

Una strategia a servizio del territorio



PIANO
PROGRAMMATICO
PLURIENNALE

Una strategia a servizio del territorio



PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE 2013-2015

*Approvato dal Consiglio Generale
il 26 luglio 2012*



Una strategia a servizio del territorio

Piano Programmatico Pluriennale 2013-2015

p.5	Introduzione
7	1. Inquadramento del documento
9	2. Obiettivo strategico e ruolo della Fondazione
9	3. Principi di comportamento
10	4. Strategia e criteri di intervento della Fondazione
10	4.1 Strategia di intervento
10	4.2 Criteri di intervento
12	5. Modalità di gestione del processo erogativo
14	6. Comunicazione e rendicontazione
15	7. Lavoro in rete e territorio di riferimento
16	8. Scelta dei settori
17	9. Gestione del patrimonio e risorse disponibili
19	10. Priorità e obiettivi nei settori d'intervento
19	10.1 Piano d'azione "Investire nella società della conoscenza"
26	10.2 Piano d'azione "Rafforzare la solidarietà e la coesione sociale"
29	10.3 Piano d'azione "Stimolare lo sviluppo socio economico sostenibile"
32	10.4 Piano d'azione "Promuovere il benessere dei cittadini"
37	11. L'organizzazione della Fondazione per la realizzazione del Piano Pluriennale
38	12. Piano di monitoraggio e valutazione del raggiungimento degli obiettivi
38	12.1 Monitoraggio
40	12.2 Valutazione nel dettaglio degli effetti di singole iniziative
40	12.3 Valutazione macro degli effetti del Piano Programmatico Pluriennale

Il Piano Programmatico Pluriennale 2013-2015 è redatto sulla base del contesto socio economico attuale. Eventuali significativi cambiamenti dello stesso potranno richiedere opportune modifiche al Piano ad opera del Consiglio Generale.



Introduzione

Il periodo intercorso ad oggi dall'adozione, a ottobre 2007, del precedente Piano Programmatico Pluriennale, ha registrato cambiamenti profondi, tanto economici che sociali e politici, in Europa e in Italia, e novità significative per l'universo delle Fondazioni di origine bancaria, tra le quali si è particolarmente segnalata per la sua evoluzione la nostra Fondazione.

La crisi finanziaria prima, economica e sociale poi, sta ridisegnando anche il mondo della politica, ulteriormente indebolito da una profonda crisi di rappresentanza e alla ricerca di nuovi profili che meglio rispondano alle esigenze dei cittadini. Le turbolenze finanziarie hanno messo a dura prova in particolare i Paesi periferici dell'Unione Europea e la risposta, poco coordinata a livello europeo dai singoli governi e prevalentemente tradotta in misure di rigore, ha provocato ripetuti esiti recessivi che annunciano il permanere di una crisi economica ancora lunga, con prospettive di debole crescita nei prossimi anni e di difficile rientro dal debito pubblico, che in Italia continua ad aumentare.

Le conseguenze sul versante sociale in Italia sono gravi, in particolare per l'occupazione, la contrazione del reddito e dei consumi e l'aumento della povertà, che gli ultimi dati dell'ISTAT stimano interessare oltre dieci milioni di persone, tra quanti non sono in grado di affrontare un possibile imprevisto e quanti non possono permettersi l'acquisto di beni essenziali.

Altrettanto inquietante in prospettiva l'andamento della disoccupazione giovanile (oltre il 36% della popolazione interessata) della disoccupazione a lungo termine, che sta sensibilmente aumentando: due dinamiche che traducono incertezza se non sfiducia sul futuro per una parte consistente della popolazione italiana.

In questo quadro socio economico in progressivo aggravamento, la nostra Fondazione ha reagito tempestivamente fin dal gennaio 2009, pochi mesi dopo il fallimento di Lehman Brothers, programmando una dotazione triennale ridotta

di risorse erogative per rafforzare al contempo il Fondo di stabilizzazione delle erogazioni, rivedendo le priorità di intervento e le modalità di azione e attivando strumenti di contrasto a una crisi che ha progressivamente interessato anche il nostro territorio, seppure con qualche ritardo e con dimensioni ad oggi più ridotte, e continuerà ad interessarlo in futuro.

Sulla scia degli ultimi Piani di contrasto alla crisi realizzati negli scorsi anni, articolati in diverse misure complementari e dotati di risorse crescenti, la Fondazione proseguirà in questo suo impegno prioritario puntando a coniugare risposta all'emergenza, strategia e innovazione, in particolare con interventi mirati al sostegno della società della conoscenza, della cultura e dello sviluppo locale, rafforzando al contempo l'impegno alla solidarietà e alla coesione sociale, e alla salvaguardia della salute e del benessere dei cittadini.

Tutto questo avviene in un contesto preso nella morsa tra bisogni essenziali in crescita, con difficoltà a trovare risposte, e risorse finanziarie in forte e progressiva riduzione, non solo per quanto riguarda gli attori pubblici, ma anche per le Fondazioni di origine bancaria alle prese con una difficile gestione dei propri patrimoni, vittime anch'esse della volatilità dei mercati e delle difficoltà che vivono le banche di riferimento. Da questi molteplici vincoli e per rispondere alla nuova domanda sociale ed economica nasce l'esigenza di mirare ulteriormente le priorità settoriali, accrescere la progettualità propria grazie all'avvenuto rafforzamento della propria struttura operativa e definire meglio i criteri di selezione degli interventi a favore del territorio per contribuire a stimolarne lo sviluppo socio economico.

A fronte di questo quadro di grande difficoltà in campo economico e sociale, la Fondazione non intende limitarsi ad interventi finalizzati ad attenuarne le conseguenze, per aggredire le cause strutturali anche tramite investimenti di tipo patrimoniale.

Va innanzitutto rilevato come, in questi ultimi anni, siano mutati i ruoli tradizionali di tutti gli attori sociali ed economici. La Fondazione non è più semplicemente l'erogatore dei ricavi derivanti dai corretti investimenti del patrimonio, ma è divenuta vera e propria attrice nell'elaborazione ed attuazione di scelte fondamentali sul territorio.

Essendo, unitamente alla coesione sociale, scopo principale della Fondazione l'aiuto allo sviluppo economico locale, è chiaro come sia necessario rafforzare il ruolo di investitori diretti del patrimonio in società che abbiano come finalità quella di incentivare la crescita, sia materiale che immateriale, dei territori di riferimento e della provincia in generale.

In un quadro di "governance" multiattoriale, funzione della Fondazione è anche quella di contribuire a sviluppare e diffondere, soprattutto tra le istituzioni pubbliche, la cultura della programmazione inserita in un quadro più vasto di quello del singolo comune, fornendo così un contesto favorevole all'accesso ai fondi

strutturali europei per il settennio 2014 – 2020, che vedranno come condizione indispensabile per l'ammissione all'erogazione proprio l'inserimento di ogni singola richiesta in un quadro di programmazione strategica di ampio respiro.

Sulla difficile strada da percorrere nei prossimi anni sarà di aiuto la Carta delle Fondazioni adottata dal XXII Congresso ACRI l'8 giugno 2012, un codice di comportamento volontario ma vincolante con contenuti, prescrizioni, orientamenti, di diverso livello normativo. La nostra Fondazione, che già ha anticipato su molti di questi elementi, si impegna a proseguire in questa direzione, adeguandovi la propria "governance" e le proprie regole di comportamento, se necessario modificando il proprio Statuto e i regolamenti interni. Tra gli obiettivi vi saranno quelli di confermare l'autonomia e l'indipendenza della Fondazione e proseguire sulla strada della trasparenza e del dialogo costante con il territorio di riferimento.



1. Inquadramento del documento

Il presente Piano Programmatico Pluriennale (PPP) si configura come documento di programmazione pluriennale, elaborato dal Consiglio Generale in coerenza con le linee guida per il mandato, contenute nel "Patto con il territorio", presentato ai nuovi Organi ad aprile 2011 per il quinquennio 2011-2016, per identificare le linee di intervento della Fondazione in una visione strategica di lungo periodo.

Il Piano risulta altresì ispirato all'obiettivo strategico che, a partire dalle linee guida del "Patto con il territorio", la Fondazione si è data, unitamente alla descrizione dei ruoli che intende assumere nell'espletamento della sua azione¹. Il PPP ha lo scopo di descrivere il contesto osservato dalla Fondazione, con le sue criticità e i suoi bisogni, individuare i filoni prioritari di intervento, definire gli obiettivi che ci si pone su ciascun filone, identificare le strategie e i criteri di intervento, le risorse disponibili e le modalità di verifica dei risultati.

Sulla base delle indicazioni programmatiche contenute nel presente Piano, annualmente il Consiglio di Amministrazione sarà chiamato a predisporre il Documento Programmatico Previsionale (DPP) che, secondo i termini normativi vigenti, deve essere approvato dal Consiglio Generale entro il mese di ottobre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento.

Il presente documento succede al precedente Piano Programmatico Pluriennale, che era stato adottato nel 2007 con validità per il triennio 2008-2010; nel 2011, all'indomani della designazione dei nuovi Organi, non si era ritenuto opportuno procedere in tempi ristretti alla predisposizione di un nuovo documento da parte di un Consiglio Generale appena rinnovato per la quasi totalità. Lo stesso Consiglio ha quindi avviato i lavori per la redazione del nuovo PPP nel mese di febbraio 2012, dopo aver nei mesi precedenti espletato la sua funzione per l'ap-

provazione del DPP 2012 e aver approfondito le attività condotte dalla Fondazione fino a quel momento.

Il percorso di redazione del Piano Programmatico Pluriennale ha visto il Consiglio Generale impegnato 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 italiane, e in una successiva fase di approfondimenti settoriali. Il Consiglio è organizzato in quattro Commissioni consultive, che si occupano rispettivamente di:

- I Commissione: arte, attività e beni culturali
- II Commissione: salute, promozione e solidarietà sociale
- III Commissione: educazione, istruzione e formazione, ricerca scientifica e attività sportiva
- IV Commissione: sviluppo locale

Ciascuna Commissione ha avviato una serie di riflessioni sui singoli settori di competenza, esprimendo la necessità di attivare alcuni confronti con soggetti esperti e conoscitori del territorio che avessero maturato specifiche competenze e conoscenze sui singoli ambiti tematici, per raccogliere indicazioni e sollecitazioni sul contesto entro il quale la Fondazione si troverà ad agire e sulle evoluzioni normative in corso, in una prospettiva non solo locale, ma di respiro nazionale ed europeo.

Ne è derivato un intenso piano di audizioni, che ha visto le Commissioni impegnate tra marzo e maggio, ed è stato rendicontato sul numero di luglio 2012 della rivista istituzionale della Fondazione "Risorse", con articoli degli interlocutori intervenuti, per mettere a disposizione anche del territorio i principali contenuti delle audizioni.

Le Commissioni del Consiglio Generale sono quindi ritornate a riunirsi in seduta plenaria nei mesi di giugno e luglio, per condividere le scelte strategiche e gli obiettivi settoriali proposti dal-

¹ L'obiettivo strategico, insieme ai quattro ruoli, è stato inserito per la prima volta nel Rapporto Annuale 2011

le singole Commissioni, e per discutere gli altri contenuti trasversali del Piano.

Il Piano si compone di 12 capitoli, dedicati ai principi di comportamento, alle strategie e ai criteri che la Fondazione applicherà nel suo intervento sul territorio nel triennio 2013-2015, alla gestione del patrimonio e alle risorse generate, alle modalità di realizzazione del processo erogativo e alle azioni di comunicazione e rendicontazione che saranno messe in atto per dar conto al territorio dell'azione svolta. In relazio-

ne con il territorio di riferimento, la Fondazione interverrà nei settori individuati – tra quelli previsti dal legislatore – attraverso le risorse che si prevede potranno risultare a disposizione dalla gestione patrimoniale, e in particolare concentrerà la sua azione sui filoni di intervento ritenuti prioritari, per ciascuno dei quali sono definiti gli obiettivi che si intendono raggiungere attraverso le diverse modalità di intervento. Infine, l'ultimo capitolo stabilisce le modalità di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi del Piano stesso.



2. Obiettivo strategico e ruolo della Fondazione

L'obiettivo strategico della Fondazione, derivato nei contenuti dal "Patto con il territorio" ed esplicitato nel Rapporto Annuale 2011, è il seguente: **contribuire a migliorare la qualità della vita delle persone della comunità di riferimento, rafforzando la coesione sociale, in particolare attraverso lo sviluppo del welfare e della vita culturale, e favorendo la competitività del territorio, tramite l'investimento sul capitale umano e il sostegno a progetti e processi di sviluppo sostenibile, con attenzione prioritaria ai giovani e alle persone in condizioni di difficoltà, e coniugando visione territoriale e orizzonte europeo.**

Il raggiungimento di tale obiettivo comporta l'assunzione di quattro diversi ruoli, che la Fon-

dazione intende esercitare nelle differenti modalità di intervento attraverso cui agisce: dalla promozione e realizzazione di Progetti propri all'erogazione di contributi a terzi, tramite Sessioni erogative o Bandi specifici.

I ruoli che la Fondazione assume, nei confronti della comunità di riferimento, sono i seguenti:

- **Sostenitore** di iniziative di forte sviluppo o di interventi selezionati di comprovata emergenza
- **Promotore** di reti e di collaborazioni tra enti del territorio
- **Accompagnatore** delle organizzazioni della società civile in un'ottica di rafforzamento e sostenibilità
- **Innovatore** nei metodi e nei contenuti nei settori di intervento

3. Principi di comportamento

L'azione della Fondazione nel triennio 2013-2015 sarà gestita secondo i criteri di comportamento stabiliti nel Codice Etico, approvato dal Consiglio Generale in data 27 novembre 2007², nonché ispirata ai principi condivisi con le altre Fondazioni di origine bancaria italiana nell'ambito della "Carta delle Fondazioni", approvata all'unanimità dall'Assemblea dei Soci dell'ACRI il 4 aprile 2012 e varata in occasione del XXII Congresso Nazionale, tenutosi a Palermo il 7 e l'8 giugno 2012³. In questo contesto, troveranno attuazione, oltre alle previsioni statutarie, le indicazioni contenute nei diversi Regolamenti adottati dalla Fondazio-

ne⁴, che hanno peraltro favorito l'ottenimento, nel 2009, della certificazione del sistema di gestione della qualità (sulla base della UNI EN ISO 9001:2008) rilasciata dalla società DNV.

Nel corso del triennio 2013-2015, la Fondazione provvederà agli adeguamenti statutarie, regolamentari e operativi, necessari da una parte a dare attuazione ai principi e ai valori contenuti nella "Carta delle Fondazioni", come ribadito nella mozione finale del XXII Congresso ACRI, e dall'altra ad aggiornare i testi in relazione a specifiche esigenze resesi manifeste.

² Il Codice Etico è disponibile sul sito della Fondazione, www.fondazioneccr.it, alla sezione "La Fondazione/Documenti"

³ La Carta delle Fondazioni è disponibile sul sito della Fondazione, www.fondazioneccr.it, alla sezione "La Fondazione/Carta delle Fondazioni"

⁴ Nel corso del mandato 2006-2010 sono stati adottati: il Regolamento rimborsi spese Organi istituzionali; il Disciplinare tecnico per la selezione dell'organico; la Procedura per acquisto beni e fornitura servizi; il Sistema premiante; il Disciplinare tecnico per l'utilizzo del logo della Fondazione; il Documento programmatico sulla sicurezza in materia di privacy; il Modello di organizzazione, gestione e controllo di cui alla normativa sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche

4. Strategia e criteri di intervento della Fondazione

4.1 Strategia di intervento

L'azione della Fondazione, con riferimento al territorio di operatività, sarà realizzata con autonomia delle scelte e imparzialità delle decisioni, nel rispetto del principio costituzionale di sussidiarietà, senza sostituirsi ai ruoli propri delle istituzioni preposte.

In particolare, la Fondazione nel corso nel triennio opererà in maniera progressiva per il perseguimento dei seguenti obiettivi, trasversali rispetto ai settori di intervento:

- **incrementare l'attività proattiva della Fondazione**, comprendente Bandi e Progetti propri, al fine di orientare maggiormente le richieste provenienti da terzi, attuare la necessaria selettività e realizzare innovazione attraverso le risorse erogative. A partire dall'esperienza già realizzata, e compatibilmente con le capacità operative della struttura, il Consiglio di Amministrazione, avvalendosi delle indicazioni delle Commissioni consultive, agirà avendo come obiettivo la media nazionale ACRI, in termini di percentuale di risorse destinate a Progetti propri e Bandi⁵;
- promuovere e favorire da parte di terzi **progetti di innovazione sociale, che prevedano sperimentazioni di soluzioni più efficienti o più efficaci** per le esigenze del territorio;
- attuare **investimenti patrimoniali** con ricaduta sul territorio che agiscano in maniera complementare agli interventi di tipo erogativo, in presenza di reali opportunità, adeguata redditività e riconoscimento del ruolo, sia direttamente che attraverso strumenti di investimento già presenti nel portafoglio della Fondazione⁶;

⁵ La media ACRI degli ultimi 5 anni (2007-2008-2009-2010-2011) è pari al 61% per ciò che riguarda i contributi su domande presentate da terzi e al 39% per quanto riguarda Progetti propri e Bandi. Fonte: Rapporti annuali ACRI sulle Fondazioni di origine bancaria

⁶ Gli investimenti per lo sviluppo del territorio attivi al 31 dicembre 2011 sono i seguenti: Ardea Energia, Cassa Depositi e Prestiti, F2i, Fingranda, Finpiemonte, Fondo Abitare Sostenibile Piemonte, Fondo Sviluppo & Energia, Fondo TTVenture, MIAC, SINLOC. I tipi di operazione e i valori sono specificati nella figura 16 del Rapporto Annuale 2011

- incentivare e supportare la definizione di **progetti condivisi e strategici** da parte degli enti e delle organizzazioni del territorio, promuovendo reti e collaborazioni tra di essi, anche in funzione di possibile accesso a finanziamenti di livello regionale, nazionale ed europeo;
- proseguire e perfezionare l'**azione di ascolto e dialogo** del territorio, tramite l'attivazione di Tavoli di lavoro e la realizzazione di ricerche socio economiche, che possano mettere a disposizione degli Organi della Fondazione e del territorio informazioni e dati necessari a comprendere le evoluzioni in atto e definire le strategie di intervento;
- potenziare **le collaborazioni con altre Fondazioni**, italiane e straniere, su progetti condivisi, utilizzando la rete dell'ACRI e dello European Foundation Centre.

4.2 Criteri di intervento

Nell'implementazione della sua azione, la Fondazione avrà a riferimento i seguenti criteri di intervento, da applicare alle diverse modalità di azione, descritte al capitolo seguente:

- attenzione prioritaria ai **giovani** quali protagonisti nella creazione di capitale umano ed intellettuale indispensabile per lo sviluppo e la modernizzazione del territorio di riferimento; prioritaria sarà altresì l'azione nei confronti delle **persone in situazione di difficoltà** a causa dei preoccupanti e crescenti segnali di esclusione sociale;
- maggiore concentrazione degli interventi, che consenta di **sostenere iniziative di ampio respiro** ed eviti un'eccessiva frammentazione, pur riconoscendo a iniziative di valenza più circoscritta un valore non trascurabile in termini di animazione delle comunità locali;
- stimolo a progressive forme di **auto sostenibilità**, anche incentivando da parte dei soggetti che presentano richiesta di contributo alla Fondazione, forme di cofinanziamento e

autofinanziamento, privilegiando nella scelta delle erogazioni le proposte che presentano piani di gestione sostenibili e in grado di incentivare le ricadute positive degli interventi deliberati;

- incremento del sostegno a **iniziative di tipo immateriale**, vincolando gli interventi di tipo infrastrutturale a chiari criteri di urgenza, cantierabilità e fruibilità;
- limitazione delle sostituzioni di **prerogative pubbliche**, tenendo in considerazione motivazioni e criteri di urgenza, ampiezza della ricaduta territoriale e prospettiva di sostenibilità nel tempo;
- promozione di **attività di monitoraggio e valutazione** delle azioni progettuali promosse dalla Fondazione e delle iniziative finanziate a terzi, favorendo al contempo azioni di autovalutazione da parte dei soggetti richiedenti;
- privilegiare, nelle iniziative proprie e nella politica erogativa, interventi che mirino ad **agire sulle cause delle problematiche** che si vogliono affrontare e non solo a rimuovere gli effetti negativi delle stesse.



5. Modalità di gestione del processo erogativo

In continuità con quanto avvenuto negli ultimi anni, la Fondazione intende ulteriormente rafforzare la propria azione proattiva nel corso del triennio 2013-2015, tramite Progetti propri e Bandi, come già specificato nel capitolo precedente. Tali strumenti, a fianco dell'attività di assegnazione di contributi su richiesta, risultano funzionali alla realizzazione dell'innovazione sociale che caratterizza l'operato delle Fondazioni italiane di origine bancaria più avanzate. Dati i filoni prioritari di intervento e i relativi obiettivi, così come delineati per ciascuna annualità dal Documento Programmatico Previsionale, il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle indicazioni delle competenti Commissioni e tenendo conto dell'obiettivo di incrementare l'attività proattiva della Fondazione di cui al primo punto del paragrafo 5.1, provvederà ad individuare le modalità di intervento tra Progetti propri, Bandi e Sessioni erogative, utilizzando i seguenti criteri:

- promuovere un **Progetto proprio** a fronte di un obiettivo specifico non sufficientemente presente nelle varie richieste provenienti dal territorio, oppure quando si intende sperimentare una politica innovativa;
- promuovere un **Bando** quando si vuole stimolare il territorio a presentare richieste coerenti con l'obiettivo individuato dalla Fondazione, sollecitando a tal fine la competizione tra i potenziali soggetti destinatari e definendo tempistiche, nel corso dell'anno, funzionali alla predisposizione delle proposte progettuali da parte dei richiedenti;
- promuovere una **Sessione erogativa generale** annuale per valutare le altre proposte provenienti dal territorio, avendo la possibilità di comparare tutte le richieste, con un tempo congruo per l'istruttoria delle stesse, e promuovere in aggiunta due **Sessioni stagionali per eventi**, con un tetto massimo, di entità limitata, stabilita di anno in anno, ai singoli contributi, per manifestazioni culturali, spor-

tive, di promozione turistica e territoriale, di carattere locale e provinciale;

- assumere **impegni su più anni** in caso di progetti di lunga durata, nell'ambito della Sessione erogativa generale, per destinare a iniziative meritevoli risorse più significative di quelle disponibili su una singola annualità ed evitare di stanziare risorse in un anno quando l'erogazione effettiva delle stesse avverrà in anni successivi. In ogni caso il Consiglio di Amministrazione, al fine di non saturare le risorse erogative di un settore a causa degli impegni pluriennali, dovrà prestare particolare attenzione alla loro incidenza rispetto alle risorse realmente disponibili.

Con riferimento alla scelta dei **contributi da assegnare a terzi**, tramite le Sessioni erogative, la procedura seguita sarà la seguente:

- verifica di ammissibilità delle richieste: svolta dal Settore Attività Istituzionale, controlla il rispetto delle scadenze e la completezza della documentazione inviata;
- istruttoria tecnica: svolta dal Settore Attività Istituzionale, analizza i progetti presentati rispetto ai criteri di valutazione, tra cui l'attinenza con le priorità della Fondazione, la solidità del quadro finanziario e ogni altro criterio indicato;
- istruttoria delle commissioni erogative: coinvolge i Consiglieri di Amministrazione, che analizzano le richieste e l'istruttoria svolta dagli uffici per settori e ambiti omogenei, indipendentemente dai territori di appartenenza degli Enti che hanno presentato domanda, e compiono le scelte erogative;
- delibera dei contributi da parte del Consiglio di Amministrazione;
- comunicazione degli esiti ai richiedenti, sia in caso positivo che in caso di mancato accoglimento, con indicazione in questo secondo caso delle relative motivazioni.

Nei casi in cui venga scelta la modalità del **Bando** per un determinato filone di intervento, la procedura seguita sarà la seguente:

- verifica di ammissibilità delle richieste: svolta dal Settore Attività Istituzionale, controlla il rispetto delle scadenze e la completezza della documentazione inviata;
- istruttoria tecnica: svolta da enti esterni indipendenti, analizza i progetti presentati rispetto ai criteri di valutazione indicati nel Bando;
- istruttoria delle commissioni erogative: coinvolge i Consiglieri di Amministrazione, che analizzano le richieste e l'istruttoria svolta dagli enti esterni indipendenti, e compiono le scelte erogative;
- delibera dei contributi da parte del Consiglio di Amministrazione;
- comunicazione degli esiti ai richiedenti.

L'identificazione dei **Progetti propri** sarà preceduta da una fase di esplorazione, di generale competenza del Centro Studi, che si esplicherà in attività di ricognizione e mappature sul tema e nell'analisi dei risultati di altre progettualità in corso in termini valutativi e di impatto. Saranno quindi avviati incontri informali e audizioni con soggetti del territorio attivi sul tema ed eventualmente Tavoli di lavoro, per la condivisione degli obiettivi e delle finalità dell'eventuale iniziativa da attivare. Verrà prestata particolare attenzione a che l'eventuale iniziativa risulti coerente con le priorità indicate nei Documenti Programmatici, con le sollecitazioni ricevute nell'ambito delle ricerche o dei Tavoli in corso, e in linea con le indicazioni derivanti da altre progettualità in corso o concluse.

L'elaborazione dell'idea progettuale in termini di contesto, obiettivi, possibili partenariati, anche alla luce delle altre iniziative già in essere da parte della Fondazione e/o di altri soggetti, e la progettazione di dettaglio – in termini di sviluppo del partenariato, modalità di gestione, azioni/attività, metodologia, strumenti principali, indicazioni finanziarie, elementi di monitoraggio e valutazione – coinvolgeranno sia il Centro Studi che il Settore Attività Istituzionale, per addivenire ad una proposta da presentare al Consiglio di Amministrazione. La gestione operativa del progetto, in partenariato con i soggetti del territorio coinvolti, sarà di competenza del Settore Attività Istituzionale, compresa l'attività di monitoraggio e valutazione. Il Settore Attività Istituzionale inoltre collaborerà con il Centro Studi nella raccolta di istanze per eventuali nuove iniziative, con costanti aggiornamenti al Consiglio di Amministrazione e alla competente Commissione del Consiglio Generale.

La gestione dei Progetti propri promossi dalla Fondazione prevederà di norma l'attivazione di una partnership con altri enti o soggetti, il cui coinvolgimento sarà sancito da convenzioni o accordi che definiscano i reciproci impegni. Con tali partner l'iniziativa verrà impostata, realizzata, monitorata e valutata, anche al fine di sollecitare e favorire una progressiva azione di coordinamento e rete sul territorio tra soggetti attivi in ambiti tematici affini. I soggetti partner potranno essere enti non profit, istituzioni, reti di scuole, associazioni di categoria, altre Fondazioni, ecc.

Ove nel corso dell'esercizio si presenti la necessità di un intervento, per il quale si debba far ricorso al Fondo di stabilizzazione delle erogazioni, il Consiglio di Amministrazione formulerà una proposta in merito al Consiglio Generale.

6. Comunicazione e rendicontazione

Tra i principi sanciti dalla Carta delle Fondazioni, quelli relativi a comunicazione e rendicontazione stabiliscono l'impegno a far conoscere all'esterno i contenuti programmatici della Fondazione, nonché a dar conto dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, attraverso gli strumenti informativi e divulgativi più idonei.

In tale contesto, la Fondazione ha da alcuni anni intrapreso un percorso teso ad alimentare la crescente consapevolezza del diritto e interesse della comunità a essere puntualmente informata sui fatti che hanno ricaduta nei suoi confronti, per verificare, in ultima analisi, come la Fondazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale, di promuovere lo sviluppo sociale, economico e culturale del territorio di riferimento.

La Fondazione proseguirà nel percorso intrapreso, potenziando gli **strumenti di comunicazione** esistenti – il sito internet, la rivista "Risorse", la newsletter digitale "in.fondazione", i "Quaderni" – al fine di mettere a disposizione del territorio e della comunità notizie e informazioni sulla sua attività, da quella istituzionale relativa alle funzioni degli Organi, alla gestione del patrimonio, all'azione progettuale ed erogativa, attraverso le scelte programmatiche compiute annualmente.

Una particolare attenzione sarà posta alla **chiarezza dei programmi** che, a partire dagli indirizzi identificati nel presente documento, saranno individuati previa consultazione delle Commissioni e su proposta del Consiglio di Amministra-

zione nel Documento Programmatico Previsionale. La chiarezza degli obiettivi e delle scelte di priorità compiute dalla Fondazione accompagnerà il territorio nell'individuazione delle proposte progettuali da candidare al finanziamento e nella strutturazione di reti e collaborazioni a tal fine sollecitate, rendendo evidenti per la Fondazione quei ruoli di "Promotore di reti e di collaborazioni" e di "Accompagnatore delle organizzazioni della società civile", individuati insieme all'Obiettivo strategico.

In parallelo, sarà annualmente implementata e rafforzata l'**azione di rendicontazione**, avviata nel 2009 con la prima Relazione Sociale e potenziata con il Bilancio di Mandato 2006-2011 e con il Rapporto Annuale 2011, per mettere a disposizione documenti di facile accesso alle informazioni e di ampia diffusione e fruibilità. Nel corso del triennio, il Rapporto Annuale sarà predisposto con tempistiche coerenti a quelle del Bilancio di esercizio, in modo da poter essere approvato contestualmente in funzione di "Bilancio di missione" – come richiesto dalla normativa vigente – e sarà oggetto di progressivi approfondimenti che rendano quanto più trasparente possibile l'azione della Fondazione. Completerà l'azione di trasparenza e comunicazione la **continua interazione con il territorio**, assicurata sia dagli Organi, nei momenti di incontro, presentazione dei programmi e approfondimenti tematici, che dalla struttura, attraverso incontri con i richiedenti, Tavoli di lavoro e riunioni operative.

7. Lavoro in rete e territorio di riferimento

Assumendo la definizione per la quale gli stakeholder sono tutti quei soggetti, interni o esterni all'organizzazione, che sono portatori di aspettative e interessi, collegati all'attività della Fondazione, la platea di soggetti da considerare tra gli interlocutori della Fondazione risulta considerevole, vista l'ampiezza delle attività che essa conduce.

Si tratta di soggetti di diversa natura, con cui la Fondazione intrattiene relazioni molto diversificate, dagli **Enti cui spetta la designazione** dei componenti del Consiglio Generale, agli **Organi** e allo **staff**, che amministrano e assicurano il funzionamento dell'organizzazione, ai soggetti a cui è demandato il controllo sulla sua attività, primo tra tutti il **Ministero dell'Economia e delle Finanze**, che verificano il rispetto della normativa e dello Statuto, la sana e prudente gestione del patrimonio e la sua redditività.

Tra gli stakeholder figurano sia i **destinatari dei contributi**, che hanno ottenuto un finanziamento dalla Fondazione nell'ambito delle Sessioni erogative o dei Bandi, sia **coloro che, "sul campo", beneficiano degli interventi finanziati**, che si tratti di Progetti propri della Fondazione o di interventi condotti da terzi con il contributo della Fondazione. I Progetti propri, come detto, sono condotti in stretta sinergia con **partner** di volta in volta identificati in funzione delle specifiche prerogative e delle caratteristiche dell'intervento da realizzare. Questi soggetti sono talvolta gli stessi cui la Fondazione fa riferimento per la raccolta di istanze, per il confronto su emergenze ed esigenze del territorio, per l'identificazione di piste progettuali da proporre, tramite Tavoli di lavoro o Ricerche socio economiche. La Fondazione interloquisce costantemente con le **altre Fondazioni** italiane ed europee, nell'ambito del sistema ACRI e a

livello europeo tramite la partecipazione allo European Foundation Centre. È naturalmente costante il rapporto con le **banche di riferimento**, Banca Regionale Europea e UBI Banca, da cui derivano parte dei ricavi e nell'ambito dei cui Organi la Fondazione esprime, in qualità di socio, propri rappresentanti. La Fondazione opererà affinché il rapporto con le banche di riferimento, in primis con la BRE Banca, si sviluppi ulteriormente con forme di cooperazione su progetti condivisi.

Si tratta, complessivamente, di soggetti per i quali "le porte della Fondazione sono aperte", perché sia costante quel dialogo che già all'inizio del mandato 2006-2011 impegnava la Fondazione a essere una casa di vetro, attraverso la quale la comunità di riferimento viene ascoltata e informata di ciò che si realizza con il patrimonio frutto del lavoro delle generazioni passate. Un'azione di dialogo e confronto costante che la Fondazione si impegna a mantenere e implementare sul territorio nel triennio 2013-2015, per risultare sempre più vicina alle esigenze della comunità di riferimento ed efficace nell'azione realizzata.

Lo Statuto della Fondazione fa riferimento, all'articolo 2, al **territorio di tradizionale operatività**, e più precisamente alle zone dell'Albese, del Cuneese e del Monregalese, ove ebbe origine e si sviluppò la Cassa di Risparmio di Cuneo. Nel rispetto di tale indicazione, la Fondazione destinerà la parte prevalente delle sue risorse alle zone di tradizionale operatività, continuando peraltro a intervenire sulle altre zone della provincia, con un budget limitato, e adottando invece un criterio tendenzialmente provinciale per le iniziative proprie e i Bandi, prestando attenzione a non alterare gli equilibri sopra descritti.

8. Scelta dei settori

I settori su cui la Fondazione interverrà nel triennio 2013-2015 sono stati identificati dal Consiglio Generale, tenuto conto dei dati a consuntivo degli anni 2010 e 2011 e delle tendenze in atto nel 2012, nonché delle prospettive e delle esigenze rese manifeste dal territorio e dalla comunità di riferimento, senza che siano stati identificati cambiamenti rispetto ai settori assunti a partire dal 2008.

Annualmente il Consiglio di Amministrazione procederà alla ripartizione percentuale esatta delle risorse disponibili tra i settori di intervento, la cui dotazione seguirà comunque il seguente ordine di priorità⁷:

- Educazione, istruzione e formazione
- Promozione e solidarietà sociale⁸
- Arte, attività e beni culturali
- Sviluppo locale
- Salute pubblica
- Ricerca scientifica
- Attività sportiva

⁷ Secondo la normativa vigente (D.L. 153/1999 e D.L. 163/2006) la Fondazione deve destinare ai settori rilevanti almeno il 50% del reddito residuo, dedotti gli oneri fiscali, le spese di funzionamento e l'accantonamento alla riserva obbligatoria. A tali fini, saranno considerati rilevanti i seguenti settori: Educazione, istruzione e formazione; Volontariato, filantropia e beneficenza; Arte, attività e beni culturali; Sviluppo locale; Salute pubblica. Saranno considerati settori ammessi la Ricerca scientifica, l'Attività sportiva e l'Assistenza agli anziani

⁸ Il settore Promozione e solidarietà sociale include i settori Volontariato, filantropia e beneficenza e Assistenza agli anziani

Le priorità identificate per ciascun settore, unitamente agli obiettivi specifici che la Fondazione intende raggiungere nel corso del triennio, sono presentati nel capitolo 11, secondo un'articolazione dei settori stessi che rispetta la loro riorganizzazione in quattro Piani di Azione⁹, cui ciascuno di essi concorre:

- Investire nella società della conoscenza
- Rafforzare la coesione e la solidarietà sociale
- Stimolare uno sviluppo socio economico sostenibile
- Promuovere il benessere dei cittadini

⁹ Il Piano di Azione "Investire nella società della conoscenza" comprende gli interventi nei settori Educazione, istruzione e formazione, Arte, attività e beni culturali, Ricerca scientifica. Il Piano di Azione "Rafforzare la coesione e la solidarietà sociale" comprende gli interventi nel settore Promozione e solidarietà sociale. Il Piano di Azione "Stimolare uno sviluppo socio economico sostenibile" comprende gli interventi nel settore Sviluppo locale. Il Piano di Azione "Promuovere il benessere dei cittadini" comprende gli interventi nei settori Salute pubblica e Attività sportiva

9. Gestione del patrimonio e risorse disponibili

L'economia sta vivendo un momento che, a livello internazionale, porta instabilità e alta volatilità su tutti i mercati finanziari, azionari e obbligazionari.

La strategia seguita dalla Fondazione in questo periodo è stata quella di continuare a diversificare gli investimenti, nella convinzione che questa sia la strada migliore per ridurre e contenere il rischio insito in ogni attività finanziaria, senza trascurare gli aspetti reddituali, al fine di trarre le risorse necessarie per l'attività istituzionale.

Considerando i risultati fin qui ottenuti, la prosecuzione della politica di attenta diversificazione degli investimenti, oltre al contenimento del rischio sugli stessi, può portare, in uno scenario di lungo termine, a rafforzare le basi patrimoniali della Fondazione.

Gli investimenti sono ripartiti tra quelli con un orizzonte a breve e quelli a medio-lungo periodo. Tale distinzione individua gli investimenti non immobilizzati, come quelli capaci di cogliere maggiormente le opportunità del mercato nel breve periodo, rispetto a quelli immobilizzati che, anche per caratteristiche proprie, hanno uno scenario di investimento più lungo. Per tutti gli investimenti si è proceduto a ricercare controparti che offrissero caratteristiche qualitative e quantitative ritenute migliori, anche in base ai criteri di valutazione espressi dal mercato.

Non si è peraltro perso di vista lo sviluppo del

territorio di riferimento e del sistema Paese. Oltre alla partecipazione diretta in società tipo Cassa Depositi e Prestiti, SINLOC, MIAC, Ardea Energia, F2i e altre ancora, si è aderito a iniziative che utilizzando strumenti finanziari diversi, in particolare fondi chiusi a richiamo, accessibili a investitori istituzionali, potessero rappresentare un'opportunità da offrire al territorio di riferimento della Fondazione.

A tal fine il Consiglio di Amministrazione interverrà presso i soggetti gestori delle società e dei fondi indicati affinché considerino in termini prioritari possibili interventi nel territorio di riferimento. Inoltre il Consiglio di Amministrazione attiverà una puntuale verifica circa la possibilità, nel rispetto delle esigenze di redditività e di garanzia del capitale, di investimenti patrimoniali per il finanziamento diretto di infrastrutture da realizzarsi nel territorio di riferimento, come concreto contributo di contrasto alla crisi e sostegno allo sviluppo sostenibile.

Da non dimenticare, peraltro, la tuttora notevole presenza partecipativa nelle due banche di riferimento UBI Banca e BRE Banca, che richiede attenzione, cura e vigilanza.

Queste logiche di diversificazione, più volte ricordate, sono state premianti anche dal punto di vista della crescita nel tempo del patrimonio netto, come si evince dalla sottostante tabella.

Patrimonio netto				
31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
1.254	1.280	1.294	1.308	1.319

Valori espressi in milioni di euro

Tale positiva evoluzione è anche diretta conseguenza della politica adottata dalla Fondazione in materia di accantonamenti a riserva, finalizzati alla salvaguardia e all'integrità del patrimonio, effettuati senza soluzione di continuità e nella misura massima consentita dalla normativa vigente.

Sulla base dei dati disponibili al 30 giugno 2012, delle proiezioni sul secondo semestre 2012 e delle disponibilità di cui al Fondo di stabilizzazione delle erogazioni, attualmente pari a 37,6 milioni di euro, e fermo restando, nella predisposizione dei Bilanci per gli anni 2012, 2013

e 2014, l'applicazione in continuità dei criteri adottati negli ultimi esercizi per la valutazione della durezza delle perdite, si stima di poter destinare all'attività progettuale ed erogativa della Fondazione un ammontare pari a 18 milioni di euro per l'anno 2013, prospettando che analoghe disponibilità annue possano costituire una stima attendibile per i due esercizi successivi, il 2014 e il 2015.

Quanto sopra, salvo il sopraggiungere di eventi e/o normative o di eventuali svalutazioni di strumenti finanziari che dovessero influire in misura rilevante sugli investimenti della Fondazione e sulla relativa redditività.



10. Priorità e obiettivi nei settori d'intervento

10.1 Piano d'azione "Investire nella società della conoscenza"

Quest'area comprende gli interventi nei settori dell'educazione, dell'istruzione e della formazione, dell'arte e delle attività culturali e in quello della ricerca scientifica.

Le iniziative proprie della Fondazione, al pari di quelle finanziate a terzi, intendono contribuire all'affermazione di una società in cui il capitale culturale e civile si elevi e favorisca una positiva coesione sociale, preconditione per uno sviluppo generale del territorio.

Nel triennio 2013-2015, la Fondazione proseguirà la sua azione in **campo educativo**, in parte con il sostegno ad iniziative di terzi, ad esempio per esigenze urgenti infrastrutturali e di attrezzature, ma soprattutto con la promozione di Progetti propri e Bandi rivolti alle scuole. Il partenariato con gli istituti scolastici della provincia, su cui la Fondazione ha investito molto negli ultimi anni,

raggiungendo risultati molto importanti, sarà ulteriormente potenziato, anche grazie al coinvolgimento dei Dirigenti e dei docenti in percorsi di progettazione partecipata.

La Fondazione presterà particolare attenzione alle **iniziative culturali**, a fronte di un piano di tagli molto pesanti delle risorse pubbliche a esse destinate, con attenzione all'ampiezza della fruizione da parte di un largo pubblico, in particolare giovanile, proseguendo anche la promozione di grandi eventi artistici, se inseriti in un più ampio progetto di valorizzazione. Le nuove iniziative di restauro e valorizzazione del patrimonio artistico provinciale saranno realizzate in misura contenuta, su beni dall'alto e riconosciuto valore artistico, e in presenza di requisiti di urgenza.

Infine, la costruzione della società della conoscenza sarà perseguita anche sostenendo l'**innovazione del settore sanitario e produttivo della provincia**, in particolare attraverso il Bando per il sostegno alla ricerca scientifica.

Settore Educazione, istruzione e formazione

I. Elementi di contesto, criticità e opportunità¹⁰

La Strategia "Europa 2020" costituisce un riferimento essenziale per l'Unione Europea e per l'Italia, prescrivendo obiettivi precisi per lo sviluppo di una società ed un'economia basate sulla conoscenza.

In questo quadro **l'Italia**, pur registrando alcuni passi significativi nella direzione indicata, presenta ancora delle criticità rilevanti.

Se da un lato sono cresciuti i tassi di istruzione, il 19% dei giovani non raggiunge ancora il diploma (l'obiettivo di Lisbona è scendere sotto il 10%) e il tasso di abbandono scolastico è fra i più elevati in Europa.

È cresciuto negli ultimi anni il numero di giovani che conseguono il titolo di laurea almeno

triennale, anche se il dato, pari al 19%, è ancora lontano dalla media europea (32%).

La forza lavoro è meno specializzata che in Europa: solamente il 30% degli occupati svolge mansioni a elevata professionalità e appena il 31% dei professionisti ha un titolo di studio universitario.

Pur avendo assistito ad un progressivo aumento dei livelli di scolarità rispetto ai Paesi più avanzati, la scuola italiana oggi presenta numerosi divari da non sottovalutare. Divari di genere innanzi tutto, con le ragazze che hanno ormai performance scolastiche superiori ai ragazzi, tranne che nelle materie scientifiche; di indirizzo, visto che per il solo fatto di andare al liceo a 15 anni si ottengono 61 punti PISA¹¹, ovvero il

¹¹ PISA (Programme for International Student Assessment) è un'indagine promossa dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) con l'obiettivo di misurare le competenze degli studenti dei Paesi partecipanti in matematica, scienze, lettura e problem solving

¹⁰ Fonti: Eurostat, ISTAT, Fondazione Giovanni Agnelli, Società cooperativa Antilia, IRES Piemonte, Telefono Azzurro

15% in più di competenze rispetto al percorso professionale; tecnologici, con studenti "nativi digitali" che fanno fatica ad interloquire con docenti "migranti digitali"; socio-culturali, che determinano per gli studenti con un retroterra familiare meno favorevole, un maggior rischio di dispersione e una automatica concentrazione in alcuni indirizzi (ad esempio, i professionali) e in alcune scuole. Tra questi, non si possono non considerare gli studenti di origine straniera, che rappresentano oggi una realtà consolidata e in crescita anche in provincia di Cuneo.

Da sottolineare le sempre maggiori competenze richieste agli insegnanti, a fronte di opportunità formative limitate e non incentivate. L'età media elevata del corpo docente, specie nella scuola secondaria di primo grado, è un dato di fatto, che non facilita l'aggiornamento delle competenze necessarie: tra queste l'aggiornamento pedagogico (nuovo insegnamento per competenze previsto dalle recenti riforme), la capacità di gestione di classi con dinamiche comportamentali critiche, la didattica per alunni con disturbi specifici dell'apprendimento, l'utilizzo delle nuove tecnologie.

La giusta enfasi sulla valutazione nella scuola è un'opportunità per raccogliere elementi utili alla definizione di politiche di intervento mirate ed efficaci.

In **provincia di Cuneo** i giovani tra i 15 e i 34 anni, che rappresentano il 21,5% della popolazione, sono meno scolarizzati rispetto alla media regionale (75% il tasso di scolarizzazione per i maschi contro la media regionale del 77,2% e 86,3% quello delle femmine contro la media regionale del 84,2%), ma hanno tassi di occupazione superiori (35% nella fascia 15-24 anni, contro la media regionale del 24,4% e 83,8% nella fascia 25-34 anni contro la media regionale del 77,5%).

La bassa scolarizzazione e i divari tra maschi e femmine si spiegano con le maggiori opportunità occupazionali offerte, in particolare dalle piccole e medie imprese della provincia, ai ragazzi: se da un lato questo testimonia la dinamicità dell'attività imprenditoriale locale,

dall'altro pone seri problemi di prospettiva, se si considera che la competizione internazionale nei prossimi anni si giocherà sempre più sulla qualità e l'innovazione dei prodotti e dei processi e di conseguenza sulle competenze e le professionalità più avanzate dei lavoratori.

Le buone performance dell'economia locale hanno reso la provincia, specie negli anni passati, molto attraente per lavoratori di origine straniera, con conseguenti aumenti dell'incidenza di alunni stranieri nelle scuole, anche in conseguenza dei ricongiungimenti familiari.

La provincia di Cuneo fa registrare nella scuola dell'infanzia una presenza straniera superiore al 15%, a fronte di una media nazionale che non arriva al 9%, mentre la differenza si riduce nella scuola primaria, pur rimanendo sostanziale, con percentuali in provincia di Cuneo superiori al 14% a fronte di una media nazionale pari al 9%. La differenza risulta quasi nulla invece nelle scuole superiori, dove la media italiana è del 5,8% e quella della provincia di Cuneo pari a 7%: probabilmente dovuto a una minor incidenza di questa fascia d'età rispetto a quella dei più piccoli, il dato è certamente influenzato da una minor propensione al proseguimento degli studi da parte dei ragazzi stranieri, con una evidente "emergenza orientamento", confermata altresì dai dati sulle scuole frequentate, che fanno registrare un 20% di studenti stranieri iscritti ai licei, un 3% che frequenta istituti ad indirizzo artistico e il restante 77% concentrato tra istituti tecnici e istituti professionali. Peraltro, nelle scuole superiori italiane il tasso di insuccesso dei ragazzi di nazionalità non italiana è doppio rispetto a quello dei coetanei italiani (28% contro 13,6%) e ben il 42,5% degli alunni non madrelingua si trova in una situazione di ritardo scolastico contro l'11,6% degli studenti con cittadinanza italiana.

Per quanto concerne le infrastrutture scolastiche, si osserva una sempre maggiore difficoltà degli Enti locali proprietari degli immobili a garantire i necessari interventi di adeguamento e messa in sicurezza, in un contesto di incertezza rispetto alle prospettive di accorpamenti e riorganizzazione dei plessi scolastici.

II. Filoni di intervento prioritari e obiettivi specifici

Educazione, istruzione e formazione	Filoni di intervento	Obiettivi specifici
	<p>Metodi didattici sugli insegnamenti fondamentali</p> <p>Promozione del successo scolastico e del miglioramento del sistema educativo provinciale con attenzione ai metodi didattici innovativi in tutti gli ordini di scuola, investendo in particolare sulla formazione degli insegnanti</p>	<p>Aumentare l'incisività dei metodi di insegnamento delle materie fondamentali</p> <p>Favorire il recupero degli allievi con difficoltà di apprendimento</p> <p>Verificare l'impatto delle pratiche scolastiche rispetto al miglioramento degli apprendimenti e al successo scolastico dei ragazzi</p> <p>Potenziare la continuità scolastica nel primo ciclo di istruzione con particolare attenzione al rafforzamento della scuola secondaria di primo grado</p> <p>Potenziare i servizi per la prima infanzia come avvio del percorso scolastico e come politica di sostegno alle famiglie</p>
	<p>Attenzione alle disabilità ed esigenze speciali</p> <p>Sostegno a percorsi formativi inclusivi per tutti gli studenti, investendo sia sulle competenze degli insegnanti per la gestione della classe che su strumenti e metodi di apprendimento</p>	<p>Migliorare le possibilità di accesso al sistema educativo e lavorativo dei soggetti con disabilità</p> <p>Migliorare la capacità degli insegnanti di gestire la classe in caso di problematiche legate a disturbi comportamentali, a disturbi specifici dell'apprendimento e disabilità</p> <p>Potenziare le competenze degli alunni stranieri</p> <p>Rafforzare i sistemi didattici nelle aree periferiche</p>
	<p>Dalla scuola al lavoro</p> <p>Supporto ad una sempre maggiore integrazione tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro, favorendo la scelta di percorsi formativi adeguati alle esigenze delle singole persone e proiettati verso concrete opportunità lavorative</p>	<p>Ridurre il rischio di dispersione scolastica tra i giovani della provincia di Cuneo</p> <p>Migliorare la capacità di scelta di studio e di futuro lavorativo per i giovani della provincia (orientamento)</p> <p>Promuovere iniziative di informazione ed orientamento atte a stimolare e favorire la scelta di percorsi universitari coerenti con le proprie aspettative e con le esigenze del territorio</p> <p>Rafforzare le competenze fondamentali dei giovani della provincia</p> <p>Rafforzare la formazione professionale come valida alternativa di formazione ai percorsi di istruzione tradizionali</p>
	<p>Educazione e formazione dei cittadini di domani</p> <p>Sostegno alla formazione dei ragazzi come cittadini responsabili e consapevoli, per il potenziamento della coesione sociale e la crescita di una società forte e solida, anche attraverso il rafforzamento dell'educazione interculturale come risposta educativa alla società multiculturale in cui viviamo</p>	<p>Aumentare le possibilità di prosecuzione degli studi per allievi meritevoli e a basso reddito</p> <p>Aumentare il livello di partecipazione attiva dei giovani alla vita sociale e politica</p> <p>Contribuire alla crescita di una nuova classe dirigente in un orizzonte europeo</p> <p>Potenziare le pratiche sul tema dell'educazione interculturale nelle scuole della provincia di Cuneo</p> <p>Stimolare l'attenzione dei ragazzi sui temi economici e finanziari</p> <p>Rafforzare la consapevolezza che l'assunzione di comportamenti di auto-tutela e corrette scelte modali aiutano la "sicurezza stradale"</p> <p>Preservare, diffondere e valorizzare la memoria storica per educare le giovani generazioni</p>
	<p>Alta formazione dei giovani</p> <p>Sostegno alla formazione post-universitaria dei giovani e all'avviamento alla ricerca e alle sue applicazioni tecnologiche</p>	<p>Valorizzare i giovani talenti, permettendo loro di acquisire una formazione di livello post-universitario</p> <p>Contrastare il fenomeno delle fuga dei cervelli, cercando anzi di attrarre dall'esterno giovani di alto profilo intellettuale e culturale</p> <p>Favorire la sperimentazione di un nuovo modello di decentramento universitario, basato su nuovi equilibri tra il trasferimento sul territorio e l'offerta di servizi</p> <p>Incentivare studi specialistici relativi al contesto provinciale, in grado di garantire ricadute a livello culturale, turistico, imprenditoriale, tecnologico</p>
	<p>Infrastrutture per la formazione</p> <p>Riqualificazione di strutture scolastiche e per la formazione strategiche per il territorio, con costante attenzione alle situazioni di emergenza e sicurezza</p>	<p>Supportare gli Enti preposti per la messa in sicurezza e la funzionalità degli edifici scolastici e per la formazione, limitatamente a interventi strategici per il territorio e su strutture non a rischio di chiusura</p>

Settore Arte, attività e beni culturali

I. Elementi di contesto, criticità e opportunità¹²

Il settore culturale in senso esteso ricopre una posizione di primo piano nell'economia nazionale. Alcuni studi danno un'accezione estesa del settore culturale¹³, assegnandogli una quota sul PIL del 9%.

La crisi economica in corso ha generato una graduale contrazione delle risorse a disposizione del settore: il Ministero per i Beni e le Attività Culturali ha progressivamente ridotto i contributi per gli interventi sul patrimonio artistico e architettonico esistente, erogati attraverso gli enti di tutela regionali; la Regione Piemonte ha dimezzato, tra il 2009 e il 2011, il budget riservato alle attività culturali e nel corso del 2012 sta procedendo a selezionare alcune realtà significative con le quali sottoscrivere una convenzione finalizzata al loro sostegno.

Oltre all'oggettiva riduzione delle risorse disponibili, intervengono anche vincoli normativi che impongono tetti massimi di spesa agli Enti locali, in particolare per ciò che concerne alcune attività culturali: per gli eventi espositivi quali mostre e convegni i Comuni sono vincolati dal D.L. 78/2010 (*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e contabilità*) a spendere una cifra non superiore al 20% dell'equivalente utilizzato nell'anno 2010.

Questa riduzione di contributi pubblici si traduce concretamente in minori finanziamenti per i restauri architettonici e artistici, con un crescente pericolo di perdita del patrimonio esistente e con una sempre più difficile manutenzione dei beni, una progressiva riduzione del personale a disposizione per le attività culturali e una con-

seguinte minore fruibilità di determinati beni o settori artistici oltre che, in ultima istanza, nella riduzione del numero di eventi culturali di alta qualità e rilievo.

In questo quadro, affrontano particolari difficoltà le realtà museali, per la quali è noto che gli introiti derivanti dalle entrate (biglietti, laboratori didattici, donazioni ecc.) e le sponsorizzazioni private non sono sufficienti a garantire l'autosostenibilità. Se questo vale per le grandi realtà a livello internazionale, a maggior ragione riguarda le realtà di livello inferiore.

In **provincia di Cuneo** il punto di osservazione della Fondazione, basato sulle richieste di contributo pervenute e sui contatti con le numerose realtà attive nel settore, permette di rilevare come vi siano ampi margini di maggiore valorizzazione culturale e turistica dei beni presenti sul territorio, in un quadro di percorsi turistici non completi e perlopiù basati su criteri semplicemente geografici e/o tipologici. Risulta altresì debole l'integrazione tra i diversi percorsi e la promozione congiunta degli stessi.

Anche in presenza di interventi di restauro significativi, si rileva come il piano di gestione, fruizione e valorizzazione del bene sia spesso assente o successivo al progetto di recupero, mentre le migliori pratiche attuali suggeriscono l'avvio di piani di comunicazione e di valorizzazione dei beni anche prima delle attività di restauro.

Sul fronte dell'offerta culturale, si osserva una spiccata frammentazione dei soggetti proponenti, in un momento in cui il lavoro in rete permetterebbe una maggiore efficienza ed economia di scala.

Anche in provincia di Cuneo si rileva una limitata disponibilità dei soggetti privati ad intervenire a sostegno di iniziative artistiche e culturali, in un momento in cui la contrazione delle risorse pubbliche richiederebbe una decisa partecipazione privata.

¹² Fonti: Giornale dell'arte, Giornale dell'architettura, Commissione cultura ACRI, Osservatorio dei mestieri d'arte, Centro Studi Silvia Santagata-EBLA, ricerche condotte per i Quaderni della Fondazione e altre iniziative della Fondazione

¹³ Il settore culturale inteso in senso ampio comprende i beni e le attività culturali, l'industria culturale (editoria, audiovisivo, multimediale), l'enogastronomia, parte della produzione artigianale, l'architettura e l'edilizia di riqualificazione

II. Filoni di intervento prioritari e obiettivi specifici

Arte, attività e beni culturali	Filoni di intervento	Obiettivi specifici
	<p>Valorizzazione delle risorse culturali esistenti Promozione di percorsi e attività di valorizzazione delle risorse culturali esistenti, attraverso iniziative di studio, culturali e promozionali ed eventualmente di restauro</p>	<p>Incrementare il numero di turisti da altre province alla scoperta dei beni artistici e architettonici della provincia di Cuneo</p> <p>Aumentare la consapevolezza nei cittadini del valore artistico dei beni presenti sul loro territorio e la partecipazione alle attività di valorizzazione degli stessi</p> <p>Aumentare la promozione congiunta di beni appartenenti allo stesso territorio o accumulati da elementi storico-culturali</p> <p>Incrementare la partecipazione dei privati alla valorizzazione e al recupero dei beni del proprio territorio</p>
	<p>Manifestazioni culturali ed artistiche Sostegno alle manifestazioni culturali e artistiche ad ampia ricaduta, con particolare attenzione alla promozione di attività culturali e di aggregazione in zone periferiche</p>	<p>Mantenere, e se possibile incrementare, un livello di offerta culturale di qualità sul territorio, in particolare nelle zone periferiche</p> <p>Aumentare i casi di collaborazione tra Enti e organizzazioni nella predisposizione dell'offerta culturale del territorio</p>
	<p>Grandi eventi artistici e culturali Promozione o sostegno a eventi culturali e artistici di rilevanza sovra provinciale, solo se inseriti in un progetto di valorizzazione (vedi primo filone)</p>	<p>Incrementare il numero di turisti da altre province che frequentano i beni artistici e architettonici della provincia di Cuneo, attraverso il richiamo di un grande evento</p>
	<p>I giovani e l'arte Promuovere l'avvicinamento dei giovani all'arte, sia dal punto di vista dei possibili sbocchi lavorativi, sia dal punto di vista della fruizione culturale</p>	<p>Valorizzare e promuovere le sinergie tra giovani e artigiani di esperienza, sperimentando nuove forme di collaborazione e promuovendo la tradizione artistica locale e l'artigianato di qualità</p> <p>Favorire l'indipendenza economica dei giovani artisti, attraverso azioni mirate che generino occasioni di visibilità del proprio lavoro, la creazione di relazioni con altri artisti e un affaccio sul mondo professionale</p> <p>Contribuire alla crescita personale e all'educazione giovanile attraverso l'espressione e la creatività artistica, promuovendo nelle scuole attività artistiche complementari</p> <p>Incentivare i giovani ad avvicinarsi ad espressioni artistiche che oggi li vedono esclusi, generando curiosità verso iniziative considerate poco attrattive</p>
	<p>I musei del territorio Sostegno alle realtà museali esistenti, non sotto l'aspetto gestionale ma incentivando le manifestazioni temporanee</p>	<p>Incrementare gli eventi temporanei (mostre, esposizioni, manifestazioni) presso realtà museali già presenti sul territorio provinciale e favorire le reti tra realtà museali e le connessioni del museo con il tessuto urbano circostante</p>
	<p>Il restauro di beni culturali Contribuire al recupero di beni storico-artistici di elevato e riconosciuto valore artistico, in presenza di requisiti di urgenza</p>	<p>Contribuire al restauro solo di beni di alto livello storico-artistico con rischio di deperibilità elevato</p>

Settore Ricerca scientifica

I. Elementi di contesto, criticità e opportunità¹⁴

L'Italia si caratterizza per il basso ruolo svolto dai cosiddetti "beni immateriali", tra cui l'investimento in ricerca e sviluppo, nuove tecnologie, innovazione organizzativa e capitale umano. In altri termini, il Paese sembra aver colto poco le opportunità offerte dalla trasformazione in atto verso l'economia della conoscenza, con conseguente perdita di competitività di sistema.

L'analisi degli indicatori strutturali, con particolare riguardo a quelli dell'economia della conoscenza, mostra per l'Italia la presenza di elementi di debolezza che hanno influito sull'andamento della produttività: ad esempio, persistono rilevanti gap rispetto ai Paesi più avanzati per quanto riguarda la capacità brevettuale, l'intensità di spesa in ricerca e sviluppo, nonché il grado di istruzione avanzata. Nel complesso, ci sono stati significativi miglioramenti per questi indicatori nell'ultimo decennio, ma con una dinamica non sufficiente a ridurre in modo sostanziale il divario rispetto a Paesi decisamente più orientati verso l'economia della conoscenza, quali ad esempio Svezia e Finlandia, nonché Francia e Germania. Per l'Italia infatti il contributo del capitale intangibile destinato alla crescita della produttività del lavoro è risultato inferiore alla media, con un apporto particolarmente modesto della spesa in ricerca e sviluppo (1,3% del PIL).

Il contesto di crisi ha ulteriormente peggiorato questa situazione, sia per ciò che concerne gli enti pubblici che i soggetti privati. Tra questi peraltro, figurano un alto numero di piccole e medie imprese, che compongono il tessuto imprenditoriale nazionale e locale, e che faticano ad effettuare investimenti significativi in ricerca e innovazione o, se li fanno, non li iscrivono a bilancio come tali.

Nonostante tale ridotta propensione, si registra un elevato livello di specializzazione dei centri di ricerca privati ed universitari, accompagnata da una elevata produttività del settore. Risulta però costantemente carente l'interlocuzione tra produzione e centri di ricerca, unica alternativa praticabile per l'adeguamento del capitale umano alle esigenze della società della conoscenza odierna.

La **provincia di Cuneo**, caratterizzata da una forte prevalenza di piccole e medie imprese e da una significativa propensione all'internazionalizzazione e all'export (+9,8% nel 2011), è interessata dalla medesima difficoltà di dialogo tra imprese e centri di ricerca, in particolare con i centri universitari ivi collocati. L'innovazione esiste, specie di prodotto, ma non è supportata da un'attività di ricerca e sviluppo condotta in sinergia con centri di ricerca esterni, universitari e non. Risulta pertanto evidente l'esigenza di far crescere competenze specifiche, capaci di interloquire con la ricerca accademica, per attirare sul territorio finanziamenti in ricerca e innovazione.

Il punto di osservazione della Fondazione, basato sulle richieste di contributo pervenute, in particolare tramite il Bando Ricerca, e sui contatti con le numerose realtà attive nel settore, ha evidenziato la necessità di potenziare la valutazione ex ante e di introdurre in maniera strutturata un percorso di monitoraggio in corso di realizzazione e soprattutto una valutazione ex post esterna, che valuti il potenziale impatto economico della ricerca, alla luce dei risultati scientifici ottenuti. L'esperienza del progetto AGER nel comparto agroalimentare evidenzia l'opportunità di proseguire sulla strada delle collaborazioni in rete con altre Fondazioni, specie sul settore Ricerca che richiede finanziamenti di ampie dimensioni.

¹⁴ Fonti: ISTAT, IRES Piemonte

II. Filoni di intervento prioritari e obiettivi specifici

	Filoni di intervento	Obiettivi specifici
Ricerca scientifica	Innovazione tecnologica Collegamento tra enti di ricerca e realtà operative del settore economico della provincia di Cuneo, finanziando significativi progetti di ricerca applicata, integrati in rete e di qualità, che contribuiscano all'innovazione tecnologica e generino concrete ricadute territoriali	Favorire gli investimenti in ricerca e sviluppo del sistema imprenditoriale Incrementare il collegamento del tessuto produttivo con enti di ricerca di importanza internazionale Aumentare la diffusione e la conoscenza dei risultati scientifici ottenuti e l'impatto delle ricerche al tessuto produttivo
	Ricerca medica Progetti di ricerca applicata preclinica e translazionale, finalizzati ad una ricaduta di medio periodo sulla pratica clinica e sulle competenze del personale sanitario operante in strutture pubbliche della provincia di Cuneo	Mantenere elevato e accrescere il livello delle competenze del personale medico operante nelle strutture della provincia di Cuneo Migliorare il livello di servizio e tecnologia offerti dalle strutture sanitarie provinciali a beneficio dei pazienti Aumentare le occasioni di confronto tra gruppi di ricerca provinciali e realtà di ricerca eccellenti nazionali o internazionali Aumentare la diffusione e la conoscenza dei risultati scientifici ottenuti e l'impatto delle ricerche
	Ricerca socio economica Sviluppo di ricerche esplorative, analisi funzionali, valutazioni su temi prioritari o emergenti, i cui risultati possano fornire indicazioni e mettere a disposizione dati e informazioni utili alla Fondazione e al territorio per l'identificazione delle priorità e la definizione delle strategie	Migliorare la capacità di analisi delle problematiche del territorio Anticipare la lettura delle dinamiche socio economiche del territorio Migliorare la qualità delle politiche di pianificazione a favore dello sviluppo del territorio
	Atenei e territorio Valorizzazione della presenza universitaria in provincia di Cuneo, attraverso il miglioramento dell'offerta formativa, l'integrazione con attività di ricerca e servizio al territorio e una diffusa animazione culturale rivolta alla popolazione	Sviluppare le opportunità di formazione qualificata di livello universitario e post universitario a beneficio degli studenti e per la formazione della nuova classe dirigente Migliorare l'offerta di personale qualificato a beneficio del tessuto economico Sviluppare il capitale umano funzionale agli investimenti in ricerca e sviluppo delle aziende del territorio

10.2 Piano d'azione "Rafforzare la solidarietà e la coesione sociale"

Quest'area comprende gli interventi nel settore della promozione e della solidarietà sociale, ovvero tutte quelle iniziative, proprie della Fondazione o finanziate a terzi, volte al contrasto e al superamento delle condizioni di disagio, acuite dalla crisi economica, vissute da diverse fasce della popolazione, dagli anziani alle persone con disabilità alle persone indigenti, alle persone di origine immigrata.

Nella realistica ipotesi che la crisi economica attualmente presente non esaurirà i suoi effetti in tempi brevi, sia sul fronte occupazionale che su quello sociale, la Fondazione proseguirà la sua azione di contrasto alle conseguenze sociali della crisi, avviata nel 2009 e rafforzata nel 2011 e nel 2012, con due edizioni del Piano straordinario contro la crisi. Le misure adottate saranno implementate e, ove necessario modificate, per rendere più efficace l'azione della Fondazione nell'ambito del:

- contrasto all'emergenza povertà;

- inserimento e reinserimento occupazionale di giovani e persone uscite dal mercato del lavoro a causa della crisi;
- risposta all'emergenza abitativa;
- sostegno alle cooperative sociali e all'associazionismo organizzato impegnato nei servizi di welfare.

Oltre a tali priorità, la Fondazione proseguirà la sua azione nel campo dell'assistenza agli anziani, dell'attività di promozione della domiciliarità, dell'inserimento lavorativo e dello sviluppo dell'autonomia di persone con disabilità, dell'assistenza ai malati e ai bisognosi.

Una particolare attenzione sarà prestata al vasto tema del dialogo interculturale, in stretta connessione con le iniziative in fase di avvio a valere sul settore Educazione, così come saranno promossi alcuni mirati interventi di educazione allo sviluppo, che accompagnino in maniera strategica le azioni di cooperazione decentrata di attori locali, in una logica di dialogo, accoglienza e promozione dei diritti umani.

Settore Promozione e solidarietà sociale

I. Elementi di contesto, criticità e opportunità¹⁵

Negli ultimi anni i Paesi europei, compresa l'Italia, si sono trovati a dover affrontare due intense e al tempo stesso contrastanti pressioni: la prima proviene dai pesanti vincoli di bilancio pubblico a tutti i livelli istituzionali, legati agli obiettivi di azzeramento del deficit e di progressiva riduzione del debito pubblico, che impediscono incrementi di spesa e anzi richiedono misure di ulteriore contenimento; la seconda dalla crescita dei bisogni a fronte dell'invecchiamento della popolazione, con relativo aumento della non autosufficienza, e all'emergere di nuovi bisogni sociali legati alle trasformazioni in atto e alla crisi economica e occupazionale.

¹⁵ Fonti: Eurostat, OCSE, Istat, IRS, Laboratorio sul Secondo Welfare

Tra i nuovi bisogni sociali, da segnalare quello della popolazione immigrata, che porta con sé criticità e problematiche nuove rispetto alla popolazione autoctona; l'aumento della povertà relativa ed assoluta e della fascia di persone a rischio di esclusione; la precarietà e la disoccupazione che si diffondono tra tutte le fasce d'età, in particolare tra i giovani e le donne; i numerosi casi di disagio economico, fragilità sociale e multiproblematicità delle famiglie e la mancata soluzione ai problemi di conciliazione fra responsabilità lavorative e familiari, che investono in particolare le donne.

D'altra parte, la struttura interna della spesa sociale, soprattutto in Italia, sebbene in linea con la media europea, al suo interno è ancora molto squilibrata a favore della spesa pensioni-

stica rispetto a quella per le politiche di “nuovo welfare” (esclusione sociale, disoccupazione, famiglia, disabilità, integrazione sociale, conciliazione tempi di vita e di lavoro, ecc.). Nell’ambito delle spese per le politiche sociali, inoltre, la maggioranza dei fondi disponibili sono gestiti a livello nazionale rispetto a quello locale, con una prevalenza di interventi di natura economica rispetto all’erogazione di servizi: si stima che, su 62 miliardi di euro di spese per assistenza sociale disponibili per l’anno 2010, solo 8 miliardi siano stati gestiti da Regioni ed Enti locali.

In tale contesto, i tagli ai fondi per le politiche sociali a livello nazionale e locale, sono quelli più evidenti: si stima circa -86% negli ultimi tre anni a livello nazionale.

Nell’ambito della programmazione dei servizi sociali a fronte di una tale riduzione, il rischio è quello che gli enti si trovino nella situazione di riuscire appena a mantenere gli interventi “obbligatori” (per esempio, strutture e servizi per la non autosufficienza) e smantellare o ridurre fortemente interventi “non obbligatori”, come quelli di prevenzione, inclusione e integrazione sociale (per es. per minori e giovani a rischio, per la disabilità, adulti in difficoltà...), o innovativi e sperimentali.

Si consideri infine che i servizi sociali si trovano attualmente ad affrontare la questione della riorganizzazione, a fronte della riforma istituzionale in corso, che prevede la trasformazione dei consorzi socio-assistenziali in altre forme di cooperazione intercomunale, con la conseguente

indeterminatezza rispetto alla situazione futura. In questo contesto, negli ultimi anni si è sviluppato un ampio dibattito sulla possibilità di utilizzare la situazione di crisi in corso come opportunità per sviluppare un nuovo modello di welfare, non sostitutivo di quello pubblico ma integrativo, che preveda un potenziamento e ampliamento della rete di attori pubblici, privati e del privato sociale coinvolti, con ruoli e responsabilità bene distinti. Tra questi, le Fondazioni di origine bancaria possono svolgere un ruolo primario per favorire l’emergere e lo sviluppo di un nuovo welfare di comunità.

Anche in provincia di Cuneo, dove esiste un sistema dei servizi sociali di elevata qualità, con una forte presenza del privato sociale e un radicamento diversificato dell’associazionismo e del volontariato, i servizi sociali si trovano ad affrontare il drastico taglio delle risorse a disposizione e la questione della riorganizzazione istituzionale.

D’altro canto, sebbene la situazione di crisi abbia favorevolmente spinto un maggiore confronto e coordinamento tra i diversi soggetti locali (come il Tavolo di coordinamento degli enti gestori dei servizi socio assistenziali, costituitosi a livello provinciale), si rileva la necessità di sostenere la nascita, il rafforzamento e l’ampliamento di reti territoriali tra soggetti pubblici, privati, del privato sociale, dell’associazionismo, delle famiglie e dei destinatari, per la programmazione e realizzazione di servizi e interventi condivisi.

II. Filoni di intervento prioritari e obiettivi specifici

Promozione e solidarietà sociale	Filoni di intervento	Obiettivi specifici
	<p>Nuovo modello di welfare sociale Promozione di interventi sperimentali e innovativi volti a sviluppare un nuovo modello di welfare, ottimizzando le risorse pubbliche esistenti e sostenendo sperimentazioni di integrazione tra primo e secondo welfare sostenibili nel tempo</p>	<p>Rafforzare e ampliare le reti di soggetti coinvolti nella progettazione ed erogazione di servizi e interventi sociali (pubblico, privato, privato sociale, associazionismo, famiglie, destinatari), garantendo il coinvolgimento degli enti pubblici di riferimento</p> <p>Incrementare la diffusione di servizi flessibili, sostenibili nel tempo, incentrati sui bisogni della persona</p> <p>Incrementare, laddove possibile, la compartecipazione da parte dei beneficiari finali e/o di altri soggetti locali (privati, comunità, ecc.) all'erogazione dei servizi</p>
	<p>Prevenzione e integrazione sociale Promozione di interventi di prevenzione e integrazione sociale che riducano il rischio successivo di esclusione e/o inserimento in istituti, promuovano l'inclusione e l'autonomia (sociale, lavorativa, abitativa) e risultino meno dispendiosi in una logica di lungo periodo</p>	
	<p>• Minori, famiglie e giovani Sostegno ad azioni di prevenzione e ad iniziative innovative e sperimentali sulla gestione di problematiche di minori, famiglie e giovani</p>	<p>Prevenire il disagio minorile e giovanile e rafforzare misure alternative all'inserimento in comunità</p> <p>Aumentare la capacità delle famiglie di gestire il lavoro di cura e la conciliazione tra vita familiare e lavorativa</p> <p>Rafforzare e incrementare l'aggregazione, la partecipazione e il protagonismo dei minori e dei giovani</p>
	<p>• Disagio sociale e adulti in difficoltà Promozione dell'inserimento sociale e lavorativo degli adulti in difficoltà, gestione delle situazioni multiproblematiche e di fragilità sociale</p>	<p>Ridurre il rischio di esclusione sociale di persone in condizione di difficoltà economica e sociale</p>
	<p>• Persone con disabilità, anziane e non autosufficienti Sostegno ad iniziative che promuovano l'autonomia e l'integrazione di persone con disabilità, anziane e non autosufficienti e di sostegno alle loro famiglie</p>	<p>Promuovere e incrementare l'autonomia e la piena integrazione sociale, lavorativa, culturale e abitativa delle persone con disabilità</p> <p>Incrementare il sostegno e l'accompagnamento delle famiglie di persone con disabilità, anziane e non autosufficienti</p> <p>Promuovere la buona qualità della vita e aumentare la possibilità di rimanere a casa propria per le persone con disabilità, anziane e non autosufficienti (domiciliarità)</p> <p>Sviluppare e diffondere soluzioni di "gestione del dopo di noi"</p>
	<p>• Immigrazione, educazione allo sviluppo, promozione dei diritti umani e cooperazione decentrata Promozione dell'accoglienza e dell'inserimento dei cittadini immigrati e azioni di cooperazione decentrata con i Paesi da cui provengono</p>	<p>Potenziare l'accoglienza e il positivo inserimento sociale, culturale e lavorativo delle persone e famiglie immigrate e delle seconde generazioni, riducendo il rischio di esclusione e discriminazione delle persone immigrate e di origine immigrata</p> <p>Incentivare l'educazione allo sviluppo promossa sul territorio locale e sostenere la cooperazione decentrata con i Paesi di provenienza della popolazione immigrata</p>
	<p>Contrasto alle conseguenze sociali della crisi Sostegno e promozione di interventi per contrastare le conseguenze della crisi economica</p>	<p>Incrementare l'inserimento e il re-inserimento dei giovani e degli adulti espulsi dal mercato del lavoro a causa della crisi</p> <p>Ridurre le situazioni di emergenza sociali delle persone e delle famiglie causate dalla crisi (casa, disagio economico, fragilità ed esclusione sociale, povertà)</p> <p>Rafforzare la capacità delle imprese sociali e dell'associazionismo organizzato di affrontare la situazione di crisi e di garantire i servizi a favore delle persone in difficoltà</p>
	<p>Interventi infrastrutturali o strumentali Sostegno a interventi infrastrutturali o strumentali, in limitati casi di emergenza, per il rafforzamento dei servizi offerti dalle strutture esistenti e non per la realizzazione di nuove strutture</p>	<p>Aumentare la diffusione di iniziative anticrisi gestite in modo coordinato e integrato tra istituzioni e organizzazioni del territorio pubbliche e private</p> <p>Migliorare i servizi e gli interventi erogati nelle strutture esistenti, attraverso la dotazione strumentale o l'adeguamento infrastrutturale, in limitati casi di emergenza</p>

10.3 Piano d'azione "Stimolare lo sviluppo socio economico sostenibile"

Quest'area comprende gli interventi, propri e finanziati a terzi, nel settore dello sviluppo locale, che contribuiscono allo sviluppo economico del territorio, rispettoso dell'ambiente e capace di valorizzare le peculiarità di tipo produttivo, artistico, paesaggistico e naturalistico che il territorio offre.

Nel prossimo triennio proseguirà l'impegno della Fondazione per il sostegno e stimolo alla cosiddetta "green economy", come fatto negli ultimi anni con lo strumento del Bando AmbientEnergia a favore dei Comuni della provincia. Alle misure esistenti a supporto della riqualificazione dell'illuminazione pubblica, alla produzione distribuita da fotovoltaico e a sostegno della realizzazione di audit energetici degli edifici, potranno essere opportunamente affiancate attività di educazione ambientale sui

temi dell'utilizzo del suolo, della mobilità sostenibile, dell'inquinamento e dei rifiuti, in stretta connessione con l'intervento della Fondazione in campo educativo.

La Fondazione implementerà il proprio impegno a favore della valorizzazione turistica del territorio, attraverso il sostegno di iniziative di terzi, sia sul versante della promozione, sia su quello del miglioramento dell'offerta turistica locale.

Lo stimolo all'avvio di nuove imprese sarà altresì supportato, attraverso il sostegno allo startup di impresa e attraverso progetti in partenariato che facilitino l'accesso al credito.

Sul fronte dell'edilizia sociale, a fianco del fondo dedicato all'investimento patrimoniale Abitare Sostenibile Piemonte, saranno valutate con attenzione iniziative di risposta all'emergenza abitativa, in connessione con le attività volte a combattere le conseguenze sociali della crisi, di cui al settore Promozione e solidarietà sociale.

Settore Sviluppo locale

I. Elementi di contesto, criticità e opportunità¹⁶

Il 2011 ha segnato l'acuirsi dell'instabilità finanziaria per l'area dell'euro, che mette tuttora a rischio i fondamenti stessi dell'Unione Monetaria Europea: in tale contesto, l'Italia sta affrontando una delle crisi più difficili della sua storia recente. A partire dal terzo trimestre del 2011 il PIL ha ripreso a diminuire e la discesa si è accentuata nel trimestre successivo e nel primo di quest'anno. La domanda estera netta è stata l'unica componente che ha sostenuto, e tuttora sostiene, la dinamica del prodotto grazie alla buona performance delle esportazioni, soprattutto sui mercati extra-europei, in presenza di una forte contrazione della domanda interna. Si moltiplicano i segnali di difficoltà del mondo delle imprese, anche a causa del ritardo nei pagamenti da parte delle pubbliche amministrazioni e di fenomeni di *credit crunch*, i quali, in crescita nei

primi mesi di quest'anno, hanno interessato di più le piccole imprese e coinvolto anche unità economicamente solide.

A livello regionale si è assistito nel 2011 prima ad un recupero della produzione manifatturiera, dovuto soprattutto alla crescita della domanda estera, e poi ad una sostanziale stagnazione, con una crescita del Pil attorno allo 0,7%, superiore di poco alla dinamica nazionale. Tra i settori che continuano ad avere risultati positivi, certamente figura il turismo, dove il Piemonte prosegue nella crescita dei flussi in controtendenza con il resto d'Italia. Nel corso del 2011, aumentano gli arrivi (3,92%) e le presenze (3,88%). Segno positivo in quasi tutte le ATL regionali, pur con performance differenti, con l'eccezione di Biellese e Valsesia che presentano numeri in calo. Sul fronte lavoro, dopo una contrazione dell'1,3% nel 2009 (25 mila occupati in meno), nel 2010 prosegue il trend negativo (nel complesso dell'anno -0,9%,

¹⁶ Fonti: ISTAT, IRES Piemonte

16 mila occupati in meno) ma in attenuazione, con una stabilizzazione nell'ultimo trimestre dell'anno. Il 2011 vede una crescita non trascurabile (+1,2%, 23 mila occupati in più).

Tenendo conto anche delle persone che dichiarano di non cercare attivamente lavoro oppure non immediatamente disponibili (possibili scoraggiati), il tasso di disoccupazione raggiunge in Piemonte il 10%.

Il triennio 2010-2012 ha visto le amministrazioni locali coinvolte in maniera rilevante nello sforzo di risanamento finanziario del Paese: riduzione dei trasferimenti statali e vincoli introdotti dal patto di stabilità interno rispetto ai saldi di bilancio sono state le conseguenze principali. In altri Paesi i governi locali hanno colto l'opportunità offerta dalla situazione di stress fiscale per operare riforme da tempo auspicate, ad esempio la riorganizzazione territoriale del sistema di governo locale, sia di tipo strutturale sia attraverso modelli cooperativi. Anche in Piemonte una politica di questo tipo consentirebbe una riduzione delle spese e il raggiungimento di economie di scala e di scopo.

Il Piemonte ha due obiettivi da perseguire in parallelo: il recupero delle inefficienze di sistema e la realizzazione di cambiamenti strutturali. Fanno capo al primo tipo di soluzione la riorganizzazione amministrativa degli enti locali, la diffusione delle nuove tecnologie con modalità proattiva, accompagnate da dottrine d'uso che le rendano operative, la cooperazione istituzionale e politiche sovraregionali come risposta alle politiche per il consolidamento fiscale.

Nel secondo ambito, potrebbero opportunamente essere messe a punto politiche energetiche nell'ottica di una maggiore sostenibilità, unite ad una razionalizzazione degli insediamenti per ridurre il consumo di territorio, a una riqualificazione della domanda stessa di mobilità per progettare sistemi tariffari innovativi nei servizi pubblici. In generale, occorre puntare con coraggio verso politiche industriali e sociali green.

In questo quadro, la **provincia di Cuneo**, pur presentando due problemi storici quali l'isolamento geografico e di collegamenti infrastrutturali rispetto al resto del Nord Italia ed una

estrema frammentazione amministrativa, si conferma nel contesto regionale come la provincia meno sensibile alla crisi iniziata nel 2008, grazie soprattutto alla dinamica delle esportazioni (+9,8% nel 2011). Si registrano tuttavia importanti difficoltà nell'accesso al credito da parte di aziende e cooperative a causa di situazioni economiche e patrimoniali meno solide che in passato e della maggiore severità delle regole bancarie a livello europeo.

Dal punto di vista amministrativo, le riforme delle istituzioni locali in atto presentano un quadro non pienamente definito, rischiando di compromettere l'erogazione delle funzioni di base se gli enti del territorio non si organizzeranno adeguatamente in tempi rapidi.

Due leve su cui investire possono essere quelle della ricchezza ambientale e dell'incremento dei flussi turistici, sulle quali la provincia può contare come una riserva di potenzialità non ancora pienamente espresse, anche tramite un'azione di coordinamento tra i numerosi soggetti deputati alla valorizzazione del prodotto turistico.

II. Filoni di intervento prioritari e obiettivi specifici

Il settore dello Sviluppo locale è quello in cui si promuovono o sostengono iniziative volte a favorire la **competitività del territorio**, intesa come capacità di mantenere, sviluppare e attrarre attività economiche, flussi turistici, tramite progetti di innovazione e sviluppo sostenibile, funzionalità e competenze della governance e delle istituzioni locali e accesso a finanziamenti e risorse da altre fonti.

L'altra modalità di intervento della Fondazione in questo settore sarà quella degli **investimenti patrimoniali** con ricaduta sul territorio, che consentono la mobilitazione di risorse molto più ingenti rispetto a quanto è possibile fare con il ricorso alla sola leva erogativa, perseguendo ad un tempo la redditività dell'investimento, la salvaguardia del patrimonio e positivi ritorni per la comunità locale. Per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse erogative, i filoni di intervento prioritari saranno quelli di seguito elencati.

Filoni di intervento	Obiettivi specifici
<p>Competitività e sviluppo del territorio Creazione delle condizioni per la competitività del territorio e lo sviluppo delle attività economiche, attraverso il confronto e l'attivazione di Tavoli di lavoro con le forze economiche e imprenditoriali</p>	<p>Incrementare l'elaborazione di progetti strategici per il territorio e le possibilità di accesso a progetti e finanziamenti con altri territori nazionali ed internazionali (strategia translocal)</p> <p>Aumentare la conoscenza delle peculiarità produttive del territorio e contribuire all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali legate a queste peculiarità</p> <p>Migliorare la propensione all'innovazione delle imprese della provincia di Cuneo</p> <p>Facilitare l'accesso al credito attraverso strumenti rivolti a imprese in start up o piccole e medie imprese consolidate, in difficoltà a causa della crisi</p>
<p>Valorizzazione turistica del territorio Iniziative di potenziamento dell'offerta turistica locale e di promozione della stessa all'esterno, con particolare attenzione alla valorizzazione dei territori montani</p>	<p>Incrementare i flussi in ingresso e le presenze in provincia di Cuneo, aumentando la conoscenza dell'offerta turistica provinciale</p> <p>Arricchire l'offerta turistica del territorio provinciale attraverso percorsi di visita e valorizzazione delle eccellenze del territorio, artistiche, culturali, ambientali e produttive, promossi in modo integrato dagli enti del territorio</p>
<p>Tutela dell'ambiente Iniziative di valorizzazione della risorsa ambiente dal punto di vista energetico, dal punto di vista educativo-culturale e dal punto di vista della protezione dei cittadini e del territorio</p>	<p>Incrementare il risparmio energetico della pubblica amministrazione locale, anche favorendo l'accesso a fonti di finanziamento di origine nazionale ed internazionale</p> <p>Incrementare la produzione di energia da fonti rinnovabili sul territorio provinciale</p> <p>Promuovere l'educazione ambientale sui temi dell'utilizzo del suolo, della mobilità sostenibile, dell'inquinamento e dei rifiuti</p> <p>Incrementare la capacità di rispondere alle emergenze ambientali, per proteggere i cittadini e il territorio</p>
<p>Infrastrutturazione istituzionale Iniziative di studio ed analisi sui processi di riconfigurazione istituzionale in atto</p>	<p>Aumentare la disponibilità di studi ed analisi utili ai decisori istituzionali per una riconfigurazione amministrativa ottimale ai fini della governance del territorio e dell'erogazione dei servizi</p> <p>Aumentare la capacità del territorio di fare rete e attrarre risorse in maniera competitiva da altre fonti di natura nazionale ed internazionale</p>

10.4 Piano d'azione "Promuovere il benessere dei cittadini"

Quest'area comprende gli interventi propri o finanziati a terzi nei settori della salute dei cittadini e della promozione dell'attività sportiva, finalizzati da un lato ad attuare azioni di prevenzione di lungo periodo, e dall'altro a contribuire all'eccellenza del livello sanitario riscontrabile in molte strutture della provincia.

Nel confermare il suo stretto legame di collaborazione con le aziende sanitarie della provincia, la Fondazione proseguirà nella sua azione a sostegno del miglioramento del livello sanitario delle stesse, agendo sia sull'innovazione tecnologica in ambito diagnostico e terapeutico, sia sulla formazione dei giovani medici specializzandi, che costituiscono il futuro degli operatori nelle strutture sanitarie del territorio, e in generale del personale sanitario. Inoltre, l'azione condotta

nel settore Ricerca per il sostegno di progetti di ricerca applicata completerà il quadro del sostegno della Fondazione al sistema sanitario locale. Proseguirà inoltre l'azione della Fondazione in due ambiti di intervento importanti, oggetto di attenzione da alcuni anni: l'integrazione tra servizi sanitari e servizi sociali e le relative sperimentazioni, e la prevenzione, "investimento" fondamentale per la salute dei cittadini. La prevenzione si realizza anche promuovendo stili di vita sani, e a questo principio si ispirerà il sostegno della Fondazione all'attività sportiva, attraverso iniziative prevalentemente mirate ad avvicinare i giovani e le persone con disabilità alla pratica motoria. In particolare, per ciò che riguarda i giovani, la Fondazione proseguirà nella sua azione di promozione della formazione pluridisciplinare che incentivi la differenziazione della pratica sportiva giovanile, evitando specializzazioni precoci.

Settore Salute pubblica

I. Elementi di contesto, criticità e opportunità¹⁷

Negli ultimi anni i Paesi europei, compresa l'Italia, si sono trovati a dover affrontare due intense e al tempo stesso contrastanti pressioni: la crescita dei bisogni e la riduzione delle risorse a disposizione.

Sul fronte dei bisogni, ha una rilevanza particolare il fenomeno del progressivo invecchiamento della popolazione, che porta con sé un generale aumento del numero anziani e grandi anziani con necessità di assistenza e cura e l'incremento della non autosufficienza e della cronicità, a fronte dei quali il sistema sanitario italiano, pensato per malati acuti, deve essere rimodellato.

Esistono inoltre nuovi bisogni che si sono manifestati in connessione con le trasformazioni in

atto e la crisi economica in corso, tra cui l'aumento di nuovi utenti di origine straniera, che presentano necessità specifiche e differenziate, e la diffusione di forme diversificate di disagio psicologico e fragilità sociale, dovuta a condizioni di precarietà lavorativa, disagio economico e povertà crescente.

A livello istituzionale, ci si trova di fronte a una situazione in evoluzione: se da un lato a livello nazionale si è in attesa della definizione di un nuovo Piano sanitario, dall'altro, il 3 aprile 2012 è stato approvato il nuovo Piano socio-sanitario regionale, attualmente in via di attuazione, e imperniato su 4 assi distintivi:

- la costituzione di federazioni, finalizzate a garantire una necessaria sostenibilità economica;
- la riorganizzazione delle reti ospedaliere, volta ad un generale snellimento del sistema;

¹⁷ Fonti: Eurostat, Istat, Piano Socio Sanitario 2012-2015 della Regione Piemonte

- la riorganizzazione del servizio territoriale, con l'assegnazione di un ruolo centrale ai distretti e ai centri di assistenza primaria;
- l'integrazione socio-sanitaria.

Il riassetto istituzionale in corso provoca peraltro una indeterminatezza dei tempi e delle modalità di attuazione e dei nuovi interlocutori sul territorio. Elementi, questi ultimi, che dovranno essere monitorati per definire, di anno in anno, i soggetti di riferimento e le priorità della Fondazione. Il maggior rischio, in un tale contesto di incertezza e di taglio delle risorse a disposizione, è che non vengano attivati o abbiano uno sviluppo limitato i cosiddetti "progetti speciali di salute" che, come definiti nel Piano regionale, comprendono l'area della prevenzione, quella della promozione della salute, l'area della fragilità e quella dei percorsi qualificanti.

Il sistema sanitario è oggetto di un piano di rientro di spesa che interessa, oltre al Piemonte, altre regioni italiane. Alle Federazioni spettano le attività di acquisti, stoccaggio, distribuzione e controllo di gestione delle aziende ospedaliere e sanitarie, nell'intento di generare risparmi sui volumi.

Oltre alla nascita delle Federazioni, elemento fondante della riforma sanitaria è rappresentato dalla programmazione della rete ospedaliera, che prevede una Rete ospedaliera unitaria, funzionalmente integrata, con la diversificazione dei presidi secondo l'intensità delle cure e la complessità delle prestazioni.

In questo contesto, l'Ospedale Santa Croce e Carle di Cuneo è definito dal Piano Socio Sanitario Regionale 2012-2015 ospedale di riferimento, mentre quelli di Mondovì, Savigliano e Alba – Bra sono ospedali cardine. Gli ospedali di Ceva e Saluzzo sono ospedali di territorio, mentre quello di Fossano è indicato come ospedale da riconvertire.

Le acquisizioni di beni strumentali richiederanno da parte delle Aziende sanitarie e ospedaliere una maggiore collaborazione con il livello regionale e in particolare l'autorizzazione da parte dell'Agenzia Regionale per i Servizi Sanitari (ARESS), che valuterà l'effettiva coerenza con il Piano Sanitario Regionale e le ricadute sui costi di gestione.

Gli interventi immateriali rischiano di essere limitati rispetto a quelli infrastrutturali e materiali a causa dell'elevato costo, e delle limitate disponibilità di risorse.



II. Filoni di intervento prioritari e obiettivi specifici

	Filoni di intervento	Obiettivi specifici
Salute pubblica	<p>Prevenzione e promozione della salute Promozione della salute e di interventi di prevenzione che riducono il rischio successivo di istituzionalizzazione e/o cronicità e risultano meno dispendiosi in una logica di lungo periodo</p>	<p>Incrementare le azioni di prevenzione a tutti i livelli: primaria, per evitare l'insorgere di malattie e mantenere il benessere a livello di singolo individuo, di collettività e ambiente, tramite corretti stili di vita; secondaria, volta ad anticipare le diagnosi; terziaria, finalizzata a contrastare la progressione in caso di malattie manifeste</p> <p>Diffondere e potenziare la visione e la pratica della "salute in tutte le politiche" per promuovere il benessere dei cittadini e delle comunità locali</p>
	<p>Formazione e ricerca Promozione di interventi formativi e di ricerca per il mantenimento e rafforzamento degli alti livelli di professionalità nelle strutture e nei servizi</p>	<p>Mantenere e rafforzare gli alti livelli di professionalità nelle strutture e nei servizi socio-sanitari, incrementando offerte formative e di ricerca rivolte al personale medico e paramedico</p>
	<p>Servizi socio sanitari integrati sul territorio Promozione di interventi sperimentali e innovativi volti a rafforzare e sviluppare il modello di integrazione socio-sanitaria</p>	<p>Rafforzare e ampliare le reti di soggetti coinvolti nella progettazione ed erogazione di servizi e interventi socio sanitari (pubblico, privato, privato sociale, associazionismo, famiglie, destinatari), garantendo il coinvolgimento degli enti pubblici di riferimento</p> <p>Sperimentare servizi e interventi flessibili, di risposta ai nuovi bisogni e incentrati sulla persona</p>
	<p>Innovazione tecnologica Promozione di interventi infrastrutturali o strumentali, limitatamente alla dotazione di attrezzature diagnostiche e terapeutiche essenziali innovative oppure divenute obsolete</p>	<p>Migliorare e innovare la capacità diagnostica e terapeutica delle strutture, attraverso interventi strutturali e la dotazione di attrezzature essenziali e/o innovative, nel quadro della programmazione regionale e della valutazione dell'appropriatezza tecnologica</p>

Settore Attività sportiva

I. Elementi di contesto, criticità e opportunità¹⁸

L'attività fisica concorre a migliorare la qualità della vita ed è associata positivamente sia allo stato di salute sia alla nascita di valori importanti come lo spirito di gruppo, la solidarietà, la tolleranza e la correttezza, contribuendo così alla realizzazione personale e allo sviluppo dei rapporti sociali. Nel 2011, in **Italia**, le persone che praticano sport sono il 32,1% della popolazione. Tra questi, il 21,9% si dedica allo sport in modo continuativo e il 10,2% in modo saltuario. Coloro che pur non praticando uno sport svolgono un'attività fisica sono il 27,7% della popolazione, mentre i sedentari sono il 39,8% della popolazione.

Lo sport è un'attività tipicamente giovanile, anche per gli aspetti etici ed educativi connessi alla pratica sportiva: le quote più alte di sportivi si riscontrano per i maschi nella fascia di età tra gli 11 e i 17 anni (circa il 70%) e per le femmine in quella tra gli 11 e i 14 (62,5%). Il confronto tra i sessi mostra una dedizione allo sport più accentuata tra i maschi (in media 38,6% contro il 25,9% delle femmine) in tutte le fasce di età ad eccezione dei giovanissimi (3-5 anni) quando le quote di praticanti si equivalgono tra bambine e bambini. Le differenze di genere sono successivamente a favore dei ragazzi con divario massimo tra i 20 e i 24 anni (circa 24 punti percentuali) e si attenuano successivamente al crescere dell'età. L'attività sportiva giovanile presenta il rischio della specializzazione precoce e dell'esasperazione agonistica da parte dei giovani atleti, delle famiglie e delle società sportive: motivazioni queste alla base del progetto "AtletiDomani" della Fondazione, con cui si è voluto

focalizzare l'attenzione degli istruttori sportivi e dei dirigenti delle società sugli aspetti educativi dello sport piuttosto che su quelli tecnici.

Lo sport rappresenta un momento di socializzazione e partecipazione sociale particolarmente rilevante per alcune fasce di popolazione, come le persone con disabilità; ciononostante sono relativamente poche le società sportive che si occupano di disabilità, in particolare in **provincia di Cuneo**, dove se ne registrano solamente quattro.

La pratica sportiva è inoltre strettamente correlata alla salute, ai fattori di rischio che la minacciano e ai corretti stili di vita della popolazione. La maggioranza della popolazione applica contemporaneamente stili di vita salutari e non salutari con modalità diverse. Gli interventi di politiche socio-sanitarie andrebbero mirati per contrastare la diffusione dei comportamenti a rischio, soprattutto nei confronti dei giovani, con un'attenzione specifica al ruolo che la pratica sportiva può svolgere per contrastare l'aumento di stili di vita non salutari. Ciò è tanto più rilevante poiché i comportamenti legati alla salute che si apprendono durante le età giovanili creano le premesse per uno stile di vita che si mantiene nel tempo anche in età adulta.

Infine, guardando alle discipline sportive, si osserva, a fronte di una forte concentrazione della popolazione su sport come calcio, nuoto, pallavolo, tennis, ecc., una rivalutazione di sport meno diffusi, che andrebbero maggiormente incentivati anche a livello mediatico. Localmente questo tema investe anche sport tradizionalmente radicati sul territorio, e poco conosciuti tra i giovani, come la pallapugno.

18 Fonti: ISTAT, IRES Piemonte, CONI

II. Filoni di intervento prioritari e obiettivi specifici

Attività sportiva	Filoni di intervento	Obiettivi specifici
	<p>Inclusione sociale e recupero del disagio attraverso lo sport Promozione di iniziative ed attività che effettuano un'opera di prevenzione sociale tra le fasce più deboli e disagiate</p>	<p>Aumentare le possibilità di relazioni sociali positive delle fasce più deboli e disagiate</p> <p>Incrementare le occasioni di aggregazione ed opportunità di crescita personale attraverso il gioco sportivo</p>
<p>Attività sportiva per persone con disabilità Promozione dell'attività sportiva per persone con disabilità come mezzo di inclusione sociale e di aumento dell'autonomia personale</p>	<p>Aumentare le possibilità di socializzazione, integrazione e recupero psicofisico delle persone con disabilità</p> <p>Rafforzare la presenza sul territorio di associazioni che operano in ambito sportivo per persone con disabilità</p> <p>Incrementare la capacità di aggregazione tra le associazioni sportive di persone con e senza disabilità</p> <p>Valorizzare l'aspetto etico ed educativo dello sport piuttosto che avvalorarne l'aspetto eccessivamente tecnico ed agonistico</p>	
<p>Attività sportiva dei giovani Avviamento allo sport dei ragazzi, anche come veicolo di corretti stili di vita, attraverso la collaborazione con le istituzioni scolastiche e la formazione di istruttori e dirigenti delle società sportive, investendo in particolare su una formazione pluridisciplinare che incentivi la differenziazione della pratica sportiva giovanile, evitando specializzazioni precoci</p>	<p>Migliorare l'alfabetizzazione motoria di base di bambini e studenti e potenziare la formazione pluridisciplinare</p> <p>Incentivare tra i giovani la pratica sportiva di discipline legate alla tradizione locale</p> <p>Incentivare lo sport come veicolo di corretti stili di vita, anche al fine di aumentare tra i giovani la consapevolezza dei rischi delle sostanze dopanti, per contrastarne l'utilizzo</p>	
<p>Strutture sportive Riqualficazione di strutture sportive esistenti, purché con ampia ricaduta locale e in assenza di strutture affini limitrofe, e con costante attenzione alla fruizione da parte di minori e persone con disabilità</p>	<p>Incrementare la funzionalità delle strutture sportive con ampia ricaduta locale</p> <p>Dare priorità alle strutture che agevolino la pratica sportiva di minori e persone con disabilità</p>	

11. L'organizzazione della Fondazione per la realizzazione del Piano Pluriennale

La struttura della Fondazione, potenziata negli ultimi anni fino all'attuale configurazione, con un totale di 28 dipendenti¹⁹, sarà protagonista del processo di realizzazione del presente Piano. La struttura, sotto l'impulso del Consiglio di Amministrazione, sarà impegnata nel processo di presentazione all'esterno del Piano, affinché gli interlocutori della Fondazione possano interpretarlo correttamente e in funzione di quanto esposto realizzare la propria azione di collaborazione con la Fondazione.

- Il Settore Attività Patrimoniali e Finanziarie si occuperà della gestione patrimoniale, secondo le scelte compiute dal Consiglio di Amministrazione, coerenti con gli indirizzi dettati dal Consiglio Generale.
- Il Settore Attività Istituzionale si occuperà dell'azione progettuale della Fondazione e della gestione del processo erogativo, secondo i filoni e gli obiettivi indicati nel presente Piano e in ottemperanza alle scelte del Consiglio di Amministrazione, e realizzando inoltre l'azione di monitoraggio e valutazione descritta al capitolo successivo, con la collaborazione del Centro Studi.

¹⁹ Dato al 31 dicembre 2011, che non include il Segretario Generale, il responsabile del Centro Studi e ad interim della funzione Comunicazione e il collaboratore per il Sistema di Gestione della Qualità, operanti con contratti di collaborazione coordinata e continuativa

- Il Centro Studi e la funzione Comunicazione saranno protagonisti dell'azione di ascolto e dialogo con il territorio, tramite l'attivazione di Tavoli, la realizzazione di Ricerche socio economiche e il potenziamento degli strumenti di rendicontazione e comunicazione.
- Gli altri settori, aree e funzioni della Fondazione proseguiranno nella loro azione istituzionale²⁰, collaborando alle attività di implementazione del Piano.

Insieme, il Centro Studi e il Settore Attività Istituzionale accompagneranno gli Organi nella definizione delle azioni da implementare di anno in anno, secondo le previsioni dei Documenti Programmatici Previsionali, oltre che nell'azione di monitoraggio dell'attività svolta, in funzione di miglioramento delle strategie da porre in essere.

Nel ribadire il proprio impegno per investimenti significativi in ambito formativo a favore della struttura, perché possa rispondere in maniera efficace alle attese degli Organi e della comunità, la Fondazione si avvarrà, ove necessario, di incarichi esterni.

²⁰ Le funzioni di ciascun settore, area e funzione della Fondazione sono descritte nel capitolo 4 del Bilancio di Mandato "Un patrimonio a servizio della comunità"

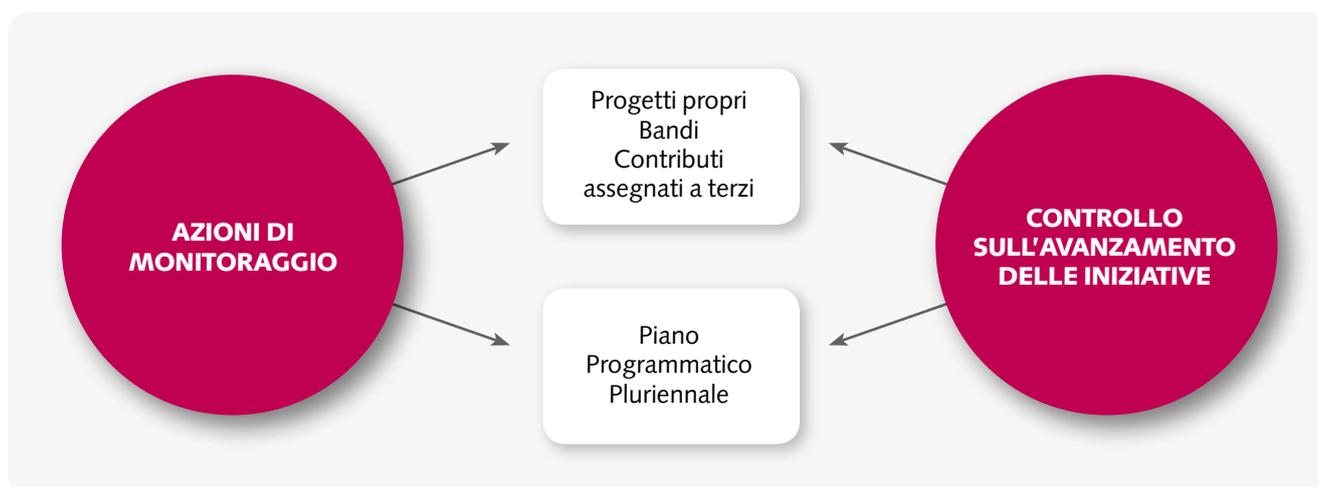
12. Piano di monitoraggio e valutazione del raggiungimento degli obiettivi

L'aumento progressivo del numero delle richieste pervenute negli ultimi anni, la necessità di verificare concretamente le ricadute sul territorio e il raggiungimento degli obiettivi e degli indirizzi deliberati dal Consiglio Generale nel Piano Programmatico Pluriennale, hanno reso indispensabile l'implementazione di una procedura strutturata di monitoraggio e valutazione dei progetti

finanziati o promossi dalla Fondazione CRC. Le procedure adottate per il monitoraggio e la valutazione dei progetti saranno predisposte secondo modalità sempre più sistematiche al fine di raccogliere un congruo numero di informazioni e dati reali utili per misurare l'efficacia, lo sviluppo coerente delle fasi di realizzazione, gli effetti e la qualità dei progetti finanziati.

12.1 Monitoraggio

L'azione di monitoraggio sarà finalizzata al controllo sull'avanzamento delle iniziative finanziate o promosse dalla Fondazione.



Si intende costruire un percorso di monitoraggio mirato, flessibile e specifico per quanto riguarda i Bandi, alcuni Progetti propri e alcuni progetti realizzati da soggetti terzi con il contributo della Fondazione (contributi a terzi).

Azioni di monitoraggio

Bandi	Controllo di coerenza tra obiettivi, budget e attività dei progetti vincitori del bando	Verifica di avanzamento delle attività indicativamente a 1/3, 2/3 e al termine del progetto, o in corrispondenza delle fasi più significative	Verifica di avanzamento sull'attività amministrativa e di rendicontazione sulla coerenza delle spese sostenute indicativamente a 1/3, 2/3 e al termine del progetto, o in corrispondenza delle fasi più significative
--------------	--	--	--

Azioni di monitoraggio

Progetti propri	Riunioni periodiche dei comitati di indirizzo del Progetto proprio per verificare la corrispondenza delle iniziative in corso di realizzazione rispetto ai contenuti del progetto approvato	Verifica di avanzamento delle attività indicativamente a 1/3, 2/3 e al termine del progetto, o in corrispondenza delle fasi più significative	Verifica di avanzamento sull'attività amministrativa e di rendicontazione sulla coerenza delle spese sostenute indicativamente a 1/3, 2/3 e al termine del progetto, o in corrispondenza delle fasi più significative
------------------------	--	--	--

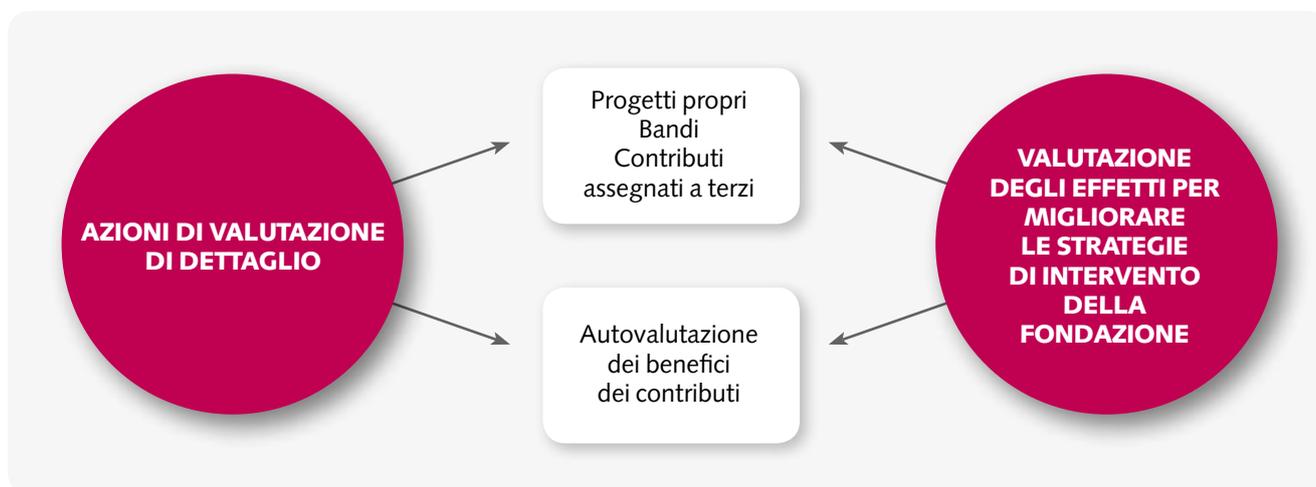
Contributi assegnati a terzi	<p>Incontri mirati con alcuni beneficiari di contributi rilevanti per esaminare l'avanzamento delle iniziative.</p> <p>Nel caso di interventi strutturali, visita sul campo e in cantiere prima dell'erogazione del contributo per verificare l'implementazione del progetto finanziato e controllarne la conformità in relazione al contributo assegnato</p>	Relazione all'inaugurazione del progetto che ha beneficiato del contributo	Verifica di congruenza al progetto per quanto riguarda la rendicontazione e la documentazione di spesa prima dell'erogazione del contributo	Attivazione di nuove procedure di autovalutazione finale delle iniziative da parte dei beneficiari dei contributi
-------------------------------------	---	---	--	--

12.2 Valutazione nel dettaglio degli effetti di singole iniziative

L'azione della valutazione degli effetti delle iniziative è finalizzata a rilevare in modo oggettivo i cambiamenti generati dalle azioni progettuali nel territorio di riferimento. La valutazione degli effetti servirà eventualmente per correggere e migliorare le strategie di intervento della Fondazione.

La valutazione dei risultati di un'iniziativa può essere realizzata con diversi gradi di approfondimento a seconda del tipo di progetto analizzato. Una valutazione degli effetti con metodo contro-fattuale attraverso campioni di controllo

può essere realizzata solo in alcuni casi specifici, in particolare quando il target dei beneficiari è definito chiaramente. Inoltre essendo una valutazione molto costosa in termini di rapporto risorse/tempo, diventa significativo realizzarla solamente per i progetti a particolare contenuto innovativo, di cui è possibile valutare la sostenibilità e la riproducibilità su ampia scala (ad esempio: progetti in campo educativo o del welfare). Negli altri casi, può essere realizzata una **rendicontazione strutturata** delle iniziative finanziate o promosse dalla Fondazione, scelte a campione sulla base di precisi indirizzi specifici o necessità di verifica.



12.3 Valutazione macro degli effetti del Piano Programmatico Pluriennale

Si intende comporre un quadro di valutazione strutturata, finalizzata al controllo sul raggiungimento degli obiettivi del Piano Programmatico Pluriennale 2013-2015. Nei prossimi mesi saranno ricercati alcuni macroindicatori relativi a ciascun settore di intervento. Per quelli che saranno indi-

viduati verrà messo in atto un piano di rilevazione con cadenza annuale che potrà mostrare un quadro dell'evoluzione della comunità locale su alcune linee di indirizzo del Piano Programmatico Pluriennale. L'interpretazione delle variazioni in questi indicatori dovrà essere oggetto di attenta analisi perché bisognerà tenere sempre presente che le iniziative promosse o finanziate dalla Fondazione influiranno solo in modo parziale su di essi.

Azioni di valutazione degli effetti				
PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE	Verifica degli obiettivi specifici	Verifica annuale dello sviluppo coerente di alcuni macroindicatori per ciascun settore di intervento	Relazione con cadenza annuale	Relazione finale e consuntiva al termine del triennio