

Missione, obiettivi, linee di  
operatività e settori di intervento  
della Fondazione Cariparma

# Piano Strategico 2017/2020

Approvato il 28/10/2016



## Sommario

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
1.1	Cenni introduttivi.....	3
1.2	Chi siamo .....	3
<b>2</b>	<b>IL RUOLO DELLA FONDAZIONE NEL SUO TERRITORIO .....</b>	<b>4</b>
2.1	Il territorio di riferimento .....	4
2.1.1	La popolazione complessiva e straniera nella provincia di Parma all'1.1.2016 .....	4
2.1.2	I dati comunali .....	5
2.1.3	Approfondimenti: gli stranieri, i giovani e gli anziani .....	6
2.1.4	Mercato del lavoro e dati economici di Parma e provincia.....	7
2.2	L'analisi del contesto .....	9
2.3	Linee guida generali e strumenti operativi.....	12
2.3.1	Come opera la Fondazione .....	12
2.4	Pianificazione, verifica e valutazione.....	14
2.4.1	La pianificazione strategica .....	14
2.4.2	Monitoraggio e valutazione: passaggio da logica di costo a logica di investimento .....	15
<b>3</b>	<b>LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA .....</b>	<b>15</b>
3.1	La scelta dei settori di intervento .....	15
3.2	Le risorse che si renderanno disponibili per l'attività erogativa .....	16
<b>4</b>	<b>PRIORITÀ E OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>	<b>17</b>
4.1	Nella macroarea Arte e ambiente .....	17
4.1.1	Arte, attività e beni culturali.....	17
4.1.2	Protezione e qualità ambientale .....	18
4.2	Nella macroarea Servizi alla persona .....	19
4.2.1	Un nuovo welfare fra autonomia e responsabilità.....	19
4.2.2	Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa .....	21
4.2.3	Educazione, istruzione e formazione.....	21
4.3	Nella macroarea Ricerca scientifica e tecnologica .....	22

## 1 INTRODUZIONE

### 1.1 Cenni introduttivi

Le pagine seguenti contengono il “Piano Strategico Pluriennale” che, ai sensi dello Statuto, rappresenta il principale atto di indirizzo strategico sviluppato dal Consiglio Generale. Il documento mira ad individuare la missione, stabilisce gli obiettivi, definisce le linee di operatività, individua i settori di intervento ai quali destinare le risorse a disposizione.

Il Piano assume un orizzonte di riferimento di medio-lungo termine, corrispondente alla durata del mandato del Consiglio Generale (attualmente in carica).

Al Piano Strategico Pluriennale (di competenza del Consiglio Generale) fanno seguito i Documenti Programmatici Previsionali che il Consiglio di Amministrazione di anno in anno è chiamato a redigere, entro il mese di ottobre, in osservanza agli indirizzi strategici presenti nel Piano.

### 1.2 Chi siamo

Negli ultimi anni la Fondazione è stata coinvolta, come tutte le fondazioni di origine bancaria, nell’avvio di un vero e proprio *nuovo ciclo*, dettato dal raggiungimento di una piena maturità e consapevolezza della sua importanza sul piano nazionale, ma anche con riferimento ai contesti europei. Due importanti documenti, elaborati in campo nazionale, hanno condotto questo processo di trasformazione ed adeguamento: la **Carta delle Fondazioni**, elaborata dall’Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio SpA (ACRI) che si fonda sul principio di “Autonomia Responsabile” rifacendosi ai criteri di responsabilità, trasparenza e indipendenza ed il **Protocollo di Intesa tra il Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF) e l’ACRI**, un documento che rappresenta una sorta di guida al rapporto tra “vigilante” e “vigilato” verso una sempre maggiore efficienza ed efficacia delle fondazioni.

Con tali documenti di riferimento si è dato avvio a un processo complessivo di rivisitazione dello Statuto e dei Regolamenti interni che guidano i comportamenti e le scelte della Fondazione.

La Fondazione si è impegnata ad applicare criteri di condotta comuni alle altre fondazioni rispetto a più fattori, riconducibili sostanzialmente a tre principi: la riduzione del rischio con l’obiettivo di ottimizzare la combinazione tra redditività e rischio del portafoglio, la rendicontazione ispirata ai principi di tempestività, completezza e trasparenza, ed infine l’autonomia, l’indipendenza da terzi (stabilendo limiti alla compatibilità dei ruoli ricoperti dalla governance) e la valorizzazione delle relative competenze.

In tale linea la Fondazione ha provveduto ad approvare un nuovo Statuto, un nuovo Regolamento Organi, un nuovo Regolamento Patrimonio, un nuovo Regolamento dell’attività erogativa e provvederà, nei prossimi mesi, ad adeguare il proprio Codice Etico.

## 2 IL RUOLO DELLA FONDAZIONE NEL SUO TERRITORIO

### 2.1 Il territorio di riferimento

#### 2.1.1 La popolazione complessiva e straniera nella provincia di Parma all'1.1.2016<sup>1</sup>

La popolazione della provincia di Parma, dopo la battuta di arresto del 2014, che risentiva anche delle regolarizzazioni anagrafiche conseguenti al Censimento del 2011, fa registrare un leggero aumento per il secondo anno consecutivo, di circa 1.500 individui (+0,3%), arrivando a 446.987 persone al 1° gennaio 2016.

Già da alcuni anni (dal 2012), il ritmo di crescita è decisamente rallentato, assestandosi al livello della fine degli anni '90, quando la popolazione cresceva in media dello 0,2-0,3% annuo.

Quest'anno, tuttavia, per comprendere appieno l'evoluzione della popolazione del territorio è necessario fare una breve premessa di carattere generale.

Si ha infatti presente che questa dinamica rallentata si inquadra in una situazione generale di calo, secondo le stime dell'ISTAT, sia della popolazione italiana (-0,23%) che della Regione Emilia-Romagna (-0,08%), pari per quest'ultima a circa 3.000 abitanti in meno.

Si è in presenza quindi di un quadro di rilevante cambiamento a livello nazionale e regionale, tenendo conto che dagli anni '50 la popolazione italiana e dell'Emilia-Romagna era sempre aumentata, salvo casi sporadici e di lieve entità.

Si è molto parlato delle cause di questa modificazione, determinata da un calo delle nascite e del saldo migratorio attivo, e soprattutto da un concomitante picco di mortalità<sup>2</sup>, che pare essere aumentata di circa il 9% sia a scala regionale che a scala nazionale, e in vari Paesi europei<sup>3</sup>.

**Questo picco di mortalità non si è verificato nella nostra provincia:** i dati ISTAT fino ad ottobre 2015 (gli ultimi disponibili) evidenziano che i decessi sono aumentati del 3,9% rispetto allo stesso periodo (gennaio – ottobre) del 2014, mentre nell'anno precedente erano aumentati del 4,9%.

Questi aumenti potrebbero, quindi, essere pienamente spiegabili con l'invecchiamento complessivo della popolazione<sup>4</sup>.

Anche le **nascite complessive**, valutate attraverso la quantità di popolazione di età 0, **sono in calo del 2% rispetto all'anno precedente** (-76 bambini).

I nati stranieri sono in diminuzione, 40 bambini in meno rispetto all'anno scorso (-3,9%), un calo che non si era mai verificato in questa misura, se non per i dati al 1° gennaio 2012, per un effetto tecnico post-censuario.

---

<sup>1</sup> Dati che l'Ufficio Statistica della Provincia di Parma raccoglie per conto della Regione Emilia-Romagna presso le anagrafi comunali.

<sup>2</sup> Questo picco di mortalità è stato rilevato in vari Paesi europei: secondo i dati provvisori si è verificato un record di mortalità anche in Francia, Spagna, Inghilterra e Galles (v. Neodemos.it del 29 dicembre 2015 – Marcantonio Caltabiano).

<sup>3</sup> Si sottolinea che questi dati derivano da stime, per avere la certezza bisognerà aspettare i dati definitivi.

<sup>4</sup> Analisi più precise potranno essere fatte solo quando saranno disponibili i dati individuali sulle cause di morte.

**Il calo del numero di nati proseguirà quasi certamente anche nei prossimi anni**, dovuto al fatto che la quantità di donne in età feconda calerà progressivamente, ma inesorabilmente.

Il calo dei nati e l'aumento dei decessi portano così ad un saldo naturale (nati meno deceduti) negativo di circa 1.200 persone fino a ottobre 2015.

Questo valore viene controbilanciato da un **saldo migratorio positivo** (iscritti nelle anagrafi comunali meno cancellati) di 2.736 persone fino ad ottobre dell'anno scorso, in crescita rispetto al corrispondente periodo del 2014.

Tuttavia, **anche la popolazione straniera, con un aumento dell'1,3% (760 persone) registra nuovamente una battuta d'arresto nei ritmi di crescita**; anche considerando a parte il 2014, in cui si era registrato un decremento, dovuto presumibilmente alla regolarizzazione delle posizioni anagrafiche conseguenti al Censimento dell'ottobre 2011, **negli ultimi 3-4 anni il flusso di immigrati è notevolmente rallentato** rispetto agli aumenti molto forti che si erano rilevati praticamente a partire dal 1995 per oltre 15 anni. In alcuni di quegli anni si era arrivati a sfiorare, e in un caso addirittura a superare, il 20% annuo di aumento nella popolazione straniera.

La popolazione straniera residente in provincia si avvicina alla soglia delle 60 mila persone (precisamente 59.903 al 1° gennaio 2016, il 13,4% della popolazione complessiva).

Si ricorda, inoltre, un fenomeno che sta acquisendo progressivamente maggior peso nella popolazione straniera: le acquisizioni della cittadinanza italiana, 1.947 nel 2014 (ultimo anno disponibile), 1.150 nel 2013.

È prevedibile che in futuro, tra gli altri fattori, con il raggiungimento del 18° anno di età<sup>5</sup> da parte di quote sempre più ampie di persone nate in Italia da genitori stranieri, questo fenomeno si accrescerà ulteriormente.

### 2.1.2 I dati comunali

A livello comunale la popolazione complessiva diminuisce, nell'ultimo anno, in 29 comuni su 45. In particolare, i decrementi maggiori si registrano nei centri della fascia montana: Valmozzola (-2,5%), Corniglio (-2,4%), Varsi e Bore (-2,2%). Quest'anno, inoltre, tra i comuni che mostrano il maggior decremento di popolazione, se ne trovano anche alcuni di pianura: Mezzani, con una perdita dell'1,6% di popolazione in un anno, Polesine Zibello con -1,1% e Colorno con -0,8%.

Di contro, a parte Terenzo, che con una crescita di sole 17 persone fa registrare un aumento dell'1,4%, gli incrementi percentuali più significativi si registrano per Parma (+0,9%), Collecchio (+0,8%) e Salsomaggiore (+0,7%).

Da notare anche che le più alte percentuali di crescita della popolazione straniera si trovano in diversi comuni montani o dell'alta collina (Tornolo, Terenzo, Pellegrino Parmense, Compiano); sono numeri bassi in valore assoluto, ma che in realtà demograficamente in crisi possono rappresentare un sostegno significativo.

<sup>5</sup> Età a partire dalla quale il residente straniero nato in Italia può acquisire, a domanda, la cittadinanza italiana.

La più alta incidenza degli stranieri sulla popolazione totale si registra nei comuni di Langhirano (20%), Calestano e Colorno (intorno al 18%).

In generale, la montagna presenta valori percentuali più bassi; in alcuni casi, però, anche qualche comune montano raggiunge percentuali di presenza straniera piuttosto alte: ad esempio, Tizzano Val Parma (12,4%), Palanzano (10,2%) e Solignano (9,4%).

### 2.1.3 Approfondimenti: gli stranieri, i giovani e gli anziani

#### 2.1.3.1 Gli stranieri

Per quanto riguarda le cittadinanze più numerose, al primo posto troviamo i Rumeni (tra le poche nazionalità in crescita rispetto al 2015), seguiti a breve distanza dai Moldavi (diminuiti, invece, dell'1,2% nell'arco dell'ultimo anno); in generale i cittadini dell'Est Europa si confermano il gruppo più numeroso tra gli stranieri.

Per varie delle principali nazionalità si registrano dei cali; tra le diminuzioni più forti si confermano, come l'anno scorso, quelle dei marocchini (-3,4%) e dei tunisini (-3,7%). In crescita, tra le prime dieci nazionalità presenti nel nostro territorio, si collocano, oltre ai rumeni, gli indiani (+4,4%). In generale sembra che la componente dei cittadini provenienti dal continente asiatico sia in crescita: Pakistan +13,4%, Cina +8,8%.

**Gli stranieri raggiungono, nella fascia di età 25-34 anni, una percentuale di circa il 27%. Anche nella fascia 0-4 la percentuale di stranieri è rilevante: 25%.**

Da notare che nella popolazione straniera cominciano ad avere qualche consistenza anche le persone con 65 anni e oltre: attualmente sono presenti in tale fascia d'età 1.976 stranieri, nel 1997 erano solamente 114.

#### 2.1.3.2 I giovani

Per quel che riguarda le fasce di età scolare, crescono:

- quella collegata alla scuola primaria, età 6-10 (588 unità, +2,7% rispetto all'anno precedente, ma +16,9% rispetto al 2009)
- quella della scuola media, età 11-13 (195 residenti in più, +1,7% nell'ultimo anno e +11,2% rispetto al 2009)
- quella della scuola superiore, età 14-18 (390 persone in più, +2,1% nell'ultimo anno, ma +10,5% se consideriamo come anno base il 2009).

L'unica classe di età in calo rispetto al 2009 è la 0-2 (-5,2%). In effetti il calo delle nascite degli ultimi anni si è già trasmesso su questa fascia di età, e nei prossimi anni farà sentire i suoi effetti anche sulle classi di età scolari successive.

#### 2.1.3.3 Gli anziani

Le persone con 65 anni e oltre hanno raggiunto il livello di 103.476 unità con una crescita dello 0,7% rispetto al 2015, del tutto analoga a quella registrata l'anno scorso.

I “grandi anziani” (da 75 anni in avanti) continuano ad aumentare e raggiungono il numero di 55.610; nell’ultimo anno si registra una crescita abbastanza consistente (+1,7%) leggermente inferiore all’aumento del 2015 (+1,9%).

Ormai, però, per molte analisi a supporto della programmazione socio-sanitaria un dato particolarmente importante è quello delle persone con 80 anni e oltre, che in provincia sono 33.895, il 7,6% della popolazione complessiva (erano il 7% nel 2006).

Al 1° gennaio 2016, inoltre, in provincia ci si assesta, per il terzo anno consecutivo, sopra i 200 ultracentenari, 209 per la precisione. In leggero calo, quindi, rispetto al massimo storico di 220 registrato nel 2014.

#### **2.1.4 Mercato del lavoro e dati economici di Parma e provincia**

Secondo i dati diffusi dall’Osservatorio sul Mercato del Lavoro della Provincia di Parma, la crescita del valore aggiunto totale nel 2016 per la provincia è prevista all’1,4%, un valore superiore alla media regionale (1,2%) e nazionale (1,0%). Ciò sarebbe dovuto alla migliore performance dell’industria parmense (prevista in crescita del 2,4%) che, già nel primo trimestre 2016, ha risentito meno del deludente andamento dell’export rilevato a livello regionale e nazionale: le esportazioni sono infatti cresciute in valore dell’1,5% rispetto al primo trimestre 2015, a fronte di una crescita nulla in Emilia-Romagna e di una crescita negativa (-0,4%) in Italia.

Nel quarto trimestre 2015 l’impatto della decontribuzione consentita dalla legge di stabilità 2015 aveva fatto registrare una variazione congiunturale e tendenziale anomala delle assunzioni (del 17,1% e del 27,3%, rispettivamente); ciò concorreva a determinare, su base annua, un incremento delle posizioni di lavoro dipendente pari a ben 4.119 unità, portandole ad un livello superiore a quello che si registrava prima della crisi. Alla fine del 2015, infatti, le imprese parmensi hanno sfruttato l’ultima finestra di piena decontribuzione per dar corpo, in un’unica soluzione, alle necessarie azioni di reclutamento rinviate a causa della crisi. A fronte di tale picco, nel primo trimestre 2016 le assunzioni hanno conosciuto un drastico ridimensionamento, sia in termini congiunturali (-19,5%) che tendenziali (-11,3%), di entità eguale e contraria. Tale variazione non riflette però ancora un eventuale deterioramento congiunturale, dal momento che il livello assoluto delle assunzioni (17.249, come dato destagionalizzato) resta decisamente superiore ai valori riscontrati nelle due precedenti fasi recessive.

Sebbene la legge di stabilità 2016 abbia ridotto l’importo della decontribuzione, nel primo trimestre 2016 è continuata la crescita dei rapporti di lavoro con contratto a tempo indeterminato (per 674 unità, come dato destagionalizzato, che si aggiungono alle 6.823 create lo scorso anno), a spese del lavoro a tempo determinato (-376 unità) e del lavoro intermittente (-149 unità). Il nuovo incremento dei rapporti a tempo indeterminato è avvenuto per effetto di trasformazioni di preesistenti rapporti a tempo determinato, come segnala il significativo calo congiunturale (-3,8%) e tendenziale (-9,7%) delle cessazioni dei rapporti di lavoro: le cessazioni «mancanti all’appello» sono riferite a rapporti a termine che invece di troncarsi sono stati trasformati. Pertanto, il saldo fra assunzioni e cessazioni dei rapporti di lavoro, al netto dei fenomeni di stagionalità, nel primo trimestre 2016, è risultato ancora positivo, anche se per sole 149 unità, di modo che lo stock delle posizioni di lavoro dipendente al 31 marzo 2016 è rimasto sostanzialmente invariato sul nuovo elevato livello raggiunto alla fine dello scorso anno. La notizia è quindi quella di una tenuta



completa dei notevoli risultati occupazionali conseguiti nel 2015 e della continuazione del processo di stabilizzazione dei rapporti di lavoro.

La resistenza della disoccupazione ai progressi occupazionali registrati nel 2015, fenomeno che trova purtroppo riscontro a livello nazionale, ha il suo punto dolente nella componente più giovane delle forze di lavoro, enfatizzato a livello locale dal dato della forte crescita del tasso di disoccupazione per i giovani di 15-24 anni, la cui performance valutata sulle assunzioni resta ancora deludente (29,3%). Tali giovani si sarebbero infatti trovati spiazzati dai colleghi della classe di età immediatamente successiva (25-34 anni): nell'inedita e anomala campagna di reclutamento e stabilizzazione innescata dalla leva fiscale le imprese, a parità di condizioni al contorno, hanno preferito assumere lavoratori dotati di maggiore capitale umano, con più elevato livello medio di istruzione e con esperienze professionali mediamente più significative, ancorché maturate in carriere flessibili. Infatti, il tasso di disoccupazione per la classe di età 25-34 anni ha conosciuto, fra il 2014 e il 2015, una forte diminuzione a livello locale, passando dall'11,6% al 9,0%. Ma la disoccupazione totale è stata solo marginalmente intaccata dal recente anomalo recupero occupazionale, come mostrano anche i dati riferiti all'utenza dei Centri per l'impiego, che è cresciuta anche nel primo trimestre 2016.

Nel primo trimestre 2016 le ore di Cassa Integrazione Guadagni complessivamente autorizzate sono di nuovo diminuite tendenzialmente (-14,7%) e così pure i lavoratori posti in mobilità in forma collettiva (-8,5%), verosimilmente al loro minimo storico (solo 50 unità). Invece i patti di servizio dei Centri per l'impiego provinciali, stipulati a favore di cittadini disoccupati o precariamente occupati, sono ulteriormente cresciuti tendenzialmente del 14,5%: i patti attivi al 31 marzo 2016 ammontano a 26.491 unità, evidenziando le difficoltà della ripresa ad andare ad erodere i livelli di disoccupazione. I più recenti elementi di fragilità congiunturale registrati a livello locale (dinamica dell'export ancora positiva ma a rilento, variazioni contenute ma di segno negativo per fatturato e ordinativi nell'industria, una situazione ancora pesante nelle costruzioni ed una demografia di impresa che presenta un nuovo saldo negativo) non paiono invece ancora riflettersi sull'andamento del mercato del lavoro.

Per quanto attiene, più in generale, all'economia del territorio, secondo l'indagine svolta annualmente dalla Banca d'Italia sull'economia regionale, il 2015 evidenzia la ripresa della crescita, interrompendo una prolungata fase recessiva. L'espansione ha beneficiato della dinamica positiva delle esportazioni cui si è affiancata quella dei consumi e il riavvio degli investimenti.

Nell'industria manifatturiera sono aumentate le vendite; la crescita è stata più accentuata per le imprese esportatrici, ma si è estesa anche a quelle più orientate al mercato interno. La dinamica degli ordini è stata più favorevole per le grandi imprese e ha riguardato tutti i principali comparti. Le vendite all'estero hanno continuato a crescere, trainate da quelle verso gli Stati Uniti; sono al contrario diminuite le esportazioni verso i Paesi emergenti, che hanno mostrato un indebolimento dell'attività economica. Il miglioramento del quadro congiunturale e delle condizioni di accesso al credito hanno favorito la crescita degli investimenti. Nelle costruzioni i livelli di attività rimangono bassi ed è proseguita la riduzione della base produttiva; la diminuzione dei prezzi delle case e dei tassi di interesse sui mutui hanno peraltro stimolato le compravendite. Nei servizi privati non finanziari il fatturato è aumentato. Nel commercio le vendite sono tornate a crescere, soprattutto

per i beni durevoli e nelle imprese della grande distribuzione; anche le presenze turistiche sono aumentate, trainate dalla componente italiana a fronte di una flessione di quella straniera.

La sfavorevole congiuntura economica iniziata nel 2008 si è però negativamente riflessa sulla situazione economica e finanziaria delle famiglie: in particolare, sono aumentate le situazioni di povertà ed esclusione sociale; gli indicatori di benessere rimangono, tuttavia, superiori alla media nazionale. Gli effetti della crisi sulle famiglie sono stati differenziati: il calo dell'occupazione è stato maggiore per i più giovani e i meno istruiti. Nonostante i più elevati rendimenti dell'istruzione, l'ampia disponibilità di corsi di laurea e l'elevata qualità degli atenei, è diminuita la percentuale di diplomati che si immatricola nelle università.

Secondo gli ultimi dati diffusi dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, relativi alle dichiarazioni dei redditi relative all'anno 2014, in provincia sono censiti complessivamente 265.627 contribuenti (di cui 113.027 nel comune capoluogo), con un reddito imponibile medio (ai fini delle addizionali Irpef) pari ad 26.244,75 euro (29.233,55 euro nel comune capoluogo). Al 1° gennaio dello stesso anno, i trattamenti pensionistici complessivamente erogati in provincia dall'INPS a qualsiasi titolo (vecchiaia, invalidità, superstiti, sociali ecc.) sono pari a 145.267 (56.461 nel comune capoluogo), per un importo medio mensile di 901 euro (967,40 euro nel comune capoluogo).

## 2.2 L'analisi del contesto

Il percorso di redazione del presente Piano ha visto il Consiglio Generale e il Consiglio di Amministrazione impegnati in un processo di riflessione, studio e approfondimento articolato in una prima fase metodologica sui temi della pianificazione strategica e delle "buone pratiche" realizzate da altre fondazioni di origine bancaria, una successiva fase di lavoro di analisi e conoscenza dei bisogni espressi dal territorio, attraverso l'assegnazione di incarichi di ricerca e l'analisi della documentazione di riferimento nei diversi ambiti tematici, e una successiva fase di approfondimenti settoriali, svolti da tre Gruppi di lavoro afferenti alle macro aree di intervento della Fondazione. Ciascun Gruppo ha avviato una serie di riflessioni sui singoli ambiti di competenza, esprimendo la necessità di attivare alcuni confronti con soggetti esperti e conoscitori del territorio di operatività, per raccogliere indicazioni e sollecitazioni sul contesto entro il quale la Fondazione andrà ad agire. Dialogo e confronto, consultazione di indagini e ricerche commissionati direttamente dalla Fondazione o ritenute di particolare interesse per i temi trattati (quali – a titolo di esempio – i dati Istat, i quaderni della Caritas Diocesana, il documento "Il welfare dei diritti", ecc.) hanno caratterizzato il lavoro di indagine conoscitiva sulle principali esigenze del territorio. I Gruppi di lavoro sono tornati a riunirsi in seduta plenaria nei mesi di giugno e luglio, per condividere le scelte strategiche e le priorità di intervento per ciascuna macro area proposte da ciascun Gruppo, e per discutere gli altri contenuti trasversali del Piano.

Gli Organi hanno promosso, inoltre, una specifica collaborazione con la società di consulenza Ernst & Young (EY) con l'obiettivo di dotarsi di un quadro descrittivo, analitico e affidabile delle criticità del territorio in cui opera la Fondazione, trasversale ai settori di intervento.

Tale quadro descrittivo si configura quale ulteriore strumento di supporto alla decisione, sia in fase di pianificazione strategica che di valutazione analitica dei progetti che verranno raccolti, con l'obiettivo di massimizzare l'impatto sociale dell'operato della Fondazione, contribuendo a scelte

di allocazione delle risorse ispirate a razionalità, trasparenza e tracciabilità.

La metodologia utilizzata da EY si basa sul modello “impacts count – count impacts” già applicata a livello italiano, europeo ed extraeuropeo, per arrivare a delineare una “classifica” delle priorità territoriali di Parma e provincia.

Nello specifico, il livello di priorità di ciascun indicatore è compreso in un range che va da 0 a 10, dove 0 indica il livello di priorità più basso (ottima performance della provincia di Parma) e 10 indica il livello di priorità più alto (ampi margini di miglioramento per la provincia di Parma).

Nel corso della realizzazione dell’analisi è stata considerata l’opportunità di elaborare un modello flessibile di realizzazione del ranking, assegnando un peso a ciascun elemento che compone l’algoritmo. In questo modo è possibile avere a disposizione un ranking delle priorità modulato a seconda della realtà con cui si intende confrontarsi.

In particolare, sono state formulate 4 differenti ipotesi di restituzione di ranking delle priorità della provincia di Parma, che prevedono la seguente distribuzione di pesi per le variabili considerate:

### **Ipotesi sfidante (HP1)**

La prima ipotesi tiene maggiormente in considerazione l’andamento del trend dell’indicatore e la media EU28. A seguire il confronto con la media nazionale e con il best in class (BIC). Questo approccio è stato ritenuto il più sfidante per la provincia di Parma poiché tiene in forte considerazione l’andamento storico dei fenomeni sul territorio e utilizza come primo benchmark quello europeo. Il confronto con la media nazionale, seppur meno sfidante, è significativo, come dimostra l’analisi su alcuni indicatori per cui Parma ha una performance inferiore alla media IT. Al best in class infine è stato dato un peso minore poiché in alcuni casi può risultare fuorviante rappresentando casi “limite”.

	Priorità Alta	Priorità Media	Priorità Bassa
Trend	4	2	0
Distanza Media IT	2	1	0
Distanza BIC	1	0,5	0
Distanza Media EU	3	1,5	0

### **Ipotesi alla pari (HP2)**

Una seconda ipotesi con le quattro variabili pesate nella stessa misura (trend, media IT, best in class e media EU28) è servita a evidenziare quali cambiamenti potessero avvenire nel ranking tenendo ugualmente in considerazione tutti gli elementi. Secondo EY, tale ipotesi tende ad “appiattire” il ranking creando ampi blocchi di indicatori con lo stesso livello di priorità.

	Priorità Alta	Priorità Media	Priorità Bassa
Trend	2,5	1,25	0
Distanza Media IT	2,5	1,25	0
Distanza BIC	2,5	1,25	0
Distanza Media EU	2,5	1,25	0

### **Ipotesi alla pari senza Italia (HP3)**

La terza ipotesi non considera la media nazionale nell’algoritmo, prendendo a riferimento unicamente le variabili trend, best in class e media EU28, attribuendo a tutti lo stesso peso. Questa ipotesi è stata creata con l’intenzione di “depurare” il ranking da un elemento di confronto ritenuto poco sfidante. Tuttavia non si evidenzia un aumento degli indicatori critici né

cambiamenti radicali nel ranking. Anche in questo caso, secondo EY il risultato è di "appiattimento" del ranking.

	Priorità Alta	Priorità Media	Priorità Bassa
Trend	3,33	1,67	0
Distanza BIC	3,33	1,67	0
Distanza Media EU	3,33	1,67	0

#### **Ipotesi sfidante senza Italia (HP4)**

La quarta ipotesi, analogamente alla precedente, non considera la media nazionale nell'algoritmo e prende a riferimento le sole variabili di trend, best in class e media EU28, attribuendo i pesi maggiori a trend e media EU28. Le riflessioni di EY sul risultato finale a livello di ranking sono le stesse fatte per la terza ipotesi.

	Priorità Alta	Priorità Media	Priorità Bassa
Trend	4	2	0
Distanza BIC	2	1	0
Distanza Media EU	4	2	0

Nella tabella successiva viene riportato il risultato finale del ranking.<sup>6</sup>

### TABELLA IMPACTS COUNT – COUNT IMPACTS

Legenda:

priorità alta	- valori da 7 a 10	
priorità media	- valori da 5 a 7	

<b>HP 1:</b> peso 4 al trend, 3 media EU, 2 media IT, 1 BIC
<b>HP 2:</b> tutti i pesi pari
<b>HP 3:</b> tutti i pesi pari, ma no confronto con media
<b>HP4:</b> no confronto con media IT e peso 3 al trend, 2 media EU, 1 BIC

Dimensione	Fenomeno/Tema	Indicatore	Liv. territ.	Livello di priorità			
				HP1	HP2	HP3	HP4
Relazioni sociali	Immigrazione	Popolazione straniera (quota sulla popolazione residente)	Prov.	10	10	10	10
Ambiente	Qualità ambientale	Superamento dei limiti di inquinamento dell'aria - PM10 (n° massimo)	Com.	10	10	10	10
Benessere economico	Difficoltà economiche	Famiglie in condizioni di disagio abitativo	Reg.	9	8,8	10	10
Relazioni sociali	Società civile	Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno svolto attività gratuita per ass.di volontariato	Reg.	9	8,8	10	10
Lavoro e conciliazione tempi di vita	Occupazione	Quota di part time involontario	Reg.	8,5	7,5	8,3	9
Istruzione e formazione	Partecip. all'istruzione	Partecipazione all'istruzione e al lavoro delle giovani generazioni (NEET)	Reg.	8	6,3	6,7	8
Paesaggio e patrim. Culturale	Territorio	Aree protette - Rete Natura 2000	Reg.	8	8,8	8,3	8
Ricerca e Innovazione	Innovazione	Occupati nei settori ad alta tecnologia della manifattura e dei servizi	Prov.	8	8,8	8,3	8
Lavoro e conciliazione tempi di vita	Occupazione	Tasso di occupazione giovanile (15-29 anni)	Prov.	7,5	6,3	8,3	9
Paesaggio e patrim. Culturale	Patrimonio culturale	Spesa delle famiglie per ricreazione e cultura	Reg.	7	6,3	6,7	7
Ricerca e Innovazione	Innovazione	Propensione alla brevettazione (n.brevetti)	Prov.	7	7,5	6,7	6
Qualità dei servizi	Servizi socio-sanitari	Posti letto ordinari	Reg.	7	5	6,7	8

<sup>6</sup> Il ranking dei bisogni o priorità del territorio individuato da EY va interpretato come mero supporto informativo a disposizione degli Organi della Fondazione, in quanto il ranking di per sé non individua direttamente un bisogno in quanto tale quanto piuttosto uno scostamento statistico di un determinato fenomeno rispetto a una o più medie di confronto.

## 2.3 Linee guida generali e strumenti operativi

La Fondazione, nel rispetto del ruolo delle istituzioni pubbliche, svolgerà, nel quadriennio di riferimento del presente Piano, un'azione proattiva di ricerca dell'innovazione, di valutazione dell'efficacia dei propri interventi e di promozione del coordinamento dei diversi soggetti al fine di favorire la costruzione di reti sociali. A tale scopo intende proseguire e perfezionare l'azione di ascolto, dialogo e confronto con il territorio di riferimento per indirizzare la propria attività.

Nel perseguimento di questi obiettivi trasversali, la Fondazione agirà nel rispetto dei seguenti principi:

- **equità territoriale**  
assumere una logica territoriale significa favorire la presentazione di progettualità che contengano un'importante attenzione alla lettura dei bisogni specifici di ciascun territorio di riferimento e che sappiano favorire alleanze interistituzionali, ad esempio indicando la dimensione sovraterritoriale delle progettazioni;
- **ascolto**  
l'interazione con la propria comunità di riferimento rappresenta un valore fondamentale;
- **autonomia e indipendenza**  
la Fondazione è una persona giuridica di diritto privato, senza fini di lucro, con piena autonomia statutaria e gestionale;
- **orientamento all'innovazione**  
favorire progetti di innovazione sociale, che prevedano sperimentazioni di soluzioni più efficienti o efficaci per le esigenze del territorio;
- **orientamento al networking**  
stimolare la collaborazione con le realtà presenti sul territorio e con altre fondazioni di origine bancaria per conseguire obiettivi comuni;
- **orientamento alla disseminazione**  
favorire la condivisione e la disseminazione dei risultati di un progetto in termini di esperienze, competenze, maturazione sociale e culturale oltre che di estensione dell'utilizzo delle risorse assegnate.

### 2.3.1 Come opera la Fondazione

#### 2.3.1.1 Modalità d'intervento

La Fondazione persegue le proprie finalità istituzionali attraverso:

##### **A. PROGETTI PROPRI**

Si tratta di progetti e/o iniziative ideate, realizzate e gestite dalla Fondazione anche in collaborazione con altri enti mantenendo la leadership del progetto. Tale modalità potrà essere agita anche mediante l'esercizio di imprese strumentali.

## B. CONTRIBUTI A TERZI

Si distinguono in:

### b.1) Sostegno ai Progetti

Si tratta di erogazioni su richieste sollecitate tramite specifici Bandi e riferiti a specifici ambiti di attività.

### b.2) Sostegno all'Attività Istituzionale

Rappresenta una modalità di sostegno al complesso delle attività di un ente. La Fondazione ammette a tale modalità erogativa gli enti rilevanti nell'ambito di riferimento e nel territorio in cui opera. In tale modalità erogativa rientrano anche Enti nei quali la Fondazione mantiene la qualifica di socio/associato o nomina componenti negli organi direttivi.

## C. AZIONI DI SISTEMA

Si tratta di iniziative nelle quali la Fondazione ravvisa un'opportunità di un intervento comune per manifestare il proprio impegno e la propria presenza in risposta a esigenze ritenute prioritarie o di particolare rilevanza generale. Il più delle volte si tratta della risposta da parte del sistema delle Fondazioni a situazioni sia di carattere emergenziale che strategico/istituzionale.

All'interno di tale modalità, ove ritenuto opportuno, la Fondazione potrà operare anche attraverso impieghi delle risorse patrimoniali collegati funzionalmente alle finalità istituzionali.

### 2.3.1.2 Strumenti erogativi

Le modalità d'intervento sopra descritte possono essere attuate dalla Fondazione attraverso i seguenti strumenti:

#### a) Bando

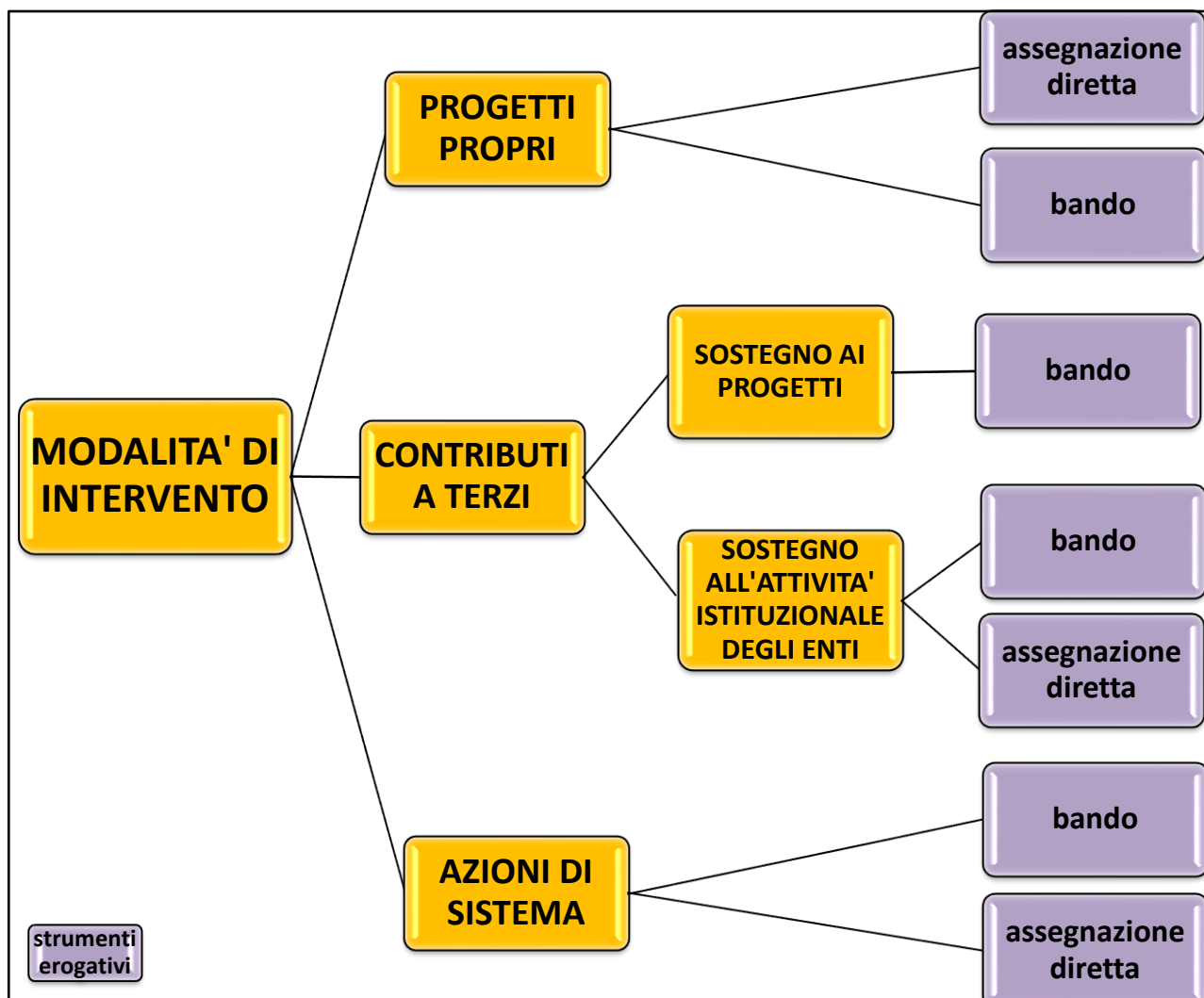
All'interno di questo strumento d'intervento potranno essere attivate le seguenti tipologie di Bando:

1. Bando a scadenza unica: Bando che prevede un'unica scadenza specifica vincolante per l'ammissibilità dei progetti presentati.
2. Bando di idee: Bando che promuove la presentazione di idee progettuali/studi di fattibilità che, se valutati interessanti per la Fondazione, verranno candidati al finanziamento. Tale tipologia potrà prevedere un eventuale, specifico accompagnamento alla progettazione da parte della Fondazione.
3. Bando di co-progettazione: Bando che prevede un percorso propedeutico alla presentazione di proposte progettuali anche attraverso attività di promozione territoriale con incontri tematici.

#### b) Assegnazione diretta

Si tratta di contributi rientranti nelle modalità di intervento Progetti Propri, Contributi a Terzi – Sostegno all'attività istituzionale e Azioni di Sistema, assegnati a progetti e/o iniziative individuati dalla Fondazione senza ricorso allo strumento del Bando, comunque riferiti agli ambiti di attività previsti dal Documento Programmatico Previsionale.

Nell'ambito degli strumenti erogativi, potranno inoltre essere costituiti dei fondi di garanzia, nella macroarea Servizi alla persona, orientati, in particolare, al microcredito o ad altre forme di sostegno all'imprenditorialità da parte di organismi del Terzo Settore.



## 2.4 Pianificazione, verifica e valutazione

### 2.4.1 La pianificazione strategica

Nel perseguire i propri obiettivi strategici la Fondazione identifica i processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione che rappresentano l'insieme delle attività intersettoriali e funzionali ai diversi ambiti di intervento.

Attraverso il processo di pianificazione, la Fondazione rielabora i contenuti recepiti dagli Organi istituzionali, dalle Commissioni settoriali, dalla struttura operativa, dalle indicazioni emerse nella fase di ascolto degli stakeholder e dalle analisi di contesto commissionate all'esterno.

Partendo da questa ricognizione definisce le priorità di intervento, delineando le azioni, le modalità e gli strumenti utili al loro perseguimento.

#### 2.4.2 Monitoraggio e valutazione: passaggio da logica di costo a logica di investimento

La Fondazione ha avviato negli ultimi anni un'intensa attività di monitoraggio e valutazione delle iniziative finanziate che si rafforzerà nei prossimi anni con l'obiettivo di selezionare le **priorità** ed esplicitare le condizioni di **rendimento** delle risorse messe a disposizione.

La necessità di verificare concretamente le ricadute in termini di impatto dei propri interventi ha reso indispensabile l'implementazione di una procedura strutturata di monitoraggio dei progetti finanziati. In questa fase vengono considerati i processi, la tracciabilità delle azioni nel percorso progettuale e la rendicontazione economica amministrativa. Il monitoraggio si basa su caratteri formali e necessari per capire cosa viene realizzato e a vantaggio di chi.

La valutazione è invece necessaria per entrare nel merito dei perché sono/non sono stati conseguiti dei risultati e per capire il loro valore e la loro utilità sociale.

Nell'ambito della valutazione devono essere considerati gli **esiti** prodotti sui destinatari e sulla comunità in generale in termini di rendimento e di risultati quantificabili come "**capacità generativa**".

Le fasi di monitoraggio e di valutazione devono essere collegate tra loro, tenendo conto che il monitoraggio è necessario per fare valutazione trasparente, ancorata a dati di realtà, in modo affidabile e non discrezionale.

Un sistema di valutazione configurato su due livelli (monitoraggio e valutazione) consente di meglio conoscere i diversi risultati, gli esiti, gli indici di impatto sociale conseguiti, le utilità prodotte, i beneficiari diretti raggiunti, anche al fine di comprendere come consolidare le pratiche migliori e implementarle nei territori.

In questo modo l'agire della Fondazione potrà contribuire a trasformare i contributi economici erogati in veri e propri investimenti, a servizio dell'innovazione sociale al fine di alimentare il principio di responsabilità sull'uso fruttuoso delle risorse e al loro rendimento a vantaggio delle comunità territoriali.

### 3 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

#### 3.1 La scelta dei settori di intervento

La Fondazione, ai sensi dell'art. II dello Statuto, persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, operando esclusivamente nei settori ammessi di cui al D.Lgs. 153/1999 e D.Lgs. 163/2006 ed agisce prevalentemente nei "settori rilevanti" scelti dal Consiglio Generale in fase di definizione del Piano Strategico in un numero non superiore a cinque.

Nella programmazione pluriennale delle attività, il Consiglio Generale ha inoltre indicato i "settori ammessi" tenuto conto delle esigenze manifestate dal territorio di riferimento.



Per rispondere al meglio alle esigenze dei propri stakeholder e dare la massima efficacia alla propria azione, la Fondazione raggruppa i “settori rilevanti” e i “settori ammessi” nei quali opera in tre macroaree:

<p><b>MACROAREA ARTE E AMBIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Arte, attività e beni culturali*</b></li> <li>- <b>Protezione e qualità ambientale</b></li> </ul>
<p><b>MACROAREA SERVIZI ALLA PERSONA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Educazione, istruzione e formazione*</b></li> <li>- <b>Volontariato, filantropia e beneficenza*</b></li> <li>- <b>Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa*</b></li> <li>- <b>Crescita e formazione giovanile</b></li> <li>- <b>Assistenza agli anziani</b></li> <li>- <b>Famiglia e valori connessi</b></li> </ul>
<p><b>MACROAREA RICERCA SCIENTIFICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ricerca scientifica e tecnologica*</b></li> </ul>

\*settori rilevanti

### 3.2 Le risorse che si renderanno disponibili per l'attività erogativa

Secondo le analisi sviluppate in collaborazione con l'advisor finanziario, in ordine alla capacità reddituale corretta per il rischio espressa dal portafoglio di investimento della Fondazione, si stima una capacità erogativa media annuale di circa 15 milioni di euro che, proiettata nel quadriennio di riferimento, definisce un obiettivo erogativo complessivo di 60 milioni di euro. La capacità erogativa media annuale è frutto, in particolare, di previsioni prudenziali a tutela dell'integrità del patrimonio basate su di una accurata analisi di sostenibilità su un orizzonte temporale di lungo periodo, nella quale la capacità reddituale “normale” della Fondazione viene “corretta” per tener conto del rischio di variabilità dei risultati nei singoli esercizi, allo scopo di salvaguardare l'integrità del patrimonio.

Il citato obiettivo erogativo trova peraltro conferma nell'entità delle risorse che si renderanno disponibili per l'attività erogativa del 2017, che il relativo Documento Programmatico Previsionale (predisposto congiuntamente al presente Piano Strategico) determina appunto in 15 milioni di euro; tenuto conto che a tale scopo sono destinati i redditi prodotti nell'esercizio 2016, si intuisce che alla data di redazione dei documenti di programmazione tali redditi sono per lo più già conseguiti, conferendo un elevato grado di stabilità alle previsioni.

Per gli anni successivi oggetto del Piano Strategico, laddove tali stime reddituali non trovassero conferma a causa di eventuali andamenti negativi dei mercati finanziari, l'obiettivo erogativo sarà comunque mantenuto attraverso l'utilizzo del Fondo di stabilizzazione delle erogazioni, per un importo massimo annuo di 3 milioni di euro e rispettando comunque il vincolo del mantenimento del saldo contabile residuo del Fondo ad almeno 50 milioni di euro.

Nell'arco della durata del presente Piano Strategico verranno esaminate alcune progettazioni di

elevata significatività ed impatto per la comunità, promosse da soggetti diversi dalla Fondazione, di carattere straordinario, riconducibili ai settori di operatività della Fondazione che potranno essere sostenute nell'ambito delle disponibilità individuate dai singoli Documenti Programmatici Previsionali fino un massimo del 20% delle risorse disponibili per l'attività erogativa di ogni singolo esercizio.

## 4 PRIORITÀ E OBIETTIVI STRATEGICI

### 4.1 Nella macroarea Arte e ambiente

La macroarea comprende il settore rilevante *Arte, attività e beni culturali* e il settore ammesso *Protezione e qualità ambientale*. La Fondazione considera prioritari i seguenti obiettivi strategici:

#### 4.1.1 Arte, attività e beni culturali

- **conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico**

la Fondazione si è dotata di un importante strumento conoscitivo denominato "*Catalogo delle vulnerabilità del patrimonio culturale in provincia di Parma*" che ha permesso di parametrare, attraverso criteri il più possibile oggettivi, le priorità di intervento su un patrimonio estremamente numeroso ed eterogeneo, giungendo ad un quadro unitario con casistiche scientificamente confrontabili. Il *Catalogo* contiene l'elenco delle situazioni che necessitano di interventi urgenti nel territorio di operatività della Fondazione, anche in considerazione delle potenzialità che ciascun bene architettonico o artistico-culturale presenta a livello di possibile recupero (restauro, fruizione, valorizzazione).

Nel prossimo quadriennio, il ruolo proattivo della Fondazione si concretizzerà nell'individuare, anche attraverso lo strumento individuato, alcuni interventi di recupero del patrimonio storico-artistico incoraggiando le azioni di valorizzazione e di fruibilità dei beni oggetto di intervento e auspicando la collaborazione fra soggetti privati e pubblici interessati a sviluppare l'offerta culturale del territorio;

- **promuovere specifici percorsi turistici volti a favorire una maggiore fruibilità del patrimonio storico-artistico**

la Fondazione intende svolgere un ruolo di promozione di progetti culturali orientati alla salvaguardia dei beni ed alla loro valorizzazione, nella prospettiva della più ampia fruizione, al fine di cogliere nuove modalità di sviluppo in una visione moderna e produttiva per il territorio promuovendo una visione strategica del patrimonio culturale che tenda a massimizzare la sua capacità di generare, oltre a valore sociale, anche valore economico, in particolare nel mercato turistico;

- **promuovere attività di valorizzazione delle collezioni d'arte della Fondazione e delle attività della biblioteca ospitata all'interno dello storico palazzo del Monte di Pietà di Busseto**

Palazzo Bossi Bocchi, sede della Fondazione dal 1995, è anche la sede delle sue Collezioni d'Arte che sono ospitate in uno spazio espositivo permanente; le opere custodite

provengono da acquisizioni, da numerose donazioni private che hanno contribuito in modo determinate ad aumentarne il prestigio e da raccolte della Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza. L'azione di tutela e di valorizzazione del patrimonio artistico svolta dalle Fondazioni di origine bancaria affonda le radici proprio nella storica attività filantropica delle Casse di Risparmio. La raccolta di opere d'arte infatti rientra nell'impegno e nell'attenzione promossi dalla dedizione alla salvaguardia e alla conservazione delle diverse identità culturali del nostro Paese. Un "collezionare" da intendere però non solo come amore per l'arte, quindi come particolare propensione fatta di sensibilità e gusto, ma anche come specifico aspetto del più complessivo atto culturale delle Fondazioni, in una dimensione più ampia di attività e di impegno verso la comunità di riferimento: acquisto, recupero, restauro e quindi tutela e valorizzazione di opere che altrimenti andrebbero disperse, cui spesso si unisce anche l'apporto scientifico attraverso la pubblicazione di documentazione specialistica;

- **promuovere l'avvicinamento dei giovani all'arte, sia da un punto di vista di possibili sbocchi lavorativi, sia da un punto di vista della fruizione culturale**  
proseguirà l'impegno nel progetto "fUNDER35" (progetto promosso da ACRI in collaborazione con altre Fondazioni di origine bancaria) per sostenere l'imprenditoria giovanile attraverso imprese culturali under 35.  
La Fondazione intende inoltre sostenere e sviluppare anche per il prossimo quadriennio l'iniziativa "A scuola nei Musei" destinata alle scuole e finalizzata a promuovere l'avvicinamento dei giovani ai temi artistici;
- **nel campo delle esposizioni temporanee, la Fondazione concentrerà il proprio intervento su poche iniziative, di notevole valore artistico –culturale, che prevedano un'ampia ricaduta anche in termini di impatto economico.**

#### 4.1.2 Protezione e qualità ambientale

A partire dal presente Piano, la Fondazione intende dare rilievo alla tutela, alla salvaguardia e alla valorizzazione delle risorse ambientali, con particolare riferimento alla combinazione di ambiente naturalistico e di patrimonio artistico e architettonico.

Fra gli obiettivi che la Fondazione si pone in questo ambito rientrano pienamente la promozione e lo sviluppo di una cultura del **rispetto dell'ambiente** con la consapevolezza che l'ambiente non è soltanto un "settore" di intervento ma diviene un principio fondante che dovrà ispirare l'agire della Fondazione nella propria comunità di appartenenza. La promozione della **sostenibilità ambientale**, ovvero la ricerca di un equilibrio fra il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie, avendo presente che l'ambiente racchiude in sé le componenti più rilevanti che costituiscono i "beni comuni". È infatti proprio la dimensione locale (in cui agisce la Fondazione) il luogo più idoneo alla tutela, alla salvaguardia e alla valorizzazione delle risorse ambientali attraverso iniziative orientate alla sostenibilità e a promuovere processi sostenibili di sviluppo del territorio.

La Fondazione si prefigge dunque di promuovere e incoraggiare la condivisione e la diffusione di azioni di stimolo e/o di sedimentazione di iniziative aventi come obiettivo:

- **l'educazione e la formazione ambientale;**
- **il recupero della fruibilità dell'ambiente**  
con particolare riferimento alla combinazione di ambiente naturalistico e di patrimonio artistico e architettonico (ad esempio promozione del turismo locale);
- **la conservazione, la valorizzazione e il recupero del territorio**  
anche a fini agricoli, di aree oggetto di deindustrializzazione o di abbandono (con particolare attenzione alle opere di manutenzione dell'assetto idrogeologico, contrastando il consumo del territorio, privilegiando il recupero urbanistico dei centri storici, risanando, bonificando e riconvertendo i siti industriali e agricoli in disuso, ecc);
- **l'uso razionale dell'energia e la promozione delle fonti rinnovabili;**
- **la mobilità sostenibile e vivibilità dei centri urbani.**

In questa area tematica si inseriscono due progettazioni, di grande impatto, che hanno come obiettivi trasversali il rafforzamento della coesione sociale in zone degradate, lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale e culturale, l'attenzione ai beni comuni e all'ambiente, sulle quali sono in atto rigorose analisi del contesto di riferimento e i necessari confronti con tutti gli stakeholder al fine di formulare i primi studi di fattibilità:

**Valorizzazione Cascina Bilzi:** un progetto che punta a valorizzare a fini agricoli e sociali un complesso di 1.790 mq di edifici rurali e oltre 27 ettari di terreno, ricevuti per lascito testamentario dalla Prof.ssa Anna Maria Bilzi;

**Cantiere Appennino:** un progetto che ha visto una prima ricognizione degli elementi pre-progettuali su modelli operativi innovativi, buone pratiche di gestione e pianificazione territoriale, esperienze di rivitalizzazione comunitaria e di sviluppo economico, sociale e culturale nella fascia appenninica. L'attenzione sarà rivolta, nella fase di predisposizione progettuale, alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, con particolare riferimento alla valorizzazione del patrimonio culturale, sociale, di mestieri e saperi, agro-alimentare e paesaggistico dell'appennino, in una logica di rete e di collaborazione.

## 4.2 Nella macroarea Servizi alla persona

La macroarea comprende i settori rilevanti: *Volontariato, filantropia e beneficenza; Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; Educazione, istruzione e formazione* e i settori ammessi: *Crescita e formazione giovanile; Assistenza agli anziani; Famiglia e valori connessi.*

### 4.2.1 Un nuovo welfare fra autonomia e responsabilità

L'attuale contesto sociale ed economico sta mettendo sempre più sotto pressione il welfare italiano. Alle già note difficoltà di un sistema che, negli ultimi vent'anni, non è riuscito ad adattarsi appieno ai mutamenti del Paese, si sono sommate le pressioni derivanti dalla crisi internazionale e dai suoi effetti sul mercato del lavoro. Di fronte ad una crisi ormai divenuta strutturale, negli ultimi

anni la Fondazione ha sensibilmente aumentato il proprio impegno nell'ambito dei servizi di welfare, non solo incrementando le risorse a disposizione ma mettendo in campo la propria struttura operativa, conoscenze e competenze per monitorare e valutare i diversi bisogni emergenti.

Di seguito vengono indicati alcuni importanti obiettivi strategici definiti dal "Gruppo di lavoro sul welfare di ACRI", pienamente condivisi dagli Organi, che orienteranno l'agire della Fondazione nell'arco della durata del presente Piano, nell'ambito dei Servizi alla persona.

La prima sfida che le Fondazioni stanno affrontando riguarda lo **sviluppo di modelli di intervento più efficienti e più efficaci** per rispondere ai bisogni sociali (sia vecchi che nuovi) dei cittadini. Ad oggi molte delle misure messe in campo dallo Stato risultano poco efficaci in termini di risultati prodotti, lasciando spesso insoddisfatte le esigenze sociali dei cittadini. La seconda questione emerge dalla necessità di **superare il carattere prevalentemente "risarcitorio" del nostro sistema di welfare**, che ad oggi è ancora troppo concentrato a distribuire risorse economiche a soggetti colpiti da eventi avversi, dimostrandosi tuttavia poco propenso a fornire loro l'aiuto necessario a gestire la propria esistenza in una logica di concreta inclusione sociale. Per arrivare a una nuova concezione di welfare che favorisca lo sviluppo e consenta la "massima autonomia possibile" alle persone, occorre pertanto pensare e immaginare interventi "abilitanti" e "responsabilizzanti" che mettano al centro la persona. Questi possono essere la base di un sistema di servizi capace di sviluppare o potenziare al massimo le potenzialità degli individui e, conseguentemente, delle comunità in cui essi vivono. La terza questione riguarda la **creazione di un sistema di erogazione dei servizi che siano in grado di integrare in modo virtuoso le risorse disponibili** (non necessariamente solo economiche) sia pubbliche che private, favorendo l'attivazione di tutti i soggetti presenti nei territori (non profit, cittadini, aziende, ecc).

Di seguito vengono riportate le linee di intervento privilegiate nell'ambito del **welfare**:

- **essere promotori di una nuova cultura che permetta di uscire dalla logica dall'assistenzialismo (che cronicizza le situazioni) per accompagnare i beneficiari verso forme di doverosa "restituzione" compatibili con le loro potenzialità e capacità;**
- **promuovere ed accompagnare la costruzione di reti di sostegno, di supporto, di long-care ove possibile estendendole anche ad un livello territoriale più ampio;**
- **sviluppare coesione sociale per fronteggiare le nuove fragilità;**
- **sostenere e supportare la famiglia** verso possibili soluzioni ai vari bisogni che presenta, migliorando gli ambiti di ascolto e orientamento, promuovendo l'integrazione dei servizi esistenti e potenziando tutte le forme di coesione sociale che possano aiutare la famiglia nel suo compito di cura;
- **istituire e sviluppare "Tavoli di confronto"** al fine di ottenere importanti spunti anche per l'avvio di nuove progettualità in una logica di sussidiarietà con gli enti pubblici;
- **promuovere e accompagnare esempi e iniziative "virtuose"** che creino risposte concrete,

sostenibili e durature;

- **promuovere e accompagnare il ricorso al fundraising**, coscienti che vi sono necessità “emotivamente” più coinvolgenti di altre;
- **promuovere e accompagnare l’effetto moltiplicatore** (applicato, ad esempio, nell’iniziativa “Parma facciamo squadra”);
- **supportare il Terzo Settore nel farsi conoscere** e nel conoscersi reciprocamente per creare sinergie dinamiche.

#### 4.2.2 Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa

L’individuazione delle priorità strategiche della Fondazione in campo sanitario non può che partire dal principio di tutela della salute e del benessere dei cittadini. Le azioni saranno orientate verso una interpretazione dinamica del ruolo della sanità, vista non solo come “costo”, quanto piuttosto come fattore di sviluppo economico in termini di “valore aggiunto”, grazie alle sinergie fra ricerca, formazione avanzata e innovazione tecnologica. La Fondazione in questo ambito intende svolgere appieno il proprio ruolo di sussidiarietà nei confronti dell’ente pubblico non solo perché le risorse a disposizione sono molto limitate rispetto agli ordini di grandezza del sistema sanitario complessivo, ma anche perché oggi diviene fondamentale procedere su percorsi di innovazione tecnologica e organizzativa destinati alla modernizzazione delle strutture sanitarie, attivando logiche cooperative fra i principali attori, anche per evitare rischi di dispersione di risorse attraverso la duplicazione d’iniziative o il mancato raggiungimento di soglie di dimensioni adeguate.

Si conferma l’impegno della Fondazione in campo sanitario con l’obiettivo chiave di porre la “centralità del paziente” al primo posto nel sistema di cura;

Di seguito vengono riportate le linee di intervento privilegiate:

- **promuovere modalità innovative di assistenza domiciliare** alle fragilità privilegiando la continuità del percorso dalla degenza verso la domiciliarizzazione;
- **sostenere il “sistema Comunità”** promuovendo punti di ascolto-accoglienza-risposte ai bisogni sia all’interno dei luoghi di degenza che sul territorio (es. Case della Salute);
- **promuovere la salute delle persone e della comunità nelle varie età della vita**, intercettando anche la domanda che non si esprime;
- **dare risposte di alta professionalità e avanzata tecnologia per un ospedale di “eccellenza”;**
- **potenziare luoghi di cura e creare servizi per una risposta sanitaria “di prossimità”.**

#### 4.2.3 Educazione, istruzione e formazione

L’impegno nel settore Educazione, istruzione e formazione rappresenta uno degli sforzi più rilevanti compiuto dalla Fondazione negli ultimi due anni nella forte convinzione che investire sui giovani sia la strada maestra per il futuro. All’interno del settore, la Fondazione focalizzerà la propria attenzione sul rapporto fra istruzione scolastica e lavoro, sull’innovazione didattica e degli

apprendimenti, sulla formazione professionale qualificata, sull'attivazione di fablab, mettendo al **centro della propria azione la scuola** supportandola nella creazione di sinergie con le famiglie, gli altri contesti educativi, le imprese e le istituzioni locali.

Le linee di intervento privilegiate nell'ambito dell'educazione, istruzione e formazione:

- **promozione del successo scolastico e del miglioramento del sistema educativo** provinciale con forte attenzione ai metodi didattici innovativi in tutti gli ordini di scuola di Parma e provincia, investendo anche sulla formazione degli insegnanti ed il supporto ad una sempre maggior integrazione tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro;
- un nuovo filone che si intende esplorare nel prossimo quadriennio è quello della creazione di **ambienti di apprendimento attivi** (didattica per ambienti di apprendimento) dove gli studenti possano diventare sempre di più soggetti attivi della propria formazione.

A conferma del ruolo svolto dalle Fondazioni di origine bancaria quali soggetti orientati all'innovazione, in grado di arricchire il partenariato istituzionale e dare un contributo strategico alla soluzione di problemi complessi, occorre citare l'impegno assunto per i prossimi tre anni nella **lotta alla povertà educativa minorile**.

In Italia quasi un milione di minori vive in condizioni di povertà assoluta. La povertà economica è spesso causata dalla povertà educativa: le due si alimentano reciprocamente e si trasmettono di generazione in generazione. Nel nostro Paese quasi la metà dei minori in età scolare non ha mai letto un libro, se non quelli di studio, il 70% non ha mai visitato un sito archeologico, il 55% un museo, il 45% non ha svolto alcuna attività sportiva. Un'alleanza per contrastare questo preoccupante fenomeno è stata messa in campo le Fondazioni di origine bancaria e il Governo che, con apposite agevolazioni fiscali previste nella legge di stabilità per il 2016, ha voluto incentivare l'ulteriore impegno delle Fondazioni su questo fronte. I due partner hanno firmato un Protocollo d'intesa per la gestione di un Fondo di contrasto alla povertà educativa minorile, che è destinato "al sostegno di interventi sperimentali finalizzati a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori". Le Fondazioni lo alimenteranno con circa 120 milioni di euro all'anno per tre anni.

#### **4.3 Nella macroarea Ricerca scientifica e tecnologica**

La macroarea coincide con l'omonimo settore rilevante.

La Fondazione Cariparma, in linea con le proprie finalità statutarie di sostegno allo sviluppo, nella consapevolezza degli importanti impatti positivi che gli "investimenti" in ricerca apportano al nostro sistema economico, sociale e culturale, intende mantenere e rinforzare il proprio impegno nel settore della ricerca anche per il prossimo quadriennio.

Al centro delle scelte strategiche in questo ambito si collocano le seguenti linee di intervento privilegiate:

- **stimolare la produzione scientifica di alta qualità** attraverso la collaborazione fra i centri di eccellenza scientifica operanti sul territorio al fine di sviluppare progetti in grado di competere nel panorama della ricerca internazionale;
- **favorire la formazione e la crescita di giovani ricercatori** anche proseguendo nel sostegno al “Progetto Dottorati di Ricerca” finalizzato a potenziare e qualificare le iniziative di formazione post lauream offerte dall’Ateneo parmense e al progetto “Young investigator training program”, progetto di sistema destinato a giovani ricercatori che, per un mese, lavoreranno presso gli enti di ricerca italiani;
- **perseguire nel sostegno alla internazionalizzazione delle attività di ricerca**  
 il progresso, in tutti i campi del sapere, dipende dalla capacità di accedere alle conoscenze acquisite nel mondo e di poterle sviluppare grazie ad adeguate risorse umane e finanziarie e ad appropriati mezzi organizzativi e infrastrutturali. Un ruolo chiave in questo contesto è ricoperto dall’“internazionalizzazione”, ovvero dalla collaborazione-competizione tra istituzioni indipendentemente dalla loro nazionalità e dallo scambio a livello mondiale di ricercatori di elevata qualificazione scientifica.  
 Il crescente bisogno d’internazionalizzazione è anche legato al fatto che spesso infrastrutture d’eccellenza non possono essere fornite da un solo Paese ma richiedono sforzi congiunti di più nazioni. L’internazionalizzazione offre, peraltro, anche lo strumento specifico per garantire la qualità, basata sulla “valutazione tra pari” di livello internazionale. Nonostante il nostro Paese abbia poli e reti di riconosciuta eccellenza in molti campi del sapere, esso soffre di una ridotta capacità di “internazionalizzazione istituzionale”. Una delle conseguenze è che il flusso di ricercatori verso l’estero è molto più alto di quello verso l’interno. Un Paese che non sia in grado di produrre conoscenza a un livello adeguato, e che quindi è costretto a “comprare” questa conoscenza e le relative competenze da altri Paesi, corre il rischio di ripercussioni gravissime in campo economico sia a breve sia a lungo termine. E’ necessario quindi aumentare l’attrattività del nostro sistema ricerca. La strategia proposta è quella di migliorare e far crescere la collaborazione tra i visiting professor e i docenti e i ricercatori del nostro Ateneo;
- **implementare esperienze di filiera ad alto contenuto tecnologico e innovativo nel campo agroalimentare**  
 è importante ricordare che nel corso degli ultimi anni le Fondazioni non si sono limitate a sostenere finanziariamente la produzione scientifica e a promuovere sinergie tra i diversi attori impegnati nel mondo della ricerca, ma hanno avviato un importante sforzo progettuale teso a diffondere modelli organizzativi innovativi nella gestione che hanno attivato modelli filantropici dotati dell’idonea massa critica in grado di impattare significativamente su un intero ambito di ricerca. Un esempio su tutti è rappresentato dal **progetto AGER** sul tema della ricerca agro-alimentare.

Da ultimo, occorre precisare che il processo di verifica e valutazione sia nella fase di selezione dei progetti che in quella di monitoraggio dei risultati raggiunti costituisce uno degli aspetti più importanti dell’attività delle Fondazioni, rispetto la quale si misura la capacità di allocare in modo efficiente le risorse disponibili, premiando le iniziative in grado di generare il maggiore valore sociale.



È chiaro che la valutazione svolta nell'ambito del settore della ricerca scientifica pone sfide ancor più rilevanti, soprattutto se si considera che i progetti di ricerca si collocano in un contesto internazionale che vede concorrere tra loro una pluralità di centri/gruppi di ricercatori.

In tale quadro di complessità, la Fondazione ha individuato l'opportunità di avvalersi di processi valutativi già predisposti per l'accesso ai fondi europei (European Research Council) sostenendo ricercatori di eccellenza sia starting che consolidator ammessi al colloquio finale ma risultati non idonei al finanziamento.

**25°** FONDAZIONE  
**CARIPARMA**  
*Da 25 anni, fa.*