

DOCUMENTO  
PROGRAMMATICO  
PREVISIONALE PLURIENNALE  
2008-2013



fondazione  
c a r i p l o

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

## INDICE

Premessa	pag	5
Introduzione	pag	7
1. Missione, Visione e Ruolo	pag	13
2. Obiettivi Strategici	pag	29



## PREMESSA

Le pagine seguenti contengono il “**Documento Programmatico Previsionale Pluriennale (D3P) 2008-2013**” della Fondazione Cariplo. Il D3P rappresenta il principale atto di indirizzo strategico sviluppato dalla Commissione Centrale di Beneficenza (CCB); il documento mira a individuare la missione, la visione, il ruolo e la funzione che la Fondazione Cariplo intende svolgere - nei prossimi anni - entro il contesto sociale ed economico in cui essa opererà. Oltre a ciò, pur non scendendo nel dettaglio, il D3P individua alcuni principali obiettivi strategici che la Fondazione perseguirà attraverso la propria azione.

Proprio perché fissa 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 (2007-2013), senza impegnare gli amministratori che verranno in futuro ma segnando in maniera chiara il cammino della Fondazione negli anni a venire. In un mondo che cambia a ritmi sempre più accelerati, è tuttavia 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 diversi strumenti. Si tratta principalmente di:

**1) Piani di azione (PdA)**, documenti approvati dalla CCB attraverso i quali si individuano rilevanti problemi sociali che creano una opportunità di intervento per la Fondazione - coerente con la sua missione, il suo ruolo e la sua funzione - ne fissano gli obiettivi e la strategia di azione e determinano - a grandi linee - gli strumenti operativi (ad esempio, progetti, bandi, ecc.) che la Fondazione stessa intende utilizzare per raggiungere gli obiettivi fissati;

**2) Documento Programmatico Previsionale Annuale (D2PA)**, documento di pianificazione strategica annuale approvato dalla CCB, entro il quale le opportunità e gli obiettivi individuati dai PdA vengono tradotti in concreti strumenti di azione, anche attraverso la determinazione del budget riservato a ciascuno di questi strumenti;

**3) Piani di progetto**, documenti approvati dal CdA che - con riferimento ai “progetti propri” avviati dalla Fondazione Cariplo - ne determinano obiettivi e tappe di sviluppo.

## INTRODUZIONE

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



In passato, la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde da cui la Fondazione origina – originale esempio di impresa senza fine di lucro – ha contribuito a costruire una comunità florida e accogliente, operando – attraverso l'esercizio del credito – per sostenere lo sviluppo della 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 poi favorito la distribuzione di questa ricchezza anche alle fasce più deboli della popolazione, grazie alla erogazione di beneficenza a molti enti impegnati in campo sociale. In questa originale sintesi tra lo svolgimento della attività di impresa a finalità sociale (da una parte) e l'attenzione ai più deboli (dall'altra), grazie alla iniziativa di generazioni di persone, 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.

Recentemente, la Fondazione Cariplo ha raccolto il patrimonio e 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 solidaristica 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 ad operare come una "istituzione solidaristica moderna", cioè come una istituzione che punta a individuare e affrontare le cause dei problemi sociali, economici e culturali che ostacolano lo sviluppo della comunità e non solo a porre rimedio alle loro più gravi conseguenze. In questa veste, la Fondazione Cariplo si propone ora di svolgere il peculiare ruolo di "soggetto anticipatore", cioè di istituzione il cui compito specifico è quello di favorire l'identificazione, la sperimentazione e la validazione di nuove e più efficaci soluzioni ai problemi che caratterizzano il sistema sociale ed economico – complesso e in progressiva trasformazione – entro cui essa agisce.

L'azione solidaristica e filantropica della Fondazione Cariplo a favore dello sviluppo del territorio si svolge oggi in un contesto di particolare difficoltà. I mutamenti sociali ed economici che

**I MUTAMENTI SOCIALI ED ECONOMICI CHE HANNO CARATTERIZZATO IL NOSTRO PAESE NEL CORSO DEGLI ULTIMI VENTICINQUE ANNI HANNO PORTATO AD UNA PROGRESSIVA DIFFERENZIAZIONE DEI BISOGNI DELLE PERSONE**

hanno caratterizzato il nostro paese nel corso degli ultimi venticinque anni hanno infatti portato sia ad una progressiva differenziazione dei bisogni delle persone che a una maggiore complessità dei percorsi di vita individuale; nel contempo, l'acuirsi della competizione internazionale e la velocità dei processi di cambiamento hanno messo in rilievo quanto l'eccellenza del capitale umano, l'efficienza dei processi decisionali pubblici e la qualità complessiva di un territorio (data – tra l'altro – dalle sue dotazioni infrastrutturali materiali e immateriali, dalla qualità ambientale, dal sistema delle conoscenze, dalla ricchezza artistica e culturale, dalla reputazione e dal clima di fiducia reciproca segnalato dalla presenza di una società civile ricca di istituzioni) siano importanti per garantire uno sviluppo equilibrato e duraturo.

In questa situazione, che richiede investimenti (in capitale e risorse umane) sempre più intensi e coordinati per affrontare e risolvere i problemi, si è assistito a un aumento delle difficoltà di azione delle amministrazioni pubbliche, impegnate in uno sforzo pluriennale di risanamento economico che ne ha parzialmente compresso le capacità di spesa, rendendole sempre meno attrezzate per rispondere ai bisogni delle popolazioni. Le difficoltà generate dalla crescita e dalla diversificazione dei bisogni sociali – unite alla riduzione della capacità pubblica di risposta agli stessi – sono state ulteriormente acuite dalla scarsa diffusione – in Italia, contrariamente ad altri paesi occidentali – delle fondazioni di erogazione. Per le loro caratteristiche di soggetti privati motivati da fini di pubblico interesse e dotati di risorse economiche significative, queste ultime potrebbero infatti contribuire a risolvere alcuni dei problemi che ostacolano lo sviluppo del paese; tuttavia, solo recentemente – dopo la trasformazione delle fondazioni di origine bancaria – la loro consistenza ha assunto, nel nostro paese, dimensioni significative.



Proprio la presenza di un ridotto numero di fondazioni filantropiche private, unitamente alle difficoltà finanziarie degli enti pubblici, ha indotto molte persone a riporre grandi aspettative nell'azione – e nelle risorse – della Fondazione Cariplo, quasi che da essa potessero venire le risposte a tutti i problemi della comunità in cui viviamo. È vero che la Fondazione Cariplo, grazie alle dimensioni del suo patrimonio, rappresenta una delle principali fondazioni filantropiche mondiali. Tuttavia questo patrimonio non ha comunque dimensioni sufficienti a risolvere neppure uno dei numerosi problemi che caratterizzano la convivenza civile in Lombardia, in Italia e nel mondo; infatti, confrontato con le disponibilità di spesa di molti enti pubblici, il bilancio annuale della Fondazione Cariplo assume dimensioni talvolta irrisorie.

**LA FONDAZIONE CARIPLO,  
GRAZIE ALLE DIMENSIONI  
DEL SUO PATRIMONIO,  
RAPPRESENTA UNA DELLA  
PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI  
FILANTROPICHE MONDIALI.**

Oltre alle criticità evidenziate, il contesto entro cui la Fondazione opera mostra talune luci e opportunità, anche grazie al fatto che una "nuova generazione" di policies - più aperte e partecipate, ma anche più complesse e articolate, giacché richiedono elevate capacità di coordinamento e di integrazione tra aree di intervento e competenze diverse – ha preso il posto della vecchia concezione

delle politiche, molto legata all'esercizio di autorità da parte dell'ente pubblico. La vera novità di tali politiche – che hanno avuto fino a oggi un'applicazione frammentaria e incoerente – sta nella compartecipazione di soggetti privati (e più in generale di "forze sociali") non solo alla implementazione, ma anche alla pianificazione degli interventi. Si tratta, in altre parole, di un modo innovativo di produrre "beni pubblici" – quale sono la coesione sociale e lo sviluppo delle comunità locali – allargando i confini della "sfera pubblica" al di là delle strutture e delle procedure formali della democrazia rappresentativa.

In questo contesto, la Fondazione può dunque qualificarsi come uno degli attori di un sistema complesso di generazione e di governo delle politiche volte ad affrontare i problemi della vita collettiva. Diventa dunque cruciale – per una istituzione peculiare come la Fondazione, che agisce come soggetto privato ma si propone di contribuire al benessere delle comunità – comprendere 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 essa.

A partire dalla numerosità dei problemi in attesa di risposta e dalla grande richiesta di sostegno che giunge dalla società e dalle istituzioni è sorta dunque l'esigenza della Fondazione Cariplo di chiarire con maggiore precisione la missione, il ruolo e gli obiettivi strategici che essa intende perseguire nei sei anni che vanno dal 2007 al 2013 - caratterizzati dalla durata in carica della attuale Commissione Centrale di Beneficenza - nonché gli strumenti di cui si intende avvalere per raggiungere questi obiettivi. E' solo dalla chiarezza programmatica e da una precisa selezione degli obiettivi di intervento, non disgiunte da una buona dose di pragmatica flessibilità, che le risorse della Fondazione, abbondanti in assoluto, ma scarse rispetto all'entità dei bisogni e dei problemi che vengono chiamate ad affrontare, potranno essere usate in maniera efficace per contribuire a risolvere alcuni dei problemi che caratterizzano la nostra comunità.

Il documento che segue identifica la missione, la visione, il ruolo, la funzione e gli obiettivi strategici che la Fondazione intende perseguire nei prossimi anni, interpretando in modo sempre nuovo il proprio ruolo di istituzione che agisce a sostegno dello sviluppo di una comunità e di un territorio.



MISSIONE, VISIONE E RUOLO

*La fondazione è una risorsa, perché dispone di un patrimonio (economico, di professionalità e di reputazione).*

*la vocazione della Fondazione è innanzitutto quella di sostenere quelle organizzazioni della società civile che rappresentano le fondamentali infrastrutture sociali del nostro sistema pluralistico e democratico.*

### **1.1 La missione - Fondazione Cariplo: una risorsa per aiutare le istituzioni sociali e civili a servire meglio la propria comunità**

La missione della Fondazione può essere efficacemente sintetizzata in una sola frase. La Fondazione è una risorsa per 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, al contrario, 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.

Mira ad aiutare, perché la Fondazione percepisce il proprio ruolo come sussidiario rispetto a quello delle organizzazioni che le comunità sono in grado di esprimere autonomamente, sia nella società civile che 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 alla 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 di farsi direttamente carico dei propri problemi.

La vocazione della Fondazione è innanzitutto quella di sostenere quelle organizzazioni della società civile che rappresentano le fondamentali infrastrutture sociali del nostro sistema pluralistico e democratico. Sono queste infatti le organizzazioni che – nel nostro paese –

**LA FONDAZIONE NON  
SI PROPONE DI SOSTITUIRSI AGLI  
ENTI CHE PERSEGUONO FINALITÀ  
DI PUBBLICO INTERESSE**

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 al fine di aumentare la coesione sociale.

Questo obiettivo è peraltro coerente e conseguente alla vicenda stessa delle fondazioni di origine bancaria, tra le ultime organizzazioni della società civile sviluppatesi in Italia, la cui storia è emblematica delle difficoltà che ancora incontra nel nostro paese l'applicazione del principio di sussidiarietà. Per queste organizzazioni, così come per l'insieme del settore nonprofit italiano, la novità più importante degli ultimi tempi è certamente rappresentata dalla precisazione definitiva del loro posto nell'articolazione costituzionale della nostra società, cioè dalla loro "costituzionalizzazione". Si è trattato di una vicenda complessa, che presenta aspetti di natura culturale, legislativa e giurisprudenziale.

Dal punto di vista culturale, poiché è stata ed è crescente la consapevolezza dell'impossibilità delle nostre società di reggersi esclusivamente sul rapporto stato-mercato; autorità-prezzo; collettivo-individuale. Si avverte sempre più chiaramente che un rapporto puramente dualistico tra ciò che è privato e ciò che è pubblico non è in grado di tenere insieme la società; crea anzi, in assenza di legami di solidarietà sociale pre-politici, tensioni gravide di pericoli tra disfacimento anarchico e chiusure autoritarie, di pericoli cioè per la stessa vita democratica.

La maturazione culturale ha consentito una evoluzione legislativa nel campo del terzo set-





tore, come espressione più compiuta del dettato costituzionale. Di questa evoluzione fanno parte: la separazione delle fondazioni di origine bancaria dall'impresa bancaria e la finalizzazione della loro attività al sostegno disinteressato di iniziative di aggregazione e promozione sociale; la loro collocazione nello schema della cosiddetta sussidiarietà orizzontale, che apre anche formalmente uno spazio tra il mercato e lo Stato, nel quale hanno da operare soggetti espressione della società civile mossi da finalità né di profitto, né politiche, ma sociali. Si è trattato di un tardivo ed ancora incompiuto processo di attuazione della Carta costituzionale, che ne ha messo in luce una valenza originaria importante, per lungo tempo occultata dalla dialettica Stato-mercato, valenza riconducibile alla tematica delle società intermedie, risultante da diverse e fondamentali norme costituzionali (artt. 2, 18, 41, 43) e da ultimo sancita esplicitamente nell'ultimo comma dell'art. 118, dove si riconosce il diritto di cittadini, singoli e associati, di svolgere attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà, e si afferma il dovere dell'amministrazione pubblica di sostenere e di favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini in questo campo.

Un contributo particolare alla definizione del "posto" istituzionale costituzionale delle Fondazioni di origine bancaria è venuto infine dalla vicenda giurisprudenziale che si è svolta davanti alla Corte costituzionale nel 2003, conclusasi con le due sentenze nn. 300 e 301. In queste sentenze, la cui portata deve ancora essere esplorata compiutamente, si è innanzitutto riconosciuto che le fondazioni di origine bancarie appartengono alla sfera dell'autonomia privata, ma operano nella dimensione sociale. La formula "Fondazioni espressione delle libertà sociali" sta precisamente a indicare l'esistenza di uno spazio definito, di una dimensione dell'attività umana non puramente residuale, complementare e accessoria, ma strutturale o costitutiva della 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 "terzo settore" nel suo insieme trova qui il riconoscimento delle sue proprie buone ragioni costituzionali, indipendenti e complementari rispetto a quelle degli altri due settori. Questa collocazione costituzionale delle fondazioni di origine bancaria, strutture della società radicate spesso in secoli di attività a vantaggio delle loro comunità di rife-

rimento, ne comporta l'autonomia, in primo luogo nei confronti della politica e delle sue istituzioni.

Questo insieme di principi confluisce nella visione delle fondazioni di origine bancaria come "enti originari", che sono non creati ma solo riconosciuti dal legislatore, la cui disciplina ne deve rispettare la natura sociale e, oggi, anche costituzionale.

Queste novità istituzionali devono ancora essere però interiorizzate dai soggetti che con le fondazioni di origine bancaria hanno, a vario titolo, a che fare. Ma, soprattutto, le novità devono essere motivo di consapevolezza di status per le stesse fondazioni, affinché siano esse, per prime, ad approfondire le ragioni della loro esistenza 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 autoresponsabilizzazione nei confronti delle comunità medesime.

Rientra dunque a pieno titolo nella missione della Fondazione Cariplo l'idea di rappresentare una risorsa per il sostegno dello stesso sistema delle fondazioni di origine bancaria. In questo senso, essere "risorsa che aiuta" vorrà dire, da una parte favorire il pieno riconoscimento pubblico della natura e del ruolo delle fondazioni di origine bancaria nel contesto di un più ampio processo di riconoscimento dell'intero "terzo settore" e, dall'altra, contribuire ad indirizzare il sistema delle fondazioni verso un pieno dispiegamento delle proprie potenzialità operative. In questo secondo caso la Fondazione Cariplo potrà cercare occasioni di collaborazione e confronto con le altre fondazioni di origine bancaria per defi-

**L'IDEA È DI RAPPRESENTARE  
UNA RISORSA ANCHE PER IL  
SOSTEGNO DEL SISTEMA  
DELLE FONDAZIONI  
DI ORIGINE BANCARIA**



**SERVIRE MEGLIO LA PROPRIA  
COMUNITÀ SIGNIFICA  
INTRAPRENDERE QUELLE  
AZIONI CHE MIRANO  
A DARE RISPOSTA A BISOGNI  
INSODDISFATTI**

nire obiettivi comuni ambiziosi e coerenti con la natura delle fondazioni stesse e per rinnovare gli stili di azione, qualificando – nei fatti e non solo a parole - le fondazioni come attori rilevanti delle policies sociali, culturali, ambientali, educative e di ricerca di questo paese. Fare uscire il sistema delle fondazioni (e non solo la fondazione Cariplo) dalla beneficenza e farlo entrare nel disegno delle politiche pubbliche è dunque parte della rinnovata missione della Fondazione Cariplo.

Ma l'azione delle Fondazione non dovrà trascurare neppure il rapporto di collaborazione con le istituzioni pubbliche, perché dalla interazione tra organizzazioni sociali partecipate e forti e istituzioni pubbliche efficienti e legittimate derivano le condizioni di successo di una comunità e di un territorio. Se per il terzo settore l'azione della Fondazione sarà orientato al rafforzamento del sistema, per le istituzioni pubbliche l'azione mirerà a sottolineare – specie nell'ambito delle politiche locali – l'opportunità del lavoro di rete e del sostegno delle esperienze più innovative.

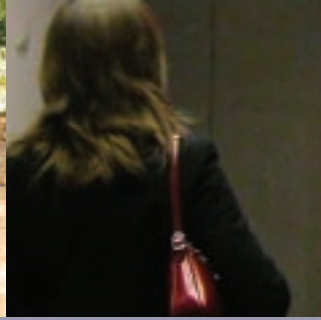
Servire meglio la propria comunità significa intraprendere quelle azioni – di analisi e studio, di progettazione, di sperimentazione e di successiva valutazione dei risultati - che mirano a dare risposta a bisogni insoddisfatti e/o inespressi sul piano sociale, culturale ed economico oppure a identificare risposte più efficaci ed efficienti a bisogni già noti. Anche in questa caratteristica della propria missione si identifica la vocazione della Fondazione alla sussidiarietà, la scelta di non sostituirsi in alcun modo alla azione di altri soggetti – specie pubblici – ed il richiamo alle responsabilità – legali o morali- di questi ultimi.

***1.2 La visione - Una comunità in cui ogni persona possa sviluppare appieno le proprie capacità e vivere relazioni ricche e significative con i propri simili; un contesto sociale, culturale, ambientale ed economico ricco di opportunità ed in grado di rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle persone***

L'azione della Fondazione Cariplo, risorsa sussidiaria al servizio della organizzazioni della società civile e delle istituzioni, è orientata a migliorare le condizioni di vita delle persone che vivono nelle comunità in cui la Fondazione opera e a favorire il riconoscimento della loro unicità e dignità ed il raggiungimento della loro autonomia. Il riconoscimento ed il rispetto dei diritti personali sanciti costituzionalmente – non sempre adeguatamente garantiti nel nostro paese – rappresenta dunque un presupposto imprescindibile della azione della Fondazione, che mira al pieno riconoscimento della persona entro le comunità e le istituzioni in cui essa si trova a vivere. Questo pieno riconoscimento e rispetto dei diritti personali viene facilitato dalla presenza di un ricco tessuto di corpi intermedi e da istituzioni pubbliche efficaci.

Nella visione della Fondazione, il miglioramento delle condizioni di vita riguarda sia le singole persone che il contesto sociale, culturale ed economico in cui le stesse vivono.

Dal punto di vista delle persone, la Fondazione vuole contribuire a creare le condizioni che consentano ad ognuno di sviluppare appieno le proprie capacità, di realizzare la propria personalità e di perseguire liberamente la propria vocazione e la realizzazione di sé. 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, infatti, la possibilità del "ben-essere" e della realizzazione individuale. Persone soddisfatte e realizzate in una comunità aperta ed accogliente i cui membri sanno riconoscersi, cercarsi, accettarsi e arricchirsi nelle diversità.



La realizzazione personale e la creazione di una rete fitta e significativa di relazioni comunitarie, lungi dal rappresentare una pura categoria dello spirito, si sostanzia nell'esistenza di un contesto sociale, culturale ed economico che offre un ampio spettro di scelte alle persone e che opera per rimuovere le barriere (di ricchezza, conoscenza, genere, razza e credo) alla realizzazione delle stesse. In particolare, in un contesto caratterizzato dall'avvento di nuove tecnologie dell'informazione, il rischio di esclusione sociale si manifesta in forme nuove - che devono essere indagate - e rispetto alle quali il ruolo di analisi e intervento della Fondazione può essere strategico. Nelle società moderne, come quella dove opera la Fondazione, l'accesso all'informazione e il superamento dei fenomeni di asimmetrie informative sono fenomeni che richiedono politiche di intervento nuove e affidate anche a organizzazioni della società civile.

Nella visione che la Fondazione ha di se stessa e dei suoi compiti, entra infine il rafforzamento dei vincoli di convivenza civile, attraverso i quali la vita dei singoli si integra nella dimensione di una comune cittadinanza sociale. A tal fine, la Fondazione aspira a contribuire, nell'esercizio delle sue funzioni, alla crescita di un ethos pubblico comune pluralista, in cui le differenti, legittime visioni dell'esistenza possano convivere tramite l'assunzione di responsabilità, gli uni verso gli altri.

**LA NATURA PRIVATA  
CONSENTE ALLA FONDAZIONE  
DI AGIRE CON UNA  
FLESSIBILITÀ BEN MAGGIORE  
DI QUELLA DELLA PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE**

### **1.3 Il ruolo e la funzione della Fondazione Cariplo**

Per non limitarsi ad astratte enunciazioni di principio, la missione e la visione della Fondazione Cariplo debbono tradursi nella precisa determinazione del ruolo e delle funzioni che la Fondazione stessa intende svolgere con la sua azione solidaristica.

La chiara identificazione di questo ruolo non può pre-

scindere dalle caratteristiche peculiari di una Fondazione di origine bancaria, istituzione che pur essendo privata, persegue finalità di pubblica utilità e non di profitto.

La natura privata consente alla Fondazione di agire con una flessibilità ben maggiore di quella della pubblica amministrazione, poiché essa può essere svincolata da faticose logiche procedurali e dalla ricerca del massimo consenso. Inoltre, non avendo obblighi di servizio nei confronti della intera collettività (come è invece tipico delle amministrazioni pubbliche), la Fondazione ha elevate possibilità di sperimentare nuove politiche e linee di intervento. D'altra parte, la natura privata si accompagna alla assenza di finalità di lucro e alla disponibilità di un patrimonio proprio, che consentono alla Fondazione di intraprendere con grande libertà, azioni e sperimentazioni innovative e rischiose che possono rivelarsi assai importanti per risolvere i problemi della collettività.

Proprio queste caratteristiche intrinseche dell'essere fondazione hanno aiutato la Fondazione Cariplo a definire il proprio ruolo e a identificare le funzioni che essa può utilmente svolgere.

Chiarito che essa rappresenta solo uno dei molti attori attivi nel sistema economico e sociale e che il suo operato non può sostituirsi a quello di altri, la Fondazione opererà per svolgere quattro funzioni principali:

- a Agire come "soggetto anticipatore"**, cioè come istituzione che sostiene l'ideazione, la sperimentazione e la valutazione di risposte innovative sia a bisogni e problemi emergenti che a bisogni e problemi sedimentati, in campi e settori non presidiati dalla pubblica amministrazione e dalle imprese private. Si potrebbe dire che la Fondazione mira a compiere attività che possano svolgere una "funzione dimostrativa" degli effetti di alcune policies innovative - che possono poi essere riprodotte da altri soggetti - ma non a sostenere in maniera estensiva le policies stesse. In sintesi, la Fondazione mira non tanto a "risolvere i problemi" (cosa che non è in grado di fare), ma piuttosto a "mostra-

**LA FONDAZIONE PRIVILEGERÀ IL FINANZIAMENTO DI PROGETTI, PIUTTOSTO CHE IL GENERICO SOSTEGNO DI ORGANIZZAZIONI**

re – attraverso esperienze emblematiche - come i problemi potrebbero essere affrontati meglio (in modo più efficace e meno costoso)”. Si tratta di un ruolo molto rilevante, che difficilmente può essere svolto dalle amministrazioni pubbliche o dalle imprese private, vincolate dalla ricerca del massimo consenso e dunque restie a prendere grandi rischi (le prime) o dalla ricerca del profitto e dunque poco propense ad affrontare problemi collettivi (le seconde). Dunque, nonostante la Fondazione Cariplo non disponga di risorse economiche (ed umane) sufficienti a dare risposte definitive e sistematiche ai problemi della comunità (un compito che spetta dunque al terzo settore, ai soggetti economici e sociali e alle amministrazioni pubbliche), essa può contribuire a svolgere la funzione di strumento di innovazione a favore e sostegno di quei soggetti su cui ricade la responsabilità di realizzare risposte sistematiche ai bisogni.

Sostenere la capacità di ideare, sperimentare e valutare nuovi modelli di intervento consente infatti di aumentare l'efficacia delle politiche private e pubbliche, riducendo gli sprechi e concentrando l'azione collettiva sui modelli più efficaci. Sostenere attività innovative non significa adottare uno stile di finanziamento eccentrico ed originale, ma dar voce a quei progetti capaci di rispondere alle esigenze della collettività evitando modelli tradizionali e desueti, soprattutto nei casi in cui questi ultimi non abbiano prodotto i risultati previsti e vengano perpetuati solo per tenere in vita le organizzazioni che li attuano. Questo principio ha una conseguenza diretta: la Fondazione privilegerà il finanziamento di progetti, piuttosto che il generico sostegno di organizzazioni; solo in questo modo infatti sarà possibile valutare con cura il carattere innovativo di una attività e la sua capacità di rispondere ai bisogni della collettività. Ovviamente, anche questo principio va applicato con intelligenza per evitare sia il rischio di imporre eccessivi oneri di sviluppo progettuale alle organizzazioni finanziate, che il rischio di auto-referenzialità, cioè di imporre i desideri e le priorità della Fondazione alle organizzazioni che operano nei diversi settori di attività.

**b** **Sostenere la creazione e il consolidamento di soggetti sociali autonomi**, robusti ed efficienti che possano farsi autonomamente carico dei bisogni della comunità. L'azione della Fondazione non mirerà dunque a risolvere in prima persona i problemi (scopo impossibile da realizzare – come si è già detto - date le risorse a disposizione), ma contribuirà ad accrescere le capacità sociali di creare soluzioni ai problemi stessi, anche grazie alla creazione di soggetti – in grado di divenire autonomi – che di quei problemi si facciano espressamente carico. Questa funzione di sostegno alla creazione ed al consolidamento di soggetti sociali autonomi caratterizzerà l'azione e l'attitudine della Fondazione nei confronti dell'intero terzo settore.

A partire dal riconoscimento della opportunità di svolgere questa funzione, la Fondazione decide dunque di non fornire un sostegno stabile, duraturo e garantito ad una o più organizzazioni; un intervento di questo tipo rischierebbe infatti di sconfinare nel puro assistenzialismo. Lo stile di azione della Fondazione Cariplo si caratterizzerà invece per il sostegno al decollo di progetti ed organizzazioni che siano poi in grado di marciare 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; ciò rappresenterebbe un grave danno della collettività, specie nel caso in cui i bisogni e le esigenze venissero a mutare. Ben difficilmente, in questo caso, la Fondazione potrebbe svolgere il proprio ruolo di agente che favorisce l'innovazione.

**c** Favorire la risoluzione dei problemi della comunità grazie al ruolo di **“catalizzatore” degli attori interessati**. La possibilità della Fondazione di contribuire alla risoluzione di problemi collettivi non deriva solo dalle risorse (umane ed economiche) di cui essa dispone, ma anche dal suo essere un soggetto neutrale, che non persegue un interesse proprio e perciò in grado di svolgere sia un ruolo di mediazione tra le diverse parti coinvolte nella possibile risoluzione di un problema, che di esercitare una funzione “se-



gnaitica” e anticipatrice dei problemi stessi. La Fondazione, forte delle proprie risorse finanziarie, umane e reputazionali potrebbe infatti diventare un autentico catalizzatore delle risorse del territorio, il soggetto 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 incontro e 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 valutazione delle attività svolte.

Esistono già, nel nostro paese, diverse esperienze che dimostrano concretamente come sia possibile raggiungere altissimi livelli di competitività territoriale e di capacità di risolvere i problemi grazie alla messa a “fattor comune” di elementi di eccellenza sia nel fare che nel pensare. Tutte queste esperienze sono caratterizzate da fortissimi elementi di partnership tra attori diversi che hanno consentito di usare le migliori risorse messe a disposizione dall’adesione ad uno spirito realmente cooperativo, teso alla realizzazione del bene comune. Per le istituzioni pubbliche, il passaggio ad una logica di partnership nella creazione e realizzazione delle politiche potrà non essere facile poiché significherà assumere con maggiore consapevolezza un ruolo di programmazione e di regia, di facilitazione della collaborazione tra i soggetti partecipanti, di superamento delle barriere e dei conflitti di competenze tra diversi livelli istituzionali o tra settori e uffici delle stesse amministrazioni pubbliche: un ruolo di governance, anziché di government, che concentra le competenze delle amministrazioni pubbliche su funzioni promozionali, di catalizzazione di aggregazioni tra gli attori interessati, di costruzione di ambiti di concertazione.

**LA FONDAZIONE PRESTERÀ PARTICOLARE ATTENZIONE A QUEI PROGETTI E A QUELLE REALTÀ CHE OPERANO IN MODO SINERGICO**

Significherà anche assumere una visione meno invasiva delle possibilità della politica, più aperta al contributo degli attori organizzati della società civile, in grado di valorizzare l’attivazione dei cittadini e le risorse di impegno civico diffuse nel tessuto sociale. Nessun soggetto da solo può risolvere

oggi i problemi dell’integrazione sociale di una comunità locale (così come quelli dello sviluppo economico, e i due ambiti sono correlati). Convergenza di forze diverse, negoziazione dei rispettivi apporti, lavoro di rete in grado di integrare energie pubbliche e privato-sociali, possono individuare e rendere operanti delle soluzioni condivise, e quindi più robuste e con maggiori probabilità di successo. C’è però un aspetto che va approfondito. In sede di progettazione e costruzione di partenariati, i soggetti più strutturati e meglio organizzati si mostrano in genere più attrezzati anche sotto il profilo della capacità di networking. La predisposizione di progetti può richiedere il raggiungimento di una soglia tecnica inattuabile per molti soggetti associativi di nascita recente, e specialmente per le piccole associazioni locali. La competizione progettuale ha così in molti casi ampliato il solco tra componenti imprenditive e professionalizzate, e componenti associative e volontaristiche della galassia solidaristica. Occorre dunque attivare dispositivi in grado di premiare progetti innovativi e promettenti, anche se espressi da soggetti ancora acerbi sotto il profilo della strutturazione organizzativa, promuovendo anche la loro capacità di collegamento con le politiche.

Svolgendo questo ruolo, la Fondazione presterà dunque particolare attenzione a quei progetti e a quelle realtà che operano in modo sinergico, catalizzando molteplici risorse, diverse competenze, più soggetti e rispondendo quindi alle esigenze della collettività in modo non individuale, ma con dinamiche di rete e di partnership.

*la Fondazione non può fare tutto.  
la Fondazione dovrà essere molto attenta  
a “tenere conto” di tutti i bisogni che  
le vengono presentati*



- d** Essere luogo di promozione di libere **iniziative di natura culturale a favore della formazione di uno spirito pubblico di cittadinanza informato, partecipe, sensibile e responsabile**, con riguardo alle questioni che mettono in gioco la molteplicità delle visioni della vita nella società pluralista. Nell'esercizio di questa funzione, una particolare attenzione potrà essere dedicata allo sviluppo di riflessioni sulle modalità pratiche di componimento e risoluzione dei possibili conflitti derivanti dal confronto tra le differenti visioni del mondo esistenti entro una società pluralista e multiculturale. L'essere la Fondazione quel soggetto neutrale e disinteressato, ma non distaccato, di cui sopra si è detto, e al tempo stesso l'essere largamente rappresentativa di tante istanze sociali e culturali, la rende un punto di riferimento forse più adatto di altri a svolgere un ruolo di promozione in questo ambito, a fronte delle tendenze disgregatrici che la società contemporanea genera in se stessa.

**LA FONDAZIONE CARIPLO  
INTENDE OPERARE  
PRINCIPALMENTE COME  
SOGGETTO EROGATORE DI  
CONTRIBUTI**

Il riconoscimento di questo ruolo e di queste funzioni (soggetto anticipatore, sostegno alla creazione di organizzazioni autonome, catalizzatore di attori per la risoluzione di problemi) comporta una prima conseguenza operativa per l'attività della Fondazione Cariplo: la Fondazione Cariplo intende operare principalmente come soggetto erogatore di contributi derivanti dai frutti forniti nel lungo periodo dal proprio patrimonio, senza gestire direttamente servizi o iniziative (o gestendoli solo nella necessaria fase di avvio) e, soprattutto, senza impegnare in questa direzione il patrimonio stesso, che dovrà invece essere utilizzato principalmente per generare le risorse necessarie allo svolgimento delle attività erogative e filantropiche. Potranno fare eccezione alcuni utilizzi del patrimonio meglio identificati nel successivo paragrafo 2.1.

Il grant-making – e non l'attività operativa – rappresenta dunque la scelta strategica fondamentale della Fondazione. Agire da grant-maker non significherà limitarsi alla pura e semplice erogazione di contributi, ma potrà anche voler dire contribuire – grazie alle risorse umane di cui la Fondazione dispone direttamente o che può attivare indirettamente – alla identificazione di alcuni problemi sui quali esercitare il proprio ruolo innovativo e le proprie funzioni, alla individuazione delle possibili soluzioni di quei problemi, alla definizione dei progetti complessi necessari alla sperimentazione delle soluzioni stesse, alla individuazione dei soggetti attuatori degli interventi concordati, alla misurazione degli effetti delle azioni avviate ed alla valutazione degli esiti complessivi degli interventi. In questa ampia complessità di azioni potrà dispiegarsi complessivamente la funzione della Fondazione e potrà essere perseguita la sua missione.

Agendo da grant-maker che favorisce l'innovazione – e dunque dovendo selezionare con cura i campi, gli obiettivi e le modalità della propria azione – la Fondazione potrebbe essere soggetta ad una critica: quella di trascurare alcune aree di bisogno e di non contribuire a ridurre gli effetti negativi sulla popolazione. Mentre è chiaro che la Fondazione non può fare tutto, è ugualmente chiaro che – per non subire gli effetti di simili critiche – la Fondazione dovrà essere molto attenta a “tenere conto” di tutti i bisogni che le vengono presentati e, al contempo, dovrà chiaramente giustificare le ragioni delle proprie scelte, “dando conto” estesamente del proprio operato e dei processi che hanno portato a preferire alcune azioni anziché altre.

*“Tute serbare munifice donare”:  
è il motto originario della Fondazione*



la Fondazione Cariplo ritiene che il suo patrimonio vada preservato e fatto rendere al meglio in un orizzonte di lungo periodo



### 2.1 Il patrimonio e la sua gestione

La Fondazione Cariplo ritiene che – in ottemperanza alla legge e per potere svolgere adeguatamente la propria attività solidaristica e filantropica – il suo patrimonio vada preservato e fatto rendere al meglio in un orizzonte di lungo periodo, così da produrre frutti di cui possano godere sia le generazioni presenti che quelle future. Il patrimonio della Fondazione può essere infatti considerato come il capitale economico che potrà consentire di migliorare la qualità del capitale umano e sociale della nostra comunità.

**L'INVESTIMENTO DEL PATRIMONIO SI PREFIGGE IN PRIMO LUOGO DI MASSIMIZZARE IL SUO RENDIMENTO AGGIUSTATO PER IL RISCHIO**

In questo senso è necessario che l'investimento del patrimonio si prefigga in primo luogo di massimizzare il suo rendimento aggiustato per il rischio e in secondo luogo, ove possibile e secondo limiti stabiliti, di perseguire direttamente gli scopi statutari della Fondazione, allo scopo di accrescere la ricaduta sociale delle erogazioni a fondo perduto.

Pertanto la gestione del patrimonio della Fondazione Cariplo è volta a:

- 1** garantire la sostenibilità di un programma erogativo pluriennale ambizioso, ma coerente con la propria avversione al rischio;
- 2** stimolare l'uso – entro limiti prestabiliti – di strumenti patrimoniali (anche grazie alla innovazione finanziaria) per perseguire efficacemente risposte gli scopi statutari della Fondazione;
- 3** riflettere alcuni fondamentali criteri etici (sia negativi che positivi) che si vengono sempre più affermando nella riflessione (e nella pratica) nazionale ed internazionale.

#### 2.1.1 Garantire la sostenibilità di un programma erogativo pluriennale ambizioso, ma coerente con la propria avversione al rischio

La Fondazione, in coerenza con le sue passate delibere a riguardo, ritiene che il principale obiettivo della sua gestione patrimoniale debba consistere nel sostenere l'attività erogativa.

La Fondazione Cariplo continuerà a fondare la sua gestione patrimoniale sulla individuazione di un benchmark. Esso consiste in un portafoglio di indici finanziari trasparenti, liquidi e replicabili che, sulla base dei dati storici di lungo periodo dei mercati finanziari, rende massimamente verosimile il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- a** ottenere nel lungo periodo un rendimento medio a prezzi di mercato - al netto delle imposte e delle spese - tale da rendere sostenibili i piani erogativi della Fondazione, consentendo nel contempo la conservazione nel lungo periodo del valore di mercato del patrimonio a prezzi costanti<sup>1</sup>;
- b** esporre nel breve e medio periodo la Fondazione ad un rischio finanziario che non pregiudichi il piano erogativo della Fondazione stessa.

E' importante sottolineare che questa impostazione, volta a massimizzare il potenziale erogativo della Fondazione nel lungo periodo, non consente per definizione di ottenere ogni anno un rendimento tale da finanziare le erogazioni preventivate e conservare il valore reale del patrimonio. E' perciò verosimile che la Fondazione sia chiamata ad erogare somme

<sup>1</sup> In particolare la Fondazione si prefigge di ottenere, con riguardo a periodi di durata almeno decennale, un rendimento medio della gestione del patrimonio tale da:  
a) preservare il valore di mercato del patrimonio netto, rivalutato in base al tasso di inflazione europeo;  
b) fornire risorse finanziarie che consentano di destinare alle attività istituzionali un importo annuo pari ad almeno il 3% del patrimonio netto  
al 2 gennaio 1998, determinato in € 5.265.758.342,00 e rivalutato annualmente in base all'accantonamento alle riserve di cui all'articolo 8 dello Statuto



**FONDAZIONE CARIPLO HA DATO VITA A UNA NUOVA PIATTAFORMA MULTIMANAGER IN COLLABORAZIONE CON LE CONGREGAZIONI DEI SALESIANI E DEGLI ORIONINI POLARIS INVESTMENT**

eccedenti il rendimento percepito al netto delle spese, delle imposte e dell'inflazione, a causa di andamenti avversi dei mercati finanziari. Per fronteggiare queste evenienze la Fondazione ha stabilito sin dall'esercizio 2000 di accantonare nel fondo di stabilizzazione delle erogazioni i redditi annui che eccedono il rendimento medio di lungo periodo del benchmark, attingendo dallo stesso in caso contrario (per stabilizzare appunto il flusso erogativo)<sup>2</sup>.

In relazione all'organizzazione della attività di investimento, la Fondazione Cariplo si è dotata di presidi ancor più efficaci, costituendo una nuova piattaforma multimanager in collaborazione con le congregazioni dei Salesiani e degli Orionini. Polaris Investment, il nome di questa piattaforma, consentirà alla Fondazione:

- a** di operare in un contesto, quello lussemburghese, più efficiente e flessibile;
- b** una maggiore efficacia dell'attività di controllo dei rischi, in primis finanziari ed operativi;
- c** un incremento delle risorse destinate al miglioramento della piattaforma di gestione, grazie all'ingresso di altri enti nonprofit.

Polaris Investment sarà infatti la prima piattaforma multimanager al servizio del mondo nonprofit. Grazie ad essa il terzo settore potrà avvalersi di uno strumento di gestione del patrimonio degli enti più efficace e molto meno costoso di quelli attualmente in uso.

**2.1.2 Stimolare l'uso – entro limiti da stabilirsi – di strumenti patrimoniali (anche grazie alla innovazione finanziaria) per fornire efficaci risposte agli scopi statuari della Fondazione**

Anche in considerazione delle più recenti tendenze in campo filantropico, non si può non sottolineare come il patrimonio della Fondazione non possa essere considerato esclusivamente come una ricchezza da investire per ottenere frutti che consentano di perseguire fini solidaristici; al contrario, le stesse modalità di investimento del patrimonio – nel rispetto dell'obiettivo della sua conservazione e del raggiungimento di una redditività adeguata – potranno essere opportunamente orientate al perseguimento delle complessive finalità solidaristiche della Fondazione. In tal modo la vita della Fondazione non sarà separata in due ambiti distinti (gestione del patrimonio da una parte e spesa dei frutti della gestione dall'altra), ma potrà realizzare circoli virtuosi tra le due attività.

In coerenza con questo indirizzo, va osservato che, da quasi un decennio, la Fondazione destina una parte significativa del proprio patrimonio al perseguimento diretto dei propri scopi statuari attraverso i cosiddetti program related investments (PRI). Essi nacquero nel 1998 e furono inizialmente strutturati mediante la sottoscrizione, da parte della Fondazione, di obbligazioni a tasso agevolato e la successiva concessione di finanziamenti da parte di Ban-

<sup>2</sup> Ne consegue pertanto che il rischio finanziario del patrimonio va tarato in modo che il fondo di stabilizzazione possa fare fronte alle erogazioni per il numero massimo verosimile di anni in cui il rendimento a prezzi di mercato del patrimonio possa risultare negativo.

ca Intesa, a favore di iniziative allora poco bancabili (opere infrastrutturali a supporto della ricerca scientifica, della sanità e dell'istruzione) indicate dalla Fondazione. Con l'avvio della nuova attività di fund raising della Fondazione, tale modello è stato modificato: a) sostituendo l'attività di finanziamento della Fondazione con quella, ben più ingente, della BEI e della CDP, e riservando alla Fondazione un ruolo di segnalazione, istruttoria e monitoraggio, e b) contribuendo alla nascita ed al finanziamento di nuovi investimenti di natura azionaria anziché obbligazionaria, finanziati maggioritariamente da soggetti terzi, che perseguono direttamente le finalità dei Piani di Azione (come Fondamenta, Next, CDP SpA, PPP, F2I, Mandarin Capital Partners ed EuroMed, Abitare Sociale 1 e TTV<sup>3</sup>).

In altri termini, mentre il modello originario dei PRI si basava esclusivamente sulla natura rotativa del fondo e dunque sul reimpiego delle disponibilità alla scadenza, il nuovo modello

<sup>3</sup>Il fondo Fondamenta si prefigge di sostenere lo sviluppo delle piccole medie imprese italiane non quotate, con particolare enfasi su quelle del nord, mentre il fondo di venture capital Next è dedicato alla promozione di nuove imprese tecnologiche in ambiti innovativi nell'area lombarda. Il fondo PPP rappresenta una risposta innovativa in ambito infrastrutturale alle crisi di liquidità delle società di progetto coinvolte nei partenariati pubblico-privati. Mentre esso opera prevalentemente a favore delle iniziative "greenfields", il fondo F2I - primo in Italia per tipologia e dimensioni - privilegia le infrastrutture già esistenti (brownfields). I fondi di private equity Mandarin Capital Partners (dedicato alle joint venture

italo-cinesi) e EuroMed (che investe in joint venture italo-mediterranee) sono finalizzati a sostenere l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Il fondo chiuso immobiliare Abitare Sociale 1 si prefigge di realizzare microquartieri da affittare a canoni inferiori a quelli di mercato e di animarne la vita sociale ed economica, mediante l'intervento coordinato di soggetti del terzo settore e la promozione di progetti economico finanziari innovativi (microcredito, venture capital sociale, etc). Il tutto a principale beneficio di una popolazione variegata composta di ricercatori, studenti, operatori sanitari, immigrati, giovani coppie, anziani e disabili. TT Venture, il fondo per il trasferimento tecnologi-

co promosso da Fondazione Cariplo, investirà in progetti ed iniziative in joint venture tra ricerca universitaria e imprese nei settori della biomedicina, scienza dei materiali, agro-food e tecnologie energetiche e ambientali. Lo sviluppo dell'attività di ricerca e l'incentivazione all'avvio di imprese innovative rappresentano, peraltro, due temi fondamentali per la crescita economica e lo sviluppo dell'occupazione.

Fra cui si annoverano quelle che conseguono alla natura profit dei beneficiari degli interventi ed alle possibili alterazioni delle dinamiche di mercato.

beneficia anche del massimo grado di trasparenza ed efficienza offerto dalla gestione indiretta mediante fondi comuni di investimento (soggetti a standard di mercato ed a vigilanza pubblicistica), dell'effetto leva attivato dalla natura azionaria degli strumenti e del rilevante contributo di soggetti terzi, evitando le numerose problematiche connesse con l'impiego delle erogazioni a fondo perduto allo scopo di promuovere lo sviluppo del economico .

Data l'articolazione del nuovo modello, la molteplicità delle iniziative sin qui avviate e la loro natura sperimentale, si ritiene opportuno posticipare la valutazione di nuove iniziative al termine del pieno avvio di quelle in corso e della maturazione dei primi risultati. Ciò nondimeno il modello sopra descritto potrà essere utilmente impiegato in futuro per l'ideazione e l'avvio di altre iniziative, purché nel rispetto dei rigorosi standard sopra descritti.

### **2.1.3 Riflettere alcuni fondamentali criteri etici (sia negativi che positivi) che si vengono sempre più affermando nella riflessione (e nella pratica) nazionale ed internazionale**

**LA FONDAZIONE NELL'EFFETTUARE I PROPRI INVESTIMENTI, SI ISPIRA A CRITERI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE**

Il Regolamento sugli impieghi del patrimonio stabilisce che la Fondazione, nell'effettuare i propri investimenti, si ispira a criteri di responsabilità sociale. Nonostante la Fondazione effettui già investimenti che perseguono direttamente finalità coerenti con i Piani d'Azione (si veda il punto precedente), è vero nel contempo che, dopo il disinvestimento dal comparto European Ethical dal fondo Geo, non è in vigore una puntuale attività di screening etico degli investimenti. Per tale motivo, è

auspicabile elaborare una procedura in tal senso, pur rispettando la duplice esigenza di affidare a soggetti specializzati (come da prassi già sperimentata) la gestione del patrimonio della Fondazione e di garantirne una redditività adeguata.



## 2.2 L'azione filantropica

La Fondazione ritiene che la precisa individuazione della propria missione e del proprio ruolo le consenta di non specializzare settorialmente la propria attività. Questa specializzazione settoriale sarebbe senza dubbio opportuna e necessaria – stante la più volte citata limitatezza delle risorse finanziarie ed umane a disposizione – nel caso in cui la Fondazione non avesse deciso di focalizzare in modo molto preciso la propria missione ed il proprio ruolo. La scelta di una missione e di un ruolo di nicchia (agire da risorsa per altri, sostenere l'innovazione, il consolidamento istituzionale e la progettazione partecipata) consente invece alla Fondazione di tenere aperto il proprio raggio di azione all'insieme dei settori statutariamente previsti in conformità alla normativa di settore. La Fondazione Cariplo intende dunque specializzarsi per la funzione svolta più che per il settore di intervento, adattando il proprio ruolo di promotore e verificatore delle innovazioni sociali ad ogni ambito statutario di azione.

Questa ampiezza di orizzonte 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 e intende pertanto sviluppare piani di azione integrati tra vari settori. La Fondazione ritiene che azioni integrate di questo tipo possano rappresentare una caratteristica specifica del proprio intervento. La 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 ad una sola area di intervento. Il lavoro svolto dalle Sottocommissioni ha portato ad evidenziare alcune priorità che sono illustrate di seguito.

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 e dovranno essere periodicamente rivisti e verificati alla luce dei risultati raggiunti e delle

difficoltà incontrate nel tempo. Per questa ragione esiste una strettissima relazione tra l'attività di programmazione pluriennale di cui questo documento è espressione – specie nella individuazione degli obiettivi strategici – e la progettazione annuale delle attività svolte dal Consiglio di Amministrazione al fine di perseguire gli obiettivi stabiliti dalla Commissione.

### 2.2.1 Obiettivi strategici trasversali:

#### a Promuovere la filantropia e la società civile

La promozione della filantropia e della società civile sta sempre di più diventando uno dei principali campi d'azione delle fondazioni nel mondo. Tutte le principali fondazioni sono infatti attive in questo settore. Tale decisione nasce dalla riscoperta a livello planetario dei valori della solidarietà e della sussidiarietà. Le fondazioni diventano così "moltiplicatori di solidarietà" a livello locale, al fine di raggiungere obiettivi di solidarietà sul territorio, rafforzando la responsabilità di tutti i soggetti verso il bene comune. È infatti ormai convinzione

diffusa che il perseguimento del bene comune non possa essere delegato esclusivamente ad illuminati amministratori o ai soli automatismi del mercato che non sempre sono in grado di compensare gli squilibri sociali. D'altro canto la speranza di poter risolvere tali fallimenti del mercato attraverso l'intervento delle pubbliche amministrazioni appare sempre più aleatoria, sia per ragioni economiche, sia perché le esigenze della nostra società richiedono di produrre quei beni relazionali più difficilmente producibili attraverso l'azione dell'amministrazione pubblica. Infine le stesse fondazioni si sono rese conto che, senza un convinto e reale sostegno da parte della comunità, anche i progetti più interessanti e meglio congegnati rischiano di rimanere astratte esercitazioni e di esaurirsi non appena venga meno il sostegno economico da parte dell'ente erogatore.

**LE FONDAZIONI DIVENTANO  
"MULTIPLICATORI DI  
SOLIDARIETÀ" A LIVELLO  
LOCALE RAFFORZANDO  
LA RESPONSABILITÀ  
DI TUTTI I SOGGETTI  
VERSO IL BENE COMUNE**

*la Fondazione proseguirà il proprio impegno a favore della creazione e della diffusione delle fondazioni delle comunità locali*

Accanto a queste ragioni pratiche vi sono poi motivazioni ideali a spingere le fondazioni nella promozione della filantropia. Fra queste spicca il riconoscimento che la democrazia non si regge sul mero rispetto formale di norme procedurali, ma presuppone un ethos fatto di senso di responsabilità pubblica e di impegno per il bene comune che di norma si manifesta pienamente proprio in quello che alcuni autori hanno definito il privato sociale.

Per le ragioni ora enunciate, le attività della Fondazione si orienteranno primariamente al sostegno della filantropia e della società civile, e le azioni svolte nei diversi ambiti di intervento settoriale dovranno essere lette principalmente alla luce di questo obiettivo. In questo campo, la Fondazione proseguirà il proprio impegno a favore della creazione e della diffusione delle fondazioni delle comunità locali, trasformando e rendendo coerenti l'insieme delle proprie azioni in questo campo attraverso la creazione di un vero e proprio Piano di azione.

#### **b** Migliorare la qualità del capitale umano

Sempre di più la competitività e la qualità della vita del nostro paese sono affidate al "valore"

**LA QUALITÀ DEL "CAPITALE UMANO" DEL NOSTRO PAESE RAPPRESENTA UNA RISORSA FONDAMENTALE PER LO SVILUPPO**

ed alle capacità delle persone, alla loro abilità nell'adattare se stesse e l'ambiente che le circonda alle nuove sfide sociali ed economiche, alla competenza nell'affrontare e risolvere i problemi, alla volontà di collaborare con altri. La qualità del "capitale umano" del nostro paese rappresenta dunque, insieme a quella del suo capitale economico e sociale, una risorsa fondamentale per lo sviluppo.

Se il capitale umano si genera (soprattutto, ma non esclusivamente) entro il sistema educativo, bisogna osservare che l'Italia sconta alcuni ritardi, così come mostra alcune eccellenze. Obiettivo della Fondazione è quello di favorire il recupero dei ritardi accumulati, stimolando le istituzioni educative a identificare, sperimentare e valutare soluzioni migliori ad alcune croniche carenze delle politiche educative del nostro paese.

**LA FONDAZIONE SI PROPONE SOPRATTUTTO DI MODIFICARE L'ATTEGGIAMENTO DELLE GIOVANI GENERAZIONI VERSO ALCUNE AREE SIGNIFICATIVE DEL SAPERE**

La Fondazione si propone soprattutto di modificare l'atteggiamento delle giovani generazioni verso alcune aree significative del sapere (come ad esempio le scienze e la tecnologia, l'arte, l'ambiente, l'educazione ad una cittadinanza attiva e responsabile, le lingue straniere, l'economia e la finanza), aumentandone le conoscenze e le competenze, nonché la capacità di tradurle in comportamenti concreti. Questo obiettivo a lungo termine è fortemente connesso a quello, più specifico, del miglioramento della qualità dei processi formativi che interessano la popolazione scolastica italiana.

#### **2.2.2** Gli obiettivi strategici settoriali

##### **a** Area ambiente

In campo ambientale, l'azione della Fondazione Cariplo si propone di privilegiare gli aspetti di prevenzione dei comportamenti non sostenibili, legati agli stili di vita, piuttosto che dare risposta alle emergenze. Un'azione significativa sui comportamenti che dipendono dai singoli operatori del sistema economico (cittadini, imprese, amministrazioni pubbliche) non può però prescindere da proposte di innovazione nei modelli organizzativi e gestionali (delle organizzazioni e della società nel suo complesso).



Gli obiettivi strategici della Fondazione sono pertanto duplici:

- 1** Promuovere l'allargamento delle conoscenze e la diffusione delle pratiche orientate allo sviluppo sostenibile, con particolare riguardo al tema dei cambiamenti climatici;
- 2** Promuovere la diffusione delle pratiche innovative di gestione, tutela e valorizzazione delle risorse ambientali e territoriali ispirate alla riduzione degli impatti ambientali.

### SOSTENERE L'EDUCAZIONE AMBIENTALE ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DEL RUOLO DELLA SOCIETÀ CIVILE

Tali obiettivi non vanno intesi come tra loro alternativi, al contrario si favoriranno proprio le linee di azione in cui gli obiettivi risultino integrati. Così, ad esempio, le azioni formative o educative dovranno essere mirate sia all'elaborazione di specifici modelli innovativi di gestione sia alla formazione di soggetti in grado di applicare e diffondere i modelli sviluppati.

Le azioni da privilegiare saranno quelle che integrano gli obiettivi prioritari, ossia influiscono sugli stili di vita e i comportamenti diffusi e razionalizzano l'uso delle risorse e delle infrastrutture esistenti, con particolare riferimento al tema dei cambiamenti climatici, sia dal punto di vista della prevenzione delle cause, sia da quello della previsione e adattamento agli effetti.

Nell'ambito del primo obiettivo strategico sopra descritto, si possono individuare tre obiettivi specifici:

- Creare e diffondere strumenti a supporto dello sviluppo di nuove politiche per l'ambiente e della pianificazione ambientale concertata e informata da parte delle amministrazioni pubbliche. Questa linea di azione consentirebbe di mettere a punto e applicare strumenti di supporto a decisioni pubbliche che integrino al loro interno la dimensione ambientale, attraverso il coinvolgimento delle comunità locali e della società civile.

- Sostenere l'educazione ambientale attraverso il rafforzamento del ruolo della società civile e la diffusione di comportamenti ambientalmente corretti. Questa linea di azione potrebbe stimolare l'attivazione di iniziative diffuse sul territorio, tendenzialmente di piccole dimensioni, in collaborazione con i diversi attori del territorio ed in particolare con le istituzioni scolastiche. La connessione in rete e la diffusione dei risultati, nonché il supporto ad una corretta informazione, potrebbero contribuire ad aumentare la ricaduta di queste azioni.
- Sostenere la diffusione dell'analisi del ciclo di vita di processi, prodotti e sistemi come strumento di valutazione preventiva e verifica degli esiti di progetti.

Nell'ambito del secondo obiettivo strategico legato al migliore utilizzo delle risorse del patrimonio (naturale ed infrastrutturale), si evidenziano alcuni obiettivi specifici:

- Migliorare la pianificazione, la gestione e la fruizione delle risorse ambientali, sostenendo in particolare l'attivazione di sistemi di gestione che favoriscano una fruizione rispettosa sia del patrimonio naturale che della tradizione culturale e che mirino a coniugare conservazione e sviluppo sostenibile delle aree naturalistiche e, in forma e gradi diversi, a interessare e coinvolgere tutto il 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.
- Sostenere gli interventi per una mobilità ambientalmente sostenibile delle persone e delle merci, sia favorendo l'introduzione di sistemi innovativi di gestione dei trasporti, sia operando in modo più strategico sull'organizzazione spazio-temporale della società, con particolare attenzione agli effetti delle nuove tecnologie sulla mobilità, in particolare le tecnologie telematiche, in grado di modificare il rapporto tra comunicazioni materiali e immateriali.

Dal punto di vista delle modalità di implementazione delle strategie sopra delineate, saranno di fondamentale importanza:

- la costruzione di partnership con attori 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.

#### **b Area Arte e cultura**

La vastità e l'entità dei problemi che caratterizzano il settore Arte e cultura nel nostro paese (con riferimento sia al campo dei beni culturali, sia a quello delle attività artistiche e culturali) e la volontà di indirizzare il proprio intervento verso azioni che creino valore aggiunto sotto il profilo dell'efficacia dell'investimento, nonché risultati tangibili e visibili, suggeriscono alla Fondazione di proseguire nella logica adottata negli anni più recenti: non finanziare interventi mirati alla soluzione diretta dei problemi, quanto piuttosto concentrarsi su azioni che individuino e sperimentino metodologie innovative o possano indicare percorsi per giungere alla soluzione di uno o più problemi.

Questo approccio può essere tradotto in tre obiettivi strategici ben definiti:

- 1** la valorizzazione dei beni culturali come fattore fondamentale per favorire lo sviluppo economico e sociale, la crescita e la competitività del territorio;
- 2** la promozione delle attività artistiche e culturali per garantire l'accesso alla cultura e per favorire l'educazione permanente di tutti i cittadini;
- 3** il sostegno alle attività creative nel campo della produzione artistica e culturale per arricchire e rinnovare, rendendola più appetibile, l'offerta culturale. L'attività creativa va intesa come capacità di produrre arte e cultura in maniera innovativa e quindi

attraverso la sperimentazione di nuovi linguaggi e strumenti di divulgazione artistica e culturale, la contaminazione tra i diversi generi espressivi, la collaborazione e l'interazione tra i molteplici soggetti che operano nel campo della produzione culturale, sia quelli istituzionali sia quelli emergenti e quindi meno consolidati.

#### **ABBANDONO DEGLI INTERVENTI DI ESCLUSIVO RESTAURO, PER AVVIARE INIZIATIVE PILOTA NEL CAMPO DELLA VALORIZZAZIONE DEI BENI ARTISTICI**

Gli obiettivi strategici sopra definiti interessano, direttamente o indirettamente, sia il campo dei beni sia quello delle attività poiché risultano, in un certo senso, funzionali l'uno all'altro: l'incentivo alla creatività e il sostegno alla produzione artistica e culturale sono infatti presupposti fondamentali per rinnovare e rendere più appetibile il prodotto "cultura"; a sua volta, la promozione delle attività artistiche e culturali, se opportunamente inserite nel più vasto contesto economico-produttivo, risulta essere una condizione

necessaria per la valorizzazione del patrimonio culturale e dell'identità del territorio in cui le attività stesse si realizzano.

Nell'area Arte e cultura, l'impostazione strategica degli ultimi anni verrà quindi confermata e, se possibile, potenziata ed estesa.

In particolare, nel campo dei beni culturali, la Fondazione consoliderà la linea che ha promosso il progressivo abbandono degli interventi di esclusivo restauro, per avviare iniziative pilota nel campo della valorizzazione, anche economica, dei beni, adeguatamente integrati con le attività del territorio. Come strumento di gestione dei beni, sarà inoltre favorita la diffusione di metodi d'intervento basati su piani di manutenzione e di prevenzione del degrado, anche attraverso l'applicazione di tecnologie innovative.

Nel campo delle attività artistiche e culturali, il ruolo innovativo della Fondazione potrà essere perseguito non soltanto ponendosi l'obiettivo di incentivare la fruizione da parte di tutti i cittadini (in particolare le fasce più giovani della popolazione, in funzione preventiva



del disagio e dell'esclusione sociale), ma anche favorendo le nuove forme di creatività nella produzione culturale, specie quelle che si sviluppano grazie alle tecnologie innovative e ai nuovi comparti (come ad esempio l'audiovisivo). Allo stesso modo andranno ancora sostenute le azioni che favoriscono il miglioramento gestionale delle organizzazioni produttrici di cultura, al fine di renderle progressivamente autonome dal finanziamento pubblico.

Coerentemente con questo orientamento generale, gli obiettivi strategici di intervento della Fondazione possono essere dettagliati come segue:

- **a1** valorizzare i beni culturali per favorire lo sviluppo sociale ed economico, la crescita e la competitività del territorio.
  - Obiettivi specifici dell'azione della Fondazione in questo campo possono essere:
    - valorizzare i beni culturali come elementi essenziali per lo sviluppo territoriale, in una logica di sistema che coinvolga le aree urbane (con una particolare attenzione a quelle degradate) e quelle extra-urbane;
    - favorire la diffusione e l'adozione delle tecnologie innovative sia in funzione della prevenzione del degrado dei beni culturali, sia nella prospettiva di incrementare l'accesso ai beni stessi;
    - sostenere e sviluppare iniziative di divulgazione del patrimonio culturale che contribuiscano alla crescita culturale della collettività;
    - promuovere la conoscenza dei beni culturali attraverso azioni di educazione della cittadinanza e iniziative di formazione e accompagnamento rivolte alle organizzazioni della società civile.
- **a2** promuovere le attività artistiche e culturali per garantire l'accesso alla cultura e per favorire l'educazione permanente di tutti i cittadini.
  - Obiettivi specifici dell'azione della Fondazione in questo campo possono essere:

- potenziare, ampliare e diversificare l'offerta artistico-culturale del territorio in modo da facilitare la partecipazione e la fruizione da parte dei cittadini;
  - sostenere e stimolare la collaborazione tra le organizzazioni artistiche e culturali e la circolazione delle produzioni nella prospettiva di creare dei veri e propri modelli territoriali a rete;
  - incentivare la diffusione di iniziative educative e formative rivolte ai cittadini e di azioni di sperimentazione dell'arte e della cultura come strumento di inclusione sociale, con una particolare attenzione alle fasce di popolazione tradizionalmente escluse e alle aree urbane degradate;
  - favorire l'adozione e la diffusione delle tecnologie innovative nella prospettiva di incrementare l'accesso alle attività artistiche e culturali.
- **a3** sostenere le attività creative nel campo della produzione artistica e culturale per arricchire e rinnovare, rendendola più appetibile, l'offerta culturale.

Obiettivi specifici dell'azione della Fondazione in questo campo possono essere individuati nel:

- sostenere l'innovazione e la contaminazione fra generi e la sperimentazione di nuovi linguaggi, nel campo della produzione artistica e culturale;
- incentivare i cittadini (e, in particolare, le fasce più giovani della popolazione) alla creatività e alla pratica artistica, promuovendo forme di collaborazione tra le istituzioni, gli enti, le associazioni, le scuole e i laboratori presenti sul territorio, in grado di fare emergere le migliori iniziative;
- sostenere la crescita imprenditoriale delle organizzazioni di produzione artistica e culturale (non solo quelle tradizionali ma anche quelle meno consolidate), per rendere più solidi, efficienti e economicamente sostenibili i processi di produzione culturale;



- incentivare nuove forme di produzione e divulgazione della produzione culturale basate sull'uso delle tecnologie innovative.
- Infine, la Fondazione intende intervenire sul proprio patrimonio artistico. E, coerentemente con gli obiettivi strategici del settore, ha avviato un processo di salvaguardia e valorizzazione della propria raccolta di opere d'arte che si propone di "restituire" alla collettività una collezione attualmente non pienamente fruibile, sviluppando azioni di divulgazione culturale.

#### **b Area ricerca**

Nel campo della ricerca scientifica e tecnologica, la Fondazione si propone di operare attraverso una logica multidisciplinare che consenta di porre al centro della attività di investigazione scientifica fabbisogni specifici in un contesto dinamico in continua evoluzione. Saranno pertanto create sinergie tra discipline diverse, superando anacronistiche definizioni settoriali e alimentando il circolo virtuoso tra ricerca di base ed applicata.

La Fondazione nell'ambito della ricerca scientifica opererà quindi confermando il suo impegno sui temi della salute, delle applicazioni tecnologiche più avanzate e della valorizzazione

del capitale umano con particolare riferimento ai giovani ricercatori. A questi filoni di intervento già sperimentati dalla Fondazione, se ne potranno affiancare altri volti alla attivazione di iniziative di ricerca che rispondano in modo proattivo a bisogni emergenti, con l'obiettivo di anticipare criticità future o di operare in ambiti estremamente innovativi, anche e soprattutto al fine di ottenere conoscenze indispensabili a meglio indirizzare la stessa attività della Fondazione. In tal senso potranno essere avviate e sostenute attività volte a favorire l'approfondimento di conoscenze prodotte dalle scienze sociali ed organizzative, specie nelle circostanze in cui l'interazione tra le conoscenze

**OPERARE ATTRAVERSO UNA LOGICA MULTIDISCIPLINARE PER PORRE AL CENTRO DELLA ATTIVITÀ DI INVESTIGAZIONE SCIENTIFICA FABBISOGNI SPECIFICI**

prodotte da queste ultime e dalle scienze naturali possa fornire un contributo rilevante al miglioramento della qualità della vita delle persone entro il contesto in cui vivono.

In considerazione della vastità e della complessità delle attività di ricerca, la Fondazione selezionerà le sue priorità di intervento sulla base di strumenti di pianificazione strategica di lungo periodo (analisi di foresight tecnologico, scenari ed audizioni, risultati di ricerche) ispirate dai seguenti principi:

- a** porre l'individuo al centro delle attività di ricerca scientifica e tecnologica sia in qualità di attore (scienziato - ricercatore) che in qualità di beneficiario finale;
- b** promuovere l'eccellenza nei processi di produzione scientifica;
- c** valorizzare i risultati della ricerca attraverso le applicazioni tecnologiche ed organizzative;
- d** operare sulla frontiera della conoscenza sostenendo progetti ad alto contenuto di rischio, perseguendo la missione di "soggetto anticipatore".

Più in particolare la Fondazione articolerà i propri interventi sulla base dei seguenti obiettivi:

- Promuovere approcci multidisciplinari come elemento fondamentale di qualificazione della ricerca su temi ad elevata complessità;
- Sostenere la ricerca scientifica in alcuni campi selezionati, al fine di evitare dispersioni di risorse, e in particolare:

Nel campo delle Scienze della vita, con specifica attenzione agli avanzamenti della ricerca di base nell'area della medicina molecolare. In quest'area andrà favorito l'orientamento della ricerca al miglioramento della qualità della vita dell'individuo; pertanto, oltre alla ricerca medica di base, potranno essere sostenuti progetti che perseguano l'obiettivo della personalizzazione delle cure, del contenimento dell'impatto dell'am-



biente sulla salute umana, della lotta a nuove patologie legate ai flussi demografici, ma anche dello sviluppo di tecnologie che rispondano ai bisogni degli individui che presentano disabilità legate all'invecchiamento e a patologie degenerative o congenite;

Nel campo Agroalimentare, con particolare riferimento al miglioramento delle produzioni animali e vegetali in un'ottica di sviluppo ambientalmente sostenibile dei settori agrario, zootecnico ed alimentare;

Nel campo della ricerca applicata della scienza dei materiali, con specifica attenzione alle applicazioni riferite alle tecnologie industriali, alle tecnologie energetico ambientali e biomedicali;

Nel campo della riflessione sugli aspetti critici dell'etica pubblica;

In aree particolarmente innovative e originali, con l'obiettivo di promuovere conoscenze in contesti ad alto profilo di rischio;

In altri campi di ricerca scientifica, ed in particolare con riferimento alle scienze sociali, dell'informazione e della comunicazione, purché coerenti con le priorità dei Piani di azione;

**POTENZIARE LA COLLABORAZIONE  
TRA FONDAZIONI SIA A LIVELLO  
NAZIONALE CHE INTERNAZIONALE**

In altre aree di ricerca scientifica, nella misura in cui le conoscenze prodotte possano creare ricadute positive sulle altre aree di intervento della Fondazione per rispondere a fabbisogni emergenti o futuri, avvalendosi in particolare della struttura dell'Osservatorio della Fondazione stessa.

Potenziare l'accesso alle infrastrutture ed alle più avanzate tecnologie di ricerca, favorendo la condivisione delle stesse da parte della comunità scientifica;

Potenziare il sostegno a favore del capitale umano, con particolare attenzione ai percorsi di laurea e post laurea e all'internazionalizzazione;

Potenziare la collaborazione tra fondazioni sia a livello nazionale che internazionale;

Potenziare la disseminazione dei risultati delle ricerche finanziate e la comunicazione delle attività della Fondazione nell'ambito della ricerca scientifica.

Nel campo del trasferimento delle tecnologie, coerentemente con quanto indicato nel paragrafo 4, l'azione della Fondazione si varrà di strumenti di tipo patrimoniale, miranti a sostenere la creazione e lo sviluppo di imprese innovative in campi di azione delimitati.

**d Area servizi alla persona**

Nel campo dei servizi alla persona, l'azione della Fondazione non può prescindere dal riconoscimento delle caratteristiche fondamentali del contesto entro cui essa opera, ed in particolare dal ritardo con cui il sistema di welfare italiano si sta adeguando alle trasformazioni sociali degli ultimi decenni. La spesa sociale è infatti ancora composta principalmente da trasferimenti di reddito, soprattutto di natura pensionistica, a fronte di una rete di servizi ancora poco sviluppata. Il minore sviluppo di servizi pubblici rispetto alle medie del Centro e Nord Europa, deriva dalla tacita accettazione del fatto che a farsi carico delle esigenze di anziani, bambini, malati e disabili avrebbero provveduto le rispettive famiglie, o più precisamente le donne nell'ambito delle famiglie. Ora il sistema sta rivelando un crescente affaticamento per la convergenza di vari fattori tra i quali:

- l'aumento della popolazione anziana e di conseguenza della quota di non autosufficienza;
- l'aumento del tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro, con il lavoro extradomestico che si somma con i compiti domestici e di cura;
- la crescente fragilità delle unioni familiari, con conseguente aumento delle famiglie mono-genitoriali e in modo particolare delle madri sole con figli minori;
- l'aumento della popolazione con carriere lavorative discontinue e frammentarie, con problemi futuri di versamenti contributivi e possibili carenze di reddito;



- la maggior esigibilità dei diritti individuali con crescenti aspettative in termini di qualità della vita.

È necessario quindi investire nella creazione e nel mantenimento di “reti di sicurezza” che riducano il rischio di marginalizzazione sociale dei cittadini; in questo contesto, non solo le tradizionali condizioni di svantaggio, ma anche fenomeni come la perdita dell’impiego assumono connotati più gravi rispetto al passato e possono portare a condizioni di anomia, di grave bisogno individuale e di vera e propria esclusione sociale.

**REALIZZARE EFFICACI  
AZIONI DI PREVENZIONE DEL  
DISAGIO, E NON ADOTTANDO  
LOGICHE RISARCITORIE MA  
PROMOZIONALI**

Il fenomeno dell’esclusione sociale va dunque considerato come un processo dinamico non semplicemente come uno “stato” degli individui; di conseguenza, un welfare efficace dovrebbe modificare la propria area di intervento, non limitandola alle persone già escluse ma estendendola anche alle persone a rischio di marginalizzazione/esclusione sociale, realizzando efficaci azioni di prevenzione del disagio, e non adottando logiche risarcitorie ma piuttosto promozionali, finalizzate ad attivare tutte le risorse e le energie personali e delle comunità di riferimento per trovare

più avanzate condizioni di benessere.

L’azione della Fondazione s’innesta in un momento storico di transizione (culturale, legislativa, organizzativa) tra un modello di welfare state prevalentemente orientato alla azione pubblica e un modello di welfare comunitario e partecipato da una pluralità di soggetti pubblici e privati. Questa compartecipazione è particolarmente realizzabile nei territori di riferimento della Fondazione Cariplo ricchi di organizzazioni che possono essere considerate vere e proprie infrastrutture sociali.

In considerazione della vastità del campo di intervento, la Fondazione concentrerà i propri sforzi orientando gli interventi, sulla base di alcuni principi:

- a** Il sostegno alle politiche di sussidiarietà orizzontale, sulla base dell’idea che l’evoluzione dei bisogni sociali attribuisca sempre maggiore rilevanza ai bisogni di natura relazionale, più facilmente soddisfabili da organizzazioni vicine ai soggetti che manifestano il bisogno;
- b** Il sostegno della sperimentazione di innovazioni nelle politiche sociali, specie per quello che riguarda la prevenzione e la cura dei disagi, con l’obiettivo di sviluppare nuovi modelli di intervento più efficaci, meno costosi e capaci di fare riferimento a diversi bacini di risorse (economiche e non), così da rendere più facilmente sostenibili gli interventi;
- c** La logica della attivazione delle risorse (personali e comunitarie), sostenendo la responsabilizzazione e la compartecipazione dei singoli portatori di bisogno, al fine di incentivarne un rapido reinserimento sociale – soprattutto attraverso il lavoro – e disincentivando atteggiamenti passivi e opportunistici;
- d** Il sostegno delle reti (istituzionali e informali) sia perché un buon sistema di collegamenti consente di evitare duplicazioni e sovrapposizioni di servizi, sia perché il prodursi dei bisogni è un processo multi-dimensionale e nessun ente, servizio, struttura, organizzazione, impresa è in grado di contemplarne tutti gli aspetti, come nessun singolo soggetto è in grado di fronteggiare la complessità dei bisogni della persona svantaggiata.

È proprio a partire da questi principi generali che si giustificano gli obiettivi strategici della Fondazione nell’area dei servizi alla persona, orientati principalmente ad abbandonare le azioni rivolte a gruppi pre-definiti (target come gli anziani, gli immigrati, i disabili, ecc.), per prendere invece in considerazione soprattutto i “percorsi” delle persone, introducendo approcci che mirano a forme di prese in carico integrate. Perciò l’azione della Fondazione, rispettando i principi sopra enunciati, mirerà a coniugare l’approccio dei target con tematiche di tipo trasversale, che spesso ci segnalano le moderne emergenze (il reddito, la casa, il lavoro, la socialità):

- Sostenere le politiche dell'abitare, ponendo 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 alla autonomia dei soggetti svantaggiati;
- Sviluppare le politiche del lavorare, concentrando gli sforzi sul lavoro come dimensione di riscatto e di autonomia possibile per i soggetti più deboli e sostenendo in particolare le organizzazioni che sono in grado di gestire sapientemente dimensione di impresa e attenzione ai bisogni individuali;
- Migliorare le politiche dell'apprendere, sottolineando la centralità dello sviluppo del capitale umano come garanzia dell'autonomia e dell'inclusione sociale delle persone ed operando per favorire tanto le pari opportunità nell'apprendimento quanto lo sviluppo di abilità residue e trascurate;
- Creare politiche del socializzare, intese sia come politiche che favoriscono la coesione sociale (in modo particolare nei contesti periferici) attraverso il rafforzamento del sistema di relazioni di cui beneficiano individui e gruppi, sia come politiche che favoriscono le possibilità di accesso – di individui e gruppi – ai servizi ed alle informazioni che la società rende disponibili;
- Favorire l'integrazione, sui singoli luoghi di intervento, delle diverse tematiche trasversali proposte, avendo cura di gestire le diverse politiche e le azioni in modo coerente e sinergico con le risorse del territorio;
- Sostenere la costruzione di partnership tra soggetti radicati nelle zone storicamente oggetto degli interventi della Fondazione Cariplo e soggetti del Sud del mondo. Queste partnership avranno come oggetto il trasferimento di pratiche eccellenti per favorire lo sviluppo.



