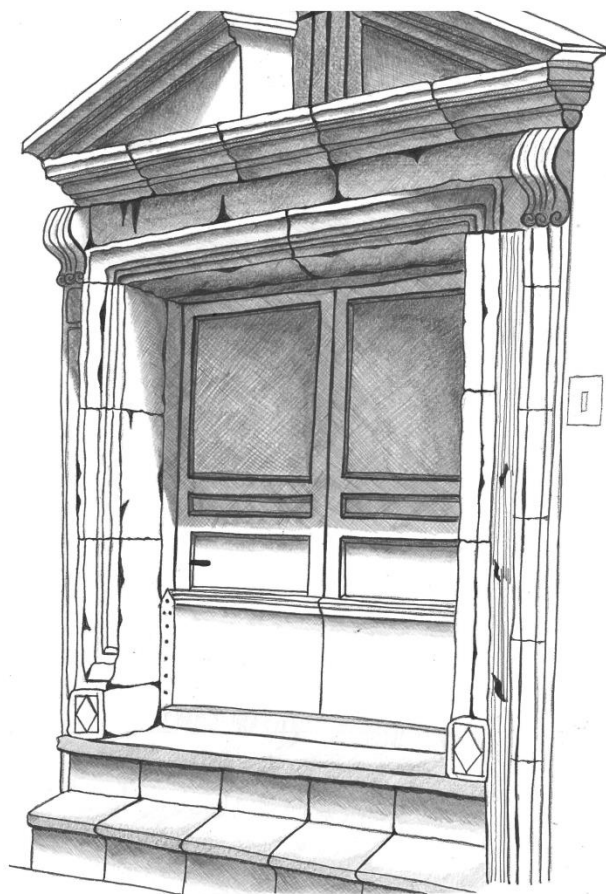




FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
SALERNITANA

Piano programmatico pluriennale 2026-2028



Approvato dal Consiglio di Indirizzo del 29/10/2025

INDICE

LA VISIONE STRATEGICA 2026-2028.....	3
Verso una nuova fase istituzionale - Addendum al Protocollo Acri MEF	4
PREMESSA.....	5
Riferimenti normativi e statutari per la programmazione pluriennale	5
La Programmazione Pluriennale	6
IL PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE 2026-2028.....	6
IDENTITÀ.....	7
Cenni storici.....	7
La sede legale	8
Il territorio di riferimento	8
LA MISSIONE.....	8
ANALISI DEL CONTESTO TERRITORIALE.....	9
LE STRATEGIE DI INTERVENTO	14
Obiettivi generali.....	15
MODALITÀ OPERATIVE	16
Procedura di gestione dei progetti propri	17
I SETTORI RILEVANTI.....	18
LA GESTIONE DEL PATRIMONIO E LE RISORSE DISPONIBILI	23
Contesto e scenario.....	23
Le strategie di gestione del patrimonio	24
Il modello di gestione	26
Le disponibilità economiche	26
CONCLUSIONI	27

LA VISIONE STRATEGICA 2026-2028

La visione strategica della Fondazione Carisal per il triennio 2026–2028 si ispira alle riflessioni del Presidente di Acri, Giovanni Azzone, e al confronto tra le Fondazioni di origine bancaria emerso in occasione del XXVI Congresso Nazionale, svoltosi a Gorizia nel giugno 2025, sul tema “Comunità: insieme plurali”. Un momento significativo di dialogo e condivisione che ha posto al centro del dibattito il ruolo delle Fondazioni nella costruzione di comunità coese, inclusive e capaci di affrontare le sfide del presente e del futuro.

Viviamo in una fase storica caratterizzata da trasformazioni profonde e accelerate. Le grandi transizioni demografica, tecnologica, ambientale ed economica stanno ridefinendo i modelli di sviluppo e le condizioni di vita delle persone, interrogando le istituzioni – pubbliche e private – sulla propria capacità di rispondere in modo efficace, equo e sostenibile. Il calo demografico, l'invecchiamento della popolazione, l'ascesa dell'intelligenza artificiale e l'acuirsi delle disuguaglianze sociali impongono un cambiamento di paradigma e una nuova capacità di lettura dei bisogni, fondata sull'ascolto, sull'innovazione e sulla corresponsabilità.

In questo contesto, la Fondazione Carisal intende rafforzare il proprio ruolo di attore attivo e generativo all'interno del tessuto sociale, economico e culturale della provincia di Salerno. Un ruolo che va oltre la tradizionale funzione erogativa, per assumere sempre più quello di “antenna del territorio”, capace di intercettare i bisogni emergenti, attivare risorse, facilitare reti, sostenere progettualità innovative e generare impatti concreti e misurabili. La comunità, intesa come luogo vivo, plurale e interdipendente, è al centro di questa nuova visione: da ascoltare, accompagnare, sostenere e valorizzare, attraverso un'azione strutturata, partecipata e orientata al bene comune.

Nel nuovo ciclo strategico, la Fondazione si propone di superare la logica dell'intervento frammentato per adottare un approccio sistemico e collaborativo, promuovendo la co-progettazione di soluzioni condivise ai problemi sociali, culturali e ambientali, valorizzando le risorse esistenti, le competenze interne, e le sinergie con la scuola, il Terzo settore e il mondo delle imprese. L'obiettivo è generare valore condiviso e sostenere processi di sviluppo locale duraturi, equi e sostenibili.

Le direttrici strategiche d'intervento individuate sono il risultato di un attento processo di ascolto, analisi e confronto con le comunità locali, gli enti pubblici, il Terzo settore e gli attori economici. In un contesto attraversato da sfide globali e trasformazioni profonde, la Fondazione Carisal assume il compito di facilitatore di relazioni, promotore di innovazione e soggetto aggregatore, capace di attivare un nuovo modello di prossimità strategica, basato sulla co-responsabilità e sull'alleanza tra soggetti diversi. L'azione filantropica evolve, quindi, verso un modello orientato alla generazione di impatto, in grado di affrontare la complessità con visione, competenza e capacità di adattamento.

La sostenibilità economico-patrimoniale resta il presupposto fondamentale per garantire continuità all'azione della Fondazione. La gestione del patrimonio sarà improntata a criteri di diversificazione, attenzione alle asset class alternative, valutazione etica e sostenibile degli investimenti, e utilizzo di strumenti evoluti per la gestione del rischio. Una quota delle risorse sarà dedicata a investimenti mission-related, coerenti con i valori fondativi e capaci di generare impatti sociali misurabili nel tempo.

Un asse strategico di lungo periodo è rappresentato dal progetto di riqualificazione e valorizzazione del Complesso Monumentale San Michele, bene storico-architettonico della Fondazione. Attraverso l'attuazione del piano di valorizzazione e l'operatività della società strumentale, si intende consolidare il San Michele come centro propulsore di cultura, formazione, imprenditorialità e innovazione sociale, contribuendo alla rigenerazione urbana, alla creazione di nuova occupazione qualificata e all'attrattività del territorio.

Al centro dell'impegno della Fondazione vi sarà il contrasto alle disuguaglianze economiche e sociali, con un'attenzione particolare alle persone e ai gruppi più vulnerabili. Giovani, famiglie in difficoltà, lavoratori poveri, donne, anziani e soggetti esclusi dai circuiti educativi e lavorativi saranno destinatari di interventi mirati, finalizzati al benessere sociale, alla promozione della salute, al rafforzamento delle reti di solidarietà e all'inclusione attiva. Particolare attenzione sarà riservata al mondo giovanile, tra i più colpiti dalle recenti crisi economiche e sociali. La Fondazione investirà in percorsi educativi innovativi, iniziative per contrastare il fenomeno dei NEET, programmi di orientamento, sostegno all'imprenditoria giovanile e inserimento lavorativo. Si punterà a costruire filiere integrate tra scuola, università, centri per l'impiego, imprese e Terzo settore, capaci di generare reali opportunità di crescita, formazione e occupazione.

La transizione ambientale rappresenta un'altra direttrice fondamentale verso cui la Fondazione intende rafforzare il proprio impegno per la sostenibilità e l'educazione ambientale, promuovendo cultura ecologica, economia circolare, green education e green jobs, in sinergia con istituzioni scolastiche, università, enti locali e imprese.

La strategia della Fondazione si fonda infine sulla valorizzazione delle proprie risorse interne, sull'innovazione organizzativa e sulla crescita continua delle competenze. Lo staff sarà sempre più orientato al lavoro per obiettivi, alla misurazione dell'impatto e alla costruzione di relazioni solide con una pluralità di stakeholder. L'adozione di strumenti analitici e di monitoraggio sarà fondamentale per garantire efficienza, efficacia, trasparenza e tempestività.

In coerenza con il tema "Comunità: insieme plurali", la Fondazione Carisal conferma il proprio impegno a operare insieme agli attori del territorio, mettendo a disposizione risorse, competenze e visione per affrontare le sfide attuali e future. Il triennio 2026–2028 sarà segnato dalla volontà di fare rete, promuovere coesione, progettare il cambiamento e non lasciare indietro nessuno. Investire nella comunità significa moltiplicare le opportunità per tutti. Ed è proprio su questo principio che la Fondazione costruirà la propria azione nei prossimi anni.

Come ha ricordato il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, in occasione del XXVI Congresso Nazionale delle Fondazioni di origine bancaria: *«Difendere e potenziare le comunità sono compiti di vitale importanza, nelle emergenze e fuori dall'emergenza. Conservare e dare ulteriore slancio al patrimonio di bellezza, di cultura, di socialità, di umanità raccolto nei territori, puntare su educazione e innovazione, è un atto di lungimiranza, da parte di protagonisti consapevoli, radicati e credibili. Ridurre gli scarti tra territori e la disuguaglianza tra i cittadini è funzionale all'unità del Paese, ed è, dunque, un'attività preziosa...»*.

Queste parole rafforzano e ispirano il cammino della Fondazione Carisal, confermandone l'impegno a essere protagonista responsabile e radicato nel costruire una comunità più equa e coesa.

Verso una nuova fase istituzionale - Addendum al Protocollo Acri MEF

L'adesione all'Addendum al Protocollo d'intesa Acri – MEF del 2015 segna per la Fondazione Carisal l'avvio di una nuova fase di evoluzione istituzionale. Non si tratta di un semplice aggiornamento normativo, ma di un passaggio che rafforza l'impegno della Fondazione a operare in modo sempre più efficace, trasparente e responsabile, sia nella gestione del proprio patrimonio sia nell'organizzazione della governance interna. Nel corso del 2025, l'Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio (Acri), in collaborazione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Autorità di vigilanza, ha promosso l'Addendum al Protocollo del 2015 con l'obiettivo di adeguare le regole di autoregolamentazione alle nuove esigenze operative delle Fondazioni, tenendo conto delle trasformazioni intervenute nei contesti finanziari, normativi e sociali.

La Fondazione Carisal ha accolto questo strumento come una reale opportunità per rafforzare la propria identità istituzionale e per migliorare la qualità dei processi decisionali, adottando un approccio più flessibile ma sempre rigoroso nella gestione delle risorse, e più maturo nella definizione degli assetti di governo. In particolare, l'Addendum introduce margini di maggiore flessibilità nella gestione del patrimonio, superando alcune rigidità del Protocollo originario del 2015. Le nuove regole consentono una valutazione più articolata dell'esposizione verso singoli soggetti, attraverso meccanismi che considerano il rischio effettivo e la natura degli investimenti. Questa evoluzione offrirà alla Fondazione la possibilità di affinare ulteriormente i propri strumenti di *asset allocation*, dotandosi di modelli gestionali più avanzati e orientati alla sostenibilità nel medio-lungo periodo. Sul piano della governance, l'Addendum rafforza il sistema di regole volto a garantire l'autonomia, la terzietà e la qualità delle scelte strategiche. L'introduzione di nuovi criteri di incompatibilità e rotazione, unita alla possibilità di ridefinire in modo più preciso i limiti di permanenza negli organi, rappresenta un'opportunità per consolidare un assetto più trasparente, competente e indipendente, in linea con le aspettative della collettività e con i principi di buona amministrazione.

La Fondazione si impegna, nei prossimi mesi, ad avviare tutti i percorsi di adeguamento necessari, sia sotto il profilo statutario che sul piano regolamentare e organizzativo. L'obiettivo è rendere operative le previsioni dell'Addendum, integrandole pienamente nella propria visione strategica e nella gestione ordinaria, così da rafforzare ulteriormente la capacità dell'ente di generare impatto positivo e di agire come interlocutore autorevole e credibile nel sistema socio-economico di riferimento.

PREMESSA

Riferimenti normativi e statutari per la programmazione pluriennale

La Fondazione Carisal, ai sensi dell'articolo 2 dello statuto, 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. Inoltre in ottemperanza della suindicata previsione statutaria, la Fondazione indirizza la propria attività esclusivamente nei settori ammessi previsti dal D. Lgs 153/99 e opera prevalentemente nei settori rilevanti, scelti dall'Organo di Indirizzo ogni tre anni nell'ambito dei settori ammessi con l'approvazione del Piano Programmatico Pluriennale. Sempre in ossequio all'art. 2 dello statuto, al fine di rendere più efficace la propria azione e sopperire in maniera organica alle esigenze del territorio, la Fondazione Carisal opera sulla base degli indirizzi individuati nei programmi pluriennali, tenendo conto anche degli interventi programmati da altri enti e istituzioni operanti sul territorio di competenza, la provincia di Salerno, nel rispetto del principio costituzionale di sussidiarietà e delle rispettive prerogative decisionali. Infine il suindicato articolo prevede che la Fondazione debba assicurare un'equilibrata destinazione delle risorse, dando preferenza ai settori a maggiore rilevanza sociale.

L'arco temporale per la programmazione delle attività ha la durata di tre anni in considerazione sia della ragionevole possibilità di prevedere nell'ambito di tale termine gli scenari in cui la Fondazione sarà chiamata ad operare, sia della necessità di scegliere, in armonia con le strategie di operatività pluriennale, i "settori rilevanti" di intervento nell'ambito dei "settori ammessi".

In base all'art. 2, comma 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 indicati dall'art. 1, comma 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, comma 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.

In ottemperanza alla normativa vigente e alle previsioni statutarie, gli Organi della Fondazione provvedono all'approvazione del piano pluriennale ogni tre anni entro il mese di ottobre dell'ultimo anno del triennio precedente, e all'adozione del documento previsionale annuale entro il mese di ottobre di ogni anno a valere sull'esercizio successivo. Entrambi i documenti, una volta approvati dal Consiglio di Indirizzo, devono essere trasmessi entro quindici giorni all'Autorità di Vigilanza.

La Programmazione Pluriennale

Ispirato da un criterio di programmazione di medio-lungo periodo, il Consiglio di Indirizzo è chiamato a predisporre il Piano Programmatico Pluriennale che rappresenta il principale atto di indirizzo strategico con il quale l'ente individua la missione, la visione, le strategie, gli obiettivi generali, i programmi, le priorità, gli strumenti di intervento ed i settori rilevanti verso i quali destinare le risorse derivanti dalla gestione del proprio patrimonio nell'arco di un triennio di operatività. Tale principio, in linea con gli orientamenti formulati dall'Autorità di Vigilanza sulle Fondazioni di origine bancaria a seguito dell'approvazione del D.Lgs n. 153/99 del 17 maggio 1999 n. 153, risulta funzionale all'esigenza di assicurare il miglior utilizzo delle risorse, l'efficacia degli interventi, il rispetto del principio di economicità della gestione, l'osservanza di criteri prudenziali di rischio nella gestione finanziaria preordinati alla conservazione del patrimonio e ad ottenere, quindi, una adeguata redditività.

In coerenza con tale documento di programmazione pluriennale, la Fondazione redige anche su base annua il Documento Programmatico Previsionale con cui pianifica, a valere sull'esercizio successivo, la propria attività in ambito istituzionale ed economico-finanziario, prevedendo in tal modo l'ammontare delle risorse da destinare agli interventi nei settori rilevanti attraverso la modalità dei bandi, i progetti propri e i progetti di terzi a sostegno delle organizzazioni del territorio di competenza.

IL PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE 2026-2028

Il presente Piano Programmatico Pluriennale intende, quindi, illustrare, alla luce dei bisogni attualmente emergenti dal contesto socio-territoriale di riferimento e dei programmi di intervento già avviati, le linee di operatività e gli obiettivi della Fondazione relativi al triennio 2026/2028. Con tale documento, gli Organi Sociali hanno individuato la strategia, gli obiettivi, la missione, il ruolo e la funzione che la Fondazione intende svolgere nell'arco temporale triennale, tenendo in adeguata considerazione il contesto sociale ed economico della propria comunità di riferimento statutario. Il documento è stato sviluppato, quindi, a seguito di un'ampia attività di ascolto e di un'analisi incentrata sui bisogni e le esigenze espresse dal territorio, nonché sulla base delle interlocuzioni sviluppate con le istituzioni locali e gli enti e i soggetti privati che nei settori di attività della Fondazione. L'attività conoscitiva condotta dagli Organi Sociali della Fondazione è stata finalizzata alla valutazione dei risultati conseguiti attraverso lo sviluppo del precedente piano programmatico pluriennale, il monitoraggio del contesto territoriale e sulla base del dialogo continuo con le istituzioni e le realtà associative al fine di raccogliere opinioni, proposte ed esigenze prioritarie. La velocità dei cambiamenti che caratterizzano il tempo presente e l'impatto che generano anche nel territorio di competenza, ha spinto gli Organi Sociali della Fondazione ad interrogarsi e verificare quali fossero le aree di intervento strategiche e le modalità di lavoro più efficaci per generare effetti positivi nella comunità di riferimento. Al termine di tale approfondita attività istruttoria, e preso atto dei risultati conseguiti dalla Fondazione nel corso del precedente triennio, il Consiglio di Indirizzo ha ritenuto opportuno dare sostanziale continuità agli

orientamenti operativi su cui si è fondata l'operatività istituzionale dell'Ente negli ultimi anni. In particolare, nel definire le linee di intervento per il prossimo triennio, l'Organo di Indirizzo ha altresì confermato gli stessi "settori rilevanti" di intervento del precedente triennio, scelti tra i cosiddetti "settori ammessi" di cui all'articolo 1 comma 1 lettera d) del decreto legislativo 17 maggio 1999 n. 153. La redazione del documento risponde, quindi, alle esigenze di corretta gestione della Fondazione individuando, da un lato, le linee di attività e gli obiettivi da perseguire nei settori di intervento e nella gestione del patrimonio e, dall'altro, definendo le finalità da perseguire in un'ottica di medio-lungo periodo. Il Piano Programmatico Pluriennale 2026-2028 è, pertanto, il risultato di un percorso di analisi, ascolto e studio che ha coinvolto tutti gli Organi Sociali, la struttura e gli stakeholder della Fondazione al fine di:

- operare nell'esclusivo interesse generale delle comunità di riferimento;
- interpretare le esigenze e rispondere alle istanze del proprio territorio, in maniera imparziale, con spirito di collaborazione, coinvolgendo sempre di più tutti i soggetti che sono espressione delle realtà locali, nel rispetto del principio di sussidiarietà orizzontale;
- esprimere capacità programmatiche e progettuali a favore della crescita culturale, sociale ed economica dei territori di riferimento;
- essere catalizzatore delle risorse, delle politiche e delle competenze presenti sul territorio su specifiche problematiche di interesse comune, stimolando direttamente o attraverso la promozione di partnership, processi di innovazione e sviluppo nei settori di intervento

IDENTITÀ

Cenni storici

La Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana è una Fondazione di origine bancaria (FOB) nata 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 finalizzati alla separazione dell'attività bancaria a favore di società per azioni (Società conferitarie) che, nel caso specifico era l'allora Cassa di Risparmio Salernitana Spa, dalla tradizionale attività istituzionale, filantropica ed erogativa, mantenuta dalle Fondazioni (Enti Conferenti). Con la dismissione del pacchetto azionario a favore della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, le strade dei due istituti (Cassa di Risparmio Salernitana e Fondazione) si sono separate ed è iniziato un processo di trasformazione, sfociato nell'attuale assetto organizzativo e operativo. La Fondazione Carisal, come tutte le FOB, è un soggetto non profit giuridicamente privato che gode, come sancito dal D.lgs. 153/1999 e dallo statuto, di piena autonomia statutaria e gestionale. Essa non persegue, quindi, obiettivi di lucro ma, allo stesso tempo, è orientata alla redditività del patrimonio allo scopo di investire i proventi in iniziative di sviluppo finalizzate alla crescita del territorio della provincia di Salerno, grazie anche all'attivazione di sinergie con Enti locali e Istituzioni scientifiche ed economiche nazionali e internazionali. Da oltre 30 anni, la Fondazione Carisal amministra e conserva il proprio patrimonio, al fine di perseguire esclusivamente scopi di interesse pubblico, di utilità e solidarietà sociale e di promozione dello sviluppo economico del territorio di tradizionale operatività, rappresentato dalla provincia di Salerno, espletando la propria attività nell'ambito dei settori previsti dalla vigente normativa e nel rispetto dei valori e delle linee strategiche individuati periodicamente nei propri Documenti Programmatici, pluriennale e annuale. La Fondazione Carisal, come altre 83 su 85 FOB, fa parte dell'ACRI – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa – l'organizzazione che rappresenta collettivamente le Fondazioni di origine bancaria e le Casse di Risparmio Spa e ha aderito nel 2012 alla Carta delle Fondazioni ACRI e nel 2015 al Protocollo d'intesa ACRI/MEF così come nel corso del 2025 ha aderito all'Addendum del suindicato Protocollo.

La sede legale

La Fondazione ha sede legale nella città di Salerno ed ha durata illimitata. Dopo lo scorporo dalla banca conferitaria e un periodo con sede legale nel centro città, dal 2004 la Fondazione si è trasferita nella parte storica di Salerno all'interno dell'antico Complesso Conventuale San Michele, risalente al IX secolo, che nel 2018 è stato oggetto di un corposo intervento di ristrutturazione e di restauro che ha portato alla luce importanti reperti artistici ed archeologici..

Il territorio di riferimento

La Fondazione, in ossequio alle previsioni statutarie, opera prevalentemente nel suo territorio di riferimento che è la provincia di Salerno che, con una superficie di circa 4.954 km² e 158 Comuni, è la prima provincia campana per superficie e per numero di comuni. La provincia di Salerno vanta l'ubicazione nel proprio territorio di due Patrimoni dell'UNESCO: la Costiera Amalfitana e il Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Alburni, che include i siti archeologici di Paestum ed Elea-Velia e la Certosa di Padula.

LA MISSIONE

La Fondazione Carisal opera da oltre 30 anni a sostegno del territorio di tradizionale operatività, amministrando e conservando il proprio patrimonio al fine di favorire il benessere della comunità negli specifici settori di intervento e collaborando con istituzioni e realtà associative per la crescita del welfare comunitario e per lo sviluppo economico, sociale e culturale della provincia di Salerno. Sono le risorse che provengono dal proprio patrimonio a consentire alla Fondazione lo svolgimento della sua missione e a questo scopo sono totalmente vincolate, così come il valore del patrimonio deve essere salvaguardato per essere tramandato alle generazioni future. Fin dalle sue origini la Fondazione, in adempimento alle norme fondanti, opera in quegli ambiti profondamente connessi alla struttura economica e sociale del territorio di riferimento e, pertanto, la scelta dei settori "rilevanti", indirizzata al perseguimento degli scopi statuari, consente alla Fondazione di garantire la continuità della propria attività istituzionale, nella volontà di proseguire l'opera di soddisfacimento dei bisogni della comunità. 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 ha, di fatto, rafforzato negli anni la propria presenza attiva sul territorio affermandosi sempre più marcatamente come soggetto capace di ideare e realizzare progetti propri, mettendo a frutto una consolidata esperienza e un'approfondita conoscenza sia delle problematiche del contesto di riferimento, che delle più adatte modalità per fornire risposte efficienti ed efficaci, mostrando un dinamismo capace di intercettare i bisogni emergenti in un contesto socio economico in evoluzione con mutamento sempre più rapido. Allo stesso tempo l'ente mira a rafforzare l'uso dei Bandi per l'individuazione delle progettualità di terzi da sostenere, essendo peraltro il Bando la modalità di intervento che le Fondazioni sono chiamate ad adottare in ottemperanza al principio di trasparenza che il Protocollo ACRI-MEF ha sancito.

Fedele alla propria missione, la Fondazione interagisce con gli altri soggetti istituzionali e associativi, nella dimensione di una sussidiarietà orizzontale che opera non in un'ottica di sostituzione o di surrogazione degli organismi pubblici, ma in un'azione di promozione nonché di catalizzatore delle risorse presenti nella propria comunità, attivando sinergie e capacità di creazione di valore aggiunto alla qualità della vita

e al benessere dei suoi cosiddetti stakeholder di missione: i soggetti beneficiari finali, portatori di legittimi interessi. Infine, grazie alla sua possibilità di sperimentare percorsi nuovi con una flessibilità e una rapidità difficilmente accessibili alla pubblica amministrazione, può rappresentare una risorsa preziosa per l'innovazione sociale e civile, oltre che economica.

ANALISI DEL CONTESTO TERRITORIALE

Analisi regionale

La Campania resta tra le regioni più popolate d'Italia, con un'alta densità urbana soprattutto nell'area metropolitana di Napoli. Al 1° gennaio 2025 risiedono 5.575.025 persone, circa il 10 % del totale della popolazione residente in Italia. La struttura per età evidenzia una leggera prevalenza delle classi più giovani rispetto alla media nazionale, sia nella classe da 0 a 4 anni (4,0 per cento contro 3,4 per cento) che in quelle successive, fino alla classe da 20 a 39 (23,5 per cento contro 21,2 per cento).

L'incidenza delle persone con 75 anni e oltre è del 9,9 per cento, contro il 12,6 del paese ed è mediamente più elevata in alcuni comuni periferici, specialmente a carattere montano, delle province di Avellino, Benevento e Salerno (Dati ISTAT al 1° gennaio 2024). L'età della popolazione residente condiziona, sicuramente, le diverse tipologie di servizi offerti alla cittadinanza, dai nidi per l'infanzia alle scuole, dal sistema di protezione sociale ai vari livelli di assistenza per gli anziani, dalla mobilità alla formazione professionale con una considerevole disparità territoriali tra aree costiere (più sviluppate) e aree interne (più fragili). Nel 2025 circa il 13 % della popolazione residente in regione Campania è rappresentata da bambini e ragazzi in età formativa che hanno tra 6 e 17 anni, con presenza maggiore nella città metropolitana di Napoli e nella provincia di Caserta. Nel comune di Salerno i bambini e i ragazzi residenti in età formativa sono 108.338. (Dati ISTAT - anno scolastico 2024/2025). Con riferimento ai minori, nel 2024, si registrano dati positivi a livello nazionale, la dispersione scolastica in Italia non “resta ferma” bensì, è scesa al 9,8%, avvicinandosi all'obiettivo europeo del 9% previsto per il 2030 (Fonte: MIUR). La Campania, tuttavia, si conferma nuovamente tra le prime regioni d'Italia per numero di ragazzi che abbandonano prematuramente gli studi, con un alto tasso di abbandono scolastico, registrando circa il 13% di uscite precoci dal sistema di istruzione e di formazione (*Fonte: elaborazione Openpolis | Con i Bambini su dati Eurostat - Aprile 2025*). Osservando, pertanto, i dati a livello nazionale si può notare un tasso di abbandono più elevato nel Mezzogiorno rispetto al Nord e al Centro Italia.

In Regione Campania la percentuale di persone di 18-24 anni che hanno conseguito la sola licenza media e non sono inseriti in un programma di formazione (Early School Leaver) è del 16% (media italiana 10,5%), mentre la percentuale di Neet, ovvero giovani di 15-29 anni che non lavorano e non studiano è del 26,9%, tra le tre regioni con percentuale più alta. La Campania mantiene una base demografica ampia ma con tendenze di emigrazione giovanile verso Nord e all'estero, per motivi di lavoro e studio. Secondo l'ultimo rapporto del *Gruppo di Lavoro per la Convenzione sui Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza* (marzo 2025), in Campania la percentuale di minori in povertà relativa è del 37,1%, dato decisamente superiore rispetto alla media nazionale (22,2%), collocandosi tra le prime tre regioni italiane per l'elevata percentuale di minori in povertà relativa. Solo il 35,4% dei bambini e ragazzi tra i 6 e i 17 anni hanno l'abitudine alla lettura di libri, dato notevolmente inferiore rispetto alla media nazionale (52,4%). Sul fronte della povertà educativa digitale, la percentuale di minori tra 6 e 17 anni che dispongono di un PC/tablet e connessione internet è dell'85,7%, una percentuale inferiore di 4,8 punti rispetto alla media nazionale (90,5%). Questo fenomeno spesso legato a condizioni di svantaggio economico e sociale se associato alla mancanza delle opportunità di apprendere e sviluppare

competenze per l'utilizzo della tecnologia in modo sicuro, consapevole e creativo, rischia di aumentare le disuguaglianze sociali e di limitare la partecipazione attiva di bambini e adolescenti alla vita della comunità. In questo contesto, per contrastare la povertà educativa digitale e garantire un futuro inclusivo è fondamentale la sfida educativa e di corresponsabilità che coinvolge scuola, famiglie e istituzioni, che non si limita a fornire strumenti tecnologici ma a sviluppare competenze, per usare il digitale, per comprenderlo, interpretarlo e utilizzarlo come protagonisti in modo sicuro e costruttivo.

Dal punto di vista della salute pubblica, come nel resto d'Italia, gli effetti della pandemia hanno inciso sul benessere psicologico e sulla salute mentale delle persone anche a seguito del confinamento a casa e del distanziamento sociale. Secondo i dati più recenti, nel 2024 oltre 16 milioni di italiani hanno lamentato disturbi psicologici di media e grave entità, con un incremento del 6% rispetto al 2022 (ANSA 2024) e anche dal più recente Rapporto Salute Mentale pubblicato dal *Ministero della Salute* emerge che l'accesso ai servizi di salute mentale ha visto un aumento, con una domanda concentrata soprattutto sul trattamento di ansia e depressione. Sul benessere degli adolescenti nel nostro paese, la ricerca su "Mutamenti sociali, valutazione e metodi" (MUSA) dell'Istituto di ricerche sulla popolazione e le politiche sociali del Cnr pubblicata nel 2025, ha evidenziato una crescita degli adolescenti che non incontrano i loro amici fuori da scuola, la cui percentuale i ricercatori stimano potrebbe essere quasi raddoppiata dopo la pandemia. Il lavoro ha inoltre approfondito l'incidenza anche in Italia del complesso fenomeno del ritiro sociale che riguarda principalmente adolescenti e giovani adulti. Dall'analisi compiuta dall'Istat dell'indice di salute mentale che misura il disagio psicologico attraverso una sintesi di quattro dimensioni principali (ansia, depressione, perdita di controllo comportamentale o emozionale e benessere psicologico) si è riscontrato proprio tra i giovani (fascia 14-19 anni), dopo l'inizio della pandemia, il peggioramento più consistente con un miglioramento nel 2022 seguito da un nuovo peggioramento nel 2023. Nel 2024 l'indice di salute mentale è tornato a migliorare, ma comunque al di sotto dei livelli pre-pandemici. (*Elaborazione Openpolis 2025 – Con i Bambini su dati Istat (Bes)*). Da ciò sono scaturiti nuovi bisogni da fronteggiare con urgenza per migliorare la condizione soprattutto degli adolescenti con politiche multisettoriali in grado di coinvolgere in modo corresponsabile pubblico e privato e quindi gli ambiti sociale, sanitario e educativo, e gli stessi adolescenti.

Osservando i dati demografici, si mantiene invece positivo il dato relativo al tasso di natalità che, seppur in calo rispetto agli anni precedenti, resta superiore alla media nazionale.

Dati preoccupanti più recenti riguardano le abitudini alimentari e i corretti stili di vita degli adolescenti, la Campania risulta, di fatto, la regione con la percentuale più alta di bambini/e obesi/e (18,6%). Un altro problema è la tendenza alla sedentarietà, solo il 41,9% di bambini e ragazzi tra i 3 e i 17 anni in Campania praticano sport (valore più basso in Italia e inferiore di 15,9 punti rispetto alla media nazionale). Viceversa, il dato relativo alla percentuale di ragazze e ragazzi di età compresa tra 14 e 19 anni per abitudine al fumo è inferiore alla media nazionale di 2,2 punti, collocandosi tra le tre regioni con la percentuale più bassa.

Secondo il *Rapporto Annuale 2024 di Banca d'Italia*, la Campania presenta ancora un livello di digitalizzazione complessivamente inferiore alla media nazionale. L'adozione delle tecnologie digitali da parte delle imprese campane risulta ancora limitata, e la percentuale di aziende che hanno integrato l'intelligenza artificiale (IA) nei propri processi produttivi resta al di sotto della media nazionale. Un contributo importante allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi ad alto contenuto tecnologico proviene dalle start-up innovative: la Campania si colloca al quinto posto in Italia per numero di imprese fondate tra il 2012 e il 2024, attive in larga misura nei settori del digitale e della ricerca e sviluppo. L'attività brevettuale di queste start-up si è concentrata principalmente nei campi della

farmaceutica e della tecnologia medica, pur risultando meno intensa rispetto a quella di imprese con caratteristiche analoghe a livello nazionale.

La Campania si distingue come una regione dalle elevate potenzialità turistico-culturali. Nel 2024 ha registrato un tasso medio di occupazione delle strutture ricettive, sia alberghiere che extra-alberghiere, pari al 67,7%, con un incremento di 16,7 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Questo risultato conferma la Campania tra le regioni più performanti d'Italia nel settore turistico. Secondo le indagini realizzate per Unioncamere Campania dall'Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di Commercio, è possibile delineare un chiaro profilo del turista che sceglie la Campania. Si tratta prevalentemente di Millennials, che rappresentano il 43,7% dei visitatori (a fronte del 38,5% della media nazionale), con un livello di istruzione elevato – quasi uno su due è laureato – e un reddito medio-alto nel 35% dei casi. Le principali motivazioni di viaggio sono legate alla natura (40,9%), seguite dal patrimonio culturale (37,9%), dal benessere (31,6%) e dallo sport (20,7%). Tra le attività più praticate durante il soggiorno spiccano escursioni e gite (48%), vacanze al mare (42%), partecipazione a eventi (29,6%), visite a musei, mostre e siti archeologici (27%) e attività sportive (20,5%).

La ripresa economica ha interessato anche il mercato del lavoro: nel terzo trimestre del 2024, gli occupati in Campania hanno raggiunto quota 1 milione e 715 mila. Il tasso di occupazione si è attestato al 45,1%. Nei primi nove mesi del 2024, su 100 nuove assunzioni, 42 hanno riguardato il commercio e il turismo, 15,4% le attività professionali, scientifiche e tecniche, e 12,3% il settore delle costruzioni.

L'occupazione risulta in crescita in tutte le fasce d'età, tranne in quella tra i 45 e i 54 anni, dove il tasso è sceso dal 36,7% del 2019 al 35,8% del 2023. Il tasso di occupazione giovanile in Campania resta però tra i più bassi d'Italia: nella fascia 15-24 anni è inferiore di quasi otto punti percentuali rispetto alla media nazionale (20,4%) (*Fonte: Il Sole 24 Ore*). Nel 2024 l'attività economica della Campania ha registrato una crescita moderata, trainata da una lieve espansione dei servizi e penalizzata dalla debolezza dell'industria manifatturiera. Anche il settore delle costruzioni, pur restando in aumento, ha mostrato un deciso rallentamento. Secondo l'indicatore ITER della Banca d'Italia, l'incremento del prodotto in termini reali sarebbe stato leggermente inferiore a quello del 2023 (1,2%), ma comunque superiore alla media nazionale e a quella del Mezzogiorno.

Sul fronte della transizione ecologica, Italy for Climate – in collaborazione con Ispra – ha rilevato significativi progressi: la capacità rinnovabile installata in Campania è quasi raddoppiata rispetto alla precedente rilevazione, raggiungendo i 22 MW per km². La quota di fonti rinnovabili sui consumi complessivi di energia è salita al 18,2%. Particolarmente rilevante il miglioramento del comparto industriale, dove le emissioni pro capite si sono ridotte del 21%, il calo più consistente a livello nazionale. Positivo anche il dato relativo alla quota di consumi elettrici nell'industria, che in Campania raggiunge il 48%, contro una media italiana del 45%. In ambito ambientale, l'88,2% della popolazione urbana è esposta a livelli di inquinamento da particolato PM2.5, una percentuale superiore al dato nazionale del 76,2%. La principale criticità della regione rimane, però, l'elevato consumo di suolo, tra i più alti in Italia, che aumenta la vulnerabilità del territorio agli effetti dei cambiamenti climatici. Solo l'11,5% dei minorenni utilizza esclusivamente i mezzi pubblici per raggiungere la scuola, un valore inferiore alla media nazionale del 19%. Si registrano tuttavia segnali positivi, grazie al progressivo potenziamento del trasporto pubblico locale. La Campania e la provincia di Salerno possiedono tutte le risorse ambientali e le vocazioni territoriali per puntare con forza sulla filiera delle Green economy e in tale scenario che occorre, pertanto, focalizzare i propri asset di sviluppo sulla base di principi di sostenibilità, coniugando lo sviluppo economico e sociale con la protezione dell'ambiente.

Analisi provinciale

Il territorio in cui opera la Fondazione è rappresentato dalla provincia di Salerno, una provincia italiana della Campania di 1.054.766 abitanti al 1° gennaio 2025. Si tratta della seconda provincia della regione e della decima in Italia per numero di abitanti, che si estende su una superficie di 4.954 km² e comprende 158 comuni, il che ne fa la prima provincia campana per superficie e per numero di comuni (Dati Istat 1° gennaio 2025) con una densità abitativa di 212,87 ab./km². Complessivamente il territorio al 1° gennaio 2024 registra una presenza del 5,2% pari a 54.504 di abitanti stranieri residenti in tutta la provincia di Salerno, con la comunità straniera più numerosa proveniente dalla Romania (21,8%), seguita dal Marocco (21,4%) e dall'Ucraina (14,4%). Per quanto riguarda la struttura per età della popolazione, la provincia di Salerno, negli ultimi 20 anni, ha visto crescere in sei anni, l'età media della popolazione residente che è passata da 44,1 a 45,5 anni. Al 1° gennaio 2024, nel nostro ambito territoriale, si riscontra una presenza minore di popolazione al di sotto dei 14 anni (pari al 12,7 %) e una maggiore presenza di persone di età compresa tra i 15 e i 65 anni (64,6 %) mentre gli over 65 sono il 22,7%. Tali dati confermano un contesto territoriale caratterizzato dalla mobilità sociale dei giovani alla ricerca di occupazione stabile e di maggiori chance di vita per la loro esistenza. La qualità dell'occupazione (stabilità, retribuzione, prospettive) rimane una sfida aperta, così come l'allineamento tra competenze richieste e formazione disponibile ([*SA Tavole set25.pdf*](#)), nonostante l'occupazione giovanile a Salerno nel 2025 mostri segnali di miglioramento, trainata da settori dinamici come turismo e commercio. I problemi sociali, di integrazione ed emarginazione, conseguenti alla condizione reddituale delle famiglie, all'alto tasso di disoccupazione giovanile e al tasso di inoccupati over 40, alla disoccupazione in età avanzata e con scarse possibilità di ricollocamento, alla dinamica imprenditoriale, sono solo alcuni dei nodi principali che impediscono una ripresa significativa dell'economia locale.

Con riferimento all'istruzione e alla formazione dei giovani, il tasso di abbandono scolastico in Regione Campania resta ben oltre la soglia nazionale. Per la provincia di Salerno, i dati Eurostat dimostrano che circa il 17,3% degli alunni si ferma alla licenza media, senza portare avanti gli studi e senza intraprendere alcun percorso di formazione, rispetto ad una media nazionale di 13,1% e con un aumento dell'1,3% rispetto allo scorso anno (DATI 2022). Dati allarmanti che vedono uscite precoci dei giovani dal sistema educativo e formativo. La Campania resta su un livello di benessere quasi sempre più basso dell'Italia e del Mezzogiorno, con svantaggi più netti per il tasso di passaggio all'università e per la quota di giovani che non lavorano e non sono inseriti in un percorso di istruzione o formazione (NEET). L'incidenza dei NEET in Campania, nonostante il miglioramento rispetto al 2019, rileva ancora una chiara criticità: nel 2023 l'indicatore regionale è pari al 26,9 per cento, circa 11 punti percentuali in più della media nazionale e di 2,2 punti superiore a quella del Mezzogiorno. Il valore mostra una diminuzione rispetto al 2019 (-7,3 punti percentuali) che è più alta di quella media nazionale (-6,0) ma un po' meno intensa di quella del Mezzogiorno (-8,2); l'incidenza dei giovani NEET scende al di sotto del valore della ripartizione nelle province di Avellino (18,7 per cento, poco più alto della media-Italia) e Salerno (22,5 per cento), un fenomeno che incide di più, in particolare, tra i non laureati e nelle aree urbane (dato Istat Campania 2024 Bes dei territori). Sulla scelta di iscriversi all'università incide ancora la condizione sociale di partenza, cosa che rende l'accesso all'istruzione terziaria fortemente segmentato. Oltre 2 adolescenti su 3, in famiglie in buona condizione economica, prevedono di proseguire gli studi dopo il diploma. Se la condizione economica è negativa sono invece meno di 1 su 2. Tale segmentazione sociale è strettamente legata a quella territoriale. In media il 51,7% dei giovani neo-diplomati si iscrive all'università; la quota scende sotto al 40% nei territori di Napoli e Salerno. (*Le implicazioni sociali, educative ed economiche della laurea - Openpolis*). Negli ultimi anni si registra una lieve diminuzione del tasso di dispersione scolastica grazie all'introduzione del Decreto Caivano

rispetto all'anno 2021/2022: si è passati da 495 ragazzi dispersi totalmente, che si erano allontanati dalla scuola facendo perdere le tracce, ai 355 ragazzi segnalati entro giugno (*timbro_Circ.-n.-30-decreto-caivano-docenti.pdf*.)

Da un punto di vista socio economico il territorio della provincia di Salerno presenta un tessuto produttivo composto in prevalenza da piccole, medie e micro imprese, che hanno difficoltà a creare efficaci occasioni di occupazione e di sviluppo economico sul territorio. Il turismo si presenta uno dei principali motori di sviluppo per il territorio salernitano. I dati del primo semestre 2025 indicano che tra gennaio e marzo l'aeroporto di Salerno ha registrato il transito di 45mila passeggeri, Con 18 rotte attive per l'estate, di cui ben 13 internazionali. Anche il traffico crocieristico è in forte crescita: entro la fine dell'anno sono attese circa 100 navi da crociera, per un totale stimato di 130 mila passeggeri. (*Salerno sempre più hub turistico del Sud: numeri in crescita nel 2025*). L'incasso proficuo della tassa di soggiorno dimostra che il turismo è un settore dell'attività economica fortemente in crescita che ha una maggiore incidenza sullo sviluppo dell'economia provinciale.

La ricchezza del patrimonio storico, artistico, culturale e paesaggistico e l'eccellenza dell'offerta culturale locale, che si esprime attraverso le arti visive, performative ed eventi culturali, concorrono ad aumentare la capacità attrattiva turistica del nostro territorio, incrementando il numero di visitatori durante tutto l'anno, e la mobilitazione della società civile attorno alla cultura. Sono tante e di diverso tipo le bellezze artistiche, culturali, naturali che, ogni anno, attirano migliaia di turisti: la costiera amalfitana, il Parco Nazionale del Cilento e quello del Vallo di Diano – entrambi riconosciuti dall'Unesco patrimonio dell'umanità – i siti archeologici di Paestum e Velia, i parchi regionali, le bellezze culturali e artistiche della città di Salerno, fino alla grande varietà del patrimonio gastronomico.

La città di Salerno è un perfetto esempio di coesistenza del passato e del moderno in termini culturali, in cui va ad inserirsi oggi anche il Complesso San Michele. L'edificio, ex convento del IX secolo, di proprietà della Fondazione, ad oggi dopo i lavori di restauro si presenta come un luogo di cultura aperto alla cittadinanza pronto ad offrire e promuovere nuove attività di carattere culturale e sociale.

La presenza dell'Azienda Ospedaliera Universitaria (OO.RR. San Giovanni di Dio Ruggi d'Aragona - Scuola Medica Salernitana) e la nascita della Facoltà di Medicina e Chirurgia, richiedono indubbiamente lo sviluppo di iniziative e di ricerche universitarie e postuniversitarie, con particolare riferimento al progetto di riqualificazione, sviluppo e di eccellenza per il territorio, che vede nuovi attori, nuovi stakeholders (tra cui gli studenti di Medicina) e nuovi ambiti di operatività, quali la ricerca sanitaria e biomedica, in grado di produrre concrete ricadute per lo sviluppo economico ed il benessere individuale e collettivo della nostra Comunità. <https://www.salernomagazine.it/viaggi/cultural-events-in-salerno-calendar-and-impact>. La coesistenza del patrimonio materiale e del patrimonio immateriale aumenta l'attrattiva turistica della città, favorisce l'interazione tra le diverse comunità, e quindi lo sviluppo della coesione sociale, con un impatto positivo sull'economia locale e sulle attività commerciali, ricettive e di ristorazione. I festival di arte e musica, in particolare, valorizzano il patrimonio culturale di Salerno e attirano artisti da tutto il mondo.

Ad offrire molteplici spunti di riflessione per l'intervento della Fondazione nel prossimo triennio restano le principali sfide sociali alcune dei quali rilevabili dai dati su indicati e, quindi: contrasto alla povertà (in tutte le forme), promozione della coesione sociale, dell'inclusione sociale e contrasto delle disuguaglianze, contrasto alla dispersione scolastica, creazione di opportunità di formazione qualificata e di lavoro soprattutto per i giovani, attivazione dei giovani NEET, miglioramento del benessere della comunità, per creare effetti benefici sull'intero territorio provinciale.

Provincia di Salerno 158 comuni

Superficie: 4.954 km²
N. abitanti: 5.575.025
N. famiglie: 56.028



Dati socio demografici

12,7 % età 0-14 anni
59,5% età 15-64 anni
16,4% età 65 anni e oltre
Età media 45,5

L'analisi diacronica rileva un **progressivo invecchiamento** della popolazione negli ultimi 4 anni.

- 6,6 (0-14 anni)
- 2,9 (15-64 anni)
+ 2,5 % (65 anni e oltre)

5,2 % della **popolazione** residente è **straniera** dato più alto rispetto alla media regionale ma inferiore al dato nazionale.

Occupazione



Tasso di disoccupazione (15 - 65 anni): 12,7%



FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
SALERNITANA

Sintesi del Territorio

Fonte: Dati Istat aggiornati al 1° gennaio 2024

LE STRATEGIE DI INTERVENTO

Con la redazione del Piano triennale per il periodo 2026-2028, la Fondazione ribadisce un percorso, oramai definito, che si riassume nella volontà di perseguire tutte le opportunità di investimento che possono creare risposte concrete alle grandi sfide sociali e ai bisogni in continua evoluzione rilevati nel territorio di riferimento. 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 lo scenario economico e finanziario attuale e tiene conto delle priorità di intervento e dei bisogni crescenti del territorio utilizzando le modalità più opportune per farvi fronte. 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*. 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 San Michele.

La Fondazione intende, quindi, continuare ad operare in un'ottica di leadership partecipata, rafforzando il nuovo modello di rete sviluppato negli ultimi tra anni, affinché tutte le risorse, pubbliche e private, possano diventare una reale risorsa per promuovere la crescita della comunità. Attraverso tale modello, si vuole continuare a sperimentare modalità innovative per incidere sulla realtà locale in modo

significativo, mettendo a disposizione della comunità spazi e servizi, oltre che capacità organizzativa, progettuale e relazionale, piuttosto che la mera erogazione di contributi necessariamente limitati e spesso barriera nella visione di insieme di un progetto di sviluppo.

La Fondazione, oggi, forte dell'esperienza e della competenza consolidate nella creazione di partenariati e nella gestione di reti e di progetti significativi è nella condizione, più di prima, di lavorare come "agente di sviluppo e di valorizzazione" e di aggregare più soggetti del territorio su obiettivi specifici di sviluppo sociale, culturale ed economico, mettendo a disposizione la propria credibilità e solidità, la capacità strategica e progettuale, e di rendersi protagonista e soggetto propulsore di progetti innovativi da realizzare con diversi partner pubblici o privati in una logica di co-progettazione. 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.

Obiettivi generali

Gli obiettivi generali della Fondazione sono centrati sullo sviluppo del territorio della provincia di Salerno che ne determina l'impegno e gli interventi nei vari settori a supporto delle istituzioni e delle organizzazioni del terzo settore per il prossimo triennio. I principali obiettivi riguardano:

- Rafforzare l'impatto della propria attività istituzionale nei diversi ambiti, ampliando la propria visione attraverso il confronto continuo con le altre Fondazioni al fine di esplorare le tendenze innovative di intervento in risposta alle sfide sociali in continua evoluzione e i possibili scenari futuri, contribuendo allo sviluppo economico e sociale del territorio di Salerno e della sua provincia.
- Valorizzare il proprio patrimonio economico e investire con continuità sul capitale sociale della comunità, sulla cura delle relazioni, su conoscenze, idee, competenze ed esperienze, per favorire le trasformazioni sociali necessarie a preparare il futuro;
- Puntare sulla co-progettazione strategica degli interventi che riguardano progetti propri e progetti in partenariato con soggetti locali e nazionali, rafforzando il coinvolgimento nelle varie fasi progettuali;
- Rilanciare l'ascolto e il confronto con gli ETS del territorio, portatori di esperienze, istanze e bisogni in continua evoluzione, su cui intervenire con priorità e con risposte efficaci, sia attraverso bandi su tematiche definite, sia con progetti da realizzare in cofinanziamento con altri soggetti nazionali della filantropia istituzionale con cui condividere obiettivi e visioni per lo sviluppo dei territori;
- Rafforzare il proprio ruolo di catalizzatore di risorse e di supporto per la creazione di reti di partenariato territoriale con competenze specifiche ed esperienze richieste per l'accesso alle opportunità di finanziamento offerte dal Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile, dal Fondo per la Repubblica Digitale, dalla Fondazione con il Sud e da altre opportunità di finanziamenti europei, nazionali e regionali (*fund raising*);
- Promuovere nuovi processi di innovazione culturale a impatto sociale e civico e la sperimentazione di nuove logiche di ingaggio e collaborazione con le comunità di riferimento, anche in luoghi rigenerati, come il Complesso San Michele, nonché modelli e strumenti di inclusione e di partecipazione attiva a beneficio non solo della comunità ma anche delle politiche pubbliche locali;
- Attivare partnership, collaborazioni e sinergie su specifici programmi o interventi con le altre Fondazioni e Organizzazioni filantropiche nazionali e con la Consulta delle Fondazioni del Sud Italia e Isole, generando economie di scala soprattutto per le maggiori risorse disponibili per il Terzo Settore locale, per scambio di competenze e esperienze, e l'acquisizione di informazioni e di nuove conoscenze, per contribuire insieme e senza duplicarsi agli obiettivi di sviluppo nei diversi ambiti;

- Consolidare il ruolo del Complesso San Michele, come spazio di innovazione culturale e coesione sociale, con attività culturali, artistiche, musicali, formative, educative, di qualità, che la Fondazione intende co-progettare e co-gestire con enti e organizzazioni radicate nel territorio, con competenze ed esperienze adeguate ad arricchire l'offerta culturale del Complesso e per rafforzare il dialogo con la Comunità favorendo una maggiore interazione e partecipazione alle proprie attività formative, educative, culturali, sportive, sociale;
- Rafforzare la propria capacità di intervento nel processo di monitoraggio dei progetti e di valutazione dei risultati, con un focus anche sull'impatto generato dagli interventi sui destinatari e sulle comunità, per accrescere le competenze specialistiche e indirizzare meglio le attività future;
- Attivare, anche attraverso l'impresa strumentale, nuove forme 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;

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

MODALITÀ OPERATIVE

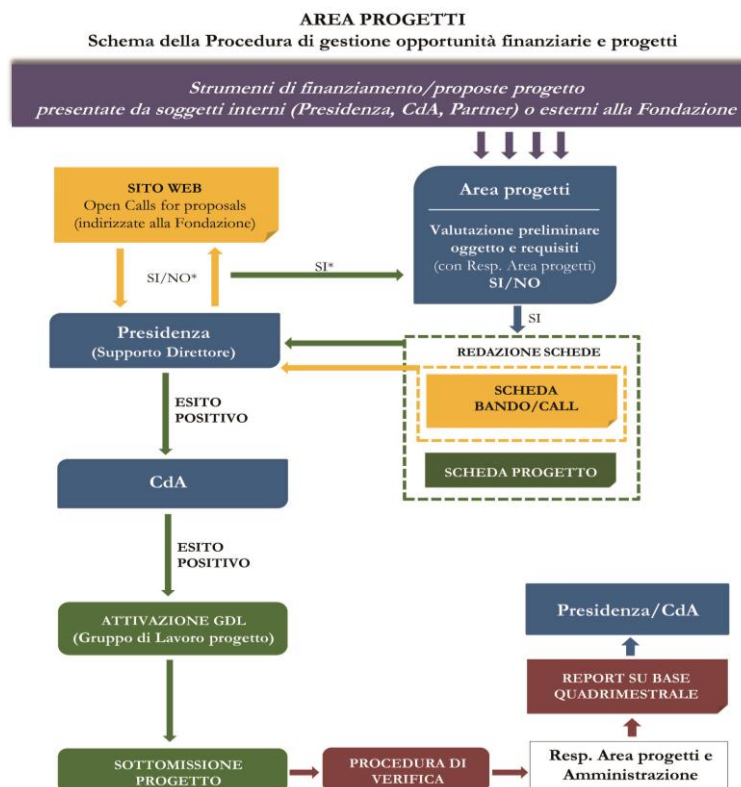
La Fondazione ha definito le modalità di intervento in ottemperanza ai principi della Carta delle Fondazioni e alle previsioni del Protocollo di Intesa ACRI/MEF sottoscritto il 22/04/2015 e nel rispetto di quanto previsto dal "Regolamento recante requisiti di adesione delle Fob all'ACRI", approvato dall'Assemblea Aciri del 06/05/2015. Nel corso del 2022 la Fondazione ha adeguato il proprio "Regolamento delle attività istituzionali" adottato nel 2016 in ossequio all'avvio dell'operatività del RUNTS e del recepimento delle previsioni del Protocollo Aciri/MEF.

<i>Progetti propri</i>	Sono iniziative e progetti ideati e realizzati dalla Fondazione anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati locali, regionali e nazionali, per rispondere più concretamente a bisogni emergenti. 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 <i>fundraising</i> e richiedono una competenza specifica del personale interno nella fase di <i>project management</i> . Ci si avvale dei progetti propri per sperimentare interventi innovativi o di valenza ampia su temi particolarmente rilevanti e/o urgenti o per perseguire un obiettivo specifico.
<i>Progetti istituzionali e/o grandi eventi</i>	Si tratta di erogazioni a progetti di particolare rilevanza che vengono finanziati annualmente anche con continuità, riconoscendone il valore aggiunto e l'importanza per lo sviluppo culturale sociale ed economico del territorio.
<i>Interventi di sistema</i>	In linea al dettato statutario del comma 1 dell'art. 2), sono progetti di ampio respiro, di valenza spesso nazionale, realizzati in collaborazione tra le FOB, spesso con il coordinamento dell'Aciri, 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.
<i>Bandi</i>	Sono pubblicati dalla Fondazione per rispondere ad una determinata tematica, hanno caratteristiche specifiche e sono emanati durante l'anno per orientare le richieste del territorio verso obiettivi che l'ente vuole raggiungere nei vari settori di intervento.

<i>Erogazioni extra-bando</i>	Si tratta di erogazioni riferite a iniziative o progetti di terzi che non seguono la procedura a bando ma riguardano tematiche coerenti con la missione e gli obiettivi strategici della Fondazione o iniziative che rispondono a esigenze urgenti che non siano state già finanziate a bando.
<i>Donazioni</i>	Al di fuori delle modalità previste dai bandi e dalle erogazioni su progetti di terzi, le donazioni sono elargizioni effettuate esclusivamente per iniziative di pubblica utilità e/o di rilevanza sociale o socio-assistenziale.

Procedura di gestione dei progetti propri



La Fondazione ha intensificato negli anni la propria presenza sul territorio attraverso la promozione e la gestione dei progetti propri. Tale modalità ha permesso di costruire partnership strategiche e di lavorare in un rapporto alla pari con gli altri soggetti del territorio su obiettivi più ambiziosi e più vicini alle esigenze della comunità. Il potenziamento dell'attività di fund-raising risulta fondamentale soprattutto nei periodi in cui le fonti finanziarie, derivanti dalle gestioni patrimoniali, risentono dell'andamento negativo dei mercati con conseguente riduzione delle risorse disponibili. Al fine di migliorare e rendere più proficua l'operatività interna per la definizione della partecipazione della Fondazione a bandi ed attività di *fundraising* e facilitare sia i processi di comunicazione interna che la condivisione da parte degli Organi Sociali sono state adottate due format di schede riepilogative: un modello per la raccolta di informazioni riguardanti il bando ed uno per la redazione della proposta progettuale. Allo stesso tempo è stata prevista una procedura di gestione dei progetti al fine di rendere più efficiente l'iter procedurale, l'approvazione e la gestione della proposta progettuale e il coinvolgimento della collettività per la costituzione di partenariati o di accoglimento di idee progettuali attraverso una "call" sul sito web della Fondazione. Qui di seguito lo schema della procedura di gestione dei progetti:




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:

	Arte, attività e beni culturali
	Attività sportiva
	Educazione, istruzione e formazione
	Protezione e qualità ambientale
	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. 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
---	--

La cultura rappresenta una leva fondamentale per lo sviluppo di rapporti sociali e per la promozione e lo sviluppo culturale del territorio e dell'intero paese. La Fondazione da sempre sostiene la cultura come elemento fondante di dialogo e di conoscenza, ma anche veicolo di pace, soprattutto nel contesto attuale, necessario alla costruzione di una società equilibrata e orientata al benessere collettivo, così come indicato negli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

L'investimento per la *tutela e la valorizzazione del patrimonio storico e artistico*, attuato per il recupero e la valorizzazione del Complesso San Michele, ha generato un processo trasformativo dei luoghi recuperati, caratterizzandoli come centro culturale e spazio di collaborazione aperto a importanti

iniziative che la Fondazione ha promosso e/o ospitato nei propri spazi: eventi culturali, mostre espositive, concerti, incontri, festival letterari. *Leitmotiv* del progetto San Michele che ha ispirato l'intervento di restauro sono la cultura e la socializzazione elementi che la Fondazione nel prossimo triennio si impegna a valorizzare continuando a offrire gli spazi del Complesso San Michele come luogo aperto al territorio. In tali spazi, la Fondazione conferma l'impegno a sostenere la cultura in tutte le sue espressioni, artistiche, culturali, performative, e quindi, proposte espositive, festival letterari e rassegne musicali, etc., dalla stessa curate o realizzate su proposta ed in collaborazione con le organizzazioni e le istituzioni territoriali, con la volontà di continuare ad essere un importante riferimento culturale per la città e partner strategico a sostegno degli ETS per la creazione di partenariati su finanziamenti nazionali. Il Complesso San Michele e la società strumentale Aedifica rappresenteranno ancora gli asset e le opportunità su cui la Fondazione continuerà a fondare e a sviluppare la sua visione di sviluppo del territorio e i campi di gioco della sua azione, in primis, rivolta alle nuove generazioni. La capacità di intervento della Fondazione in tale ambito sarà quindi rafforzata dal supporto gestionale e qualificato della società strumentale Aedifica srl, che la affianca nell'attuazione del piano di valorizzazione del Complesso San Michele, che prevede inoltre, la realizzazione di progettualità e di attività di media e lunga durata, con prospettive di sostenibilità economica nel tempo, finalizzate al coinvolgimento della comunità. La Fondazione avrà dunque cura di salvaguardare il Complesso San Michele e promuovere e valorizzare il ricco e variegato patrimonio culturale, storico e artistico dell'intero territorio provinciale fra gli obiettivi perseguibili anche attraverso progetti del territorio, per offrire opportunità di conoscenza e di crescita culturale, accrescere la visibilità delle nostre città sul piano nazionale e internazionale, favorendo inoltre la destagionalizzazione dei flussi turistici.

Anche la partnership rinnovata con la Fondazione Banco di Napoli, contribuirà a valorizzare l'offerta culturale nelle sue diverse espressioni: artistiche, musicali e culturali, e cinematografica in città, grazie alla collaborazione intrapresa dalla Fondazione con SalernoInFestival per il Festival Linea d'Ombra, con una comunicazione mirata e attenta a promuovere tutti gli eventi, le rassegne e le manifestazioni, legati al territorio, ed i siti culturali che li ospitano, favorendo il coinvolgimento di una più ampia partecipazione di pubblico, soprattutto di giovani. Si confermano quindi anche per il prossimo triennio gli obiettivi generali che la Fondazione intende perseguire con continuità in tale ambito, quali:

- Valorizzare il Complesso San Michele, attraverso la società strumentale e la costruzione di reti di collaborazione con le organizzazioni culturali locali, le istituzioni, alleanze con realtà economiche e sociali del territorio, al fine di far convergere interessi e risorse su interventi futuri rilevanti per la crescita culturale locale;
- promuovere e sostenere forme di collaborazione con altre fondazioni e istituzioni finalizzate alla promozione, valorizzazione e fruizione del Complesso San Michele e di tutti i beni culturali di interesse storico artistico espressione della identità culturale del nostro territorio;
- 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;
- ampliare l'offerta culturale del territorio e promuovere l'accesso alla cultura attraverso percorsi di avvicinamento all'arte, alla musica e al teatro, oltre a valorizzare il patrimonio culturale in chiave contemporanea;
- 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, 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 particolare attenzione alla pratica sportiva, sia per gli importanti risvolti che essa riveste sulla salute psicofisica delle persone, che per l'insostituibile sua funzione educativa, soprattutto nei giovani e sia in considerazione del crescente sviluppo di iniziative e progetti riguardanti lo sport sul nostro territorio, in cui le risorse economiche sono sempre più esigue. L'attività fisica rappresenta uno strumento fondamentale per la crescita delle nuove generazioni, non solo perché strettamente correlata alla salute, ai fattori di rischio che la minacciano e al corretto stile di vita, ma anche perché favorisce la nascita di valori importanti come lo spirito di gruppo, la solidarietà, la tolleranza e la correttezza, contribuendo alla realizzazione personale, allo sviluppo di capacità e competenze motorie e di rapporti sociali, rappresentando un momento di inclusione e di partecipazione sociale particolarmente rilevante, soprattutto per alcune fasce di popolazione (disagiati, disabili, etc). Gli obiettivi in questo settore sono pertanto:

- sostenere l'attività sportiva a favore delle persone più fragili e/o 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 lo scopo principale dell'attività istituzionale della Fondazione, articolata in progetti e iniziative a sostegno della crescita formativa dello studente, dalla scuola dell'obbligo all'Università e alle attività connesse all'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, la Fondazione intende perseguire i seguenti obiettivi:

- sostenere iniziative finalizzate alla crescita culturale delle nuove generazioni ed 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, e così via);
- sostenere progetti di formazione scuola-lavoro (ex PCTO) 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, studenti, giovani inoccupati o disoccupati, piccoli imprenditori, al fine di favorirne la crescita professionale e l’ingresso o il reinserimento 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.



Protezione e qualità ambientale

La Fondazione da tempo è impegnata sui temi della sostenibilità ambientale volti alla creazione dello sviluppo e del progresso ecosostenibile. La tutela dell’ambiente e la sua salvaguardia, la valorizzazione del territorio e del patrimonio ambientale sono dunque valori che hanno sempre guidato trasversalmente in tutti i settori di intervento, l’operatività della Fondazione e che, dallo scorso triennio, sono diventati temi prevalenti nel settore scelto come rilevante. La Fondazione si pone dunque l’obiettivo di favorire e promuovere tutte quelle iniziative sensibili alla tutela ambientale, dalla tutela dei

beni paesaggistici; alla cultura e all' educazione ambientale, allo sviluppo sostenibile. A tal fine, intende proseguire e rafforzare il proprio impegno a sostegno di progetti e iniziative che si caratterizzano per:

- la diffusione della cultura ambientale e per fronteggiare la perdita di biodiversità ed il cambiamento climatico, attraverso la programmazione di interventi e di azioni sul territorio finalizzati ad implementare energie rinnovabili;
- la promozione ed il sostegno di azioni di sensibilizzazione rivolte alle giovani generazioni, in un'ottica di educazione ambientale e diffusione di comportamenti e stili di vita compatibili con la sfida ambientale;
- il sostegno di progetti volti a riqualificare le aree verdi e a preservare il territorio, le sue risorse, a valorizzare i paesaggi e l'offerta turistica, le tradizioni enogastronomiche e i prodotti tipici locali e a creare nuovi percorsi formativi e sbocchi professionali.



Volontariato, filantropia e beneficenza

La definizione delle scelte operative per il prossimo triennio in tale ambito è intrinsecamente connessa agli obiettivi di cambiamento dettati nell'Agenda ONU 2030, quale cornice più ampia e condivisa. L'obiettivo principale sarà la lotta alle principali cause di povertà e di esclusione sociale presenti sul territorio, che determinano disuguaglianze sociali, culturali e educative in tutte le fasce di età. La Fondazione continuerà a privilegiare il sostegno di azioni per il contrasto a tutte le forme di povertà e alle fragilità sociali, sia sul fronte occupazionale che su quello sociale e educativo. L'intervento della Fondazione mirerà a rafforzare la coesione sociale, lavorando sul potenziamento delle reti sociali con interventi che possano garantirne maggiore efficacia. Negli interventi di solidarietà sociale sarà data priorità a famiglie, minori e anziani, disoccupati, disabili, migranti, indigenti, malati che vivono particolari situazioni di disagio sociale. La Fondazione intende rafforzare la propria azione nel territorio e attivare un maggiore ascolto con i principali attori sociali presenti sul territorio - piani di zona, segretariati sociali ed antenne sociali, organizzazioni di terzo settore - al fine di rilevare i bisogni sociali emergenti, co-progettare e realizzare interventi di prevenzione e cura del disagio giovanile e di contrasto all'abbandono scolastico minorile, operando con le istituzioni scolastiche e le organizzazioni di terzo settore, con cui ha consolidato esperienze e competenze grazie all'attuazione di progettualità significative. L'obiettivo prioritario è sperimentare risposte innovative per la prevenzione e la cura del disagio, intervenendo sul benessere degli adolescenti, delle famiglie e delle comunità di persone. In tale logica, la Fondazione 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 la promozione dello sport.

Sul piano nazionale, l'impegno della Fondazione in tale settore sarà confermato per il prossimo triennio con il sostegno alla Fondazione con il Sud, al Fondo nazionale per il contrasto alla povertà educativa minorile e agli Organismi previsti dalla Legge 266/1991, nel rispetto degli accordi raggiunti, sul piano nazionale, da Acri e dai Rappresentanti del Volontariato. Altri interventi di ambito riguarderanno il sostegno a progetti e iniziative filantropiche di carattere nazionale e internazionale, promosse da Acri in collaborazione con altre Fondazioni di origine bancaria. Gli obiettivi che di massima la Fondazione intende conseguire in tale ambito sono:

- sostenere la sperimentazione di modelli di welfare di prossimità con la presa in carico di soggetti a rischio di marginalità, anche temporanea, per accompagnarli gradualmente all'uscita dalla condizione di bisogno, con l'acquisizione di un maggior livello di autonomia, garantendo un supporto materiale nelle aree di criticità (povertà alimentare, assistenza medica, diritto allo studio);
- attivare processi e interventi partecipativi e condivisi per il contrasto a tutte le forme di povertà, per ridurre le disuguaglianze nell'accesso alle opportunità educative, sociali e lavorative che ostacolano il percorso delle nuove generazioni e promuovere la crescita del paese;
- attivare la progettazione sociale e la co-progettazione di interventi volti a rafforzare la coesione sociale favorendo la collaborazione degli attori del Terzo Settore con la Pubblica Amministrazione lavorando sul tema della rigenerazione urbana, supportando la relazione e la partecipazione attiva dei cittadini nelle scelte che determinano il loro benessere e la riappropriazione degli spazi urbani;
- sostenere processi di collaborazione fra le organizzazioni del terzo settore e gli enti territoriali per la realizzazione di iniziative di contrasto alle disuguaglianze economiche e sociali, lavorando sulla cura delle relazioni, la partecipazione attiva attraverso interventi che si sono rilevati maggiormente efficaci;
- prevenire l'emarginazione sociale e le forme di solitudine, con specifico riguardo ai bisogni della popolazione anziana e di origine straniera;
- attivare un dialogo e una collaborazione con Enti locali e nazionali per promuovere soluzioni abitative innovative e adeguate che tengano conto sia degli aspetti sociali che economici in particolare, di famiglie, divorziati e anziani che vivono in solitudine o con problemi economici.

LA GESTIONE DEL PATRIMONIO E LE RISORSE DISPONIBILI

Contesto e scenario

Il contesto macroeconomico mondiale

La crescita globale è prevista intorno al 3% per tutto il 2025 e al 3,2% per il 2026 (Fonte IMF), tendenzialmente inferiore alla media storica. Le economie avanzate rallentano, mentre i mercati emergenti, soprattutto in Asia, trainano l'espansione. Sebbene decisamente in calo rispetto ai picchi del 2022–2023, l'inflazione resta sopra il 2% in molte aree, complicando le politiche monetarie soprattutto in USA. Le tensioni tra USA e Cina ma non solo, i dazi e la regionalizzazione delle catene del valore aumentano i costi e riducono l'efficienza produttiva. D'altro canto, sebbene i segnali non siano ancora completamente chiari, la crescita e l'applicazione dell'intelligenza artificiale dovrebbe tradursi in una maggiore produttività industriale.

Lo Scenario internazionale

Usa – Emergono alcuni segnali per una crescita in rallentamento: Il mercato del lavoro si indebolisce e la fiducia dei consumatori è relativamente bassa. Inflazione in risalita: I dazi sulle importazioni spingono i prezzi verso l'alto. Restano molto importanti gli investimenti in tecnologia. L'IA continua infatti a essere un motore di crescita, con potenziale per rilanciare la produttività. Il rischio di una recessione non pare lo scenario di base anche considerando il nuovo orientamento di politica monetaria da parte della Fed (tassi in discesa).

Europa - Crescita piuttosto debole ma stabile. L'area euro mostra segnali di stagnazione, con una ripresa attesa nel medio termine. Contrariamente agli USA, l'inflazione è in calo: prevista al 2,1% nel 2025, con tendenza a scendere sotto il 2% nel 2026. Contrariamente alla Banca centrale americana, la

BCE potrebbe prendersi una pausa nel ridurre ulteriormente i tassi ufficiali. Non è totalmente da escludere la possibilità che, in assenza di shock, la fase di riduzione si sia conclusa.

Italia - L'Italia nel 2025 si trova in una fase di crescita lenta ma stabile, con inflazione sotto controllo, occupazione in miglioramento, e sfide strutturali legate al debito e alla competitività internazionale. Il contesto globale incerto impone ovviamente cautela, ma si affermano segnali moderatamente positivi.

Mercati Finanziari

I titoli governativi USA dovrebbero stabilizzarsi intorno al 4-4,5% sulle scadenze decennali, supportati da una Fed prudente nel taglio dei tassi a causa della persistenza inflazionistica. In Europa, la BCE mantiene maggiore flessibilità nel ciclo di allentamento, con l'inflazione prevista al 2,1% nel 2025 e tendente sotto il 2% nel 2026, creando spazio per una graduale riduzione dei tassi ufficiali, seppur non scontata. Il credito *Investment Grade* globale conserva fondamentali solidi con *spread* compressi, mentre *High Yield* e debito emergente richiedono selezione attiva privilegiando emittenti con bilanci robusti e settori meno sensibili ai cicli. Diversamente dagli anni precedenti, non si prevede un extra rendimento delle obbligazioni societarie rispetto ai titoli di Stato. I titoli *inflation-linked* e *green bond* sembrano tornare a guadagnare un certo timido interesse nei portafogli istituzionali, mentre la gestione attiva della *duration* diventa cruciale per gestire la volatilità dei tassi a lungo termine.

Il mercato azionario globale nel 2026 potrebbe presentare forti asimmetrie regionali e settoriali. Negli Stati Uniti, nonostante segnali di indebolimento del mercato del lavoro e fiducia dei consumatori relativamente bassa, gli investimenti tecnologici e l'IA mantengono il supporto alla crescita, evitando scenari recessivi di base. Le valutazioni delle mega-cap(mega-capitalizzazione) tecnologiche restano molto elevate ma giustificate in parte da margini operativi storicamente alti e crescita degli utili superiori alla media del mercato. I titoli europei beneficiano di multipli più contenuti e minor pressione inflazionistica rispetto agli USA, offrendo opportunità selettive. Le azioni dei mercati emergenti sono considerate la classe di attivi con i rendimenti più elevati anche se poi questo segmento non mantiene sempre le promesse iniziali. (Fonte Bloomberg). Come sempre ci sono diverse incognite all'orizzonte (al di là di quelle "ovvie" tipo recessione in US). Di seguito alcune fra le più gettonate: un potenziale eccesso di obbligazioni dovuto a un aumento netto dell'emissione, una maggiore spesa per la difesa, dinamiche rigide del mercato del lavoro, aumento del populismo.

Le strategie di gestione del patrimonio

La *mission* della Fondazione è orientata alla redditività del patrimonio allo scopo di investire 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 a mantenere il patrimonio e continuare a sostenere lo sviluppo delle collettività di riferimento. L'evoluzione istituzionale e normativa che ha interessato le Fondazioni di origine bancaria negli ultimi anni (la Carta delle Fondazioni e il Protocollo MEF), associata al mutato contesto finanziario, hanno reso sempre più indispensabile individuare soluzioni di investimento maggiormente rispondenti alle trasformazioni intervenute e alle contestuali maggiori esigenze finanziarie e strategiche. Pertanto, la Fondazione, nella sua qualifica di investitore istituzionale, ricerca le opportunità che consentano di implementare un *asset allocation* ben diversificata, coerente con i suoi obiettivi reddituali ma anche con quelli strategico-istituzionali. Infatti, la Fondazione ha tra i suoi obiettivi economici quello di promuovere, sviluppare e mantenere investimenti strategici collegati allo sviluppo economico e sociale. Nello specifico gli obiettivi primari della Fondazione sono:

- la salvaguardia del valore reale del portafoglio ottimizzando la combinazione tra redditività e rischio per conseguire rendimenti reali e flussi duraturi necessari a garantire la propria azione attraverso le erogazioni;
- mantenere un *asset allocation* coerente con i suoi obiettivi reddituali e strategico-istituzionali.

In tale contesto, il Piano Programmatico Pluriennale, declinato annualmente nel Documento Programmatico Previsionale e nel Documento di Asset Strategico, definisce le linee guida che indirizzano la gestione del patrimonio della Fondazione incentrate sull'ampia diversificazione degli investimenti, con una visione temporale non limitata al solo breve periodo. Conseguentemente i portafogli di investimento devono adottare un'ottica equilibrata che riesca a sfruttare le scelte portatrici di reddito di breve periodo accompagnandola ad investimenti che creino valore nel medio lungo termine. In tale ottica la Fondazione Carisal ha delineato l'asset strategico mobiliare, con profili di rischio/rendimento in linea con i riferimenti normativi e statutari e adeguati alle caratteristiche economiche e finanziarie dell'Ente.

In sintesi, la strategia finanziaria di intervento seguita dalla Fondazione per la gestione del patrimonio si fonda su alcuni principi fondamentali, individuati al fine di strutturare un portafoglio finanziario preparato ad affrontare i possibili futuri scenari di mercato.

Tali principi sono racchiusi nei seguenti punti:

- **Diversificazione:** 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).
- **Investimenti correlati alla Missione:** 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.
- **Investimenti alternativi:** in un contesto in cui gli *asset class* tradizionali appaiono meno interessanti rispetto al passato, investire in classi d'attivo alternative (tra cui i fondi chiusi di *private equity*), può avere effetti positivi sul portafoglio sia per la generazione dei rendimenti sia per la gestione dei rischi perché sono caratterizzate dalla de-correlazione rispetto all'andamento dei mercati tradizionali.
- **Investimenti sostenibili:** 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).
- **Protezione dai rischi:** nel suo piano di riorganizzazione del patrimonio mobiliare, la Fondazione ha ovviamente considerato centrale la gestione dei rischi in senso lato nel suo processo. Essa si esplicita su più livelli attraverso un'ampia diversificazione (sia in termini di attivi che di gestori patrimoniali), un presidio sulle principali metriche (*Risk Management Cockpit*), una distribuzione degli investimenti nei vari anni di attivazione (*vintage*) dei fondi di *Private Equity*, una allocazione dei pesi adeguata alla struttura della Fondazione ed infine un Comitato d'Investimento a validare ogni nuova iniziativa.

La strategia, riassunta nei 5 punti sopra illustrati, è orientata a garantire nel breve termine un reddito coerente con gli impegni previsti in sede di programmazione annuale e triennale e nel medio-lungo periodo la salvaguardia nel tempo del valore reale del patrimonio, attraverso il giusto bilanciamento tra redditività e rischio.

Il modello di gestione

In applicazione di quanto definito nello Statuto e nel Regolamento per la gestione del patrimonio in materia di separazione di ruoli e responsabilità nel processo di investimento, la struttura organizzativa responsabile degli investimenti della Fondazione è costituita da:

- Organo di indirizzo a cui competono le decisioni in merito alla definizione delle politiche di investimento del patrimonio;
- Consiglio di Amministrazione a cui sono attribuite le competenze in materia di gestione del patrimonio;
- Comitato Investimenti con funzioni consultive, con il compito di affiancare il Consiglio di Amministrazione per le scelte gestionali;
- Struttura di gestione interna che svolge quotidianamente compiti di esecuzione e controllo delle operazioni di investimento e disinvestimento, secondo i criteri definiti e gli obiettivi individuati;
- Società di advisory, quale consulente finanziario esterno.

Tale modello organizzativo costituisce lo strumento non solo per realizzare i risultati programmati, ma soprattutto per rendere la Fondazione aggiornata e adeguata ad affrontare le nuove evoluzioni e complessità del mercato.

Le disponibilità economiche

Tabella 1 Stima composizione patrimonio finanziario al 31.12.2025

Attività finanziarie	Importo	%
Patrimonio immobiliare	6.663.778	17%
Partecipazioni	6.839.593	17%
Titoli diversi immobilizzati	5.982.372	15%
Strumenti finanziari non immobilizzati gestiti direttamente	7.127.617	18%
Strumenti finanziari affidati in gestione patrimoniale individuale	13.000.821	33%
Disponibilità liquide da c/c e conti tecnici	376.250	1%
Totale	39.990.431	100%

Di seguito si riporta la stima della composizione dei portafogli finanziari al 31/12/2025:

Tabella 2 – Stima composizione dei portafogli finanziari al 31/12/2025

Asset class	Titoli immobilizzati	Gestioni Patrimoniali	Strumenti finanziari non immobilizzati	Disponibilità liquide	Totale	%
Investimenti obbligazionari e monetari	148.000	9.169.150	4.449.225		13.766.375	52%
Investimenti azionari	1.000.000	3.069.937	1.478.392		5.548.329	21%
Investimenti multi asset		200.871	1.200.000		1.400.871	5%

Quote di fondi chiusi	2.931.337				2.931.337	11%
Polizze assicurative	1.903.035	-			1.903.035	7%
Liquidità	-	560.865		376.250	937.115	4%
Totale	5.982.372	13.000.822	7.127.617	376.250	26.487.061	100%

In coerenza con quanto sopra espresso, sulla base dei dati disponibili, tenuto conto delle necessità erogative e di gestione e del perdurare delle condizioni di incertezza dei mercati finanziari, appare possibile prevedere, per il triennio 2026-2028, una redditività del patrimonio finanziario e immobiliare o compresa nel range 1,8% - 4% annuo. Di seguito è rappresentata la redditività del patrimonio medio della Fondazione prevista per il 2026, a seconda del tasso di redditività espresso dai mercati.

tasso in %	redditività
1,80%	718.237
2,00%	798.041
2,50%	997.551
3%	1.197.062
3,50%	1.396.572
4,00%	1.596.082

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

CONCLUSIONI

La Fondazione Carisal si pone con determinazione al centro di una fase storica di profondi cambiamenti e sfide complesse, con una visione strategica chiara e lungimirante per il triennio 2026–2028. Riconoscendo l'importanza di agire come “antenna del territorio” e promotore di comunità coese, inclusive e resilienti, la Fondazione conferma il proprio impegno a superare approcci frammentati per adottare una prospettiva sistemica, collaborativa e orientata all'impatto sociale misurabile. Il rafforzamento del ruolo di facilitatore di reti, il sostegno a progettualità innovative e l'attenzione particolare verso le fasce più vulnerabili della popolazione, soprattutto giovani e gruppi in difficoltà, delineano un modello di intervento responsabile e partecipato, fondato su ascolto, innovazione e corresponsabilità. L'attenzione alla sostenibilità economico-patrimoniale, supportata dall'adozione dell'Addendum al Protocollo d'intesa Acri – MEF, rappresenta un pilastro essenziale per garantire continuità e qualità nell'azione della Fondazione. L'evoluzione verso una gestione più flessibile, trasparente e competente del patrimonio e della governance, con l'introduzione di modelli gestionali avanzati e criteri di buona amministrazione, rafforza la capacità dell'ente di essere protagonista responsabile e autorevole nel contesto socioeconomico locale. La valorizzazione del Complesso Monumentale San Michele come hub culturale e innovativo, insieme all'impegno per la transizione ambientale e la coesione sociale, testimoniano la volontà della Fondazione di investire in progetti strutturali e strategici, capaci di generare sviluppo locale sostenibile e duraturo.

La Fondazione Carisal si conferma, quindi, come un soggetto dinamico e radicato, pronto a promuovere una comunità più equa, coesa e innovativa, mettendo al centro la collaborazione, la partecipazione e la generazione di valore condiviso, nel pieno rispetto dei principi di trasparenza, responsabilità e sostenibilità.