La possibilità della Fondazione di contribuire alla risoluzione dei problemi collettivi non deriva solo dalle risorse messe a disposizione, ma anche dalla sua capacità di individuare priorità, cogliere opportunità, progettare soluzioni condivise, esercitando così una funzione “segnaletica” e anticipatrice delle risposte più efficaci.

La Fondazione può, in tal senso, diventare un autentico catalizzatore delle risorse del territorio, in grado di convocare attorno a tavoli progettuali tutti gli attori interessati a rispondere a un bisogno della collettività per identificare soluzioni e mettere in moto risposte che tengano conto di tutti gli interessi coinvolti. La creazione di occasioni di confronto e la costituzione di vere e proprie partnership tra soggetti collettivi e agenzie di varia natura per affrontare problemi della comunità può consentire di conseguire diversi risultati apprezzabili: migliora la comunicazione tra attori e servizi diversi, sviluppa l'attitudine ad analizzare i problemi e a progettare gli interventi, incoraggia la definizione di aree di competenza specializzata, favorisce l'integrazione delle iniziative, stimola a introdurre processi di riflessione critica.

5c. Valorizzazione, crescita e diffusione della conoscenza

La Fondazione è sempre più la sede di convergenza di competenze e di esperienze maturate sia nell'esercizio della sua attività *grant making*, sia attraverso il sostegno di progetti di organizzazioni e l'esecuzione di progetti propri e del Terzo Settore, delle istituzioni scientifiche, culturali e ambientali, sia attraverso l'analisi dei problemi che essa affronta in prima persona.

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

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

6. I principi dell'azione della Fondazione Cariplo

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

6a. Scelta erogativa

Per svolgere le proprie funzioni - in particolare quelle di catalizzatore degli attori e delle conoscenze - la Fondazione decide di adottare il modello del *grant-maker* e di non svolgere attività operativa e gestionale diretta. Agire da *grant-maker* non significherà tuttavia limitarsi alla pura e semplice erogazione di contributi, ma svolgere questa attività con una prospettiva strategica, selezionando priorità di intervento coerenti con le funzioni che la Fondazione intende svolgere.

6b. Promozione degli approcci imprenditoriali a favore dell'auto-sostenibilità

Una crescita matura delle comunità si fonda sulla presenza d'istituzioni e organizzazioni professionalmente evolute, solide e durevoli. La Fondazione può incentivare in esse l'adozione di consapevoli approcci imprenditoriali volti all'autosostenibilità dei progetti e degli enti finanziati.

L'azione della Fondazione non mirerà dunque a risolvere in prima persona i problemi (scopo impossibile da realizzare date le risorse limitate a disposizione), ma contribuirà ad accrescere le capacità sociali di creare soluzioni ai problemi stessi, anche grazie al sostegno di soggetti in grado di divenire autonomi e che di quei problemi si facciano espressamente carico. Questa funzione di sostegno alla creazione e al consolidamento di soggetti sociali autonomi caratterizzerà l'azione e l'attitudine della Fondazione nei confronti dell'intero Terzo Settore.

Il ruolo della Fondazione Cariplo si caratterizzerà per il sostegno al decollo di progetti e organizzazioni che siano poi in grado di camminare sulle proprie gambe, raccogliendo finanziamenti da altri soggetti "filantropici", trovando sostegno nella amministrazione pubblica e/o reggendosi sul mercato quando ciò sia possibile. Se così non fosse, le risorse della Fondazione si troverebbero vincolate per lunghi periodi e difficilmente potrebbero essere dirottate verso usi alternativi.

Questo ruolo di promotore degli approcci imprenditoriali può essere svolto non solo attraverso il finanziamento filantropico, ma anche attraverso l'avvio di progetti propri e partecipati o tramite investimenti patrimoniali o forme miste comprese entro gli ambiti dei *Mission/Programme Related Investment* o della *Venture Philanthropy*. In questo senso, la ricerca degli strumenti più adatti e flessibili potrà

rappresentare un mezzo efficace per incentivare un'ottica di lungo termine nel Terzo Settore.

6c. Venture Philantropy

Per fornire risposte più adeguate a bisogni più complessi e rilevanti, la Fondazione si prefigge di realizzare una maggiore integrazione fra attività filantropica ed attività di gestione del patrimonio. Facendo tesoro delle esperienze sin qui realizzate, ad esempio nel settore dell'housing sociale e del trasferimento tecnologico, la Fondazione si prefigge di esplorare nuove modalità di intervento nel settore dell' "Impact investing", coerenti con la Strategia dei quattro settori prioritari di intervento: Arte e cultura, Ambiente, Servizi alla Persona e Ricerca scientifica.

6d. Soggetto aperto al confronto nazionale e internazionale

La Fondazione Cariplo, pur operando prevalentemente nel territorio della Lombardia, di Novara e del Verbano Cusio Ossola, è consapevole che molti dei problemi sociali, ambientali, culturali e scientifici trovano una comunanza di analisi e di approcci operativi su tavoli internazionali. Pur in contesti differenti, alcune fondazioni internazionali si stanno confrontando con problemi sociali e culturali simili a quelli presenti nel nostro territorio. Il particolare status delle fondazioni, che le assegna a un ambito filantropico e non competitivo, permette lo scambio delle conoscenze, l'apertura e la trasparenza dei dati e degli esiti, quando non addirittura la messa a punto di progetti o metodi comuni d'intervento.

Poiché la Fondazione intende misurarsi con le migliori competenze oggi disponibili, è aperta a confronti nazionali e internazionali sui temi per essa rilevanti e intende svolgere un ruolo di primario attore nel dibattito della Filantropia internazionale. Il confronto dei progetti implementati e/o sostenuti nel proprio territorio con altre realizzazioni eccellenti può proficuamente attivare processi interni di miglioramento. Si tratta di proseguire sulla via già intrapresa dalla Fondazione e che ha visto la realizzazione di importanti progetti in partnership con altri soggetti, quali il "Progetto Sud", il "Progetto Ager", il progetto "Fondazioni4Africa", e altri ancora.

Inoltre, la consolidata esperienza della Fondazione le permette di esprimere la propria voce attenta anche negli indirizzi e nelle tendenze della filantropia internazionale.

6e. Trasparenza e Carta delle Fondazioni

La Fondazione, si è detto, è al servizio della società in cui opera. Da questo discende anche la necessità di adottare comportamenti trasparenti e aperti che non

solo rendano conto di quanto fatto ma che indirizzino il fare con criteri di obiettività e scientificità.

L'ACRI, Associazione delle Casse di Risparmio Italiane, ha stilato nel 2012 la "Carta delle Fondazioni" e ne ha raccomandato l'adozione da parte dei propri associati. La Carta stabilisce rigorosi criteri di gestione e di trasparenza. La Fondazione Cariplo, ha accolto tali criteri e unitamente al proprio Codice Etico e al proprio Modello Organizzativo, è quindi in grado di porsi a livelli di eccellenza delle prassi etiche.

7. Obiettivi Strategici

I recenti mutamenti sociali ed economici, e in particolare gli effetti della grande crisi economica e finanziaria, hanno posto all'attenzione nuovi fenomeni di esclusione. S'impongono, quindi, nuove priorità, che sono espressione di fenomeni complessi che toccano trasversalmente tutti i settori in cui la Fondazione Cariplo opera: l'ambiente, la ricerca scientifica, la cultura, i servizi alla persona.

Per affrontare questi problemi, la Fondazione orienterà l'attività dei prossimi sei anni in particolare verso alcuni obiettivi strategici trasversali da perseguire con un approccio intersettoriale.

A tale scopo, la Fondazione svilupperà analisi e riflessioni, anche attraverso una attività programmata dell'Osservatorio, tali da consentire lo sviluppo di coerenti Piani d'Azione e di strumenti filantropici adeguati.

Diventano oggi prioritari – anche se non esclusivi – gli aspetti legati alla crescita culturale e professionale dei giovani e alla loro valorizzazione sociale, le ripercussioni sul tessuto sociale della crisi del welfare pubblico e la necessità di operare in senso globale sul benessere della persona e per la difesa della sua dignità all'interno delle comunità.

A queste sfide si affiancano gli obiettivi settoriali che hanno finora contraddistinto l'intervento della Fondazione.

7.a Crescita dei giovani e loro valorizzazione sociale.

La difficoltà di realizzazione personale dei giovani in ambito sociale, professionale e di partecipazione attiva rappresenta un fattore di criticità cruciale per lo sviluppo del paese.

Nell'affrontare tale rischio di esclusione sociale, il ruolo di analisi e intervento della Fondazione può essere strategico per offrire un più ampio spettro di scelte ai giovani, nell'ambito educativo, della formazione del capitale umano, dell'accesso al lavoro e della partecipazione alla vita pubblica, anche attraverso il coinvolgimento delle organizzazioni della società civile.

7.b Coesione sociale, beni comuni e welfare comunitario

La crisi economica ha amplificato le conseguenze di profonde trasformazioni sociali e demografiche di lungo periodo, mettendo a rischio il sistema delle relazioni sociali, il patrimonio culturale, il capitale umano e la qualità ambientale dei territori.

La Fondazione intende contribuire al miglioramento della coesione sociale attraverso la crescita di reti di prossimità e favorendo lo sviluppo del protagonismo delle comunità.

In questo senso, la Fondazione può svolgere un ruolo catalizzatore di risorse e di attivatore di progetti di welfare sussidiario condiviso dalle comunità. Il rafforzamento dei vincoli di convivenza civile attraverso il sostegno al welfare di comunità può diventare quindi un obiettivo nel quale la vita dei singoli s'integra nella dimensione di un comune benessere sociale.

7.c Benessere della persona

La complessità dell'essere umano nella sua globalità cognitiva, affettiva e relazionale e nella sua natura biologica non riceve l'attenzione necessaria a garantire il raggiungimento dei sempre più elevati livelli di qualità della vita a cui si aspira nelle società contemporanee.

Per rispondere a tale bisogno, la Fondazione si propone di contribuire ad individuare le condizioni che consentano a ciascuna persona di perseguire uno stato di benessere complessivo, che abbracci le tre dimensioni dell'essere umano, quella fisica, quella psicologica-emozionale e quella sociale.

8. Il patrimonio: “Tute servare munifice donare”

In base a questo motto la Fondazione finanzia la sua attività filantropica, realizzata essenzialmente mediante erogazioni a fondo perduto e interventi di Mission Connected Investments, grazie ai redditi derivanti dal suo patrimonio.

Il valore di mercato del patrimonio e quindi i suoi redditi variano in maniera sensibile nel tempo, per cui destinare annualmente alle erogazioni i redditi registrati ogni anno (cedole, dividendi, plus e minusvalenze realizzati e non) determinerebbe significative differenze delle erogazioni da un anno all'altro, e potrebbe anche annullare le erogazioni per uno o più anni consecutivi.

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

Se d'altronde le erogazioni eccedessero sistematicamente i redditi derivanti dal patrimonio, quest'ultimo sarebbe destinato ad erodersi nel lungo periodo, riducendo le erogazioni in futuro rispetto ai livelli attuali.

Siccome nessuno è in grado di prevedere se i bisogni della comunità in futuro risulteranno inferiori o superiori a quelli attuali (ed anzi la storia degli ultimi decenni sembra dimostrare un deciso incremento dei bisogni sociali), la Fondazione si pone invece l'obiettivo di destinare alla collettività un ammontare costante in termini reali, ovvero l'ammontare iniziale rivalutato per l'inflazione.

Pertanto la Fondazione si prefigge di ottenere dal proprio patrimonio un rendimento medio di lungo periodo tale da finanziare un tasso di erogazione medio del 3%, oltre alle spese di funzionamento e le imposte, e tale da incrementare inoltre il patrimonio, dopo le erogazioni, in linea col tasso di inflazione.

Siccome la storia insegna che è impossibile fare previsioni finanziarie minimamente verosimili (più del 50% di probabilità) su orizzonti temporali inferiori ai 30 anni, la Fondazione si prefigge di raggiungere i suoi obiettivi finanziari su orizzonti temporali non inferiori a 30 anni.

A tale scopo la Fondazione adotta un portafoglio strategico o benchmark, composto di indici diversificati delle principali tipologie di investimento, che, in base agli andamenti storici di lungo periodo dei mercati finanziari, abbia una elevata probabilità di raggiungere questi obiettivi.

Il benchmark è un portafoglio il più possibile stabile nel tempo, per evitare di operare scelte sbagliate nelle fasi di euforia e panico, oltre a costi eccessivi di trading, ed annovera anche una presenza ragionevole di attività con rischio finanziario elevato (azioni, obbligazioni corporate, paesi emergenti, titoli poco liquidi), per beneficiare del premio per il rischio offerto da tali attività su un orizzonte di lungo periodo.

L'orizzonte della Fondazione, almeno 30 anni, eccede quindi ampiamente l'orizzonte di una legislatura - 6 anni per la Commissione Centrale di Beneficenza e 3 anni per il Consiglio di Amministrazione, in coerenza con il fatto che non risulta possibile fare previsioni finanziarie minimamente affidabili entro un orizzonte siffatto.

Pertanto il compito degli organi della Fondazione è quello di massimizzare il rendimento del patrimonio implementando nel modo più efficiente la strategia di lungo periodo della Fondazione, bilanciando il portafoglio in funzione degli andamenti dei diversi mercati finanziari, scegliendo le modalità attuative più efficaci dal punto di vista giuridico, organizzativo ed operativo, e controllando costantemente la gestione del patrimonio.

Poiché la Fondazione realizza gli investimenti ricorrendo esclusivamente a gestori professionali, è in specie compito della Commissione Centrale di Beneficenza stabilire le linee strategiche e del Consiglio di Amministrazione selezionare le piattaforme di gestione della Fondazione ed i limiti di rischio loro affidati ovvero i gradi di libertà rispetto al benchmark della Fondazione.

D'altra parte la gestione del patrimonio della Fondazione deve essere guidato dal rispetto della legislazione vigente e di un principio di prudenza.

Per questo motivo gli organi della Fondazione, al loro insediamento, valutano se esistono i presupposti per modificare la politica erogativa della Fondazione in chiave conservativa.

Tali presupposti sono stati verificati all'avvio della legislatura corrente, alla luce della storia recente (impatto della crisi finanziaria sui rendimenti dei mercati azionari sino al 2012), del forte inasprimento fiscale per gli investimenti delle Fondazioni italiane (dal 12,5% al 20% dal gennaio 2013) e della modestissima redditività prospettica degli investimenti obbligazionari.

Per questo motivo la Fondazione ha stabilito per la legislatura in corso un obiettivo erogativo del 2% a preventivo, incrementabile sino al 3,5% a consuntivo, in base al rendimento ex post del patrimonio nell'esercizio.

Il motto “Tute servare munifice donare” è quindi ancora attuale, nonostante esso risalga ai tempi della Cassa di Risparmio e dunque molti decenni prima della nascita della Fondazione Cariplo.

D'altra parte è corretto osservare che il metro monetario, per quanto semplice ed intuitivo, non rappresenta adeguatamente l'impatto sociale dell'azione della Fondazione ovvero il suo contributo reale, e non simbolico, alla società.

In altri termini è certamente vero che l'impatto sociale della Fondazione risulta correlato con le risorse che la Fondazione mette a disposizione della comunità, ma, così come un investimento di modesta entità può sortire risultati finanziari ben superiori a quelli di un investimento ingente, così la qualità di un progetto filantropico può influenzare significativamente il suo impatto sociale, al di là del suo ammontare: infatti la Fondazione dedica risorse significative sia ai propri progetti sia alla progettazione dei suoi programmi strategici sia al disegno ed alla implementazione degli strumenti di selezione dei migliori progetti filantropici del Terzo Settore.

Per questo, con l'evoluzione della cultura filantropica, le fondazioni nel mondo dedicano sempre maggiore attenzione alla misurazione dell'impatto sociale della propria azione.

Ora la Fondazione può produrre un impatto sociale sia con le erogazioni sia con il patrimonio.

Perciò, per evitare che la gestione del patrimonio possa diminuire l'impatto sociale creato dalla attività filantropica della Fondazione, la Fondazione ha adottato da anni una impostazione socialmente responsabile nella gestione della totalità del suo patrimonio.

Essa stabilisce che la Fondazione non investa in strumenti finanziari emessi da soggetti privati coinvolti in violazioni delle convenzioni sulle armi di distruzione di massa o in gravi violazioni dei principi dell'United Nations Global Compact sui diritti umani, gli standard del lavoro, l'ambiente e la corruzione, così come in strumenti emessi da stati che si rendano colpevoli di gravi violazioni dei diritti umani.

Tale impostazione non ha sin qui limitato la redditività degli investimenti della Fondazione. Al contrario essa risulta coerente con le recenti linee guida dell'Ocse sugli investitori di lungo periodo, che prescrivono non solo il mantenimento di una allocazione stabile nel tempo (per le motivazioni anzidette) ma anche la focalizzazione sui cosiddetti rischi di lungo periodo, ovvero i rischi finanziari che conseguono al finanziamento di condotte non rispettose dell'ambiente e dell'uomo.

Oltre a ciò la Fondazione destina da anni risorse ingenti ai cosiddetti mission connected investments, ovvero investimenti che perseguono direttamente un obiettivo di impatto sociale, in aggiunta ad un obiettivo finanziario.

In particolare, oltre ai settori del private equity e delle infrastrutture nazionali, la Fondazione ha investito risorse significative nell'housing sociale, avviando peraltro una nuova industria nel Paese, nel trasferimento tecnologico domestico, al pari di alcune grandi fondazioni europee (Novo Nordisk e Wellcome Trust), e nel settore sociale (microfinanza internazionale e finanza per il Terzo Settore domestico).

Nell'esperienza internazionale questi investimenti vengono realizzati in primis con le erogazioni, sono definiti "impact investments" e si prefiggono soprattutto un obiettivo di inclusione sociale di soggetti svantaggiati (accesso alla casa, alla sanità, all'istruzione) mediante finanziamento o del Terzo Settore ("social bonds") e di soggetti profit con una visione sociale ("profit with purpose").

La Fondazione si è sin qui focalizzata, utilizzando essenzialmente il patrimonio e non le erogazioni, sul finanziamento di soggetti "profit for purpose", per fruire di una aspettativa di ritorno finanziario positivo ancorchè inferiore ai tassi di mercato.

Le esperienze sin qui maturate dalla Fondazione consentono d'altronde di avviare nuove sperimentazioni, coerenti con tutti i settori filantropici della Fondazione, ed utilizzando in maniera integrata sia le erogazioni che il patrimonio.

9. L'azione filantropica e le aree d'intervento

La scelta di un ruolo promotore dell'eccellenza (agire da risorsa per altri, sostenere l'innovazione, il consolidamento istituzionale e la progettazione partecipata) richiede alla Fondazione di focalizzare il proprio raggio di azione prevalentemente all'Ambiente, all'Arte e Cultura, alla Ricerca Scientifica e Trasferimento Tecnologico, ai Servizi alla Persona e Volontariato, tutti settori statutariamente previsti dalla normativa.

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

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

9a. Ambiente

In campo ambientale, Fondazione Cariplo si propone di privilegiare gli aspetti di prevenzione di comportamenti, scelte e decisioni non sostenibili piuttosto che dare risposta alle emergenze. L'azione mirata ai comportamenti di specifici attori dello sviluppo (cittadini, imprese, amministrazioni pubbliche) deve essere però accompagnata da una riflessione più generale sull'attuale sistema economico e sociale e sui suoi impatti sull'ambiente e da proposte di intervento concreto non più rinviabili che ridisegnino città e territori in una chiave di maggiore sostenibilità.

Obiettivo strategico della Fondazione è quello di promuovere l'allargamento delle conoscenze e la diffusione/realizzazione di pratiche innovative orientate a:

- sviluppare un sistema efficace di gestione, tutela e valorizzazione dei beni comuni e delle risorse ambientali e territoriali;
- ridurre gli impatti ambientali connessi alle attività di produzione e consumo;
- creare opportunità per una nuova economia e un benessere della persona duraturo e responsabile nei confronti dei diritti delle generazioni future e di tutte le popolazioni del mondo.

In tali ambiti potranno essere sviluppate azioni mirate sia all'elaborazione di specifici modelli innovativi di gestione sia alla formazione di soggetti in grado di applicare e diffondere i modelli sviluppati.

L'attività della Fondazione dovrà essere orientata a influenzare gli stili di vita e i comportamenti diffusi di cittadini, imprese e pubblica amministrazione e razionalizzare l'uso delle risorse e delle infrastrutture esistenti.

A fronte dell'evidenza di limiti e rischi connessi all'esaurimento delle risorse e della crescente intensità dei fenomeni meteo-climatici, occorre intervenire dal punto di vista sia della prevenzione delle cause che dell'adattamento agli effetti e del potenziamento della resilienza dei sistemi.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico sopra descritto, si possono individuare diversi obiettivi specifici:

- creare e diffondere strumenti a supporto dello sviluppo di nuove politiche per l'ambiente e della pianificazione ambientale e dell'uso del territorio concertata e informata da parte delle comunità locali. Si intende quindi attivare strumenti di supporto a decisioni pubbliche che integrino al loro interno la dimensione ambientale e aumentino il grado di resilienza dei sistemi territoriali, attraverso il coinvolgimento della società civile in uno sforzo congiunto per un nuovo *welfare* di comunità;

- puntare sull'educazione alla sostenibilità per la diffusione di comportamenti ambientalmente corretti attraverso il rafforzamento del ruolo della società civile e la valorizzazione del dialogo interculturale e intergenerazionale. In quest'ambito potranno essere promosse nuove opportunità di sviluppo della *green economy* e dei *green jobs*;
- migliorare la pianificazione e la gestione delle risorse ambientali, sostenendo in particolare una tutela e una fruizione rispettosa sia del patrimonio naturale che della tradizione culturale che mirino a coniugare conservazione e sviluppo sostenibile e, in forma e gradi diversi, a coinvolgere tutta la comunità nella cura del proprio territorio;
- favorire nuovi modelli di consumo dell'energia e delle risorse naturali, promuovendo interventi volti all'identificazione degli sprechi, alla riduzione dei consumi e all'adozione di innovative soluzioni costruttive, nonché l'utilizzo di fonti rinnovabili;
- promuovere una mobilità sostenibile delle persone e delle merci, favorendo sia la mobilità dolce che l'introduzione di sistemi innovativi di gestione dei trasporti, che garantiscano il diritto alla salute e il buon uso del territorio.

Dal punto di vista delle modalità di implementazione degli obiettivi sopra delineati, saranno di fondamentale importanza:

- la costruzione di partnership con attori istituzionali, sociali, territoriali ed economici;
- l'ascolto di figure di comprovata esperienza e professionalità del settore ambientale;
- l'affidamento di progetti di ricerca funzionali alle azioni della Fondazione ad enti specializzati in tematiche ambientali;
- la collaborazione interdisciplinare dentro e fuori la Fondazione;
- la connessione in rete e la diffusione dei risultati, nonché il supporto a una corretta informazione.

In relazione ai tre obiettivi strategici trasversali della Fondazione (cfr. cap. 7), si evidenziano gli aspetti sinergici con le tematiche prioritarie dell'Area Ambiente.

Con riferimento all'obiettivo di "Crescita dei giovani", si intende dedicare particolare attenzione all'educazione alla sostenibilità, alla formazione delle giovani generazioni sulle tematiche ambientali, allo sviluppo della *green economy* e di nuove opportunità occupazionali in tale ambito (ad es. nei settori del turismo e dell'agricoltura sostenibile, del riuso di oggetti e materiali, del risparmio energetico e delle energie rinnovabili, della mobilità alternativa all'auto privata, ecc.).

Per quanto riguarda l'ampia tematica della "Coesione sociale, beni comuni e welfare comunitario", si sottolinea la rilevanza del fattore territorio, in quanto

vulnerabile agli impatti delle trasformazioni sociali e demografiche, economiche e ambientali in atto, ma anche cornice del sistema di relazioni tra le persone, matrice e carattere identitario della comunità. Promuovere la conoscenza e la cura del territorio da parte della comunità ha l'obiettivo di contribuire a costruire la capacità di resistere e reagire ai rischi in modo più efficace e duraturo, con una maggiore consapevolezza dei limiti e delle opportunità e una maggiore condivisione di diritti e responsabilità.

Relativamente al "Benessere della persona", sono ormai evidenti le ricadute - talvolta drammatiche - sulla salute dell'uomo derivanti dalle cattive condizioni ambientali, ed in particolare dall'inquinamento atmosferico idrico, dal rumore e dalla contaminazione del suolo e delle acque, da dissesti o disastri naturali o generati dall'uomo. In tal senso, appare essenziale un impegno al miglioramento della qualità della vita delle persone e delle comunità attraverso sia una comunicazione relativa a stili di vita più naturali sia la sollecitazione di politiche pubbliche più coraggiose.

9b. Arte e cultura

In anni recenti Fondazione Cariplo ha assunto un ruolo crescente nel disegno delle politiche culturali del territorio. Questa centralità da un lato è in rapporto con la continua contrazione dei finanziamenti pubblici destinati alla cultura, che ha reso più decisive le risorse della Fondazione; dall'altro, è il risultato del progressivo affinamento delle strategie d'intervento nel settore, che ha conferito alla Fondazione una credibilità e autorevolezza sempre maggiori.

In coerenza con il principio di sussidiarietà, che è condizione necessaria per una società pluralistica, la Fondazione ha adottato un approccio di sistema basato sul coinvolgimento di portatori di interesse e sulla catalizzazione delle risorse, ovvero sulla costruzione di collaborazioni con altri soggetti pubblici o privati interessati a sostenere congiuntamente determinate linee strategiche.

La vastità e l'entità dei problemi che caratterizzano il settore e la volontà di indirizzare il proprio intervento a sostegno della creazione di valore aggiunto e di risultati tangibili, suggeriscono a Fondazione Cariplo di confermarsi nel ruolo di soggetto filantropico innovatore anche nel campo della cultura. Innovare significa promuovere azioni dotate di riconoscibile valore, che siano utili alla collettività, economicamente sostenibili e possibilmente replicabili in contesti differenti.

Per giocare al meglio il proprio ruolo la Fondazione ha delineato tre specifici ambiti di intervento.

- **Cultura e cittadinanza – La Fondazione promuove la partecipazione attiva e critica dei cittadini alla vita culturale per una società pluralistica.**

La Fondazione rinnoverà il proprio impegno a favore dell'incremento della domanda di cultura da un punto di vista sia qualitativo che quantitativo, investendo in iniziative capaci di stabilire un **rapporto diretto con i cittadini** e di favorire la loro partecipazione consapevole ai processi di fruizione dell'offerta culturale.

Negli ultimi anni inoltre la Fondazione ha acceso i riflettori sulla capacità della cultura di contribuire alla costruzione di una società più coesa, aperta e plurale e di promuovere il dialogo fra soggetti e gruppi diversi per origine culturale, età anagrafica, condizione socio-economica, ecc. La Fondazione continuerà a puntare sulle **istituzioni del settore come "mediatori culturali"**, responsabilizzandole nei confronti del miglioramento delle competenze culturali e interculturali dei cittadini e del loro coinvolgimento attivo nell'elaborazione e produzione dell'offerta culturale.

- **Cultura e impresa** – La Fondazione incoraggia le istituzioni culturali ad assumere modelli organizzativi sostenibili e a cercare nuove forme di collaborazione con il mondo imprenditoriale.

Fondazione Cariplo continuerà a promuovere il consolidamento delle istituzioni culturali del territorio attraverso l'adozione di modelli organizzativi che, alla qualità della proposta artistica e culturale, sappiano affiancare l'applicazione di principi relativi alla sostenibilità riconducibili al mondo imprenditoriale. Coerentemente con tali finalità, si esploreranno ulteriori forme di sostegno per contribuire all'autonomia e al **rafforzamento** anche **patrimoniale** di determinati soggetti del settore culturale attraverso strumenti filantropici più elaborati.

Inoltre, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo, la Fondazione favorirà l'incontro tra le istituzioni culturali e le imprese del territorio, promuovendo la nascita di partenariati basati non solo sulla condivisione di valori ma anche di porzioni delle rispettive attività, come ad esempio i processi creativi o le attività di responsabilità sociale.

Infine, la Fondazione continuerà a scommettere sulla **creatività giovanile in ambito culturale** sostenendo lo sviluppo di contesti fertili e adeguati ad accogliere l'innovazione e la qualificazione della produzione culturale e puntando, anche in questo caso, al rafforzamento dell'approccio imprenditoriale e alla **creazione di occupazione giovanile qualificata**.

- **Cultura e sviluppo** – La Fondazione investe sulla cultura come fattore strategico di sviluppo economico, sociale, culturale del territorio.

Utilizzando meccanismi tipici della **pianificazione strategica della cultura**, già sperimentati soprattutto nell'ambito del progetto Distretti Culturali, Fondazione Cariplo promuoverà processi di coordinamento e integrazione delle politiche e dei programmi tra gli enti locali e le organizzazioni culturali del territorio.

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

Relativamente ai tre obiettivi strategici trasversali che si è data Fondazione Cariplo (**welfare di comunità, crescita e valorizzazione dei giovani, benessere della persona**) sono rintracciabili diversi punti di intersezione con gli ambiti strategici di intervento dell'area Arte e Cultura precedentemente illustrati. Schematizzando, si può dire che ogni obiettivo intersechi in modo particolare almeno uno dei tre ambiti.

Rispetto al tema del **welfare di comunità** non va in alcun modo trascurato il ruolo centrale che la cultura può e deve giocare nella costruzione di reti tra soggetti attivi in questo campo: negli ultimi anni Fondazione Cariplo ha sviluppato un approccio di costruzione delle politiche che la vede al centro di alleanze tra soggetti pubblici, organizzazioni del Terzo settore e rappresentanti della comunità. Tale metodologia è il fulcro della linea "Cultura e sviluppo" e ha ispirato il progetto Distretto Culturali, che può essere considerato un peculiare esempio di welfare di comunità centrato sulla cultura.

L'esistenza di questa metodologia apre naturalmente la possibilità di creare connessioni tra l'area Arte e Cultura e quella dei Servizi alla Persona.

Il tema della **crescita e valorizzazione dei giovani** è stata e sarà sempre un tratto distintivo nella politica culturale di Fondazione Cariplo, che da anni sostiene iniziative ideate, promosse e gestite direttamente dai giovani. Oggi, peraltro, si può affermare senza tema di smentite che Fondazione Cariplo è il principale, se non l'unico, interlocutore delle realtà culturali giovani ed emergenti che operano in area lombarda.

Nel nuovo ciclo di operatività le azioni previste si ritrovano nell'ambito della linea "Cultura e impresa" e puntano a promuovere l'emersione della creatività nel mondo giovanile, la creazione di occupazione stabile e qualificata, lo sviluppo di nuove professioni e il consolidamento delle imprese giovanili.

Sul fronte del **benessere della persona**, infine, la linea "Cultura e cittadinanza" pone al centro la dimensione delle relazioni all'interno della comunità e il protagonismo culturale dei cittadini che, appunto, è leva fondamentale per l'esercizio della cittadinanza.

Le istituzioni culturali possono giocare un ruolo chiave nel contrastare la frammentazione sociale proponendosi nei rispettivi territori come luoghi di aggregazione, di scambio, di crescita del senso civico, di apertura verso il mondo, di sviluppo della consapevolezza di sé e degli altri, di elaborazione di nuove sintesi culturali. Fondazione Cariplo le stimola ad assumere questa responsabilità nella convinzione che un più ampio coinvolgimento dei cittadini nell'elaborazione e produzione delle proposte culturali possa prevenire il disagio e la marginalizzazione e contribuire al benessere della comunità.

9c. Ricerca scientifica e trasferimento tecnologico

Nel campo della ricerca scientifica, la Fondazione perseguirà il proprio ruolo di **soggetto innovatore**, operando, negli ambiti scelti come prioritari, sulla frontiera della conoscenza. Saranno sostenute le ricerche più competitive e all'avanguardia nel panorama internazionale e incoraggiate linee di ricerca non convenzionali, utili a incrementare la dinamicità dei sistemi di produzione scientifica.

Al contempo sarà perseguita l'**azione catalizzatrice** attivando partnership tra gruppi e organizzazioni che operano nel campo della ricerca scientifica sia sul territorio di riferimento, sia favorendo la collaborazione tra questi e i migliori centri internazionali. Allo stesso modo sarà perseguita la collaborazione con altri soggetti attivi nel sostegno della ricerca, a livello nazionale e internazionale, di natura pubblica o privata, al fine di rispondere alle tematiche più complesse con maggiore incisività, anche grazie alla sinergia delle rispettive competenze. In questo ambito si agirà anche da stimolo per favorire la competitività delle organizzazioni a livello internazionale, con particolare riferimento all'accesso a fondi addizionali (es. fondi comunitari) in maniera da ridurre la "dipendenza" dei gruppi di ricerca dal sostegno della Fondazione. In questo modo si intende contribuire alla promozione dell'auto-sostenibilità delle organizzazioni impegnate nella ricerca scientifica.

Sarà promossa con maggiore impegno la **valorizzazione delle conoscenze prodotte**, attraverso la divulgazione nella società dei risultati ottenuti, privilegiando modalità che assicurino una comunicazione scientifica libera da pregiudizi e perseguendo contemporaneamente l'alfabetizzazione scientifica. Tale azione sarà svolta in diretta collaborazione con i ricercatori, favorendo il dialogo con la società, nell'ottica di una ricerca sempre più responsabile. Saranno inoltre potenziate le attività di trasferimento dei risultati prodotti al settore delle imprese e agli utilizzatori finali, garantendo una gestione etica dei trovati scientifici, nel rispetto della missione della Fondazione.

Per quanto concerne la sfida di carattere strategico relativa alla **crescita dei giovani e loro valorizzazione**, l'area ricerca proseguirà nel sostegno al capitale umano, focalizzando l'attenzione sull'internazionalizzazione dei percorsi di laurea e post laurea. Si lavorerà al contempo per potenziare il rapporto osmotico tra università e impresa, finalizzato a un più efficace inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. In quest'ottica, sarà prestata attenzione anche al sapere tecnico e alla valorizzazione delle figure in uscita dai percorsi di formazione professionale. Proseguirà inoltre l'impegno per sostenere i giovani nella creazione di imprese ad alto contenuto tecnologico. Infine, si lavorerà per colmare le lacune del sistema scolastico italiano con particolare riferimento ai temi scientifici.

Sul tema del **welfare di comunità**, l'area ricerca intende offrire un contributo multidimensionale, integrando metodi e risultati delle scienze dure con quelli delle

scienze organizzative, economiche e sociali. Ponendo al centro i fabbisogni del territorio e delle comunità locali, sarà promosso l'impiego di alcune realizzazioni indirizzate al soddisfacimento di specifici fabbisogni sociali come modelli di innovazione e applicazione dei trovati della ricerca. Questo potrà permettere di attrarre ulteriori risorse, stimolando la partecipazione di soggetti esterni (es. fondazioni *corporate* o imprese su progetti di *corporate social responsibility* innovativi).

Con riferimento alla tematica del **benessere della persona**, l'area sosterrà ricerca utile al miglioramento della qualità della vita. Pur mantenendo l'impegno tradizionale sulla dimensione fisica dell'individuo, concretizzatosi nel sostegno a progetti mirati alla cura delle patologie umane, ci si propone di adottare un approccio multidimensionale, che consideri la persona nella sua globalità, abbracciando anche le dimensioni psicologico-emozionale e sociale, che a loro volta influenzano il benessere individuale. Questo è in linea con la definizione più comprensiva di salute dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, quale stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non come mera assenza di malattia o infermità. I recenti trend socio-demografici evidenziano che la salute costituisce un particolare problema per gruppi crescenti della popolazione, come anziani e disabili, che si trovano a convivere con malattie cronico-degenerative, per i quali l'attuale sistema di *welfare* propone risposte spesso frammentate e inefficaci. L'urgenza di tali problematiche impone la sperimentazione di nuove modalità di intervento a favore di tali gruppi.

Considerata la complessità delle sfide che la Fondazione si pone e il carattere multidimensionale delle opportunità di azione da implementare, saranno privilegiate azioni in collaborazione con le altre aree filantropiche, mettendo a fattore comune le rispettive competenze.

Con riferimento agli obiettivi specifici del settore ricerca, in una situazione caratterizzata da scarsità di risorse e pluralità di attori, l'area ricerca si focalizzerà su: scienze biomediche, scienze dei materiali - con specifica attenzione alle applicazioni riferite alle tecnologie industriali - scienze ambientali e agroalimentari e biotecnologie. Questo consentirà di sostenere iniziative dotate di adeguata massa critica. In tutti questi ambiti sarà inoltre potenziato l'accesso alle infrastrutture e alle più avanzate tecnologie di ricerca, favorendo la condivisione delle stesse da parte della comunità scientifica.

Inoltre nel campo del trasferimento delle tecnologie, l'azione della Fondazione si avvarrà anche di strumenti patrimoniali, miranti a sostenere la creazione e lo sviluppo di imprese innovative.

Per sostenere con maggiore efficacia l'ecosistema della ricerca aumentandone l'attrattività, potranno infine essere concepite nuove forme di intervento in cui il

patrimonio sarà impiegato per perseguire fini in linea con la missione della Fondazione.

9d. Servizi alla persona

Nel campo dei servizi alla persona, l'azione della Fondazione si concentrerà, in continuità anche con le scelte assunte in passato, principalmente in ambito "sociale", secondo una definizione allargata che include in questo settore oltre alle tradizionali politiche socio-assistenziali, anche quelle abitative, di inserimento lavorativo e connesse ai processi di apprendimento.

Questa scelta è ancora più necessaria alla luce del contesto attuale in cui Fondazione si trova ad operare: da un lato una crisi strutturale apparentemente solo di natura economico-finanziaria che porta con sé importanti conseguenze sul piano culturale, sociale e occupazionale che hanno generato una maggiore vulnerabilità e spesso un concreto impoverimento materiale e di prospettive di ampie fasce di popolazione: pensiamo al fenomeno delle nuove povertà, alla difficile condizione di giovani e donne (basso tasso di attivazione, fuoriuscita dal mercato del lavoro, ecc); dall'altro lato, a questi problemi si affianca una crescente consapevolezza dell'impatto di imponenti trasformazioni sociali e demografiche di lungo periodo che necessitano di essere governate senza ulteriori ritardi: in particolare l'invecchiamento della popolazione, il cambiamento della struttura della famiglia e il multiculturalismo.

La multiproblematicità del contesto richiede evidentemente risposte complesse rese tuttavia ancor più difficili dalle criticità storiche del sistema di protezione sociale italiano, da tempo al centro di proposte di riforma rimaste frustrate o incompiute, e che oggi si trova a dover fronteggiare anche la perdita di legittimazione nel discorso pubblico e politico. Il nostro welfare appare sempre più inadeguato: frammentazione delle responsabilità, delle risorse e degli interventi, prevalenza di trasferimenti monetari spesso iniqui, poco selettivi ed erogati dalle amministrazioni centrali, approccio prevalentemente assistenzialista, disallineamento tra servizi e provvidenze, da un lato, e rischi e bisogni sociali, dall'altro. Infatti mentre la titolarità delle risposte ai bisogni sociali della popolazione e lo sviluppo dei servizi alla persona sono concentrati sugli enti locali (e le aziende sanitarie), la maggior parte delle risorse sono erogate dalle amministrazioni centrali e vengono immesse nei territori direttamente presso le famiglie. Emblematica la risposta al problema della non autosufficienza: i sistemi di intervento locali prendono in carico una quota minoritaria della popolazione, mentre si è sviluppato un sistema di cure informali che ha assunto proporzioni superiori, in termini di addetti, rispetto all'intero sistema sanitario nazionale.

Fondazione Cariplo nel tracciare i propri obiettivi strategici nell'area servizi alla persona intende partire dalla riaffermazione del valore del welfare, che deve essere visto come fattore di crescita del sistema economico e sociale, e quindi, concretamente, investire nella creazione e nel mantenimento di reti di protezione e

di prossimità che, oltre a ridurre il rischio di marginalizzazione sociale dei cittadini, ne favoriscano il protagonismo e la responsabilizzazione.

Nella consapevolezza che vada superata l'impostazione attuale favorendo così la transizione a un nuovo modello di welfare comunitario (welfare delle relazioni, delle opportunità, delle responsabilità e delle obbligazioni), Fondazione Cariplo ritiene cruciale accompagnare l'evoluzione dei "sistemi territoriali" per massimizzare la loro capacità di garantire una dimensione umana e relazionale in cui si possano sviluppare le risorse delle persone e promuovere, attraverso comunità più solidali e responsabili, la coesione sociale. Una strada innovativa da percorrere va così verso nuove alleanze pubblico-privato che siano in grado di promuovere conoscenza dei bisogni sociali, attivare e ricomporre le risorse (economiche, sociali, infrastrutturali), sostenere nuove forme di mutualità, produrre servizi flessibili e personalizzati che superino il modello "prestazionale", riorganizzare il sistema di protezione nella direzione di un rilancio della capacità di promuovere e sostenere la ri-tessitura di legami sociali diffusi.

Perché questo approccio arrivi a caratterizzare nel complesso il nostro sistema di welfare e sia supportato da risorse sufficienti è ovviamente necessaria una riforma organica che sposti i finanziamenti dal centro al territorio. Questo deve andare di pari passo anche con la capacità degli attori tradizionali (pubbliche amministrazioni e terzo settore) di connettersi con i nuovi attori for profit che concorrono alla produzione di "secondo welfare".

Un sistema così concepito necessita di un terzo settore forte e competente che sappia superare i vecchi paradigmi e sviluppi una visione strategica di lungo periodo che vada oltre la dipendenza dalle pubbliche amministrazioni e promuova imprenditorialità sociale capace di integrare le diverse anime che lo compongono (volontariato, cooperazione sociale, ecc.) e capace di attivare e aggregare le risorse che attualmente vengono allocate dalle famiglie nel mercato delle cure informali.

Inoltre è fondamentale che lo Stato non arretri nel suo ruolo di garante dei diritti di cittadinanza, continuando a investire nelle politiche sociali per assicurare i livelli essenziali di assistenza, e che, oggi più che mai, sappia favorire innovazione sociale di qualità e di comprovata efficacia promossa anche da privati.

La Fondazione intende dunque intervenire sostenendo e orientando gli attori del territorio verso la sperimentazione di un welfare comunitario/generativo, che sta faticosamente emergendo sia sul piano della riflessione che della pratica ma che necessita di essere accompagnato e organizzato.

Nel costruire le proprie priorità di intervento, la Fondazione sarà orientata a questi principi:

- un approccio fortemente sussidiario che valorizzi prioritariamente il protagonismo delle organizzazioni di privato sociale più vicine ai soggetti che manifestano il bisogno;
- un impegno all’attivazione delle risorse (personali e comunitarie), sostenendo la responsabilizzazione delle comunità e degli individui, la compartecipazione dei singoli portatori di bisogno, mantenendo attenzione ai contesti più fragili. Verrà quindi privilegiata una prospettiva promozionale, volta a perseguire l’emancipazione dal bisogno, ma anche dall’assistenza, rafforzando le dimensioni dell’autonomia personale e della partecipazione attiva alla vita sociale;
- un impegno a favorire convergenze tra strumenti diversi: fondo perduto, finanziamenti, nuovi strumenti di finanza sociale, fondi immobiliari (housing sociale);
- una tensione sistematica a favorire da un lato la ricomposizione delle risorse (pubbliche e private), per valorizzare una complementarità virtuosa ed evitare diseconomie, sprechi e duplicazioni e dall’altro la “patrimonializzazione delle comunità”;
- un’attenzione alla costruzione di sistemi di governance locale basati su reti multilivello e multistakeholder, sulla base di competenze specifiche, sviluppando processi di negoziazione e di co-partecipazione, superando una logica gerarchica e burocratica o ipercompetitiva per arrivare a una vera e propria programmazione sociale allargata che sappia selezionare priorità condivise e soluzioni sostenibili d’intervento.

Fondazione, nell’accompagnare questo processo di ripensamento del welfare, si impegnerà sostenendo prioritariamente le componenti più innovative e sperimentali sia in termini di azione che di forme organizzative. In particolare sosterrà iniziative in grado di soddisfare bisogni sociali in modo più efficace ed efficiente rispetto alle alternative esistenti utilizzando processi partecipati nella convinzione che un “ecosistema” favorevole è una precondizione dell’innovazione sociale.

Fondazione Cariplo continuerà anche a sostenere politiche fortemente connesse alla promozione dell’autonomia delle persone, andando al di là di un’impostazione per gruppi pre-definiti (target) e agendo in particolare nell’ambito di:

- **politiche dell’abitare:** si porrà particolare attenzione ai problemi delle fasce deboli della popolazione ed allo sviluppo di interventi che siano in grado di integrare la messa a disposizione di alloggi con la gestione di politiche di accompagnamento dei soggetti fragili;
- **Politiche del lavorare** - Si sosterranno percorsi di promozione del lavoro intervenendo su due assi: da un lato verranno sostenuti programmi di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (ricomprendendo in questa accezione qualsiasi persona che abbia difficoltà ad entrare, senza assistenza, nel mercato del lavoro) attraverso il sostegno a forme di imprenditoria sociale in grado creare nuovi posti di lavoro e di coniugare dimensione d’impresa e percorsi di inclusione sociale;

dall'altro, tenendo in considerazione i preoccupanti numeri sulla disoccupazione giovanile e sul fenomeno dei NEET (Not in Education, Employment or Training), verranno attivate progettualità intersettoriali volte a sostenere la formazione del capitale umano attraverso il potenziamento del rapporto tra percorsi di formazione tecnica e il mondo delle imprese per favorire opportunità di crescita professionale in linea con i nuovi fabbisogni occupazionali.

La stessa linea di pensiero, opportunamente declinata, sarà adottata, nell'ambito della cooperazione internazionale, con l'obiettivo di sostenere in paesi prioritari processi di sviluppo locale che rafforzino le comunità autoctone con particolare attenzione all'imprenditoria sociale senza dimenticare però la necessità di lavorare al contempo nelle nostre comunità di riferimento sui temi del coinvolgimento attivo dei migranti (co-sviluppo) e sui temi legati al multiculturalismo.