



PIANO STRATEGICO 2024-2027

Fondazione Cariparma

Strada al Ponte Caprazucca, 4
43121 Parma (PR)
Telefono : 0521 532111
E-mail : info@fondazionecrp.it

INTRODUZIONE

Il significato del Piano Strategico

Il Piano Strategico 2024-2027 della Fondazione Cariparma di seguito illustrato rappresenta, ai sensi dello Statuto, il principale atto di indirizzo strategico sviluppato dal Consiglio Generale. Il documento mira a individuare e definire la missione, gli obiettivi, le modalità e i settori di intervento ai quali destinare le risorse a disposizione nel prossimo quadriennio. In tal senso, il Piano assume un orizzonte di riferimento di medio termine coincidente con il mandato del Consiglio Generale.

Al Piano Strategico (di natura pluriennale) faranno seguito i Documenti Programmatici Previsionali, che il Consiglio di Amministrazione è chiamato a redigere e portare all'approvazione del Consiglio Generale annualmente, entro il mese di ottobre, in osservanza agli indirizzi strategici presenti nel Piano.

Il presente documento si pone in continuità con gli sforzi già messi in atto in passato dalla Fondazione Cariparma per promuovere un orientamento di medio-lungo periodo delle politiche, con l'obiettivo di generare processi virtuosi nel territorio in grado di garantire la sostenibilità degli interventi e, al tempo stesso, l'attivazione di processi di responsabilità.

Accanto a questo impegno, la Fondazione Cariparma intende adoperarsi sempre di più nella conoscenza e comprensione dei fenomeni e dei bisogni del territorio, con lo scopo di sostenere azioni in grado di intercettare la sempre più forte interdipendenza e sovrapposizione delle aree di bisogno. Il consolidamento dei risultati ottenuti nei cicli strategici precedenti rappresenta una condizione molto favorevole, che permette alla Fondazione di porsi obiettivi ancora più sfidanti.

Il ruolo della Fondazione sul territorio

La Fondazione Cariparma riveste nel territorio un ruolo pivotale rispetto ai cittadini e ai numerosi attori presenti, e si interroga costantemente su come esercitarlo al meglio alla luce dell'evoluzione del contesto di riferimento. In questa prospettiva, la Fondazione intende continuare ad operare non solo come soggetto in grado di mettere a disposizione risorse per il territorio, ma anche come:

- **Soggetto in grado di attivare la generazione di nuove conoscenze e dati** utili all'attività della stessa organizzazione, e della più ampia platea di portatori di interesse sul territorio;
- **Promotrice di occasioni e momenti di confronto, scambio e allineamento** tra

gli attori di Parma e provincia per creare un maggior livello di cooperazione verso obiettivi comuni;

- **Attivatrice di processi virtuosi in grado di sostenere in modo diretto o indiretto le istituzioni del territorio verso la costruzione di condizioni di sostenibilità** delle iniziative, lo sviluppo o il trasferimento delle competenze, l'accompagnamento e il supporto delle organizzazioni e delle iniziative per il raggiungimento di obiettivi di innovazione e/o cambiamento sociale.

Infine, la Fondazione Cariparma ha inteso interpretare la definizione del Piano Strategico 2024-2027 come un'occasione per indirizzare i propri riflettori e, di conseguen-

za, anche quelli del territorio, sulla sempre maggiore trasversalità dei problemi e delle esigenze delle persone e delle istituzioni. Da questa presa di coscienza, è nato un percorso di costruzione del documento strate-

gico fortemente improntato a fare emergere le aree di sinergia e interdipendenza tra ambiti differenti e a interrogare gli interlocutori coinvolti sulle migliori modalità per raccogliere questa ambiziosa sfida.

Il percorso di costruzione del Piano Strategico

Il percorso che ha portato alla definizione del Piano Strategico 2024-2027 è stato supportato dal CERGAS (Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale) della SDA Bocconi School of Management di Milano. Tale percorso ha previsto un'analisi approfondita del contesto di riferimento in cui si inserisce l'operato della Fondazione Cariparma, a cominciare dai risultati ottenuti negli anni precedenti, approfondendo punti di forza e aree di ulteriore miglioramento, passando per la raccolta, presentazione e discussione di dati, informazioni e statistiche che descrivono i principali fenomeni che caratterizzano il territorio di Parma e della sua provincia, all'interno del più ampio scenario dei cambiamenti in atto a livello regionale, nazionale e globale. Il lavoro di analisi ha cercato di rappresentare anche i principali effetti della pandemia da Covid-19 e dei più importanti elementi che caratterizzano il contesto sociale e culturale, incluse le conseguenze del conflitto in Ucraina e l'aumento dell'inflazione. Questi elementi sono stati raccolti attraverso un'attività di analisi desk dei ricercatori e delle ricercatrici del CERGAS – SDA Bocconi, tramite interviste

con interlocutori privilegiati della Fondazione Cariparma e del territorio e grazie al costante confronto con la Commissione per il Piano Strategico creata in seno al Consiglio Generale. Uno degli snodi più importanti del percorso è stato rappresentato dai "Laboratori Tematici", dieci incontri che si sono svolti tra marzo e maggio 2023, durante i quali esperte ed esperti dei temi di maggiore interesse per la Fondazione Cariparma, i rappresentanti di quest'ultima e i principali stakeholder del territorio si sono confrontati, sulla base di dati ed evidenze scientifiche, per costruire un quadro condiviso delle principali priorità per il territorio della provincia di Parma e delle modalità di intervento ritenute più idonee per le sfide che si dovranno affrontare nei prossimi quattro anni.

Gli esiti di questo percorso, sviluppatosi tra ottobre 2022 e settembre 2023, hanno costituito le premesse per la redazione del presente documento, all'interno del quale si delineano le priorità strategiche che la Fondazione ha deciso di fissare per il prossimo quadriennio, ma anche gli ambiti di intervento prioritari e le linee di azione rilevanti.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La lettura del contesto costituisce le fondamenta per la pianificazione strategica, poiché mira a comprendere le dinamiche più rilevanti del territorio in cui opera la Fondazione Cariparma. Questa consapevolezza

za permette di costruire priorità che siano coerenti con l'ambiente di riferimento e in grado di anticipare le sfide e cogliere le opportunità esistenti e future.

I cambiamenti della società e gli impatti per il sistema di welfare

L'invecchiamento della popolazione e la diminuzione del numero medio dei componenti delle famiglie sono solo due esempi dei fenomeni che incideranno sempre di più sul welfare nel prossimo futuro. I cam-

biamenti in atto metteranno a dura prova la capacità del sistema di soddisfare i bisogni della popolazione, questi ultimi sempre più eterogenei e complessi da decodificare e prendere in carico.

Demografia

Nella provincia di Parma abitano 452.636 persone (saranno circa 460.000 nel 2031). L'età media di 45,8 anni (comune di Parma) e 45,1 (provincia) aumenteranno sensibilmente nella proiezione al 2031 (+2,2 per il comune e + 2,5 per la provincia) conseguenza dell'aumento dell'aspettativa di vita e della riduzione del tasso di natalità.

Nella provincia si stimano 26.095 abitanti over 65 non autosufficienti, pari al 25% del totale di pari età residenti, principalmente assistiti da caregiver familiari. Questo fenomeno deve essere letto assieme ai dati su: i) composizione delle famiglie, pari a 2,2 componenti per nucleo familiare (stimati 2,1 nel 2031); ii) incidenza di famiglie unipersonali, pari al 39,4% del totale; iii) anziani over 75 che vivono soli, pari a 21.581 persone.

Nella provincia nascono attualmente 7,3 bambini ogni 1.000 abitanti, ma saranno 7,2 nel 2031. Questo dato è spiegato dalla "trappola demografica", fenomeno per cui le generazioni dei figli non sostituiscono quelle dei genitori: i pochi figli di ieri sono i

pochi genitori di oggi e i pochi figli di oggi saranno i pochi potenziali genitori di domani.

La popolazione straniera è aumentata nel corso degli ultimi 10 anni sia in termini assoluti sia relativi e rappresenta oggi il 15% del totale. È composta da cittadini in media più giovani rispetto ai cittadini italiani.

In sintesi, l'invecchiamento della popolazione è legato sia all'aumento dell'aspettativa di vita delle persone sia al declino della natalità. Questo dato è solo parzialmente contrastato dal fenomeno migratorio. Rispetto all'aumento dell'aspettativa di vita, l'età anziana deve essere letta non solo legata ai bisogni della non autosufficienza, ma sempre di più quale opportunità e risorsa (invecchiamento attivo e silver economy). D'altro canto, la natalità è una delle scelte più rilevanti per le famiglie ed è importante indagare le cause di eventuali desideri inespressi di avere figli (ad esempio, la conciliazione vita-lavoro, i carichi di cura, la facilità di accesso ai servizi).

Economia e diseguaglianze

La provincia di Parma è caratterizzata da un tasso di occupazione più elevato rispetto al dato medio nazionale (68,6% contro il 58,2%), sebbene questa percentuale diminuisca guardando il dato dell'occupazione femminile (61,3%, comunque superiore rispetto alla media del 49,4% in Italia) o della percentuale di part-time involontario (oltre il 30% per le donne contro l'8% degli uomini). Il principale settore economico è il manifatturiero, confermandosi due vocazioni territoriali: l'*automotive* e il *food*. Le incidenze di imprese femminili (il 20,8%) e giovanili (il 7,3%) sono inferiori rispetto ai dati nazionali (rispettivamente il 22,7% e il 9,5%).

Nella provincia circa 39.000 individui versano in condizioni di povertà relativa e 26.000 famiglie hanno difficoltà ad arrivare a fine mese. Guardando all'età, le famiglie con capofamiglia under 35 percepiscono in media 13.000 euro in meno all'anno rispetto alle famiglie con capofamiglia 55-64enne.

Anche rispetto alla distribuzione geografica emerge la concentrazione di redditi più alti nei comuni adiacenti alla via Emilia, rispetto alle aree interne e appenniniche (reddito imponibile pro capite medio pari a 26.647euro a Parma contro 15.847 a Bardi).

La povertà economica è solo uno degli aspetti di iniquità: emergono come preponderanti nuove forme di povertà quali la povertà lavorativa (chi, nonostante un lavoro, ha uno stipendio sotto la soglia di sussistenza), la povertà alimentare (legata a diete "povere" che possono portare a disturbi alimentari e malattie), la povertà sanitaria (rinuncia alle cure o ricorso a percorsi di minore qualità), la povertà educativa (specialmente in riferimento all'inconsapevolezza dei propri diritti o di come avvalersene), la povertà abitativa (abitazioni insalubri, fredde d'inverno e calde d'estate, o con barriere per persone con disabilità).

I cambiamenti del territorio e dell'ambiente

Le città vivono un periodo di cambiamento e con loro si evolvono i bisogni e le esigenze dei cittadini. Un settore che fornisce un punto di osservazione privilegiato è l'abitare. Allo stesso modo, è importante cogliere

le nuove forme e i nuovi spazi della collettività. Oltre la città è indispensabile volgere lo sguardo anche al resto del territorio dove il contatto tra comunità e patrimonio è sempre più imprescindibile.

Densità e servizi

La provincia di Parma possiede importanti risorse al servizio della collettività. Sul territorio sono presenti più librerie rispetto al dato medio nazionale (1,0 ogni 10.000 abitanti nella provincia di Parma contro le 0,8 in Italia), più istituzioni museali (1,3 contro le 0,7) e più strutture sportive (2,1 contro le 1,7).

Nonostante ciò, è importante tenere in considerazione la dimensione spaziale. Infatti, se la via Emilia è certamente direttrice di sviluppo, la densità abitativa è negativa-

mente condizionata dalla lontananza dei comuni al suo asse, così come la diminuzione dei loro residenti ne è positivamente condizionata. Questa dinamica pone due sfide contrapposte: da un lato lo spopolamento dei comuni nelle aree interne crea seri problemi in termini di economicità e sopravvivenza dei servizi (sia pubblici che privati), mentre dall'altro la corsa al centro, alla città, impatta fortemente sul costo degli affitti e sul valore immobiliare. Emergono due forze contraddistinte, una centripeta

ed una centrifuga, entrambe promotorici di iniquità in termini di opportunità individuali. Queste considerazioni sono acuite da un'offerta di trasporto pubblico locale inferiore rispetto al dato nazionale (3.128 posti*km/abitante contro i 3.622 in Italia).

Ambiente e risorse del territorio

La provincia di Parma registra una disponibilità di verde urbano per abitante che è tripla rispetto al dato nazionale: infatti, ogni abitante può contare di 96,8 m² di verde contro i 31,0 m² (dato medio nazionale). Nonostante ciò, la concentrazione di polveri sottili si attesta su valori di molto al di sopra dei livelli soglia indicati dall'OMS: le PM10 si attestano a 29 µg/mc (è necessaria una riduzione del -48%), le PM2.5 a 15 µg/mc (-67%) e il NO₂ a 24 µg/mc (-58%). Inoltre, nonostante la provincia di Parma si distingua per un'elevata percentuale di rifiuti differenziati (80% contro il 63% nazionale),

Da qui la necessità non solo di spazi fisici di erogazione di servizi, ma specialmente di luoghi di integrazione e *community building*, presidi territoriali di prossimità e ricomposizione sociale.

sono prodotti più kg di rifiuti per abitante all'anno rispetto al dato medio nazionale (601 kg per abitante contro i 467 kg in Italia).

In prospettiva, la convergenza tra diverse politiche quali abitare, mobilità, food policy e welfare può indirizzare ad un consumo sempre più sostenibile. Infatti, per fronteggiare le sfide climatiche, è necessario adottare approcci sostenibili che integrino la conservazione del verde pubblico e la gestione responsabile dei rifiuti, ma è specialmente necessario un impegno collettivo guidato da obiettivi e principi condivisi nella comunità locale.

Persone e istituzioni

La formazione, la crescita e la valorizzazione del capitale umano sono strettamente collegate alla rete di istituzioni di un dato territorio. Dalla scuola all'università, dal tessuto imprenditoriale alle principali aziende. Tra i numerosi settori, quello sociosanitario è stato certamente al centro dell'attenzione durante il periodo pandemico ma oggi la

carezza di personale, che colpisce trasversalmente diverse professioni e tipologie di competenze, sembra aver perso centralità nel dibattito pubblico. Sicuramente le potenzialità della digitalizzazione rendono possibili processi innovativi virtuosi, ma anche potenziali ulteriori fonti di iniquità (*digital divide*).

Capitale umano

La provincia di Parma registra ottimi risultati in termini di servizi per l'infanzia (oltre il 25% dei bambini tra 0 e 2 anni ha usufruito di servizi comunali, contro il 14% della media nazionale). Il grado di scolarizzazione: il 67% delle persone fra i 25 e i 64 anni ha almeno il diploma contro il 63% del dato nazionale; il 29% delle persone fra i 25 e i 39 anni è laureato contro il 28% del dato nazionale. Inoltre, anche osservando i dati delle prove In-

valsi svolte in quinta superiore, la provincia di Parma ottiene risultati migliori rispetto al dato medio nazionale, sebbene il 35% degli studenti non ottenga un livello sufficiente in italiano e matematica. Questo dato può essere letto assieme all'incidenza dei giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non lavorano (NEET), pari al 16% dei giovani in provincia. In questo senso, la povertà educativa si riferisce alla mancanza di

accesso a opportunità di apprendimento e formazione. Da questa condizione derivano minori opportunità di trovare lavoro o

la possibilità di realizzare il proprio potenziale e di contribuire in modo significativo alla crescita della società.

Capitale sociale

Reti di relazioni sociali, fiducia reciproca e norme di cooperazione in una comunità: sono questi i fattori determinanti per il capitale sociale di un territorio, una risorsa intangibile che contribuisce al funzionamento e allo sviluppo della società di cui la provincia di Parma può certamente godere. Infatti, si registra una elevata presenza di Enti del Terzo Settore (71 organizzazioni no-profit ogni 10.000 abitanti contro le 61 in Italia),

dato tipicamente proxy di capitale sociale. Allo stesso modo, si rileva un numero di società sportive più elevato del dato regionale (10,6 ogni 10.000 abitanti contro 10,1 in Emilia-Romagna). La possibilità di svolgere attività di volontariato o attività sportiva sviluppa la pro-socialità degli individui e promuove uno sviluppo socioeconomico sostenibile.

Innovazione

La presenza dell'Università rende la provincia di Parma un territorio fertile di ricerca e innovazione: sia essa produzione scientifica o brevettazione industriale. Infatti, la provincia presenta un dato di propensione alla brevettazione pari a 3 volte il dato nazionale e comunque superiore al dato regionale (227,8 brevetti presentati all'EPO ogni milione di residenti nella provincia di Parma rispetto a 80,7 in Italia). Certamente la capacità di attrarre talenti è uno dei fattori più determinanti: la provincia di Parma presenta infatti un tasso di mobilità positivo di laureati (il saldo migratorio dei laureati tra i 25 e i 39 anni ogni 1.000 laureati residenti è pari a +10,9), al contrario del dato nazionale negativo che esemplifica la cosiddetta "fuga dei cervelli" (-5,4).

Nonostante ciò, è fondamentale indagare gli effetti dell'innovazione, spesso collegati ai processi di digitalizzazione. Infatti, la cultura e le competenze digitali sono sempre più necessarie in diversi ambiti della vita (attività professionale, accesso ai servizi pubblici, accesso alle prestazioni socio-sanitarie, vita privata e relazioni sociali).

La digitalizzazione è al contempo soluzione a problemi (es. isolamento e accessibilità ai servizi pubblici e privati), ma anche causa di nuove disuguaglianze (competenze digitali come prerequisito). Di conseguenza, è importante la lettura dei dati: in Emilia-Romagna il 43% degli individui non ha competenze digitali né avanzate o di base (in linea con il dato nazionale pari al 45%). Inoltre, solamente il 37% degli individui tra 16 e 74 anni ha utilizzato internet negli ultimi 12 mesi per relazionarsi con la pubblica amministrazione (il dato medio europeo si assesta al 58%). Per superare queste disuguaglianze, la modalità di accesso ai servizi (pubblici o privati) deve essere progettata in modo facilitante per il cittadino.

L'interazione tra istruzione superiore, università, aziende e comunità genera infrastrutture economiche, sociali e digitali sinergiche: ecosistemi coesi di sviluppo socioeconomico. L'innovazione è spinta sì dalla competitività del sistema produttivo, ma soprattutto dall'attrattività e dall'inclusività del territorio.

LA STRATEGIA DELLA FONDAZIONE

In virtù del contesto di riferimento, dei trend di settore e di quanto emerso dal percorso dei "Laboratori tematici", la Fondazione ritiene di impennare la sua strategia 2024-2027 su tre priorità strategiche che sono allo stesso tempo specifiche ma anche tra loro interconnesse e profondamente interrelate. Questo in considerazione di tre ordini di fattori:

- il primo è legato al territorio di Parma e alle sue complessità e ricchezze che richiedono visioni integrate per poter sostenere e capitalizzare il valore sociale già presente;
- il secondo riguarda la visione e la chiave di lettura strategica che la Fondazio-

ne adotta, che vuole essere centrata su azioni che siano meno parziali o limitate, per favorire azioni sempre più sistemiche;

- il terzo attiene l'evoluzione dei modelli sociali contemporanei e del sistema economico e di welfare che ne deriva, sempre più attraversati da fenomeni globali, interrelati e non circoscrivibili a modalità di azione semplici ed univoche.

In considerazione di questo, le tre priorità strategiche descritte verranno perseguite in una logica di ricerca delle sinergie e di trasversalità degli interventi.

Le priorità strategiche



Ridurre le disuguaglianze

Profonde disomogeneità caratterizzano le comunità in cui viviamo, sia in termini di distribuzione del benessere economico, sia di opportunità e condizioni di salute e di vita. Le disuguaglianze possono essere lette attraverso differenti lenti e influenzate da elementi diversi, a volte sovrapposti tra loro. Nella società in cui viviamo, le disuguaglianze sono alimentate da fenomeni diversi e hanno radici che affondano nelle caratteristiche individuali ma anche nel contesto in cui i singoli si trovano. Esse intersecano molteplici aspetti della persona, quali ad esempio l'età, il genere, l'origine o

la nazionalità, il contesto in cui abita (centro-periferia, aree urbane e aree interne). Questi si integrano alla prospettiva della capacità economica dell'individuo: in presenza di povertà economica (povertà assoluta o povertà relativa) si manifestano disuguaglianze legate all'impossibilità (anch'essa assoluta o relativa) di soddisfare bisogni individuali, o difficoltà anche temporanee nel fronteggiare spese quotidiane o inattese. Questo non riguarda solo la capacità di spesa. Sempre più rilevanti sono le nuove forme di povertà: lavorativa, sanitaria, alimentare, educativa, relazionale,

abitativa. In questo ambito, un diseguale accesso e possibilità di utilizzo dei servizi pubblici e privati è un nodo fondamentale. Sussiste un processo di de-politicizzazione di problemi sociali acuti che seppur visibili vengono percepiti come irrisolvibili, "dati per persi" e per questo privi della giusta

attenzione (concetto a cui si fa riferimento anche utilizzando il termine "abissalità"). Questo è particolarmente vero per la grave emarginazione, cioè la condizione di non partecipazione ai benefici e ai vantaggi della parte «centrale» della società.



La Fondazione Cariparma si pone l'obiettivo strategico di affrontare queste tematiche, sia nella logica di intervento diretto, con lo scopo di ridurre le disuguaglianze presenti sul territorio di Parma e le sue determinanti, sia in quella di maggiore conoscenza e sensibilizzazione rispetto a fenomeni che sono sempre più complessi e distanti da una visione classica di povertà.

Rafforzare le persone e le istituzioni

La formazione, la crescita e la valorizzazione del capitale umano e del capitale sociale di un dato territorio passano da una molteplicità di fattori e attori che riguardano gli individui singolarmente e le istituzioni (pubbliche e private) che operano nel contesto. È fondamentale che entrambi i livelli (quello individuale e quello istituzionale) siano supportati e rafforzati nelle loro capacità di contribuire alla crescita del capitale del territorio, sia rispetto alla possibilità di accedere a occasioni di crescita, formazione e innovazione, sia rispetto alla messa in rete del proprio contributo positivo. Rispetto a questo è necessario lavorare sia sulle condizioni abilitanti che su quelle ostacolanti, in modo da rendere la provincia di Parma un territorio in cui persone e istituzioni siano facilitate nel perseguire i propri

obiettivi singoli e collettivi. Rispetto al livello individuale, infatti, le scelte sul proprio percorso educativo, professionale o relative alla sfera privata (es. natalità) dovrebbero essere guidate dalla volontà e dall'attitudine individuale senza che il contesto circostante impatti negativamente e avendo accesso a percorsi capacitanti e abilitanti. Questo permette alle persone di trovare soddisfazione e di contribuire positivamente alla collettività a cui fanno riferimento. Rispetto al livello istituzionale, l'attrattività di un territorio è strettamente collegata alle infrastrutture economiche e sociali presenti, emanazione delle sinergie tra il sistema scolastico, l'università, la rete del welfare e il mondo produttivo, ecc. Queste devono essere sostenute e rese possibili lavorando sia sulle singole istituzioni che sulle reti e filiere.



La Fondazione Cariparma si pone l'obiettivo strategico di lavorare per il rafforzamento di entrambi i livelli, persone e istituzioni, consapevole che sono collegati e motore l'uno della crescita dell'altro.

Accompagnare le trasformazioni del territorio

Le città e più in generale i territori stanno vivendo un periodo di profondi cambiamenti, e con loro evolvono i bisogni e le esigenze dei cittadini che li popolano. Questo accade con riferimento a più sfere che afferiscono al mondo urbano. Il concetto di abitare (per il singolo ed i nuclei) si è evoluto e pone oggi sfide legate all'accessibilità e alla sostenibilità (economica, sociale e ambientale). Allo stesso modo si è evoluto il concetto di collettività rispetto all'uso degli spazi e dei luoghi. Il contatto tra comunità e patrimonio (artistico, culturale, immobiliare) si fa sempre più stretto. In questo scenario il territorio di Parma non è esente da alcuni fenomeni mondiali.

I cambiamenti climatici sono una sfida complessa con impatti sull'ambiente, sull'economia e sulla società, inclusa la crisi energetica correlata. Permane lo scollamento tra centri e periferie. I centri urbani offrono servizi, opportunità di lavoro e di istruzione. Dall'altro lato, le periferie possono sperimentare marginalizzazione, mancanza di infrastrutture e servizi di base. Questa disparità spesso genera disuguaglianze sociali ed economiche. I patrimoni (beni, luoghi, tradizioni) oggi sottoutilizzati rappresentano un'opportunità straordinaria per lo sviluppo sociale e culturale del territorio, offrendo la possibilità di riattivare la comunità e stimolare l'innovazione artistica, culturale, sociale o scientifica.



La Fondazione Cariparma si pone l'obiettivo di accompagnare il territorio di Parma lungo le trasformazioni e i cambiamenti inevitabili, supportando la diffusione e affermazione di una nuova visione strategica del territorio e sostenendo le infrastrutture cognitive e sociali.

Le sinergie tra priorità strategiche

Queste tre priorità strategiche non devono essere considerate come "silos", obiettivi avulsi l'uno dall'altro. I dati di contesto e l'osservazione dei fenomeni che riguardano il territorio di Parma mostrano chiaramente che esistono aree di trasversalità e sinergia tra di esse. È utile fornire alcuni esempi (che non intendono essere esaustivi) dai quali scaturisce la relazione esistente tra le tre priorità strategiche, facendone emergere le aree di complementarietà e sovrapposizione:

- **Ridurre le disuguaglianze & Rafforzare le persone e le istituzioni.** Investire sulla qualità dei servizi di un territorio migliora le opportunità per tutti, favorendo l'equità e riducendo le disparità socioeconomiche. Allo stesso tempo, l'empower-

ment delle persone e delle istituzioni favorisce la partecipazione attiva nella società, rafforzando una governance inclusiva e responsabile;

- **Ridurre le disuguaglianze & Accompagnare le trasformazioni del territorio.** La transizione verde o la valorizzazione di patrimoni sottoutilizzati possono promuovere processi inclusivi che coinvolgano attivamente le comunità locali, garantendo maggiore equità;
- **Rafforzare le persone e le istituzioni & Accompagnare le trasformazioni del territorio.** Investire nel capitale umano e sociale del territorio promuove una governance inclusiva e responsabile, incoraggiando politiche ambientali, sociali ed urbanistiche sostenibili.

Gli ambiti di intervento

Per poter raggiungere obiettivi così sfidanti è necessario che la Fondazione persegua una visione chiara e innovativa rispetto ad ambiti di intervento che permettano di agire in modo incisivo all'interno delle priorità strategiche individuate. Per fare ciò, le priorità strategiche devono integrarsi e fondersi con gli ambiti di intervento che in una logica multidimensionale rie-

scano ad attivare diversi fronti e strumenti. Si propongono di conseguenza tre ambiti di intervento ognuno dei quali si presta ad essere applicato a ciascuna delle tre priorità strategiche, in una logica multi-intervento che replica quella visione di trasversalità e ricerca delle sinergie che già emerge rispetto alle priorità.



Valorizzare il capitale umano e sociale

Al fine di poter affrontare le sfide del prossimo futuro, il territorio di Parma deve poter contare su un solido capitale umano e sociale. La Fondazione intende valorizzare il capitale umano e sociale del territorio seguendo due direttive:

1. Le competenze dei singoli. Valorizzare il capitale umano attraverso lo sviluppo delle competenze è essenziale per promuovere la crescita individuale e collettiva di un territorio. Investire nella formazione e nell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita permette alle persone di adattarsi alle sfide mutevoli del mondo moderno, anche tramite competenze trasversali come la creatività, la capacità di problem-solving e l'innovazione. Valorizzare il capitale umano significa riconoscere il potenziale di ogni individuo e fornire opportunità di crescita, creando una società più inclu-

siva, dinamica e pronta ad affrontare le sfide del futuro.

2. Il sostegno e la ricerca di connessioni tra gli attori del territorio. Le sinergie tra attori di un territorio sono fondamentali per promuovere uno sviluppo sostenibile. La creazione di una governance partecipativa tra imprese, enti del terzo settore, istituzioni e comunità favorisce lo scambio di conoscenze, competenze, risorse e opportunità. Queste connessioni stimolano l'innovazione, la solidarietà e la collaborazione. Valorizzare il capitale sociale significa creare un tessuto sociale forte e resiliente dove le sinergie tra gli attori del territorio contribuiscono a creare un ambiente favorevole per il progresso e il benessere collettivo.

Agendo su queste due linee Fondazione intende quindi sostenere tutti gli attori che

partecipano alle sfide fondamento delle diverse priorità strategiche in modo da ridurre le disuguaglianze, rafforzare le per-

sone e accompagnare il territorio nelle trasformazioni.

Generare consapevolezza, partecipazione e protagonismo

Guardare al futuro richiede conoscenza e consapevolezza. Le priorità strategiche delineate individuano grandi trasformazioni di cui gli individui e le istituzioni saranno protagonisti, ma non sempre consapevoli e proattivi. Questo perché i cambiamenti, per definizione, accadono nel “divenire” e necessitano di un tempo di sedimentazione per essere riconosciuti e compresi nelle loro dinamiche. Ma anche perché sono fenomeni che stanno accadendo al di fuori delle mappe cognitive e di conoscenza codificate, fuori dai sistemi conoscitivi e amministrativi tradizionali e quindi spesso non visibili nel breve periodo agli occhi dei monitoraggi e nel percepito collettivo. La Fondazione intende pertanto agire in ambiti di intervento orientati a produrre conoscenza rispetto ai fenomeni oggi più rilevanti e a stimolare il dibattito e la discussione circa questi fenomeni, anche quelli meno noti. Promuovere la cultura del dato e la creazione di informazioni accurate, accessibili e trasparenti permette agli individui e alle organizzazioni di comprendere le questioni complesse e di partecipare attivamente alle decisioni. La produzione di informazioni

basate su dati scientifici ed esperienze locali promuove una visione informata e consapevole del contesto. Inoltre, incoraggiare la partecipazione attiva nella creazione e diffusione delle informazioni aumenta il senso di appartenenza e il protagonismo delle comunità, consentendo di affrontare le sfide in modo collaborativo e costruttivo. Per generare consapevolezza, partecipazione e protagonismo è fondamentale promuovere poi un dibattito che sia costruttivo, ovvero generativo. Favorire spazi di discussione inclusivi e aperti stimola l'interazione e l'approfondimento delle tematiche. Il dibattito consente alle diverse prospettive di emergere, arricchendo la comprensione collettiva e promuovendo la responsabilità individuale e collettiva. Attraverso il confronto di idee e opinioni, si possono individuare soluzioni innovative ai problemi e costruire un consenso condiviso. Il dibattito permette di ampliare la partecipazione democratica, incoraggiando il coinvolgimento attivo dei cittadini e la presa di decisioni più informate e legittime.

Valorizzare innovazione

Affrontare priorità strategiche inedite rispetto al passato implica ricercare soluzioni inedite ed innovative. Per questo la Fondazione intende promuovere ogni forma di innovazione che emerga dal territorio con riferimento alle priorità strategiche poste, nella logica di trovare soluzioni per ridurre le disuguaglianze, rafforzare persone e istituzioni, trasformare i territori. Nuove soluzioni tecnologiche e digitali sono una possibile strada per l'individuazione e la messa a

terra di soluzioni innovative che agiscano sia rispetto agli individui sia alle comunità. L'innovazione può riguardare diversi livelli:

- 1. Nuove idee.** L'apertura a nuovi approcci e la sperimentazione permettono di rompere schemi consolidati, incoraggiando la creatività e l'originalità per trovare soluzioni nuove, in grado di stimolare il progresso culturale e individuare soluzioni globali, anche con soluzioni tecnologiche e digitali inedite. Gene-

rare nuove idee alimenta a sua volta il ciclo dell'innovazione, promuovendo una società in continua evoluzione e pronta ad affrontare le sfide future con visione e audacia.

- 2. Nuovi servizi.** Questi sono necessari per migliorare la qualità della vita delle persone singole e il funzionamento del sistema nel suo complesso. Il sostegno alle imprese (sociali e culturali) innovative favorisce lo sviluppo di prodotti e servizi

all'avanguardia. L'adozione di nuove tecnologie e l'applicazione di approcci creativi permettono di rispondere in modo efficace alle esigenze emergenti della società, si pensi ad esempio al modello delle piattaforme che, sia in chiave digitale che fisica, sta rivoluzionando il modo di fruire i prodotti e servizi. L'innovazione (sociale) crea opportunità di trasformazione e impatto positivo, promuovendo una maggiore equità, partecipazione e coesione sociale.

Concretizzare la strategia e gli ambiti di intervento: le linee di azione

Alla luce delle priorità strategiche e degli ambiti di intervento declinati sopra, di seguito verrà discussa la fase di attuazione del Piano Strategico, con particolare riferimento alle linee di azione e al metodo di lavoro.

La Fondazione Cariparma ha infatti individuato quattro linee di azione utili al raggiungimento delle priorità strategiche:

- 1) Società e sfide per il welfare;
- 2) Trasformazioni urbane e del territorio;
- 3) Sviluppo del capitale umano e innovazione;
- 4) Sostegno (r)esistente.

Ciascuna linea di azione fa riferimento a specifici settori rilevanti e settori ammessi. Infatti, la Fondazione, ai sensi dell'art. II dello Statuto, persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, operando esclusivamente nei settori di cui al D.Lgs. 153/1999, tra i quali sceglie

per ogni triennio i c.d. "settori rilevanti", in numero non superiore a cinque. In particolare, nell'attuazione della propria strategia, la Fondazione, tenuto conto delle esigenze manifestate dal territorio di riferimento, si concentrerà sui seguenti settori rilevanti:

- Arte, attività e beni culturali;
- Educazione, istruzione e formazione;
- Volontariato, filantropia e beneficenza;
- Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa;
- Famiglia e valori connessi.

Saranno altresì considerati i seguenti settori ammessi:

- Protezione e qualità ambientale;
- Crescita e formazione giovanile;
- Assistenza agli anziani;
- Ricerca scientifica e tecnologica.

Società e sfide per il welfare

La prima linea di azione individuata fa riferimento a **società e sfide per il welfare** e comprende i settori rilevanti Volontariato, filantropia e beneficenza; Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; Famiglia e valori connessi e i settori ammessi Assistenza agli anziani; Ricerca scientifica e tecnologica.

In questo contesto, è innanzitutto importante favorire la ricomposizione di informazioni, sia sui fenomeni che sui servizi erogati sul territorio. Obiettivo rilevante per la Fondazione è la promozione della ricerca e soprattutto la condivisione di dati e le informazioni da essi derivanti sui fenomeni sociali, sulle esigenze dei territori e delle comunità e sui servizi e opportunità già esistenti.

Questo può permettere di supportare in modo efficace le scelte sia istituzionali che individuali nell'ambito del welfare. Inoltre, tale obiettivo favorisce la collaborazione e promuove una maggiore efficacia nelle azioni. Dal punto di vista tecnico, la possibilità di introdurre ed utilizzare strumenti digitali per la rilevazione, elaborazione e condivisione di tali dati rappresenta un'opportunità non trascurabile.

Trasformazioni urbane e del territorio

La seconda linea di azione guarda alle **trasformazioni urbane e del territorio** e comprende i settori rilevanti Arte, attività e beni culturali; Educazione, istruzione e formazione; Volontariato, filantropia e beneficenza e il settore ammesso Protezione e qualità ambientale.

Stanti le continue evoluzioni sociali e territoriali, si rende necessario supportare la creazione di opportunità concrete per il coinvolgimento degli attori attivi nel territorio, quali cittadini, istituzioni, enti del terzo settore e imprese. Tale coinvolgimento ha l'impor-

Inoltre, appare importante promuovere e sviluppare la formazione di reti sociali e istituzionali all'interno del territorio, incoraggiando l'interazione tra i rappresentanti della comunità, delle istituzioni, delle organizzazioni e delle imprese, con l'obiettivo di facilitare lo scambio di informazioni, dati, risorse, conoscenze e competenze. La promozione di uno scambio tra gli attori protagonisti del territorio risulta un obiettivo importante per ridurre le duplicazioni di processi o servizi, per favorire la circolazione di informazioni e aumentare l'efficacia delle azioni a supporto dell'area welfare.

Infine, con riferimento alla prima linea di azione individuata dalla Fondazione, si intende promuovere la creazione o il rafforzamento di risorse e reti a supporto dei caregiver, ad esempio, attraverso:

- Gruppi di caregiver per condividere esperienze, buone pratiche e sostegno reciproco;
- Servizi di consulenza per offrire supporto professionale;
- Programmi di formazione per offrire strumenti pratici e competenze specifiche per affrontare le sfide del caregiving.

tante obiettivo di aprire dibattito e confronto rispetto alle politiche che riguardano il territorio, favorendo anche collaborazioni e partenariati tra i diversi attori. Anche in questo caso, la possibilità di fare sistema per far fronte alle trasformazioni urbane e del territorio è un requisito importante per garantire il successo delle proprie azioni.

Inoltre, tali opportunità di coinvolgimento e condivisione permetteranno di riconoscere e valorizzare le competenze e conoscenze presenti nella comunità, coinvolgendo trasversalmente professionalità diverse per

promuovere scelte più adeguate alle esigenze locali. Questa scelta, infatti, valorizza la conoscenza del territorio e cerca di avvicinare le scelte alla comunità, portando avanti iniziative caratterizzate da una dettagliata analisi e conoscenza del contesto di riferimento.

Infine, ma non ultimo, è opportuno mappare in modo efficace il patrimonio del territorio così da promuovere la riqualificazione e il riuso di quello sottoutilizzato, anche attraverso collaborazioni e partenariati tra diver-

si attori e favorendo l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale. Tali realtà, infatti, hanno l'importante vantaggio di utilizzare risorse disponibili con il fine di generare impatti positivi sulla comunità e creare nuove opportunità di lavoro, socializzazione, e integrazione. Il poter restituire parte del patrimonio alla comunità è un obiettivo importante e che può permettere di creare nuove opportunità di socializzazione e sviluppo all'interno del territorio. Può, inoltre, servire a ricucire il territorio e le sue varie sfaccettature e peculiarità

Sviluppo del capitale umano e innovazione

La terza linea di azione guarda invece allo sviluppo del capitale umano e innovazione e interseca i settori rilevanti Educazione, istruzione e formazione; Volontariato, filantropia e beneficenza; Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa e i settori ammessi Crescita e formazione giovanile; Ricerca scientifica e tecnologica.

Il successo nell'azione della Fondazione Cariparma dipende anche dalla capacità di implementazione dei beneficiari e dalle loro competenze specifiche. In primo luogo, è rilevante supportare nuove conoscenze e nuove competenze. Per questo è importante promuovere una cultura dell'apprendimento continuo, incoraggiando la proattività delle persone e delle istituzioni e offrendo strumenti e opportunità di apprendimento, formazione e sviluppo professionale. Tali attività sono volte allo sviluppo e consolidamento di competenze e conoscenze.

Appare altresì utile prevedere la possibilità di fornire servizi di orientamento e consulenza professionale per aiutare le persone a individuare e sviluppare le loro competenze e intraprendere un percorso di carriera coerente e soddisfacente. Si intende valorizzare le competenze acquisite anche attraverso esperienza e apprendimento non formale, ad esempio attraverso la creazio-

ne di meccanismi di riconoscimento.

Al fine di assicurare migliori impatti, è necessario promuovere la capacità di programmare e progettare dei beneficiari. Infatti, attraverso una promozione e sensibilizzazione rispetto alla "cultura del dato", è possibile raccogliere ed elaborare informazioni utili allo sviluppo dell'istituzione stessa e della comunità tutta. Tale azione può risultare più efficace se condivisa, attraverso ad esempio modelli di governance partecipativa che coinvolgano diversi attori con l'obiettivo di favorire analisi e visioni condivise, integrando informazioni, conoscenze, competenze e prospettive differenti, in un'ottica partecipata.

Infine, si rende necessario sostenere le iniziative anche con azioni di accompagnamento e capacity building. Si intende promuovere una cultura dell'innovazione all'interno delle organizzazioni e delle comunità, incoraggiando l'apertura al cambiamento, la creatività, il pensiero critico e l'assunzione di rischi calcolati. Questo può essere fatto attraverso la sensibilizzazione, la formazione e la creazione di spazi di collaborazione e sperimentazione tra diversi attori quali istituzioni accademiche, aziende private, enti pubblici, incubatori e acceleratori.

Sostegno (r)esistente

La quarta e ultima linea di azione si riferisce al sostegno di istituzioni o attività e interventi già esistenti. Il ruolo della Fondazione Cariparma all'interno del territorio è da sempre rilevante e spesso rappresenta un punto di riferimento privilegiato per molte attività ed iniziative. Per questo, si ritiene prioritario mantenere una presenza a supporto delle attività della comunità attraverso interventi già esistenti, o in continuità con azioni già avviate e non necessariamente riconducibili alle linee di intervento sopra indicate. Questi interventi sono rivolti ad attività ad alto valore sociale e radicate nel territorio,

con un ampio coinvolgimento di stakeholder. Per contro, il sostegno istituzionale da parte della Fondazione permette anche un posizionamento preciso nella comunità, in particolare a supporto delle sue attività tradizionali e spesso legate all'identità della comunità stessa.

La Fondazione Cariparma si pone comunque l'obiettivo di ricondurre tali interventi verso il raggiungimento delle priorità strategiche illustrate nel piano e, dove possibile, verso gli ambiti di intervento indicati.

PRIORITÀ STRATEGICHE



AMBITI DI INTERVENTO

LINEE DI AZIONE

1. SOCIETÀ E SFIDE PER IL WELFARE

Favorire le reti a supporto dei caregiver

Favorire la ricomposizione di informazioni (sui fenomeni o sui servizi)

Favorire le reti nella comunità e logiche di "piattaforme sociali"

2. TRASFORMAZIONI URBANE E DEL TERRITORIO

Promuovere modelli di governance territoriale partecipativi

Promuovere le connessioni tra politiche e competenze urbanistiche, sociali e culturali

Supportare le potenzialità del patrimonio di Parma (beni, luoghi e tradizioni)

3. SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E INNOVAZIONE

Supportare nuove conoscenze e nuove competenze

Promuovere la capacità di programmare e progettare

Sostenere le iniziative con azioni di accompagnamento e capacitybuilding

4. SOSTEGNO RESISTENTE

Supportare attività di comunità attraverso interventi "resistenti" continuativi

Supportare attività tradizionali legate all'identità della comunità stessa

IL METODO DI LAVORO

Accanto alla strategia illustrata per il periodo 2024-2027 e coerentemente con gli ambiti di intervento e le linee di azione individuate, la Fondazione intende adottare un metodo di lavoro che consenta di creare le migliori condizioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e per l'interpretazione del ruolo che essa vuole svolgere per la comunità di riferimento. Definire il "cosa" senza esplicitare "come" rischia infatti di rendere carente l'implementazione della strategia. Di seguito, quindi, si articolano tre pilastri che rappresentano il metodo di lavoro che la Fondazione Cariparma intende applicare per sostenere la sua azione.

a) *L'analisi dei bisogni*

Il Piano Strategico e l'attività che ha portato alla sua costruzione si fondano su un'ampia raccolta di dati, analisi e costruzione di significato dei medesimi utili a descrivere i principali fenomeni rilevanti sul territorio di Parma e provincia. Le strategie definite dalla Fondazione, dunque, si basano su un'attenta e puntuale analisi dei bisogni.

Questi ultimi, tuttavia, sono in continua evoluzione, così come lo è il contesto in cui si inseriscono e in cui svolge la sua attività la Fondazione. Per questo motivo, per poter dare piena attuazione alle priorità strategiche individuate e alle linee di azione definite, si ritiene utile dare continuità agli sforzi di lettura delle esigenze dei cittadini del territorio e dei diversi suoi attori.

In termini concreti, l'analisi dei bisogni diventerà un'attività periodica (orientativamente a cadenza annuale) che la Fondazione svolgerà, eventualmente con il supporto di enti di ricerca o consulenza esterni, con l'obiettivo di aggiornare la base dati esistente e, dove necessario, integrare la fotografia del contesto includendo fenomeni e bisogni emergenti. In quest'ottica, la declina-

zione delle priorità di intervento che troverà spazio nei Documenti Programmatici Previsionali sarà guidata dalla ricerca di coerenza tra le condizioni di contesto più aggiornate e le priorità in termini di interventi e di azioni da realizzare sul territorio.

Inoltre, l'analisi dei bisogni periodica consentirà di promuovere un'azione di confronto, approfondimento e allineamento con gli stakeholder del territorio, attraverso momenti di incontro sul modello dei "Laboratori tematici" svolti nel 2023 durante il percorso di predisposizione del Piano Strategico.

b) *I laboratori tematici*

I laboratori tematici saranno un appuntamento annuale che la Fondazione Cariparma promuoverà per favorire:

- L'analisi e la condivisione di evidenze sui bisogni della popolazione e del territorio di riferimento, nonché eventuali altri elementi rilevanti ai fini dell'implementazione delle strategie e del perseguimento delle priorità di azione;
- La creazione di uno spazio in cui siano rappresentati punti di vista diversi, anche grazie agli interventi di esperti ed esperte sui temi rilevanti per il campo di azione della Fondazione e in grado di fornire chiavi di lettura o elementi integrativi rispetto all'analisi dei bisogni;
- La discussione con i portatori di interesse della Fondazione Cariparma e con gli attori rilevanti del territorio, per tradurre gli elementi e le evidenze raccolte in implicazioni concrete per il territorio e, di conseguenza, per il ruolo rivestito dalla Fondazione;
- La maggiore convergenza tra le prospettive e le esigenze differenti che fan-

no capo ai diversi attori del territorio, con l'obiettivo di creare innanzitutto una fotografia condivisa del contesto e, in seconda battuta, una più elevata consapevolezza del senso delle priorità definite dalla Fondazione per guidare il suo operato;

- La presentazione e discussione dei risultati (già raggiunti o in itinere) conseguiti dalla Fondazione nel perseguimento dei propri obiettivi strategici, grazie anche al sistema di indicatori per il controllo strategico (si veda la sezione seguente dedicata al tema).

La Fondazione Cariparma sarà dunque promotrice di una serie di incontri, organizzati individuando di volta in volta tematiche e interlocutori rilevanti, con cadenza annuale.

c) Il controllo strategico

Un ultimo importante tassello dell'attuazione della strategia è rappresentato dal sistema di controllo strategico che costituisce lo strumento principale per verificare l'implementazione delle strategie. La logica alla base di questo sistema, tuttavia, non è solo quella di controllare il raggiungimento degli obiettivi al termine del periodo di programmazione strategica, ma è anche un modo per monitorare costantemente l'andamento delle linee di azione adottate per dare attuazione alla strategia. In tal senso, i sistemi di controllo strategico sono chiamati anche a fornire in itinere informazioni utili sull'evoluzione del contesto in cui opera un'organizzazione (che potrebbero richiedere una revisione o correzione delle strategie) oppure sull'efficacia delle azioni scelte per l'attuazione del Piano Strategico.

Per questi motivi, il sistema di controllo strategico di cui intende dotarsi la Fondazione

Cariparma è composto da due strumenti, uno volto **a verificare il raggiungimento degli obiettivi strategici** e uno volto **a verificare la coerenza tra gli interventi e le modalità di realizzazione** indicate come prioritarie nel Piano Strategico.

Per quanto riguarda il sistema di controllo strategico legato agli obiettivi fissati dalla Fondazione, esso si compone di un portafoglio di indicatori, articolati su due piani logici:

- Indicatori utili a comprendere il contesto ("indicatori di contesto"): si tratta di indicatori che fanno riferimento ai bisogni e ai fenomeni rilevanti che costituiscono le premesse stesse agli obiettivi strategici definiti in questo documento. Si tratta, altresì, di indicatori rispetto ai quali non è possibile immaginare che la sola azione della Fondazione possa avere degli impatti misurabili, poiché queste metriche sono anche influenzate da altre variabili (di contesto o riferibili al ruolo e all'influenza di altri attori). Si intende comunque rilevarli perché descrivono la cornice in cui si muove la Fondazione Cariparma e, al tempo stesso, l'evoluzione dei fenomeni e dei bisogni collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Indicatori utili a monitorare gli obiettivi strategici ("indicatori strategici"): si tratta di indicatori in grado di descrivere in modo diretto gli effetti delle azioni adottate dalla Fondazione Cariparma per il raggiungimento degli obiettivi strategici, in grado quindi di descriverne i risultati o l'efficacia, anche in relazione alle modalità di intervento scelte.

Gli indicatori da monitorare sono illustrati nella tabella seguente¹:

¹ Il set di indicatori è da considerarsi integrabile e modificabile sulla base delle necessità della Fondazione Cariparma

	RIDURRE LE DISEGUAGLIANZE	RAFFORZARE LE PERSONE E LE ISTITUZIONI	ACCOMPAGNARE LE TRASFORMAZIONI DEL TERRITORIO
INDICATORI DI CONTESTO (ESEMPI)	- Distribuzione del reddito pro capite per Comune - Differenza di genere nella retribuzione media - Incidenza povertà relativa individuale - Incidenza famiglie con difficoltà o grave difficoltà ad arrivare a fine mese % popolazione che ha rinunciato ad almeno una prestazione sanitaria per motivi economici - Percentuale studenti con adeguato livello Invalsi - Incidenza del part-time involontario (femminile) - Tasso di dispersione scolastica	- Tasso di natalità - Tasso di occupazione - Tasso di imprenditorialità femminile e giovanile - Percentuale studenti stranieri c/o Università di Parma - Saldo migratorio dei laureati - Indice di lettura - No profit ogni n.1.000 abitanti N. volontari delle no profit ogni 1.000 abitanti N. società sportive ogni n.10.000 abitanti - Partecipazione culturale su totale popolazione	- Densità della popolazione residente - Prezzo affitti mensili nel comune di Parma N. beni immobiliari inutilizzati - m² di verde urbano per abitante - Percentuale di raccolta differenziata - Concentrazione polveri sottili - Librerie ogni 100.000 abitanti - Istituzioni museali ogni 10.000 abitanti - Palestre, piscine e terme ogni 10.000 abitanti - Imprese sociali e nuove iniziative sociali avviate ogni 10.000 abitanti
INDICATORI STRATEGICI (ESEMPI)	N. progetti che intervengono su povertà economica / n. totale progetti N. progetti che intervengono su nuove forme di povertà (lavorativa, sanitaria, alimentare, educativa, relazionale, abitativa) / n. totale progetti N. progetti che intervengono su forme di "abissalità" / n. totale di progetti N. progetti che intervengono contemporaneamente su più di una forma di povertà / n. totale di progetti N. beneficiari (utenti finali) in condizione di povertà o "abissalità" raggiunti con interventi dedicati - Tasso di partecipazione della popolazione -dei destinatari a eventi culturali e di diffusione delle conoscenze promosse da Fondazione - Tasso di partecipazione di stakeholder rilevanti a momenti di condivisione delle conoscenze promosse da Fondazione	N. utenti raggiunti N. istituzioni coinvolte N. utenti raggiunti per progetto N. istituzioni raggiunte per progetto - Tipologia di istituzioni - enti intermedi coinvolti N. progetti² che prevedono più di una tipologia di istituzione / n. totale progetti - Ore di formazione erogate (complessivo e suddiviso per target, es: età, cittadini semplici, studenti, insegnanti, ecc.) N. progetti che prevedono sviluppo o trasferimento competenze / n. totale progetti N. progetti che promuovono nuovi servizi digitali / n. totale progetti N. progetti che promuovono la digitalizzazione di servizi esistenti / n. totale progetti N. progetti che prevedono lo sviluppo di competenze digitali o la riduzione del digital divide per categorie specifiche di popolazione / n. totale progetti	- Suddivisione iniziative per distretto socio-sanitario di Parma e provincia - Distribuzione geografica complessiva dei destinatari dei progetti N. iniziative che creano connessione tra centri urbani e periferie / n. totale iniziative N. progetti di riconversione di aree / immobili / n. totale progetti N. beni artistici restaurati N. edifici restaurati N. mostre realizzate N. spettacoli e/o convegni realizzati N. presenze registrate per evento o iniziativa - M² di verde urbano recuperati / realizzati

² Ogni indicatore "n. progetti"/"n. totale progetti" può essere anche declinato come "Risorse dedicate a"/"Risorse totali"

Per quanto riguarda il sistema di controllo strategico legato agli ambiti di intervento individuati come prioritari dalla Fondazione, esso si compone di una checklist, ossia di una lista di controllo atta a verificare la presenza di caratteristiche coerenti negli

interventi proposti o realizzati. Per ciascun ambito di intervento, infatti, è prevista una lista di domande che possono guidare la valutazione e l'analisi delle attività proposte, come illustrato nella tabella seguente.

AMBITI DI INTERVENTO	CHECKLIST
VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO E SOCIALE	☐ L'intervento prevede strumenti o attività per sviluppare e/o valorizzare le competenze dei singoli? ☐ L'intervento favorisce meccanismi di scambio di competenze e conoscenze tra categorie diverse di cittadini? ☐ L'intervento promuove opportunità di costruzione di fiducia tra categorie diverse di persone e/o istituzioni?
GENERARE CONSAPEVOLEZZA, PARTECIPAZIONE E PROTAGONISMO	☐ L'intervento è in grado di generare dati rilevanti per incrementare la conoscenza dei fenomeni del territorio di Parma? ☐ L'intervento prevede modalità di diffusione e condivisione dei dati e della conoscenza prodotta? ☐ L'intervento prevede modalità di coinvolgimento diretto della cittadinanza o delle istituzioni (non direttamente considerati come «beneficiari»)?
VALORIZZARE L'INNOVAZIONE	☐ L'intervento propone modalità innovative nello sviluppo di modelli di servizi o di risposta ai bisogni del territorio? ☐ L'intervento prevede lo sviluppo di attività di imprenditorialità sociale? ☐ L'intervento prevede attività finalizzate alla creazione di competenze specifiche? ☐ L'intervento prevede attività finalizzate a favorire le condizioni per una sostenibilità di lungo periodo delle iniziative (ad esempio, attraverso mentoring, coaching, incubazione sociale, ecc.)?

Il sistema di controllo strategico, le cui basi sono state sopra illustrate e che potrebbe essere modificato o adattato sulla base del variare delle condizioni di contesto, potrà essere utilizzato per alimentare la discussione e il confronto con i portatori di interesse in momenti dedicati (ad esempio, nel corso dei laboratori tematici annuali), nonché promuovere una riflessione condivisa sull'efficacia de-

gli interventi e delle azioni messe in atto. In tal senso, il sistema di controllo strategico non sarà solo uno strumento a supporto della Fondazione per il monitoraggio e la verifica del raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico, ma anche un elemento in grado di fornire spunti utili nel processo di continuo confronto e produzione di conoscenza che verrà sviluppato con i principali attori del territorio.