FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
SALERNITANA

PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE
2020 – 2022

Approvato dal Consiglio di Indirizzo del 28.10.2019

FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
SALERNITANA

INDICE

LA *VISION* DELLA FONDAZIONE **3**

PREMESSA **5**

L'IDENTITÀ **6**

LA MISSIONE **9**

LE STRATEGIE DI INTERVENTO **10**

MODALITÀ OPERATIVE **14**

I SETTORI RILEVANTI **17**

LA GESTIONE DEL PATRIMONIO E LE RISORSE DISPONIBILI **22**

CONCLUSIONI **26**

FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
SALERNITANA

La *vision* della Fondazione

La rilevanza dell'operato delle Fondazioni di origine bancaria nel settore dello sviluppo locale è sancita dalla stessa normativa di riferimento che all'art. 2 del decreto legislativo 153/1999, nel delinearne la missione istituzionale, indica lo sviluppo economico dei territori come finalità generale unitamente a quello di utilità sociale.

In virtù di questo obiettivo, come si legge nel Rapporto annuale ACRI, "*la fondazione è concepita come una risorsa del territorio, un propellente in grado di coadiuvare le istituzioni sociali, economiche e civili in esso operanti al fine di innalzare la qualità di vita della comunità di riferimento. In una lettura estensiva si può ritenere che tutte le iniziative e i progetti promossi dalle Fondazioni siano orientati a sostenere un processo di sviluppo territoriale, declinato di volta in volta in forme differenti che ne mettono in risalto profili economici, culturali, sociali o ambientali*".

In altre parole, le modalità attraverso le quali le fondazioni bancarie si inseriscono nel contesto socio-economico del nostro Paese fanno loro ricoprire il ruolo di veri e propri **investitori territoriali e locali**, definite dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella "**corpi intermedi** tra cittadini e istituzioni, con forte vocazione territoriale, attente al patrimonio di valori delle comunità locali".

La definizione del concetto di "sviluppo locale" è molto estesa e riunisce diversi ambiti tematici tra loro collegati. In questo contesto va inquadrata l'importanza di iniziative che incoraggino l'apertura di **canali di dialogo tra le Fondazioni di origine bancaria e gli Enti locali** al fine di favorire la realizzazione e il finanziamento di progetti che abbiano l'obiettivo comune di **creare una rete territoriale** sempre più coesa e solidale, nell'ottica di uno **sviluppo complessivo della realtà territoriale** basato su una logica di prossimità e di **attenzione ai bisogni delle singole comunità**, che non deve però indurre ad una chiusura rispetto alle **esigenze di più ampio respiro della collettività nazionale**.

Difatti, la Fondazione ha assunto il ruolo di **antenna del territorio**, aprendosi al dialogo con gli attori, pubblici e privati, fungendo da **ente catalizzatore di risorse**, svolgendo un ruolo **di coordinamento di "reti"** e di **responsabilità sociale**, in grado di stimolare **processi di innovazione in campo sociale, culturale, formativo e ambientale.** Tale ruolo ha attivato la co-progettazione e la realizzazione di iniziative, anche intersettoriali, direttamente o in partnership con altri soggetti operanti sul territorio, siglando accordi con enti pubblici e privati, di ricerca, università e organizzazioni della società civile.

Nel corso degli ultimi anni, l'azione della Fondazione Carisal si è spostata progressivamente verso un **nuovo modello di intervento**, che si basa sulla realizzazione dei seguenti punti:

- **la riforma statutaria**: in attuazione del Protocollo d'intesa ACRI-MEF, si è provveduto ad **ampliare il ventaglio delle rappresentatività territoriali**, con l'integrazione di nuovi soggetti designanti espressivi dei settori di interesse della Fondazione e operanti nell'ambito del **turismo, della cultura, dell'agricoltura e dell'ambiente;**

- **la piattaforma di investimento**: dal punto di vista finanziario, la Fondazione ha intrapreso un **processo di efficientamento e tutela del patrimonio**, implementando una soluzione istituzionale individuata in un **veicolo di investimento appropriato** che potesse migliorare i rendimenti, ridurre i costi commissionali e gli oneri fiscali. Questo veicolo finanziario permetterà alla Fondazione di attivare soluzione d'investimento che abbiano attinenza con lo sviluppo economico del territorio di riferimento della stessa;
- **il progetto San Michele**: nuove opportunità e obiettivi strategici sono stati determinati con l'investimento realizzato nell'ambito del **progetto di recupero e riqualificazione di parte del Complesso Monumentale San Michele,** patrimonio della Fondazione;
- **la Fondazione Copernico**: **la fondazione di partecipazione** promossa dalla Fondazione Carisal, che rappresenta lo **strumento flessibile ed adattabile alle diverse *partnership*** e consente di svolgere in maniera efficace le **attività di *fundraising*** e di ricerca di finanziamenti per le diverse attività progettuali. Il coinvolgimento della Fondazione Copernico, accanto alla Fondazione Carisal, nella progettualità futura è quindi strategico, in quanto proprio la Fondazione Copernico rappresenta l'ambito deputato per potenziare tutte le relazioni con i diversi stakeholder, facendo sistema con altre realtà e **realizzando una rete agile e snella**;
- **la costituzione di una società strumentale**: in coerenza con quanto previsto dal Piano di valorizzazione del complesso San Michele, dovrà **intervenire nei settori rilevanti** della Fondazione e, creare un impatto sociale positivo attraverso la propria azione e **perseguire nel prossimo triennio il proprio equilibrio economico**. La società strumentale e la **realizzazione del Progetto di Valorizzazione del San Michele** rappresentano, dunque, due importanti assi su quali la Fondazione dovrà sviluppare la sua azione. Si tratta dei due pilastri che sottendono la visione che la Fondazione ha per lo sviluppo del territorio;
- **la valorizzazione della struttura operativa**: la nuova strategia di intervento della Fondazione Carisal fa leva sulle **capacità di sviluppo e sulla flessibilità operativa del proprio staff**, per potenziare concretamente la propria azione strategica, mettendo in campo tutte le attività orientate alla sostenibilità economica dell'ente.

In quest'ottica, è stata definita la **nuova *vision*** della Fondazione Carisal, interpretando il progressivo riorientamento delle Fondazioni bancarie verso una prospettiva più strategica ed efficace e assumendo maggiormente il ruolo di **"agente del cambiamento sociale".**

Premessa

Ai sensi dell'art. 2 dello statuto, la Fondazione svolge la propria attività, libera da ingerenze e condizionamenti esterni che ne possono limitare l'autonomia, secondo principi di economicità e di programmazione annuale e pluriennale, tenendo opportunamente conto delle istanze e dei bisogni provenienti dal territorio e, comunque, favorendo la collaborazione e il dialogo con gli attori locali.
La Fondazione indirizza la propria attività esclusivamente nei settori ammessi dal Dlgs 153/99 e opera prevalentemente nei settori rilevanti, scelti ogni tre anni e indicati nel Piano Programmatico Pluriennale, assicurando l'equilibrata destinazione delle risorse.
Il Piano Programmatico Pluriennale, approvato ogni tre anni dal Consiglio di Indirizzo, stabilisce le linee strategiche, gli obiettivi, l'operatività e le priorità degli interventi che la Fondazione intende perseguire e individua i settori rilevanti ai quali destinare le risorse disponibili.
In coerenza con tale documento di programmazione pluriennale, la Fondazione elabora ogni anno il Documento Programmatico Previsionale con cui pianifica, per ogni esercizio, la propria attività in ambito istituzionale ed economico-finanziario.
In base all'art. 2, co. 2 del D.M. del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 18/05/2004 n. 150, "*Le fondazioni scelgono, nell'ambito dei settori ammessi, un massimo di cinque settori (i cd. Settori rilevanti).*". I "settori ammessi" sono individuati dall'art. 1, co. 1, lettera c-bis), D. Lgs. n. 153/99 del 17/05/1999 coordinato con l'art. 11 della Legge n. 448 del 28/12/2001.
Per quanto riguarda i "settori rilevanti", l'art. 1, co. 1 del D. Lgs. 153/99 li definisce come: *"..i settori ammessi scelti, ogni tre anni, dalla fondazione, in numero non superiore a cinque"*. Oltre che nei settori rilevanti, ciascuna Fondazione può operare, inoltre, in uno o più dei settori ammessi, secondo un criterio di rilevanza sociale.
Fin dalle sue origini la Fondazione, in adempimento alle norme fondanti, opera in settori profondamente connessi alla struttura economica e sociale del territorio di riferimento.
La scelta dei predetti settori "rilevanti" e "ammessi" è, infatti, diretta al perseguimento degli scopi statutari di interesse pubblico, di utilità e solidarietà sociale e di promozione dello sviluppo economico e, al tempo stesso, consente alla Fondazione di garantire un carattere di continuità alla propria attività istituzionale, nella volontà di proseguire l'opera di soddisfacimento dei bisogni espressi dal territorio di riferimento.
Il documento è stato elaborato a seguito di un'ampia attività di ascolto e d'indagine delle esigenze espresse dal territorio e di un'analisi dell'attività istituzionale pregressa, svolte dagli Organi della Fondazione.

FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
SALERNITANA

L'identità

La storia

1992	La Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana nasce nel 1992, in attuazione della L. 30/07/1990 n. 218 (c.d legge Amato/Carli) e del d.lgs 356/90 in materia di ristrutturazione del sistema bancario. Tale legge ha sancito il conferimento, da parte delle Casse di Risparmio, delle attività creditizie a favore di società per azioni (Società conferitarie), lasciando il pacchetto azionario di controllo delle nuove società negli Enti Conferenti, denominate Fondazioni. A tali enti è stato attribuito il compito di amministrare le banche controllate e di proseguire nelle attività filantropiche di beneficenza svolte, dalla prima metà dell'ottocento e fino ad allora, dalle Casse. La Fondazione rappresenta, dunque, la continuazione storica e ideale della Cassa di Risparmio Salernitana. Con la dismissione del capitale azionario a favore della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, le strade dei due istituti (Azienda bancaria e Fondazione) si sono separate ed è iniziato un processo di trasformazione, sfociato nell'attuale assetto organizzativo e operativo. Le attività della Fondazione sono finalizzate a contribuire in modo attivo allo sviluppo civile, economico e sociale del Paese, privilegiando la tradizionale zona di presenza e di attività.
1996	La Fondazione si è "dotata" di uno strumento operativo più flessibile l'Istituto di Studi Economici e Sociali "Sichelgaita" S.p.A., dal nome della figlia dell'ultimo sovrano longobardo di Salerno e moglie del primo re normanno, Roberto il Guiscardo. Dal 1996 e fino al 2001 la Sichelgaita svolgeva le proprie attività nei settori istituzionali della Fondazione, in particolare in quello della ricerca scientifica, dell'alta formazione, dei beni culturali, dello sviluppo economico e attività finanziarie
1999	Le Fondazioni di origine bancaria (FOB) sono state riconosciute definitivamente persone giuridiche di diritto privato, con piena autonomia statutaria e gestionale in seguito alla L. n. 461 del 23/12/1998 ("Riordino della disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti e della disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria), al D.Lgs n. 153 del 17/05/1999 che ha individuato il Ministero dell'Economia e delle Finanze quale Organo di Vigilanza delle Fondazioni di origine bancaria (FOB) e all'Atto di Indirizzo del suindicato Dicastero del 05/08/1999.
2000-2001	Con l'applicazione della nuova normativa sulle Fondazioni, si è attraversato un periodo di transizione verso nuovi assetti organizzativi e istituzionali, stabilitisi nella loro versione definitiva solo nel corso del 2001. Oltre all'approvazione dello Statuto e alla nomina di nuovi organi di gestione, una modificazione rilevante ha riguardato la messa in liquidazione della Sichelgaita SpA e il trasferimento della gestione operativa delle attività progettuali direttamente in capo alla Fondazione che, allo stesso tempo, cambiava la denominazione in "Fondazione Salernitana Sichelgaita"
2007	Nel mese di dicembre 2007 gli organi sociali della Fondazione operando altre modifiche statutarie, hanno approvato il cambio di denominazione della Fondazione che ha ripreso il proprio nome originario, "Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana", non solo per un'esigenza di continuità della storia e della

	tradizione mutualistica della Fondazione ma anche per sottolineare il rapporto che l'ente ha da anni con il territorio di riferimento, uniformandosi così a tutte le altre 88 fondazioni di origine bancaria.
2012-2014	L'autonomia delle Fondazioni, già prevista dalla legge Ciampi, si è rafforzata ulteriormente con l'adozione della Carta delle Fondazioni, approvata dall'assemblea dell'ACRI dell'aprile 2012 e varata a giugno dal 22° Congresso nazionale delle Fondazioni. Gli Organi Sociali della Fondazione hanno così avviato la procedura di revisione dello statuto sia in attuazione della Carta, che prevedeva l'adozione di scelte coerenti e condivise nel campo della governance e accountability, dell'attività istituzionale e della gestione del patrimonio, sia in recepimento delle disposizioni legislative dell'art. 27-quater, comma 1, del D.L. n. 1/2012, come integrato dalla legge di conversione n. 27/2012, che ha modificato l'art. 4, comma 1, del d.lgs. n. 153/1999, con riferimento alle modalità di designazione e di nomina degli Organi Sociali e alle incompatibilità. Al contempo, gli Organi della Fondazione hanno colto l'occasione della revisione statutaria per operare ulteriori modifiche ed in particolare: ✓ modifica ed integrazione della compagine degli Enti designanti i Consiglieri di Indirizzo, che conseguentemente sono passati da 9 a 11, a seguito dell'introduzione di due soggetti designati privati appartenenti alla società civile quali l'Arcivescovo Metropolita di Salerno-Campagna-Acerno e il Presidente del Comitato Provinciale di Salerno del Centro Sportivo Italiano; ✓ allungamento della durata del mandato del Consiglio di indirizzo e del Presidente da 3 a 6 anni a garanzia del principio di continuità e stabilità di una gestione più funzionale ed efficiente. L'adesione alla Carta ha determinato anche l'adozione dei regolamenti da essa previsti: Regolamento del patrimonio, Codice Etico e Regolamento dell'attività istituzionale, approvati con lo statuto, dal Consiglio di Indirizzo il 24/02/2014 e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze con il silenzio assenso.
2015-2017	In funzione del mutato contesto storico, economico e finanziario e nell'ottica di attualizzare lo spirito della legge Ciampi, dopo la Carta delle Fondazioni, il processo di autoriforma è proseguito ed ha visto uno sviluppo ulteriore con la firma del Protocollo d'intesa tra Acri (in rappresentanza delle FOB) e il Ministero dell'Economia e delle Finanza in data 22/04/2015. Le ragioni alla base del Protocollo, oltre all'instaurazione di una leale collaborazione tra i due enti, hanno riguardato la definizione di parametri di efficienza ed efficacia operativa per il perseguimento degli obiettivi della corretta amministrazione, il potenziamento del ruolo delle fondazioni quali soggetti incaricati della sussidiarietà orizzontale, nonché la definizione di disposizioni omogenee riguardanti la governance, il patrimonio e l'attività erogativa. Le FOB aderenti al Protocollo hanno assunto l'obbligo di adeguare i propri statuti e regolamenti interni entro il 22/04/2016. Gli Organi Sociali della Fondazione, in sede di revisione statuaria, hanno provveduto ad adeguare, tra le altre previsioni, anche la durata del mandato del Consiglio di indirizzo e del Presidente da 6 a 4 anni così come stabilito dai limiti imposti dal Protocollo. Al contempo, hanno anche approvato ulteriori modifiche in risposta ad un mutato contesto legislativo regionale e ad una maggiore esigenza di rappresentatività territoriale, in particolare con: ✓ la previsione delle terne per le designazioni dei Consiglieri di Indirizzo a garanzia anche della presenza di genere, prevista dal Protocollo;

	✓ la soppressione della designazione di un Consigliere di Indirizzo da parte dell'EPT di Salerno sostituito dal Consiglio di Indirizzo uscente. Il processo di revisione statutaria, che ha richiesto ulteriori adeguamenti su indicazioni ministeriali, si è concluso con l'approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo del 20/11/2017 e del Ministero dell'Economia e delle Finanze con provvedimento DT 4674 del 19/01/2018 Nel 2016 nasce la Fondazione Copernico, deputata a sviluppare *partnership* con altri soggetti pubblici e privati, svincolata dai rigidi meccanismi di partecipazione propri delle società di capitali. Lo *status* di Fondazione Copernico garantisce uno strumento flessibile ed adattabile, consente di svolgere in maniera efficace le attività di *fundraising* e di ricerca di finanziamenti.
2018-2019	Con l'adeguamento al Protocollo ACRI/MEF e l'approvazione del nuovo statuto da parte del Mef, gli Organi della Fondazione hanno provveduto a redigere il Regolamento delle designazioni e nomine dei Consiglieri di Indirizzo disciplinante in maniera più specifica, come previsto dal suindicato accordo, le modalità e i criteri di scelta dei designati a garanzia sia di professionalità, competenza e autorevolezza dei Componenti gli Organi, sia dei processi di nomina funzionali a salvaguardare l'indipendenza e la terzietà dell'Ente. Al contempo, è stata condotta un'indagine sulla ricorrenza e composizione degli enti designanti nelle altre 87 FOB ed è stata condotta la raccomandata verifica della rappresentatività dell'Organo di Indirizzo, in ossequio all'art. 8 comma 4 del Protocollo ACRI/MEF. All'esito delle stesse, è emersa l'esigenza di ricalibrare la compagine degli enti designanti al fine di ampliare il ventaglio delle rappresentatività territoriali. Gli Organi Sociali, quindi, hanno approvato non solo il Regolamento delle designazioni e nomine del Consiglio di Indirizzo ma anche la riformulazione dell'art. 12 dello statuto con la previsione di una sola terna di designazione per ciascun ente a ciò legittimato, fatta eccezione del Comune di Salerno al quale restano invariate due terne, e con l'integrazione di nuovi soggetti designanti (tra cui anche due bandi pubblici) espressivi dei settori di interesse della Fondazione ed operanti nell'ambito del turismo, della cultura, dell'agricoltura, dell'ambiente. Il Regolamento delle designazioni e nomine del Consiglio di Indirizzo e la riformulazione dell'art. 12 dello statuto sono stati approvati dal Consiglio di indirizzo del 19/03/2019 e successivamente dal MEF con provvedimento DT 53288 del 21/05/2019. Nel 2018 si è dato avvio al Piano di Valorizzazione San Michele. L'obiettivo generale del Progetto è recuperare e valorizzare il Complesso Monumentale San Michele, di cui parte già sede istituzionale ed operativa della Fondazione. Questo progetto nasce con lo scopo di creare un nuovo punto di riferimento nel centro storico della città di Salerno, promotore di attività sociali, culturali ed ambientali che possano interessare la collettività. Nel corso del 2019, la *governance* della Fondazione, valutati i possibili scenari operativi legati alle attività di gestione del complesso San Michele, delibera di costituire una società strumentale, che dovrà intervenire nei settori rilevanti della Fondazione, in coerenza con quanto previsto dal Piano di Valorizzazione San Michele, per creare un impatto sociale positivo attraverso le proprie attività.

La missione

Da oltre 20 anni la Fondazione Carisal amministra e conserva il proprio patrimonio al fine di perseguire esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, indirizzando la propria azione prevalentemente sul territorio di tradizionale operatività, rappresentato dalla provincia di Salerno, e favorendo la crescita della comunità negli specifici settori di intervento. Sono le risorse che provengono dal proprio patrimonio a consentire alla Fondazione lo svolgimento della sua missione ed a questo scopo sono totalmente vincolate, così come il valore dello stesso patrimonio è da salvaguardare per essere tramandato alle generazioni future. Va comunque rilevato che, nel corso degli ultimi anni, per effetto della crisi economica, sono mutati i ruoli tradizionali di tutti gli attori sociali ed economici e anche la Fondazione non rappresenta più semplicemente l'erogatore dei ricavi derivanti dai corretti investimenti del patrimonio, ma è divenuta vero e proprio attore nell'elaborazione ed attuazione di scelte fondamentali sul territorio, sviluppando *in primis* le proprie capacità progettuali volte ad incentivare la crescita, sia materiale che immateriale, della comunità locale.

La Fondazione è:

Autonoma e indipendente

Svolge la propria attività nell'esclusivo interesse della collettività di riferimento e opera le proprie scelte libera da ingerenze e condizionamenti esterni che ne possono limitare l'autonomia. I componenti del Consiglio di Indirizzo non sono rappresentanti degli enti designati, né a questi rispondono. Il rapporto con gli attori locali, pubblici e privati, è improntato da spirito di collaborazione, nel reciproco rispetto delle autonomie e prerogative decisionali.

Trasparente

Attraverso il proprio sito web e i social network (Facebook e Twitter) informa e aggiorna i propri stakeholder in merito alle modalità di funzionamento dell'Ente, alla formazione della governance, al processo di individuate delle iniziative da sostenere, alla propria attività istituzionale.

Aperta all'ascolto

L'interazione con la comunità in cui è radicata è un valore imprescindibile, che viene perseguito secondo modalità e forme adeguate alla realtà di riferimento, dando ascolto e interpretando le istanze ritenute più meritevoli di attenzione.

Sostenibile

Il patrimonio della Fondazione ha lo scopo di garantire il perseguimento della missione dell'Ente nel tempo. Le decisioni di investimento vengono effettuate osservando criteri prudenziali di rischio, in coerenza con l'obiettivo di salvaguardare nel medio/lungo periodo il valore del patrimonio e la sua capacità di produrre reddito anche a vantaggio delle generazioni future. A tali generazioni la Fondazione guarda anche con riferimento alle scelte di gestione operativa, orientate al rispetto dell'ambiente e a un uso sostenibile.

Flessibile e innovativa

Reattiva ai cambiamenti, siano essi di natura istituzionale, economica, sociale, incline a divenire promotore di progettualità di sviluppo in risposta ai bisogni della comunità, assolvendo in questo modo al proprio ruolo di agente di innovazione sociale.

Operativa a livello locale e orientata al networking

Opera prevalentemente nel territorio di riferimento privilegiando la partecipazione a progetti ed iniziative in partenariato, favorendo collaborazioni e sinergie stabili e virtuose con i principali soggetti istituzionali e gli agenti locali. Collabora con altre fondazioni di origine bancaria per conseguire obiettivi comuni coerenti con la propria missione sia attraverso relazioni dirette tra Fondazioni sia attraverso il coordinamento dell'ACRI. E' comunque attenta alla creazione di sinergie tra le diverse istituzioni italiane ed estere che possono creare nuove opportunità operative attraverso programmi e iniziative condivise in grado di determinare anche un impatto anche sul territorio di riferimento.

A sostegno della persona

Nella scelta dei programmi da realizzare e delle iniziative da sostenere cerca di previlegiare quelle azioni che, pur avendo come principali interlocutori gli enti pubblici e non profit, producano un valore aggiunto e un beneficio sempre più diretto e percepito dalle persone. Anche all'interno dell'ente viene posta attenzione nei confronti delle risorse umane con l'adozione di forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro e, in generale, attraverso attività di formazione e crescita professionale.

Aperta al confronto

Disposta a valutare qualsiasi proposta utile e fondata, considera la pluralità di punti di vista un valore aggiunto ed è pronta a riconsiderare attività e metodi qualora suscettibili di miglioramenti in grado di apportare un beneficio netto all'azione dell'Ente.

Le strategie di intervento

Con la redazione del Piano triennale per il periodo 2020-2022, la Fondazione ribadisce un percorso, oramai definito, che si riassume nella volontà di perseguire tutte le opportunità di investimento che possono creare risposte concrete ai bisogni rilevati nel territorio di riferimento, che nascono dall'attuale fase critica dell'economia che permane sul nostro territorio, senza distinzioni di settore, mostrando difficoltà e lentezza nei segnali di ripresa.

Il Piano Programmatico Pluriennale è frutto di riflessioni sulle evidenze raccolte dal precedente ciclo di programmazione e di analisi su quanto finora realizzato. Per programmare al meglio la strategia degli interventi per il prossimo triennio, la Fondazione si confronta con il mutato scenario economico e finanziario e parallelamente ascolta costantemente i bisogni del territorio, al fine di rispondere adeguatamente alle esigenze della comunità, identificando le priorità di intervento.

Nello svolgimento della sua missione, la Fondazione diviene un'antenna del territorio, aprendosi al dialogo con gli attori, pubblici e privati, fungendo da ente catalizzatore di risorse, svolgendo un ruolo di coordinamento e di responsabilità. La Fondazione esercita un ruolo proattivo, quale propulsore di innovazione, in grado di stimolare processi di innovazione in campo sociale, culturale e formativo. In tale ottica, tende progressivamente alla promozione, alla co-progettazione e alla realizzazione di iniziative, anche intersettoriali, direttamente o in partnership con altri soggetti operanti sul territorio.

Nel corso degli ultimi anni, l'azione della Fondazione si è spostata progressivamente verso un modello di investimento collegato a nuovi *asset*. Dal punto di vista finanziario, l'asse della provenienza dei proventi si è spostato in parte su una nuova piattaforma finanziaria. Inoltre, nuove opportunità e obiettivi strategici sono stati determinati con l'investimento realizzato nell'ambito del progetto di

recupero e riqualificazione di parte del Complesso Monumentale San Michele, patrimonio della Fondazione.
La Fondazione vuole sperimentare modalità innovative per incidere sulla realtà locale in modo significativo mettendo a disposizione della Comunità spazi e servizi, oltre che capacità organizzativa e relazionale, piuttosto che la sola erogazione di contributi necessariamente limitati e spesso barriera nella visione di insieme di un progetto di sviluppo. La Fondazione, oggi, a valle di questi anni difficili è nella condizione, più di prima, di rendersi protagonista soggetto propulsore di progetti innovativi da realizzare co diversi partner pubblici o privati.
In quest'ottica, di seguito sono stati definiti i nuovi obiettivi strategici per il prossimo triennio che, in continuità con quelli del precedente piano triennale, costituiscono le fondamenta della futura azione strategica di intervento.

Piattaforma finanziaria
E' stato completato l'*iter* di ingresso da parte della Fondazione nel veicolo di investimento Piattaforma Fondazioni SCA SICAV-SIF, sistema di fondi d'investimento istituzionale creato nel 2017 da Fondazione La Spezia, Livorno e Sardegna con l'obiettivo di creare le basi per una cooperazione diffusa, anche in termini di ottimizzazione nella gestione del patrimonio, tra le FOB.
L'ingresso della Fondazione nella piattaforma rappresenta un interessante punto di svolta per la strategia di ottimizzazione nella gestione del patrimonio della Carisal, soprattutto in relazione all'efficientamento dei costi, al controllo dei rischi e all'apertura a strumenti e gestori istituzionali a livello mondiale. La piattaforma, infatti, permette alla Fondazione di agire autonomamente nel perseguimento dei propri obiettivi e, nello stesso tempo, di beneficiare di una struttura già in essere efficiente e fondata da fondazioni con finalità affini, di confrontarsi con le altre fondazioni per valutare eventuali investimenti in comune. Nel comparto dedicato, la Fondazione potrà effettuare i propri investimenti secondo le aspettative di rischio-rendimento delineate dalla strategia di Asset Allocation. In particolare, dal punto di vista prettamente strategico, proseguirà l'attenzione della Fondazione su strumenti finanziari diversificati e su strumenti con una forte attinenza con lo sviluppo e collegati alla *mission* della Fondazione stessa, oltreché a quelli maggiormente sensibili al rispetto di criteri etici e sostenibili nei processi di investimento.

Fondazione Copernico
Costituita nel 2016, la Fondazione Copernico rappresenta, con la Fondazione Carisal, il luogo deputato a sviluppare *partnership* con altri soggetti pubblici e privati, svincolata dai rigidi meccanismi di partecipazione propri delle società di capitali. Peraltro lo *status* di Fondazione di Copernico, quale soggetto no-profit puro, oltre a garantire uno strumento flessibile ed adattabile alle diverse *partnership*, consente di svolgere in maniera efficace le attività di *fundraising* e di ricerca di finanziamenti per le diverse attività progettuali. Il coinvolgimento della Fondazione Copernico, accanto alla Fondazione Carisal, nella progettualità futura è quindi strategico, in quanto proprio la Fondazione Copernico rappresenta l'ambito deputato per potenziare tutte le relazioni con i diversi stakeholder, facendo sistema con altre realtà e realizzando una rete agile e snella.

Piano di Valorizzazione e Società Strumentale

Il Piano di Valorizzazione del complesso storico San Michele, rappresenta lo strumento operativo da aggiornare periodicamente durante il prossimo triennio, al fine di monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi generali del Piano stesso, ed il rispetto delle previste funzionalità e destinazioni d'uso degli spazi dell'edificio storico.

In merito, valutati e condivisi con gli organi della *governance* della Fondazione i possibili scenari relativi alle attività di gestione del complesso San Michele, si è giunti alla scelta di costituire una società strumentale (delibera di Consiglio di Indirizzo del 25 luglio 2019) finalizzata alla gestione dell'edificio storico, il più rispondente possibile alle esigenze attuali e future della Fondazione ed in linea con i modelli e gli assetti organizzativi indicati dall'ACRI riguardanti le Società ed Enti Strumentali delle Fondazioni di origine bancaria.

Pertanto, all'intervento di riqualificazione e di valorizzazione del Complesso San Michele, iniziato nel 2018, dovrà seguire, in collaborazione con la partecipata società strumentale e la Fondazione di Partecipazione Copernico, l'attuazione del Piano di valorizzazione con un insieme di interventi strutturati, ponendo il *focus* delle azioni in particolare sui giovani.

La società strumentale dovrà intervenire nei settori rilevanti della Fondazione e in coerenza con quanto previsto dal Piano di valorizzazione, creare un impatto sociale positivo attraverso la propria azione e perseguire nel prossimo triennio il proprio equilibrio economico.

La costituzione della società strumentale e la realizzazione del Progetto di Valorizzazione del San Michele rappresentano, dunque, due importanti assi su quali la Fondazione dovrà sviluppare la sua azione. Si tratta dei due pilastri che sottendono la visione che la Fondazione ha per lo sviluppo del territorio. Le esigenze rilevate dall'ascolto del territorio impongono alla Fondazione, quale soggetto radicato nel territorio, attenzione all'investimento nella società strumentale come possibilità di stabilizzare nel tempo l'investimento stesso e la sua redditività, di salvaguardare un bene di grande valore storico artistico per la città e la comunità e, infine, di connotare i fondatori e la società stessa come *driver* di sviluppo.

Struttura operativa

La struttura operativa delle Fondazioni rappresenta un patrimonio di competenze, relazioni e know-how, da cui ripartire per ridisegnare il ruolo delle fondazioni di origine bancaria nei rispettivi territori di riferimento. In ragione di ciò, la nuova strategia di intervento della Fondazione Carisal fa leva sulle capacità di sviluppo e sulla flessibilità operativa del proprio staff, per potenziare concretamente la propria azione strategica, mettendo in campo tutte le attività orientate alla sostenibilità economica dell'ente. Pertanto, considerato lo scenario operativo descritto finora, accanto all'attività erogativa la Fondazione dovrà dunque assumere un ruolo di *player* nei settori rilevanti, per il perseguimento delle proprie finalità statutarie. In merito, nell'ambito del processo di riorganizzazione, rivitalizzazione e sviluppo societario e del più ampio spettro di iniziative volte al rafforzamento degli elementi identitari, valoriali e di corporate *governance*, la Fondazione si è posta l'obiettivo di avviare un progetto finalizzato alla predisposizione di uno schema organizzativo del personale che valorizzi le attività e le professionalità di gruppo, tramite l'inserimento di una figura professionale con mansioni direttive e coordinamento. L'adozione e l'efficace attuazione del nuovo schema organizzativo non solo consentiranno alla Fondazione di ottimizzare i costi del lavoro, ma miglioreranno sensibilmente la

progettualità e la visibilità della stessa, con conseguente e auspicabile produzione di un maggior numero di attività e progetti che non resteranno privi della giusta visibilità sul territorio.

In questo quadro, si è delineata l'azione strategica della Fondazione per il prossimo triennio, che ha portato ad una rivisitazione della propria modalità erogativa, con la creazione di una società strumentale e l'attuazione del Progetto di valorizzazione del Complesso San Michele, l'espletamento dell'attività attraverso la messa a disposizione di spazi, servizi e know-how per la comunità, grazie anche alla capacità organizzativa e relazionale della propria struttura, nonché il reperimento di nuove risorse pubbliche e private, soprattutto attraverso la società strumentale, che potranno rappresentare una concreta possibilità di potenziare l'attività erogativa della Fondazione e al contempo di contenere i suoi costi.

Obiettivi generali

La Fondazione, al fine di massimizzare i risultati derivanti dall'impiego delle risorse finanziarie disponibili, intende consolidare il proprio ruolo istituzionale sul territorio, ribadendo azioni già intraprese nel passato finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi generali:

1. Perseguire in via prioritaria la realizzazione di progetti propri, coinvolgendo altri soggetti partner del territorio, e di progetti promossi da terzi, in linea con la missione e la strategia di intervento della Fondazione, che prevedano il diretto coinvolgimento dell'Ente nelle fasi progettuali;
2. Sostenere progetti di terzi nella modalità a bando, su tematiche definite;
3. Rafforzare il proprio ruolo di catalizzatore di risorse verso interventi e progetti in grado di attrarre cofinanziamenti europei, nazionali e regionali *(fund raising);*
4. Promuovere la cooperazione istituzionale con gli Enti Designanti e la collaborazione con le altre Fondazioni di origine bancaria, attraverso la condivisione di interventi con la Consulta delle Fondazione del Sud Italia e la realizzazione di progettualità di sistema promosse dall'ACRI, in coerenza con gli ambiti di intervento e le priorità strategiche individuate dalla stessa Fondazione;
5. Privilegiare erogazioni con finalità predefinite, sulla base di precise linee strategiche, evitando la dispersione di risorse per interventi poco efficaci, per poter essere incisivi rispetto ai bisogni della comunità locale;
6. Stimolare processi di innovazione e sperimentazioni nei diversi ambiti di azione, di cui possono beneficiare non solo la comunità ma anche le politiche pubbliche locali;
7. Promuovere un ascolto continuo del territorio attraverso il confronto con le Istituzioni e le realtà associative che in esso operano, attraverso l'attivazione di un coordinamento territoriale e di tavoli permanenti di lavoro nei diversi ambiti del sociale, culturale, ambientale, con il coinvolgimento diretto delle organizzazioni, portatrici di esperienze, istanze e bisogni emergenti;
8. Investire con continuità sulla crescita del patrimonio, economico e di relazioni, di competenze ed esperienze, quale capitale sociale della Comunità;
9. Impiegare metodologie e strumenti (indicatori) di monitoraggio e valutazione degli obiettivi sociali raggiunti e dell'efficacia dei progetti sostenuti dalla Fondazione, per comprendere gli effetti dell'intervento sui destinatari e sulle comunità di riferimento e riproporre iniziative di successo;
10. Attivare nuove forme di investimento in enti strumentali e di collaborazione con altre realtà del territorio, per gestire in comune attività operative finalizzate all'attuazione del Piano di

Valorizzazione del Complesso San Michele e al raggiungimento della più ampia strategia di intervento della Fondazione;

11. Promuovere l'attività della Fondazione e la missione dell'Ente strumentale per favorire una migliore conoscenza della storia e delle attività che realizza la Fondazione sul territorio;
12. Promuovere lo sviluppo del welfare comunitario e della coesione sociale nel territorio, contribuendo all'affermazione del ruolo delle istituzioni filantropiche esistenti nell'intento di convogliare le risorse disponibili verso obiettivi comuni.

Il perseguimento di tali obiettivi generali permetterà di contribuire in maniera sempre più marcata alla crescita del territorio locale.

Modalità operative

La Fondazione, al fine di rendere più efficace la propria azione e per sovvenire in maniera organica e programmata alle esigenze del proprio territorio di riferimento, svolge la propria attività nel rispetto dei principi di autonomia, indipendenza e trasparenza, utilizzando al meglio le risorse a disposizione e dando rilievo alla valenza sociale, culturale e alla ricaduta socio-economica delle iniziative promosse e/o sostenute, con particolare riguardo ai settori a maggiore rilevanza sociale. La Fondazione destina a favore delle attività istituzionali le risorse rivenienti dal bilancio di esercizio antecedente all'anno in corso, una volta effettuati gli accantonamenti a riserva, al fine di disporre di risorse certe e preservare in tal modo l'integrità del proprio patrimonio, nell'interesse anche delle generazioni future. Nella definizione delle politiche di bilancio ed erogative, persegue gli obiettivi di stabilizzare le erogazioni nel tempo e di realizzare una equilibrata destinazione delle risorse tra impegni annuali e pluriennali.
La Fondazione ha definito le proprie modalità di intervento, in aderenza ai principi della Carta delle Fondazioni e alle previsioni del Protocollo di Intesa ACRI/MEF, come innanzi indicato.

Progetti propri	Si tratta di iniziative e progetti ideati e realizzati dalla Fondazione anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati del territorio locale, regionale e nazionale, per rispondere più concretamente a bisogni emergenti. Per tali progetti la Fondazione assume la responsabilità e la gestione delle diverse fasi di lavoro, ivi compresa l'attività di monitoraggio e valutazione. I progetti propri prevedono l'impiego di risorse proprie della Fondazione o di soggetti terzi o da *fundraising* e richiedono una competenza specifica ed un impegno del personale interno nella fase di *project management*. La Fondazione promuove progetti propri quando intende sperimentare interventi innovativi o iniziative di valenza ampia su temi particolarmente rilevanti e/o urgenti o quando ravvisa l'esigenza di perseguire un obiettivo specifico per il quale le richieste di contributo provenienti dal territorio non abbiano fornito risposte adeguate.
Progetti istituzionali e/o grandi eventi	Si tratta di erogazioni per progetti di particolare rilevanza che la Fondazione supporta annualmente anche con continuità, riconoscendone il valore aggiunto e l'importanza per lo sviluppo culturale sociale ed economico del territorio.
Bandi per settore	I Bandi per settore vengono attivati in riferimento a uno specifico ambito di attività, hanno caratteristiche specifiche e sono emanati durante l'anno per orientare le richieste del territorio verso gli obiettivi che la Fondazione intende raggiungere in relazione ai vari settori di intervento.

Erogazioni extra-bando	Si tratta di erogazioni riferite a iniziative e progetti che non seguono la procedura a bando e che riguardano tematiche coerenti con gli obiettivi programmatici strategici della Fondazione o che rispondono a esigenze urgenti che non siano state già finanziate sui bandi per settore.
Azioni di sistema	In linea al dettato statutario del comma 1 dell'art. 2, sono i progetti di ampio respiro, di valenza spesso nazionale, realizzati in collaborazione tra le FOB, spesso con il coordinamento dell'ACRI, in una prospettiva di interventi di sistema coordinati in un orizzonte pluriennale, rispetto ai quali l'approccio "comune" si presenta come un fattore essenziale di successo ed efficacia.

Progetti propri

La Fondazione ha potenziato negli anni la capacità di movimentare e alimentare il circuito delle risorse per lo sviluppo economico del territorio di riferimento attraverso l'attività di fund raising. Il ricorso a tale attività è importante soprattutto nei periodi in cui le fonti finanziarie derivanti dalle gestioni patrimoniali risentono dell'andamento negativo dei mercati. La capacità di trovare risorse aggiuntive permette di stabilizzare i livelli di attività istituzionale della Fondazione, che altrimenti sarebbe costretta a subire l'influenza negativa delle oscillazioni di mercato, con gravi pregiudizi soprattutto sugli aspetti di programmazione dell'attività stessa, sia perché, in sede previsionale, non sarebbe possibile fare stime attendibili, sia perché, a consuntivo, si riscontrerebbe facilmente il mancato raggiungimento degli obiettivi di attività fissati preventivamente. Attivando partnership diverse con le istituzioni locali e le altre fondazioni bancarie, reti miste con soggetti pubblici e privati, la Fondazione può attrarre e movimentare risorse finanziarie ottenendo un obiettivo più ampio di moltiplicazione dell'efficacia di un progetto.

La gestione del processo di valutazione dei progetti propri della Fondazione segue il modello e gli indicatori di base riportati nella tabella seguente

** L'articolazione degli indicatori va di volta in volta definita in funzione delle caratteristiche dei progetti: settore di intervento, obiettivi, attività progettuali, entità del finanziamento, durata.*

Indicatore	Descrizione	Criterio guida	Valutazione/ articolazione degli indicatori*	Fase di rilevazione	Strumenti di rilevazione
indicatore di realizzazione	rileva il prodotto (output) delle attività progettuali che si intendono perseguire, in quanto obiettivi specifici. Si esprime generalmente attraverso una quantità numerica assoluta.	**utilità, produttività dell'intervento**	prodotti e servizi da realizzare Es. numero dei destinatari previsti, numero dei corsi da realizzare, etc.	Approvazione Avvio attività	Formulario di presentazione Dichiarazione avvio attività
indicatore di risultato	insieme dei risultati – attesi ed inattesi -direttamente conseguiti con l'intervento. Misura il raggiungimento degli obiettivi specifici delle attività progettuali rispetto al bisogno rilevato. Segnala risultati misurabili che possano essere riconducibili direttamente alle azioni realizzate.	**pertinenza**	effetti diretti e immediati Es:il rapporto tra il numero degli iscritti che hanno terminato i corsi e il numero degli iscritti ai corsi	Intermedia A conclusione del progetto	Schede rilevazione dati Questionari di rilevazione
indicatore di impatto	Stima la variazione intervenuta a seguito dell'attività progettuale nel contesto di riferimento, dopo un certo lasso di tempo. Stima le effettive conseguenze di un intervento al di là dei suoi effetti immediati, sui suoi beneficiari diretti. Si possono distinguere due tipi di impatti: specifici e globali. Gli impatti specifici sono gli effetti che si registrano dopo un certo lasso di tempo ma che sono comunque direttamente legati alle azioni intraprese. Gli impatti generali sono effetti a più lungo termine che incidono su una popolazione più vasta. Ovviamente la misurazione di questo secondo tipo di impatti è complessa e risulta spesso difficile stabilire un chiaro rapporto tra causa ed effetto.	**Impatto**	effetti diretti e indiretti a lungo termine con impatti specifici e globali Es. n. degli studenti che hanno trovato occupazione a distanza di tempo tasso di inserimento occupazionale dei soggetti beneficiari interventi formativi.	A 6 mesi e/o 1 anno dalla conclusione del progetto	Scheda rilevazione dati - questionari per la valutazione dell'impatto ai beneficiari e destinatari finali del progetto Autovalutazione
Indicatore di efficacia	rapporto tra i risultati conseguiti e i risultati attesi.	**efficacia**	in che misura la dotazione finanziaria ha permesso il raggiungimento degli obiettivi specifici e generali.	Intermedia A conclusione del progetto	
Indicatore di efficienza	rapporto tra i risultati conseguiti e le risorse impiegate.	**efficienza**	in che misura la dotazione finanziaria si è tradotta in realizzazioni o risultati.	Intermedia A conclusione del progetto	
Indicatore di sostenibilità (futura)	misura il grado in cui i benefici di un progetto continuano a prodursi anche dopo la conclusione degli stessi	**sostenibilità**	in che misura si può prevedere il mantenimento nel tempo di quanto di positivo è stato realizzato nel progetto. Es. Presenza soggetti cofinanziatori Coinvolgimento della comunità locale e di volontari etc.	Approvazione A conclusione del progetto	Formulario di presentazione Scheda di rilevazione dati

I settori rilevanti

Il processo di pianificazione e programmazione è orientato alla definizione dei settori rilevanti e dei macro obiettivi che guideranno l'attività erogativa della Fondazione per il prossimo triennio.
Ispirata da una visione di continuità con quanto finora realizzato e coerentemente con le esigenze espresse dal territorio, la Fondazione definisce i settori rilevanti in cui operare, qui di seguito indicati, ai sensi del Dlgs n. 153/99:

1. *Arte, attività e beni culturali*
2. *Attività sportiva*
3. *Educazione, istruzione e formazione*
4. *Ricerca Scientifica e tecnologica*
5. *Volontariato, filantropia e beneficenza*

Agli interventi nei settori rilevanti si accompagneranno quelli residuali negli altri *settori ammessi*, scelti di anno in anno secondo una logica operativa di continuità e sulla base di una costante e aggiornata lettura dei più significativi bisogni territoriali.
Inoltre, durante il prossimo triennio, integrando in modo trasversale i settori di intervento citati, la Fondazione presterà particolare attenzione ai temi dell'ambiente, della sana alimentazione e dell'agricoltura di qualità, alla luce dei risultati emersi dalle recenti attività di ascolto dei bisogni della comunità, che hanno anche indirizzato il percorso di modifiche statutarie della Fondazione, approvate dal Consiglio di Indirizzo il 19 marzo 2019 e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze nel maggio 2019.
La ripartizione delle risorse nei vari settori, compresi quelli rilevanti, sarà definita annualmente nel Documento Programmatico Previsionale, assicurando, singolarmente e nel loro insieme, l'equilibrata destinazione delle risorse, in relazione ai bisogni di volta in volta emergenti.

Arte, attività e beni culturali

L'investimento in cultura rappresenta una leva strategica per la crescita del nostro territorio da un punto di vista non solo economico, ma anche sociale, culturale e ambientale. Per raggiungere il potenziale di sviluppo, la Fondazione si propone di dare continuità, anche nel prossimo triennio, agli investimenti avviati in tale settore, che si conferma essere al primo posto, per importi erogati e per numero di interventi sostenuti, nei programmi attuati dalle fondazioni di origine bancaria italiane, negli ultimi tre anni.
Nel prossimo triennio, permane il sostegno all'**intervento di recupero del patrimonio storico artistico e architettonico**, attraverso il progetto di Valorizzazione del Complesso San Michele, sostegno che oltre al completamento dell'intervento strutturale sull'edificio, prevede la realizzazione di progettualità di attività di media e lunga durata, con prospettive di sostenibilità economica nel tempo, finalizzate alla rifunzionalizzazione del bene recuperato e al coinvolgimento della comunità.

Leitmotiv del progetto San Michele sono la cultura e la socializzazione, di conseguenza si inserisce tra i principali progetti che la Fondazione intende mettere in evidenza. In particolare, la realizzazione del progetto San Michele e la costituzione di una società strumentale rappresentano gli asset e le opportunità della Fondazione su cui sarà fondata e si dovrà sviluppare la sua azione. Si tratta dei due pilastri che sottendono la visione che la Fondazione ha per lo sviluppo del territorio e che rappresentano i campi di gioco della sua azione. Tramite il Piano di Valorizzazione, avviato nel 2017, si è giunti ora ad un insieme di iniziative strutturate che possono definirsi un progetto da portare avanti e che trovano, in collaborazione con la partecipata società strumentale, un bene prezioso su cui indirizzare cura e attenzione per promuovere l'arte e la cultura, ponendo il focus delle **azioni, in primis, sui giovani e le successive generazioni.** I mutati scenari impongono alla Fondazione, in quanto soggetto radicato nel territorio e che da esso trae la premessa della propria azione, di salvaguardare un'area di grande valore per la città e il territorio, riservando attenzione all'investimento intrapreso, stabilizzando nel tempo l'investimento stesso e la sua redditività, e connotando i soci e la società stessa come driver di sviluppo. **La promozione e la valorizzazione del ricco e variegato patrimonio culturale, storico e artistico dell'intero territorio provinciale,** rappresenta un obiettivo perseguibile per incrementare la ricettività turistica e la visibilità del territorio, sia a livello regionale che nazionale, e conseguentemente accrescere la sua fruibilità da parte dell'intera collettività.
I risultati riscontrati in termini di partecipazione agli **eventi e alle manifestazioni culturali**, realizzate grazie anche al sostegno della Fondazione Carisal, attraverso i bandi tematici, confermano **l'obiettivo di valorizzazione dell'offerta culturale locale** nelle sue diverse espressioni artistiche, musicali e culturali, puntando sulla più ampia partecipazione di pubblico e sulla valorizzazione e sviluppo professionale soprattutto dei giovani.
Gli obiettivi che di massima la Fondazione intende conseguire nel prossimo triennio, in tale ambito sono:

- attuare il Progetto di Valorizzazione del Complesso Conventuale San Michele, puntando all'efficienza gestionale e all'autonoma sostenibilità economica dell'intervento, in particolare, attraverso la creazione della società strumentale e la costruzione di sistemi di reti e di collaborazioni tra le diverse organizzazioni culturali locali, le istituzioni, alleanze con le realtà economiche e sociali del territorio, al fine di far convergere interessi e risorse sull'articolato programma di interventi;
- promuovere e sostenere forme di collaborazione con altre Fondazioni e Istituzioni, volte alla promozione, valorizzazione e fruizione, in ambito regionale e nazionale, dei beni culturali di interesse storico artistico, espressione della identità culturale dei diversi territori coinvolti;
- sostenere progettualità atte a favorire la partecipazione attiva dei cittadini, di diversi livelli di istruzione e fasce di età, a molteplici circuiti culturali, facilitando l'accesso ai luoghi della cultura e promuovendo la fruizione di eventi culturali diversi nella provincia di Salerno;
- avvicinare i giovani alla cultura come occasione di sbocco lavorativo e di fruizione culturale e stimolare l'imprenditorialità, soprattutto giovanile, in ambito culturale, attraverso la partecipazione a bandi pubblici, per poter garantire supporto all'avvio di attività creative, artistiche e musicali, che possano migliorare l'accessibilità e la fruibilità della cultura a tutta la comunità di riferimento;
- promuovere la cultura e la conoscenza della narrativa e dell'editoria di vario genere, in particolare, giallo e noir) attraverso il coinvolgimento di studenti in iniziative culturali promosse sul territorio;

- collaborare con soggetti pubblici e privati, per la realizzazione di iniziative artistico culturali, finalizzate alla valorizzazione dei principali siti archeologici provinciali.

Attività sportiva

La Fondazione riserva una particolare attenzione alla **formazione sportiva**, sia per gli importanti risvolti che le attività legate allo sport sulla **salute psicofisica delle persone**, sia per l'insostituibile **funzione educativa** dello sport, soprattutto tra i giovani e sia in risposta ad un crescente sviluppo di iniziative e progetti riguardanti lo sport sul nostro territorio in cui le risorse economiche sono sempre più esigue.

L'attività fisica concorre a migliorare la qualità della vita sia fisica che mentale e rappresenta un elemento positivo, non solo perchè strettamente correlata alla salute, ai fattori di rischio che la minacciano e al corretto stile di vita ma, anche perchè favorisce la 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.

La Fondazione intende, inoltre, dedicare attenzione alle attività sportive che rappresentano un momento di socializzazione e partecipazione sociale particolarmente rilevante per alcune fasce di popolazione (disagiati, disabili, etc).

Gli obiettivi in questo settore sono pertanto:

- sostenere iniziative ed attività che mirano ad un'opera di prevenzione sociale tra le fasce più deboli e disagiate;
- sostenere l'attività sportiva a favore delle persone con disabilità come mezzo di inclusione sociale e di aumento dell'autonomia personale;
- sostenere l'avviamento allo sport dei ragazzi, anche come veicolo di corretti stili di vita, attraverso la collaborazione con le istituzioni scolastiche e società sportive;
- incrementare le occasioni di aggregazione ed opportunità di crescita personale attraverso il gioco sportivo;
- valorizzare l'aspetto etico ed educativo dello sport piuttosto che avvalorarne l'aspetto eccessivamente tecnico ed agonistico;
- sostenere l'educazione motoria di base di bambini e studenti nelle scuole con progetti legati anche al corretto stile di vita.

Educazione, istruzione e formazione

L'educazione, l'istruzione e la formazione dei giovani, a tutti i livelli, rappresenta uno degli obiettivi principali dell'attività istituzionale della Fondazione, articolata in progetti e iniziative a sostegno alla crescita dello studente, dalla scuola dell'obbligo, all'Università e alle attività connesse alla sua formazione e introduzione nel mercato del lavoro, anche secondo gli obiettivi indicati nella

Comunicazione della Commissione, intitolata «Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva», in materia di istruzione, ricerca e innovazione, al fine di ridurre le diverse forme di divario, tra cui l'area del cosiddetto "svantaggio scolastico.

Nell'ambito di tale settore, verranno perseguiti i seguenti obiettivi:

- sostenere iniziative finalizzate alla crescita culturale delle nuove generazioni e alla migliore qualificazione del servizio scolastico pubblico e paritario di ogni ordine e grado, attraverso l'ampliamento/integrazione dell'offerta formativa, l'introduzione di attività/discipline didattiche in linea con le direttive europee ed in particolare sui temi dell'educazione finanziaria ed ambientale, dell'innovazione tecnologica-didattica e del contrasto alle situazioni di disagio.
- favorire la formazione degli studenti in una scuola di qualità, che sia inclusiva, e competitiva, innovativa e al passo con i tempi, in grado di sviluppare competenze solide, negli studenti e che allo stesso tempo consenta ai docenti di insegnare, avvalendosi di strumenti adeguati ed efficaci. dell'innovazione tecnologica-didattica;
- favorire un migliore collegamento tra il mondo della scuola e dell'università e quello del lavoro per la formazione del "capitale umano" e la scelta di percorsi formativi adeguati alle esigenze del singolo e proiettati verso concrete opportunità lavorative;
- sostenere progetti e iniziative, in particolare contro la dispersione scolastica ed per il contrasto al bullismo e al cyberbullismo, e ad altre situazioni di disagio (socio economico, disturbi specifici di apprendimento, disturbi evolutivi, etc) al fine di favorire l'integrazione scolastica anche dei soggetti più svantaggiati (diversamente abili, stranieri, etc,)
- sostenere progetti di alternanza scuola-lavoro per agevolare l'inserimento scolastico, sociale e lavorativo degli studenti;
- sostenere l'offerta formativa universitaria e post universitaria, e master formativi, attraverso borse di studio in Italia e all'estero e stages, al fine di avvicinare i giovani studenti e i laureati al mondo del lavoro, nonché per la loro formazione imprenditoriale. In tale ottica si inserisce il sostegno ad interventi finalizzati alla simulazione d'impresa ed allo start up in collaborazione, eventualmente, con enti ed istituzioni già attivi in tale ambito.
- realizzare e sostenere progetti formativi rivolti a persone inoccupate, disoccupate, o inserite in procedure di mobilità o cassa integrazione guadagni, studenti, giovani inoccupati o disoccupati, piccoli imprenditori, al fine di favorirne la crescita professionale e l'ingresso o il ritorno nel mondo del lavoro;
- promuovere azioni formative per la crescita del capitale umano e la valorizzazione del *know how* specialistico per innescare e consolidare efficaci processi di internazionalizzazione per le PMI locali.

Ricerca scientifica e tecnologica

Essere all'avanguardia sotto il profilo tecnologico e scientifico è fondamentale per una società che punta alla competitività e allo sviluppo economico valorizzando le proprie risorse. Il contesto nazionale, rispetto al più ampio scenario internazionale, si caratterizza per limitati "investimenti" nel campo della Ricerca&Sviluppo (R&S) che lo rendono meno attrattivo da un lato e meno produttivo di eccellenze dall'altro. La Fondazione, quindi, intende promuovere questo settore fortemente penalizzato prevedendo, in particolare, **interventi diretti a promuovere e sostenere la ricerca** che abbia benefiche ricadute sul territorio, favorendo una dimensione innovativa dello **sviluppo locale e sociale** di quelle attività in ambito pubblico e privato no profit volte all'innovazione. La Fondazione intende, inoltre, porre l'attenzione verso interventi finalizzati all'acquisizione di apparecchiature per ricerca in

ambito medico per diagnosi e cura innovative al fine di consolidare interventi rivolti alla prevenzione e cura delle malattie che costituiscono le principali cause di morte nel territorio.

Gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

- sostenere iniziative di ricerca in tutti i campi scientifici privilegiando quelle finalizzate al miglioramento della qualità della vita (*life sciences*) e allo sviluppo della società della conoscenza (*knowledge technology);*
- partecipare alla realizzazione di poli e reti di eccellenza;
- favorire il dialogo tra mondo della ricerca e mondo delle imprese partendo dalle eccellenze del nostro territorio focalizzando le risorse in progettualità di ricerca multidisciplinari che, oltre a coinvolgere e trovare attuazione nel tessuto produttivo, possano puntare a risultati scientifici trasferibili ed esportabili;
- sostenere la ricerca e l'innovazione in campo medico partecipando a progetti in collaborazione con le facoltà di medicina, i policlinici e i polispecialistici;
- promuovere la ricerca e l'innovazione sui temi del sociale per rispondere più efficacemente ai bisogni delle persone;

Volontariato, filantropia e beneficenza

Nel prossimo triennio, l'intervento della Fondazione Carisal nel settore si confermerà a favore della Fondazione con il Sud, del Fondo per il contrasto alle povertà educative minorili e degli Organismi previsti dalla Legge 266/1991, nel rispetto degli accordi raggiunti, sul piano nazionale, dall'ACRI e dai Rappresentanti del Volontariato. Altri interventi di ambito, riguarderanno il sostegno a progetti e iniziative filantropiche di carattere nazionale e internazionale, promosse dall'Acri o in collaborazione con altre Fondazioni di origine bancaria.

Sul piano territoriale, la Fondazione continuerà a privilegiare il sostegno a interventi di solidarietà sociale, volti a fronteggiare situazioni particolari di disagio sociale di diverse fasce di popolazione: disoccupati, anziani, disabili, minori, migranti, indigenti, malati. Opererà anche nel prossimo triennio, a sostegno di **azioni di contrasto alla povertà e alle fragilità sociali,** sia sul fronte occupazionale che su quello sociale, attraverso i bandi tematici annuali.

L'obiettivo è focalizzarsi sulla lotta alle principali cause di povertà e di esclusione sociale presenti sul territorio, uscendo dalla logica del sussidio, per accompagnare i soggetti che si trovano in condizioni di disagio verso una graduale uscita dalla condizione di bisogno e di esclusione sociale e all'acquisizione di un maggior livello di autonomia. Il tale logica, la Carisal opererà in modo complementare e sussidiario alle iniziative promosse dai diversi attori istituzionali che operano nel Territorio della provincia di Salerno, per il contrasto alla povertà e il supporto all'inclusione sociale, che continuerà anche attraverso lo sport.

La Fondazione favorirà azioni di sistema con i piani di zona, segretariati sociali ed antenne sociali presenti sul territorio oltre a collaborare con le organizzazioni di terzo settore, al fine di sostenere interventi di **prevenzione e cura del disagio giovanile** e di **contrasto all'abbandono scolastico**, in particolare, per il contrasto al fenomeno del bullismo e del cyberbullismo e con azioni volte a ridurre e a prevenire l'abbandono scolastico precoce, operando in rete con le istituzioni scolastiche, fondazioni territoriali e nazionali e associazioni operanti in tale ambito.

La Fondazione intende rafforzare la propria azione sul territorio per **diffondere la coesione sociale affiancando le organizzazioni filantropiche nello sviluppo** del *welfare di comunità*.
Confermerà infine, il suo impegno nel favorire la creazione di partenariati territoriali interessati a sperimentare risposte innovative per l'erogazione di servizi di cura a favore di minori e anziani soprattutto in condizioni svantaggiate.
Gli obiettivi che di massima la Fondazione intende conseguire in tale ambito sono:

- favorire la sperimentazione o il potenziamento di percorsi volti ad accompagnare i soggetti a rischio di marginalità, anche temporanea, verso una graduale uscita dalla condizione di bisogno, per l'acquisizione di un maggior livello di autonomia;
- garantire un supporto materiale nelle aree di criticità (povertà alimentare, assistenza medica, diritto allo studio, ….);
- favorire l'inclusione sociale attraverso lo sport, di minori e giovani che, per problematiche familiari, economiche, relazionali o di impedimento psico – fisico, non accedono alla pratica sportiva;
- favorire il processo di integrazione e collaborazione fra le diverse istituzioni non profit nel perseguimento delle politiche sociali;
- sostenere i servizi di assistenza sanitaria e di ospitalità nelle strutture dedicate;
- sviluppare iniziative volte ad accrescere il grado di coesione sociale rendendo compatibili gli impegni lavorativi con le esigenze di organizzazione familiare, in risposta alla crescente esigenza di sostegno di servizi socio educativi per minori (prima infanzia e adolescenza), nonché per l'assistenza a persone anziane e non autosufficienti.

Rispetto alle modalità di implementazione degli obiettivi sopra delineati, si conferma che saranno di fondamentale importanza l'ascolto ed il confronto diretto con le organizzazioni del territorio sulle emergenze sociali e i bisogni territoriali più significativi, anche al fine individuare ulteriori obiettivi di intervento in ambito sociale; la costruzione di reti con attori istituzionali, sociali, territoriali ed economici mettendo a fattor comune le rispettive risorse e competenze.

La gestione del patrimonio e le risorse disponibili

La *mission* della Fondazione è orientata alla redditività del patrimonio allo scopo di investirne i proventi in iniziative di sviluppo finalizzate alla crescita del territorio. Infatti, quale organizzazione non profit, le fondazioni hanno la duplice veste di erogatori di risorse per il perseguimento delle finalità statutarie, e di investitori (istituzionali) alla ricerca di rendimenti adeguati per mantenere il patrimonio e continuare a sostenere lo sviluppo delle collettività di riferimento.
L'evoluzione istituzionale e normativa che ha interessato le Fob negli ultimi anni, associata al mutato contesto finanziario e alle modifiche di portafoglio intervenute, ha reso sempre più indispensabile individuare soluzioni di investimento maggiormente rispondenti alle trasformazioni intervenute e alle contestuali maggiori esigenze finanziarie e strategiche.
La Fondazione, tenendo conto di questo processo evolutivo, ha attivato un nuovo corso di strategie di investimento attraverso soluzioni diversificate, quali l'assunzione diretta di quote partecipative in realtà societarie aventi scopi sociali coerenti con gli interessi della Fondazione e, dal 2018, l'attivazione di un processo di efficientamento e riorganizzazione del patrimonio finanziario.

In particolare le partecipazioni azionarie rappresentano un impiego del patrimonio in attività che contribuiscono al raggiungimento delle finalità istituzionali e allo sviluppo del territorio nel perseguimento del nuovo corso delle scelte strategiche patrimoniali. Questi investimenti, cosiddetti *mission oriented,* rientrano tra gli obiettivi strategici della Fondazione collegati allo sviluppo economico e sociale del territorio da realizzarsi anche attraverso la partecipazione a quote di fondi chiusi o la costituzione di fondi territoriali di investimenti.

Il processo di riorganizzazione del patrimonio finanziario, dal punto di vista operativo, stante la maggiore complessità dei mercati e la necessità di accedere a strumenti plurimi, richiede una semplificazione dei processi in cui assumono un ruolo determinante e funzionale la gestione efficiente con la razionalizzazione dei costi. Dal punto di vista gestionale, l'evoluzione dei mercati, sia bancari che finanziari, e le velocità con cui mutano scenari e comportamenti di investimento, necessitano di un modello che possa consentire di gestire al meglio le varie problematiche e i rischi connessi, ivi compreso quello inerente la liquidità degli investimenti, il grado di concentrazione, la velocità di esecuzione. Si tratta di un modello di gestione innovativo definito "piattaforma di investimento", ovvero un veicolo che può contenere il patrimonio (o una sua parte) di una o più Fondazioni, che così possono avvalersi di una soluzione ad hoc tale da consentirne la massima efficienza gestionale ed operativa.

Queste linee di indirizzo sono avvalorate dalle analisi dei mercati finanziari in cui le stime di ritorno atteso per il periodo 2019-2023 elaborate da Robeco Group indicano: un ritorno negativo per le obbligazioni governative europee -0,25% ed uno più accentuato per quelle tedesche -1,25%. Per quanto riguarda il comparto azionario nei Paesi sviluppati il ritorno stimato è del 4,00%. Il valore si trova accettando rischi maggiori come l'area emergente dove il ritorno delle obbligazioni governative dovrebbe aggirarsi al 3,75% ed al 4,50% per le azioni.

Importante raffrontare valutazioni scientifiche con la percezione del mercato sviluppato analizzando le stime di consensus tra gli operatori. L'analisi sviluppata dall'European Investing Consulting nel loro sondaggio di metà anno vede attese di ritorno limitate per gli investimenti finanziari. Il panel determinata un'inflazione per il 2018 in area 1,35%- 1,50% e dell'1,50%/1,70% per l'anno che si apre vede: un ritorno negativo della liquidità in euro (-0,40%), un ritorno negativo -0,80% per le obbligazioni europee core ed uno positivo 0,90% per il debito della Repubblica Italiana. Sul mercato azionari i ritorni sono positivi ma contenuti attestandosi al 3,50% per le azioni italiane, 4,00% per quelle europee e del 4,98 per quelle statunitensi.

Fondamentale notare che a fronte di questi ritorni attesi la volatilità, per tutte le classi di attivo, tende ad aumentare, in particolare per la componente obbligazionaria, mentre la decorrelazione decresce, rendendo meno efficienti le Asset Allocation tradizionali.

Sulla base di queste assunzioni, i portafogli classici con quota azionaria di circa un terzo, potranno offrire rendimenti non superiori al 3%, con una volatilità attorno al 7%, mentre quelli con almeno la metà di rischio azionario potrebbero tendere a redimenti attorno al 4,5% con volatilità attorno al 8,5%.

Questi calcoli dimostrano come l'attuale situazione debba portare ad un profondo rimodellamento degli attivi e delle Asset Allocation, passando da un efficientamento necessario all'ottenimento di risultati positivi. Un equilibrio deve essere trovato unendo tutte le variabili finanziarie, economiche e fiscali in un unico disegno che permetta la massima efficienza ma pure la massima flessibilità d'investimento.

In un contesto di mercato complesso diventa importante un'ampia diversificazione per strumenti e mercati, accompagnata da un'opportuna attività operativa che possa produrre valore in un periodo di continue mutazioni di umore e propensione al rischio da parte degli investitori.
Il nuovo modello di gestione che si intende attivare comporterà la riduzione dei costi operativi e amministrativi e la semplificazione della gestione fiscale degli investimenti, determinando così un impatto positivo sui rendimenti netti.
In linea con i vincoli normativi e statutari e con i principi di gestione del patrimonio, al fine di rispettare la duplice finalità di salvaguardare il patrimonio nel medio-lungo termine e consolidare la capacità erogativa nel tempo, la Fondazione non può prescindere dall'assunzione di un profilo di rischio moderato e di un rendimento obiettivo minimo.
Per il raggiungimento delle suddette finalità, la strategia *Asset Allocation* che la Fondazione ha già adottato per l'anno 2019, è stata la seguente:

- Perseguire un rendimento di lungo termine pari ad almeno il 2,5% del patrimonio netto della Fondazione al netto dell'inflazione, mantenendo un presidio costante sul controllo dei rischi e della volatilità.
- Come indicato nella Carta delle Fondazioni, tenere conto dell'adeguata redditività del patrimonio per consentire il perseguimento degli obiettivi di missione, diversificando il patrimonio in strumenti d'investimento plurimi.
- Mantenere una strategia mista che possa garantire un'adeguata liquidità (investimenti nel mercato monetario) bilanciati con un'esposizione obbligazionaria e azionaria (diretta/indiretta).
- Avviare la ricostruzione dell'Asset Allocation strategica su modello evoluto "Endowment", privilegiando alle logiche tradizionali europee quelle anglosassoni, ed andando oltre l'allocazione azioni /obbligazioni attraverso strumenti maggiormente evoluti (Smart Beta, Hedge Funds non direzionali) al fine di ridurre il rischio complessivo del portafoglio.
- Valutare l'implementazione di *mission connected investments* (di cui all'art. 14 del Regolamento per la gestione del Patrimonio della Fondazione).
- Selezionare strategie non tradizionali/alternative a limitata liquidità (private debt / private equity) al fine di ricercare opportunità di investimento alternative con un obiettivo di rendimento finanziario di medio e lungo temine (come da delibera del CdA del 12 novembre 2018) in misura di almeno un terzo del patrimonio della Fondazione.
- L'evoluzione strategica dovrà essere compatibile con un bilanciamento che permetta una pianificazione adeguata all'attività erogativa.
- Sulla base delle scelte d'investimento possibili, privilegiare le iniziative con caratteristiche di finanza sostenibile, garantendo la congruità degli investimenti con la filosofia della Fondazione.

In sintesi la strategia finanziaria di intervento per il triennio 2020-2022 sarà così caratterizzata:

- attivazione del nuovo modello di gestione del patrimonio attraverso la piena operatività del comparto dedicato alla Fondazione sulla Piattaforma Fondazioni SCA SICAV-SIF che comporterà la riduzione dei costi operativi e amministrativi e la semplificazione della gestione fiscale degli investimenti, determinando così un impatto positivo sui rendimenti netti;

- ampia diversificazione per strumenti e mercati, accompagnata da un'opportuna attività operativa che possa produrre valore in un periodo di continue mutazioni di umore e propensione al rischio da parte degli investitori e strategia mista che possa garantire un'adeguata liquidità (investimenti nel mercato monetario) bilanciati con un'esposizione obbligazionaria e azionaria (diretta/indiretta);
- sviluppo, delle forme più idonee, di investimenti c.d. "*mission related*", ovvero soluzioni di investimento che abbiano attinenza con lo sviluppo ed il territorio di riferimento della Fondazione e/o comunque coerenti con la propria missione, identificando criteri rigorosi ma al tempo stesso innovativi per conciliare adeguatamente l'impatto sociale e di sviluppo sul territorio con le aspettative di redditività, spesso ridotta, di tali investimenti;
- in coerenza con l'evoluzione del contesto del mondo istituzionale internazionale e con la *mission* della Fondazione stessa, prestare attenzione verso investimenti sensibili al rispetto di criteri etici e sostenibili nei processi di investimento (i cosiddetti investimenti SRI).

La stima della composizione del patrimonio finanziario della Fondazione al 31.12.2019, effettuata sulla base dei dati al 30.09.2019, è la seguente:

Tabella 1 Stima composizione patrimonio finanziario al 31.012.2019

Attività finanziarie	Importo	%
Partecipazioni	6.866.227	**19%**
Titoli diversi immobilizzati	2.615.425	**7%**
Strumenti finanziari non immobilizzati gestiti direttamente	6.412.245	**18%**
Strumenti finanziari affidati in gestione patrimoniale individuale	11.680.241	**32%**
Disponibilità liquide da c/c e conti tecnici	8.679.922	**24%**
Totale	**36.254.060**	**100%**

Di seguito si riporta la stima della composizione del portafoglio al 31/12/2019:

Tabella 2 – Stima composizione del portafoglio al 31/12/2019

	Titoli immobilizzati	Gestioni Patrimoniali	Strumenti finanziari non immobilizzati	Disponibilità liquide	Totale	%
Investimenti obbligazionari e monetari	-	8.605.587	3.524.213		12.129.800	41%
Investimenti azionari	-	1.635.152	1.200.000		2.835.152	10%
Polizze assicurative	2.615.425	-	1.688.032		4.303.457	15%
Liquidità	-	1.439.503	8.373.075	306.847	10.119.425	34%
Totale	**2.615.425**	**11.680.241**	**14.785.320**	**306.847**	**29.387.833**	**100%**

Pertanto, anche tenuto conto del perdurare delle condizioni di incertezza dei mercati finanziari, si ritiene opportuno proseguire, per il triennio 2020-2022, con l'indirizzo strategico attivato nel precedente triennio. La politica di impiego sopra delineata potrà plausibilmente mirare a conseguire nel

prossimo triennio una redditività del portafoglio compresa nel range 1,8% - 5% annuo. Di seguito è rappresentata la redditività del patrimonio medio della Fondazione prevista per il 2020, a seconda del tasso di redditività espresso dai mercati

tasso in %	redditività
1,80%	660.863
2,00%	734.292
2,50%	917.865
3%	1.101.438
3,50%	1.285.011
4%	1.468.584
4,50%	1.652.157
5%	1.835.730

Conclusioni

La Fondazione oggi è, dunque, **espressione di modalità innovative** per incidere sulla realtà locale in modo significativo, mettendo a **disposizione della Comunità spazi e servizi**, oltre che **capacità organizzativa e relazionale**, piuttosto che la sola erogazione di contributi necessariamente limitati e spesso barriera nella visione di insieme di sviluppo.
La Fondazione, a valle di questi anni difficili, è nella condizione, più di prima, di rendersi **protagonista e soggetto propulsore di nuovi progetti**, da realizzare con diversi **partner pubblici e privati**, ponendosi come "agente del cambiamento sociale" per il miglioramento del **benessere della comunità** e per lo **sviluppo socio-economico** del territorio, con particolare **attenzione alle giovani generazioni.**
È quindi necessario **proseguire sul percorso tracciato**, affinché il **nuovo modello di intervento** della Fondazione, che poggia le basi sul progetto di recupero e valorizzazione del complesso San Michele, sulle potenzialità operative della Fondazione di partecipazione Copernico e dell'ente strumentale, persegua la **sostenibilità economica nella realizzazione delle numerose attività previste a beneficio della comunità**.