

Plano Estratégico 2025-2030

**ACREDITAR PARA
TRANSFORMAR**

Plano Estratégico 2025-2030

EDIÇÃO:

Fundação "la Caixa"

TRADUÇÃO: TETRAEPIK

DESIGN GRÁFICO: Tramàtica SL

IMPRESSÃO: Studium Talleres Gráficos

© da edição, Fundação "la Caixa", 2025
Av. Diagonal 621-629, Torre II, Barcelona – Espanha

DL: B 13423-2025

Índice

1. Carta do presidente	4
2. A Fundação "la Caixa" atualmente	7
Compromisso social.....	8
Áreas de atividade.....	9
Evolução do orçamento.....	16
3. Análise do contexto	19
Ambiente social e educativo	20
Investigação e inovação	23
Cultura	25
Desafios globais	27
Tendências da filantropia	30
4. Plano Estratégico	33
Metodologia do Plano Estratégico 2025-2030	35
Eixos do Plano Estratégico	36
Finalidade	39
Linhas estratégicas 2025-2030	40
Quadro orçamental 2025-2030.....	62
Calendário de execução.....	63

Mais de 120 anos de história e um compromisso com o futuro

Aqui têm o novo plano estratégico da Fundação "la Caixa", que deverá orientar as nossas ações nos próximos anos até 2030. É um plano audacioso e ambicioso que, ao mesmo tempo, se baseia na longa tradição filantrópica da Fundação "la Caixa".

Este plano reflete nitidamente os valores com que Francesc Moragas Barret imbuíu a criação da nossa instituição em 1904. O compromisso social com as pessoas mais desfavorecidas, o rigor de um trabalho bem feito e os mais elevados padrões éticos em todas as ações marcaram o nosso percurso ao longo dos últimos 120 anos. O próprio Francesc Moragas Barret identificou áreas prioritárias, como a proteção dos seniores, a melhoria da saúde, o acesso a uma educação de qualidade para todos, a investigação que promove o bem-estar e a promoção da cultura. Todas estas áreas se mantêm vigentes atualmente.

Este novo plano estratégico visa também dar resposta aos novos desafios que a nossa sociedade enfrenta, abordando, para além dos temas já referidos, outros aspetos de enorme relevância, como a sustentabilidade ambiental, os efeitos da nova revolução tecnológica e a emergência de novos desafios sociais, entre os quais, a imigração, o envelhecimento e a saúde mental.

O plano visa igualmente fortalecer a nossa instituição como um grupo que combina harmoniosamente a filantropia com a solidez financeira e empresarial para se tornar um dos principais agentes filantrópicos a nível europeu e internacional.

O sucesso do plano depende, em última instância, das pessoas que trabalham na e para a Fundação "la Caixa". Por isso, é fundamental potenciar o talento, promover a colaboração e apostar numa liderança inspiradora e baseada na confiança.

Em suma, estamos muito satisfeitos por poder apresentar este novo plano, com o qual, enraizados nos valores e na tradição, seremos capazes de conceber novas iniciativas para ajudar a construir um futuro melhor para todos.

Isidro Fainé
Presidente da
Fundação "la Caixa"







A Fundação "la Caixa" atualmente

Compromisso social

Herdeira do compromisso social que caracterizou a "la Caixa" desde a sua origem, a Fundação "la Caixa" é agora responsável pela gestão da Obra Social.

Em 2025, dispõe de um orçamento de 655 milhões de euros para desenvolver a sua atividade, graças aos dividendos da CriteríaCaixa, entidade responsável pela gestão do património da Fundação desde a sua transformação em fundação bancária em 2014. Esta estrutura reflete o desejo da Fundação de perdurar no tempo, mantendo o seu compromisso com a sociedade mediante o trabalho em três áreas de atividade: Social, Investigação e Bolsas, e Cultura.

Assim, o Grupo Fundação "la Caixa" cria riqueza para a redistribuir na sua totalidade, direta ou indiretamente, para satisfazer as necessidades mais urgentes da sociedade.

No final de 2024, a Fundação levou a cabo a atividade social do Grupo que, com um património de 25 000 milhões de euros, a tornam a principal fundação de Espanha e uma das mais importantes do mundo.

*«O trabalho no pensamento
e as pessoas no coração.»*

Francesc Moragas Barret



Áreas de atividade

A Fundação "la Caixa" centra a sua missão em três grandes áreas de atividade: Social, Investigação e Bolsas, e Cultura. Para levar a cabo os seus programas, conta com a colaboração de um vasto conjunto de entidades públicas e privadas, além de uma equipa de 475 profissionais.

Social
Investigação e Bolsas
Cultura



Social

Na área **Social**, a atuação da Fundação gira em torno de quatro grandes desafios: a luta contra a pobreza, a inserção sociolaboral de pessoas em risco de exclusão social, o apoio aos seniores e a humanização da saúde.

LUTA CONTRA A POBREZA

/ Quebrar o círculo da pobreza hereditária é o principal objetivo do programa **Proinfância**, que, desde a sua criação, já ajudou quase 400 000 crianças e adolescentes de famílias em risco de exclusão social. Nos últimos anos, o Programa alargou o seu âmbito de atuação e está presente em todas as províncias de Espanha e também em Portugal, através de mais de 420 entidades colaboradoras. Além disso, alargou o seu campo de ação através da criação dos Espaços Familiares 0-3 e da implementa-

ção do projeto Impulso Jovem, que favorece a transição para a vida adulta de adolescentes e jovens entre os 16 e os 18 anos.

/ A Fundação "la Caixa" dispõe de dois centros locais de assistência direta: a **Fundação da Esperança**, no bairro Ciutat Vella de Barcelona, e o **Espaço Fundação "la Caixa" Francesc d'Assís**, em Manresa.

Para combater a pobreza, a Fundação dedica uma grande parte das suas intervenções à melhoria da educação, quer através do programa Proinfância, quer através de outros projetos destinados à formação, como o programa ProFuturo, o programa EduCaixa e as bolsas de licenciatura.

/ Em parceria com a Fundação Telefónica, a Fundação promove a educação de crianças de zonas vulneráveis da América Latina,

Caraíbas, África e Ásia através do programa **ProFuturo**. Atualmente, presta apoio a professores em 3600 escolas espalhadas por 30 países e dá-lhes acesso a recursos digitais, beneficiando mais de 900 000 crianças.

- / Por seu turno, o programa **EduCaixa** visa também contribuir para o sucesso educativo dos alunos, em especial dos mais vulneráveis, através da disponibilização de recursos para as equipas docentes e de direção dos estabelecimentos de ensino.
- / Em 2022, a Fundação abriu uma nova linha de **bolsas de licenciatura**, que concedeu 50 bolsas a estudantes com baixos recursos económicos, para os apoiar nos seus estudos universitários.

INSERÇÃO SOCIOLABORAL

- / A inserção sociolaboral das pessoas em risco de exclusão social é articulada através do programa **Incorpora**, que, nos últimos anos, foi implementado em todas as províncias de Espanha e também em Portugal. Além disso, desenvolveu a linha de autoemprego, que ajuda as pessoas a criarem e consolidarem as suas empresas. O Programa conta com uma rede de quase 500 entidades e 100 000 empresas colaboradoras e deu origem a cerca de 450 000 contratos de trabalho.
- / Outra das linhas de ação é o **Reincorpora**, que ajuda as pessoas privadas de liberdade a reconstruírem as suas vidas através da reintegração social e laboral. Atualmente, está presente em 111 estabelecimentos prisionais e conta com a colaboração de 1229 empresas contratantes.

SENIORES

- / O programa **Seniores**, o mais antigo da Fundação "la Caixa", contribui hoje para um envelhecimento ativo e saudável, reduzindo simultaneamente o risco de isolamento e solidão deste grupo. Concretamente, o projeto **Sempre Acompanhados** nasceu há dez anos para responder ao desafio da solidão nos seniores, capacitando-os e construindo comunidades para fomentar relações de apoio e ajuda mútua.



HUMANIZAÇÃO DA SAÚDE

/ Através do programa de **Apoio Integral a Pessoas com Doenças Avançadas**, é prestado apoio psicossocial e espiritual às pessoas em fim de vida e aos seus familiares. Este programa, que tem vindo a crescer nos últimos anos, é atualmente constituído por 76 equipas, com cerca de 400 profissionais, distribuídas por 173 hospitais em todas as comunidades autónomas de Espanha e em Portugal. A International Association for Hospice & Palliative Care atribuiu-lhe o *Institutional Recognition Award 2024*.

ALÉM DISSO, NA ÁREA SOCIAL ESTÁ A SER DESENVOLVIDO:

/ O programa de **Cooperação Internacional**, que atua no combate à pobreza e à desigualdade entre os grupos mais vulneráveis em 29 países de África, Ásia e América Latina, beneficiando cerca de 750 000 pessoas.

/ O programa de **Concursos para Projetos Sociais**, que permite colaborar com organizações sem fins lucrativos para promover iniciativas destinadas a pessoas em situação de vulnerabilidade. Em 2022, deixou de ser um modelo temático para se tornar um modelo territorial, com 18 concursos (um para cada comunidade autónoma espanhola) e um concurso conjunto para as cidades autónomas de Ceuta e Melilha. A nível de Espanha, mantém-se o concurso para projetos de ação social no meio rural, para municípios com menos de 10 000 habitantes. Os concursos financiam mais de 1600 projetos por ano.



/ O **Observatório Social** centra a sua atividade na geração de conhecimento sobre questões sociais através de concursos de apoio à investigação, da divulgação desse conhecimento através de publicações e formatos audiovisuais, e da promoção de espaços de encontro entre colaboradores.

/ O **Palau Macaya** tem como objetivo fomentar o diálogo, a reflexão e a troca de ideias para identificar os desafios atuais e as novas tendências, bem como apresentar propostas para o futuro que gerem impacto e capacidade de transformação social. Em 2021, foi designado Centro Internacional de Ciências Humanas e Sociais pela Unesco.



Investigação e Bolsas

Uma das prioridades do Plano Estratégico 2016-2019 foi a aposta na investigação. Desde então, os investimentos neste domínio multiplicaram-se e foram desenvolvidas grandes linhas de ação.

CONCURSOS

/ Desde 1982, a Fundação "la Caixa" tem vindo a promover a formação através do **Programa de Bolsas**, que incide na formação de excelência e abrange atualmente todas as etapas do ensino superior. Nos últimos anos, tem apostado na formação de jovens cientistas através da abertura das bolsas de doutoramento INPhINIT e de pós-doutoramento Junior Leader.

/ Através dos **Concursos de Investigação em Saúde**, a iniciativa filantrópica mais importante do seu género em Espanha e Portugal, a Fundação "la Caixa" apoia a investigação científica de excelência com impacto na sociedade para promover projetos transformadores em biomedicina e saúde. Desde 2017, foram apoiados 200 projetos.

/ Os **Concursos de Inovação em Saúde** promovem a transferência do conhecimento resultante de projetos de investigação de ponta do laboratório para os doentes através da criação de novos produtos, serviços e empresas na área das ciências da vida e da saúde. Até à data, foram apoiados 232 projetos, registadas 128 patentes e criadas 50 empresas.





CENTROS DE INVESTIGAÇÃO

/ A criação do **CaixaResearch Institute** é mais um exemplo do impulso dado pela Fundação à investigação. É o primeiro grande centro de investigação transversal e interdisciplinar, especializado em imunologia, de Espanha. Embora a inauguração do primeiro bloco do novo edifício esteja prevista para o início de 2026, já estão a funcionar dois grupos de investigação, tendo sido criado também o Biomedical Data Hub.

/ Nos últimos anos, também foram lançadas as bases para promover uma maior **colaboração entre os centros de investigação** ligados à Fundação, com o objetivo de gerar sinergias entre as comunidades científicas. Estes centros são:

- IrsiCaixa (Instituto de Investigación sobre Inmunopatologías)
- ISGlobal (Fundación de Salud Global Barcelona)
- VHIO (Vall d'Hebron Instituto de Oncología)
- BBRC (Barcelonaβeta Brain Research Center)
- IRSJD (Institut de Recerca Sant Joan de Déu)
- GIMM (Instituto Gulbenkian de Medicina Molecular)



Cultura

Na área da **Cultura**, a Fundação está empenhada em promover o valor transformador da cultura como instrumento de inclusão, pensamento crítico e coesão social, e fá-lo através da conceção de uma oferta cultural ampla e diversificada dirigida a todos os tipos de público.

/ A **rede de centros CaixaForum** está presente em nove cidades de Espanha (Barcelona, Madrid, Palma, Saragoça, Sevilha, Valência, Girona, Tarragona e Lérida). Em 2024, estes centros receberam mais de três milhões de visitantes. Nos próximos anos, está prevista a abertura de um centro em Málaga e de outro em Tenerife.

/ O **Museu da Ciência CosmoCaixa** é o primeiro museu de ciência de Espanha e um dos mais importantes da Europa. Promove o progresso social através da divulgação científica e, no ano passado, recebeu mais de um milhão de visitantes.

/ **Cap Roig** é um lugar que junta a natureza, a arte e a cultura. É considerado um jardim botânico de grande valor paisagístico e ecológico, onde a proteção das espécies se entrelaça com diversas atividades culturais.

/ A **CaixaForum+** é uma das apostas mais recentes na área da cultura. Trata-se de uma plataforma de streaming especializada em conteúdos culturais e científicos. Desde o seu lançamento em 2022, conta com quase 270 000 subscritores e mais de 1700 conteúdos.



/ As **exposições e atividades** constituem a proposta de divulgação das artes, ciências e humanidades, tanto nos nossos próprios centros como no resto do território. Fora dos centros, em 2024, a proposta cultural materializou-se em 82 exposições itinerantes e 12 concertos, em 71 cidades de Espanha e Portugal, e foi seguida por 4,6 milhões de visitantes.

/ A **Coleção de Arte Contemporânea da Fundação "la Caixa"**, iniciada em 1985, é uma das mais importantes coleções privadas da Europa. Reúne atualmente 1077 obras de 454 artistas espanhóis e internacionais.

Programas por área de atividade

Social

Pobreza

- Proinfância
- Fundação da Esperança
- Espaço Fundação "la Caixa" Francesc d'Assís
- Fundação ProFuturo
- EduCaixa
- Bolsas de licenciatura

Inserção sociolaboral

- Incorpora
- Reincorpora

Seniores

Humanização da saúde

- Apoio Integral a Pessoas com Doenças Avançadas

Cooperação internacional

Concursos para Projetos Sociais e outras colaborações

Observatório Social e Palau Macaya

Investigação e Bolsas

Concursos de Investigação e Inovação

- Health Research
- CaixaImpulse

CaixaResearch Institute e rede de centros associados

Bolsas

- Investigação (doutoramento e pós-doutoramento)
- Formação (licenciatura e pós-graduação)

Cultura

Rede de centros CaixaForum

Museu da Ciência CosmoCaixa

Cap Roig

Exposições e atividades

CaixaForum+

Coleção de Arte Contemporânea

Orçamento previsto para cada área em 2025

Em milhões de euros

Total:

655 M€



Social

380 M€



Investigação e Bolsas

145 M€



Cultura

130 M€

Fonte: Fundação "la Caixa".

Evolução do orçamento

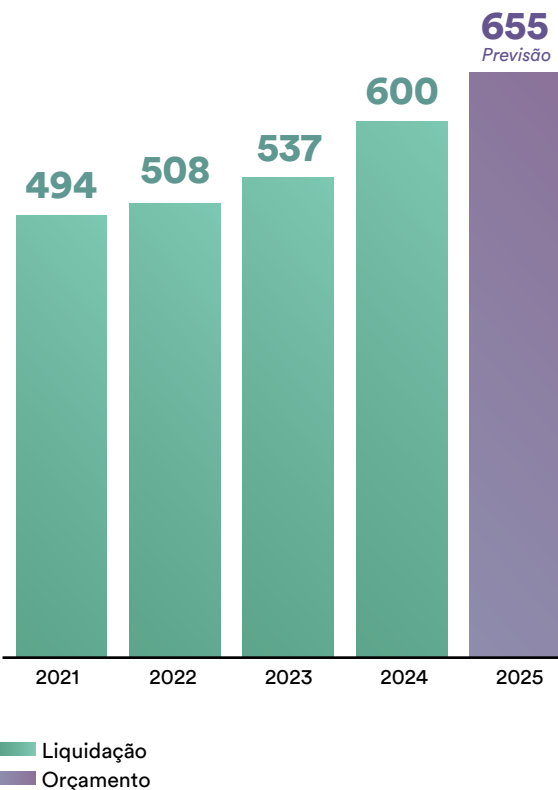
A evolução do orçamento da Fundação "la Caixa" refletiu sempre o compromisso de longo prazo da instituição com a sociedade, o que implicou a mobilização de recursos de forma sustentada ao longo do tempo e a concentração de esforços nas pessoas mais vulneráveis. Deste modo, em 2021, quando ainda se faziam sentir os efeitos económicos e sociais da pandemia, a Fundação continuou a esforçar-se para garantir o bem-estar das pessoas mais necessitadas, mantendo o investimento na Obra Social em cerca de 500 milhões de euros.

Desde então, a Fundação tem vindo a aumentar o seu orçamento a um ritmo crescente, com aumentos de cerca de 10% nos últimos anos, atingindo 655 milhões de euros em 2025, o que constitui o maior orçamento da história da instituição.

Nos próximos anos, durante o período de vigência do Plano Estratégico 2025-2030, prevê-se a continuação deste crescimento orçamental sustentado. Este aumento está associado ao aumento de dividendos previsto pela CriteriaCaixa e permitirá continuar a reforçar a missão fundamental do Grupo Fundação "la Caixa": **criar riqueza a fim de redistribuir para satisfazer as necessidades mais prementes da sociedade.**

Evolução do orçamento total da Fundação "la Caixa"

Milhões de euros



Fonte: Fundação "la Caixa".

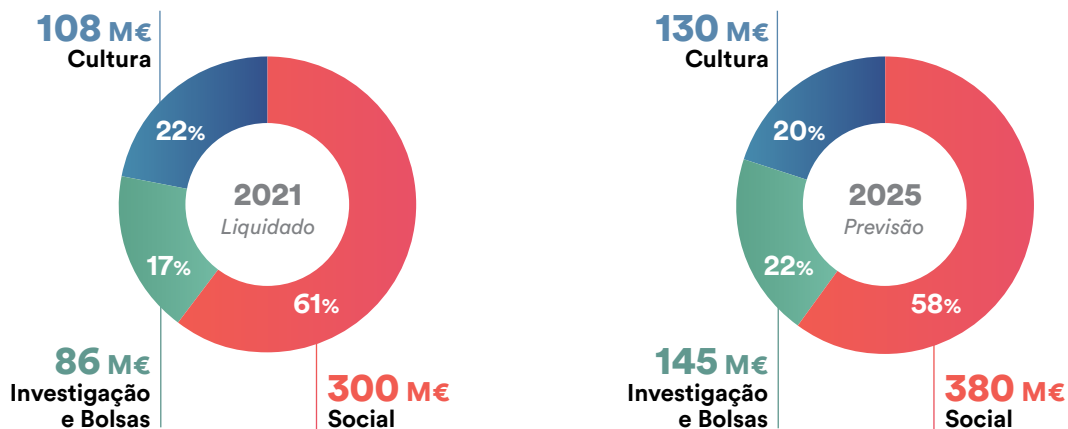
O aumento do orçamento nos últimos anos traduziu-se em mais recursos para as três áreas de atividade da Fundação. Em comparação com o ano de 2021, os programas na área Social viram o seu orçamento aumentar em 27%, atingindo 380 milhões de euros em 2025. No caso da área de Investigação e Bolsas e da área de Cultura, os aumentos foram de 66% e 20%, respetivamente, com orçamentos em 2025 de 145 milhões de euros

para a primeira área e 130 milhões de euros para a segunda.

A composição relativa do orçamento, apesar dos aumentos registados em todas as áreas em termos absolutos, alterou-se entre 2021 e 2025: a relevância da área Social manteve-se, enquanto o peso da área de Investigação e Bolsas aumentou, refletindo a aposta estratégica levada a cabo nos últimos anos.

■ Orçamento por área, 2021-2025

Milhões de euros



Fonte: Fundação "la Caixa".



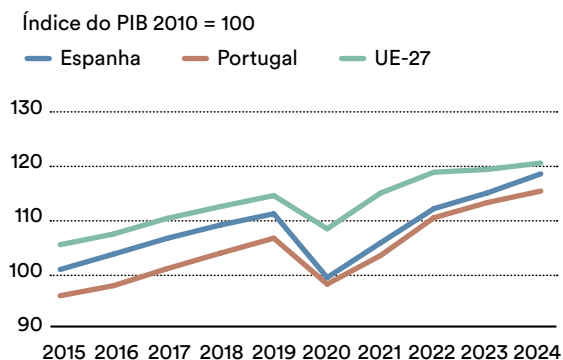


Análise do contexto

Ambiente social e educativo

A **evolução económica** em Espanha e em Portugal é mais favorável do que há alguns anos e os níveis do PIB anteriores à recessão causada pela pandemia já foram largamente recuperados.

Evolução do PIB e do emprego



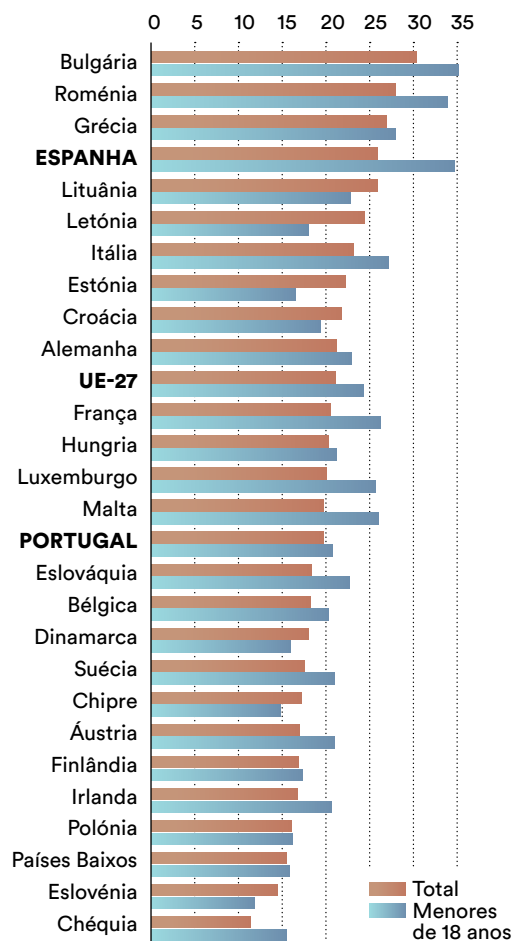
Fonte: Contabilidade Nacional, Eurostat.

Não obstante, a radiografia social de Espanha e Portugal revela uma combinação de fragilidades estruturais que deixam uma parte considerável da população numa situação de vulnerabilidade, apesar da melhoria do contexto económico nos últimos anos.

Espanha regista um dos níveis mais elevados de pobreza e exclusão social da União Europeia, especialmente entre as crianças (menores de 18 anos). Os valores em Portugal, embora elevados, são inferiores à média da UE-27.

População em risco de pobreza ou exclusão social em 2023

Taxa AROPE. Em percentagem do total



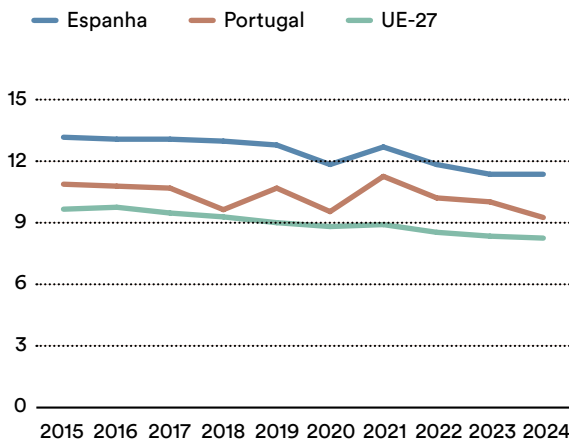
Fonte: elaboração própria com base nos dados do Eurostat.

A **educação** é um instrumento fundamental enquanto “elevador social”. A análise das necessidades sociais ligadas à educação permite identificar melhorias no acesso ao sistema educativo, mas também graves retrocessos nas competências básicas e na equidade. **A desigualdade socioeconómica continua a traduzir-se numa acentuada desigualdade educativa** em toda a OCDE.

O **mercado de trabalho** continua a revelar **fragilidades estruturais**, sobretudo em Espanha, mas também em Portugal. Embora os números globais do desemprego tenham melhorado significativamente, persistem elevadas taxas de desemprego jovem e desemprego de longa duração. Além disso, em muitos casos, o salário recebido é insuficiente para evitar uma situação de pobreza.

Taxa de pobreza laboral

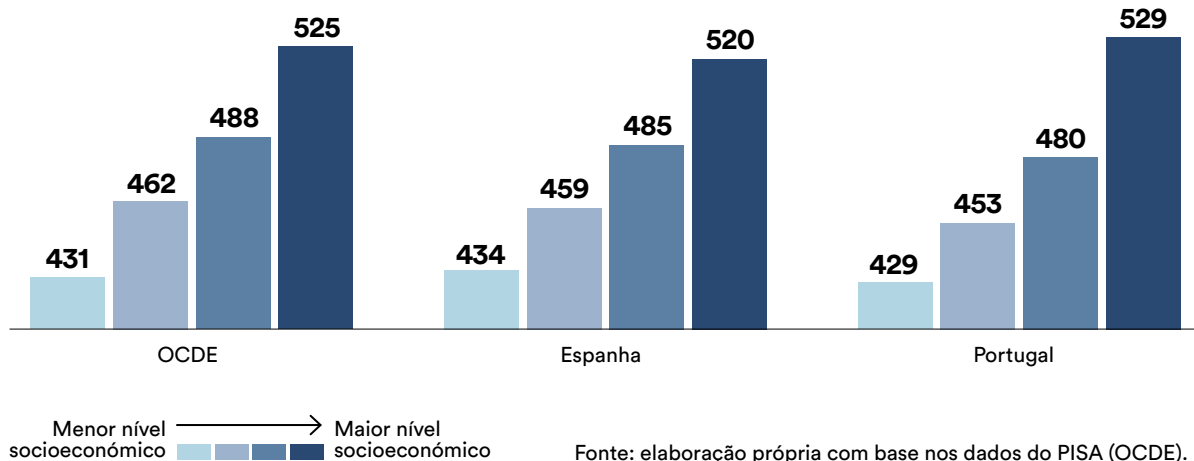
Percentagem de pessoas empregadas em risco de pobreza em relação ao total de pessoas empregadas



Fonte: elaboração própria com base nos dados do Eurostat.

Nível de matemática de acordo com o nível socioeconómico, em 2022

Pontuação média

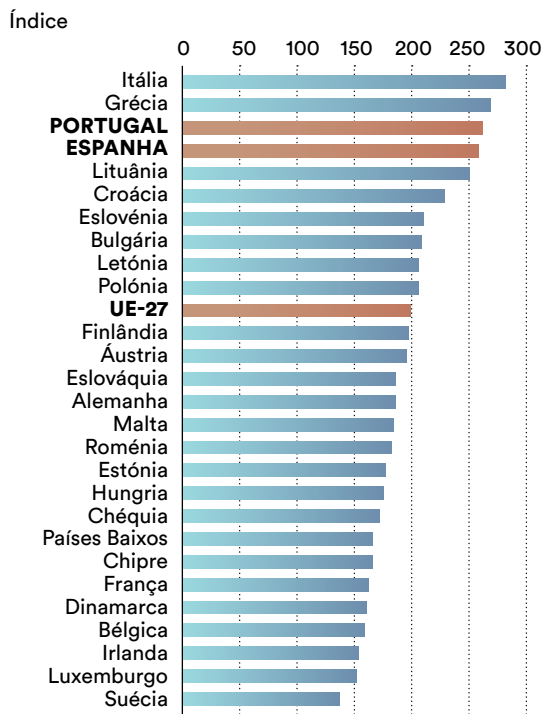


Fonte: elaboração própria com base nos dados do PISA (OCDE).

Os desafios emergentes incluem o envelhecimento acelerado, a migração e os problemas de saúde mental, especialmente nos jovens.

As atuais **projeções demográficas** indicam que o envelhecimento da população irá moldar as próximas décadas. Em Espanha e Portugal, prevê-se um aumento contínuo da percentagem de pessoas com mais de 55 anos e uma diminuição da população com menos de 16 anos.

Nível de envelhecimento em 2050



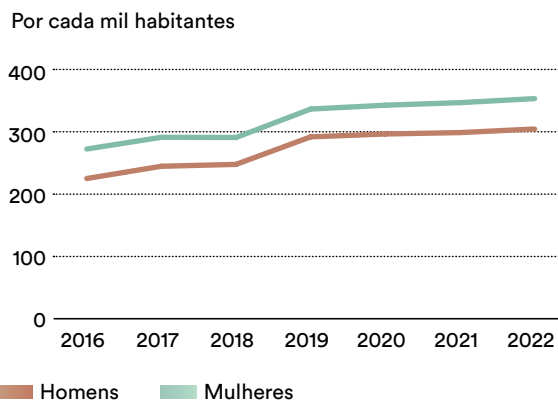
Nota: o índice de envelhecimento é definido como o rácio entre a população com 65 ou mais anos e a população com idade entre 0 e 15 anos.

Fonte: *Formación, transición digital y calidad de vida de los mayores en España*, Fundação BBVA (2025).

Este processo de envelhecimento da população, juntamente com uma taxa de natalidade muito baixa, está a provocar um crescimento vegetativo negativo da população em ambos os países, daí a importância dos fluxos migratórios, tanto para a sustentabilidade demográfica como para o nível de emprego. Desde meados dos anos 90, a população estrangeira tornou-se, portanto, um grupo cada vez mais importante, que tem vindo a contribuir para aumentar e rejuvenescer a população total e a população ativa. Não obstante, estes fluxos migratórios colocam desafios muito significativos em termos de vulnerabilidade e coesão social.

A **saúde mental** tem vindo a assumir uma importância crescente na agenda social, sobretudo após a pandemia. O aumento das perturbações emocionais e do mal-estar psicológico tornou-se visível em diferentes segmentos da população, com particular incidência nos adolescentes e jovens, nos desempregados, na população migrante e nos seniores que vivem sozinhos.

Prevalência de perturbações mentais e comportamentais em Espanha, 2016-2022



Fonte: elaboração própria com base no relatório anual do Sistema Nacional de Salud, 2023.

Investigação e inovação

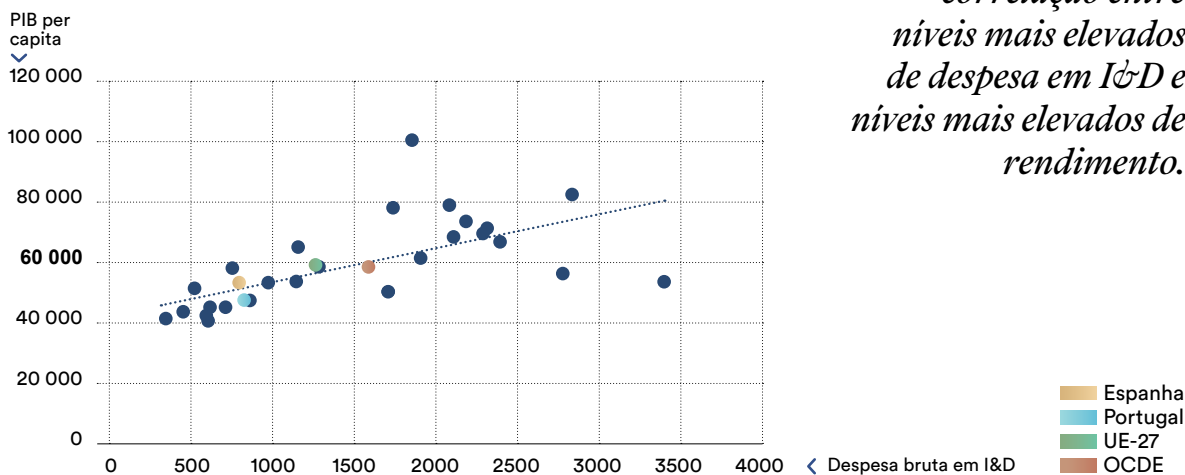
Historicamente, a investigação e a inovação têm sido os principais motores do crescimento económico e do bem-estar social. Desde a Revolução Industrial, as novas invenções e tecnologias, as inovações organizacionais e a acumulação de talento têm sido fatores-chave para aumentar o nível de vida das pessoas. Por um lado, o investimento em investigação e inovação permite que os recursos existentes sejam utilizados de forma mais eficiente e que a produtividade aumente, por outro, estes ganhos de produtividade traduzem-se em níveis de rendimento mais elevados. Do mesmo modo, no domínio biomédico, a investigação e a inovação tiveram um impacto

positivo importante na saúde, contribuindo para a descoberta de novos tratamentos médicos, novas ferramentas de diagnóstico e novas estratégias de prevenção.

Contudo, apesar de ser crucial para o desenvolvimento económico, para o bem-estar social e para a melhoria da saúde, o investimento em I&D na União Europeia continua a ser, em média, inferior aos níveis observados na OCDE. Por conseguinte, a nova Comissão Europeia considera a investigação e a inovação como fatores-chave para a melhoria da produtividade dos Estados-Membros.

PIB e despesa bruta em I&D: países da OCDE, em 2023

Dólares em paridade de poder de compra



Fonte: Main Science and Technology Indicators, OCDE, 2024. Dados de 2023.

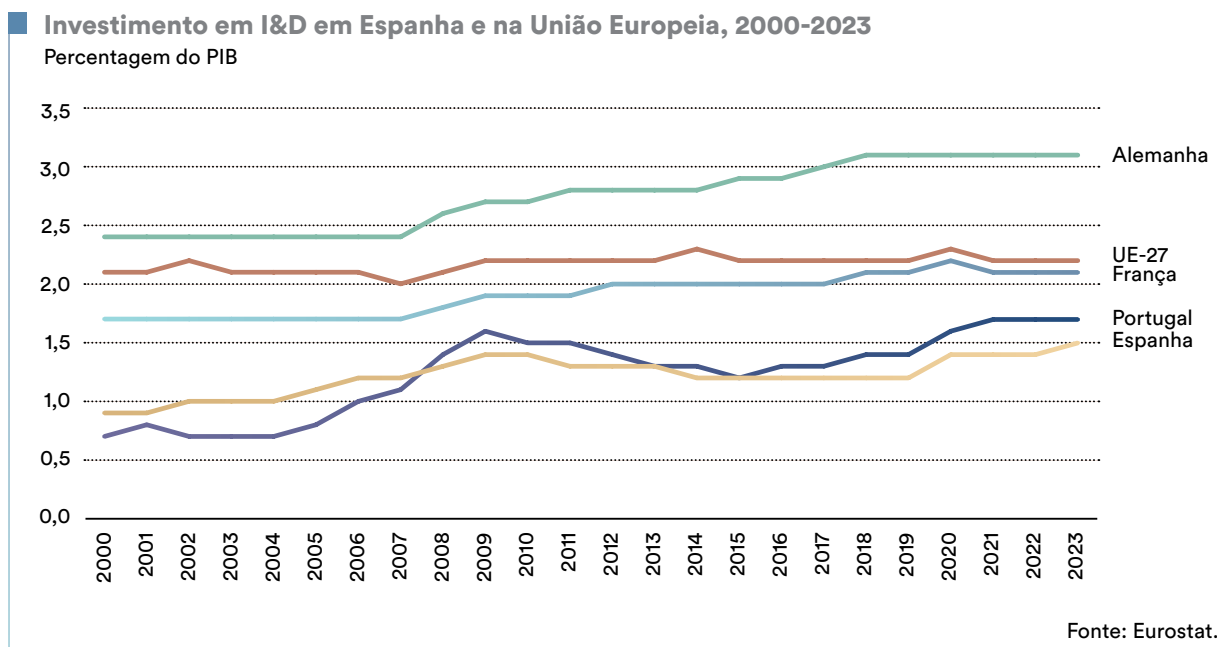
Existe uma forte correlação entre níveis mais elevados de despesa em I&D e níveis mais elevados de rendimento.

Existem diferenças significativas entre os países da União Europeia, com Espanha (1,5%) e Portugal (1,7%) na faixa inferior do investimento em I&D em termos de percentagem do PIB. Esta disparidade de ambos os países em relação à média da União Europeia (2,1%), embora tenha diminuído ligeiramente durante o período pré-crise, manteve-se praticamente constante desde então. Por isso, é uma prioridade para Espanha e Portugal aumentar o investimento em I&D nos próximos anos.

Os recursos destinados à investigação não são o único fator que afeta a qualidade e o impacto da ciência. A forma como as entidades financiadoras da investigação avaliam os projetos e o grau de colaboração entre cientistas tam-

bém determinam a excelência e o impacto da investigação. A este respeito, iniciativas como a Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) são alavancas cruciais de transformação. Do mesmo modo, a procura de novos instrumentos para melhorar a forma como a investigação é financiada, através da experimentação, constitui outra tendência emergente a nível internacional de considerável importância.

O investimento em I&D em Espanha e Portugal continua a ser significativamente inferior à média da União Europeia.



Cultura

A cultura é um **motor de coesão social e de bem-estar**, pelo que é importante ter conhecimento da participação cultural e do tipo de barreiras que limitam o acesso à mesma.

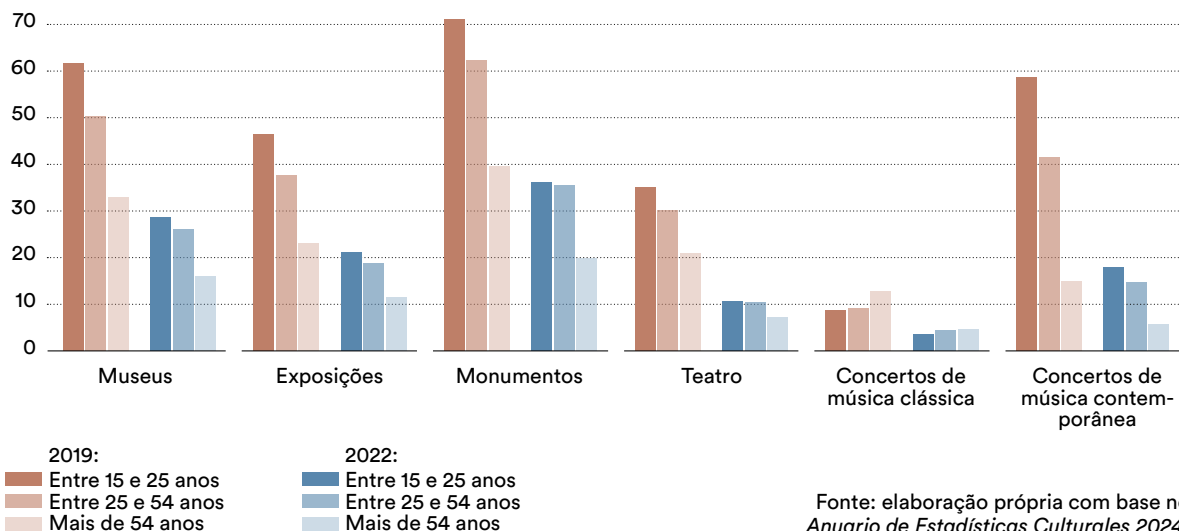
Uma comparação da participação em várias atividades culturais entre 2019 e 2022 mostra uma diminuição muito significativa na maioria delas, especialmente nas visitas a museus e monumentos, artes cénicas e concertos. Os registos de 2022 foram particularmente baixos e contrastam com 2019, ano anterior à pandemia,

em que a participação nestas atividades foi consideravelmente mais elevada. Teremos de aguardar os resultados da próxima *Encuesta de Hábitos de Consumo Cultural* para saber se esta mudança de padrão é permanente ou se os baixos valores de 2022 se devem aos efeitos da pandemia.

Os jovens são o grupo que mais consome cultura, em parte, graças ao papel das escolas.

Pessoas que participaram em atividades culturais durante o ano, por idade e área cultural, em Espanha, em 2019 e em 2022

Em percentagem da população de cada grupo



Fonte: elaboração própria com base no *Anuario de Estadísticas Culturales 2024*.

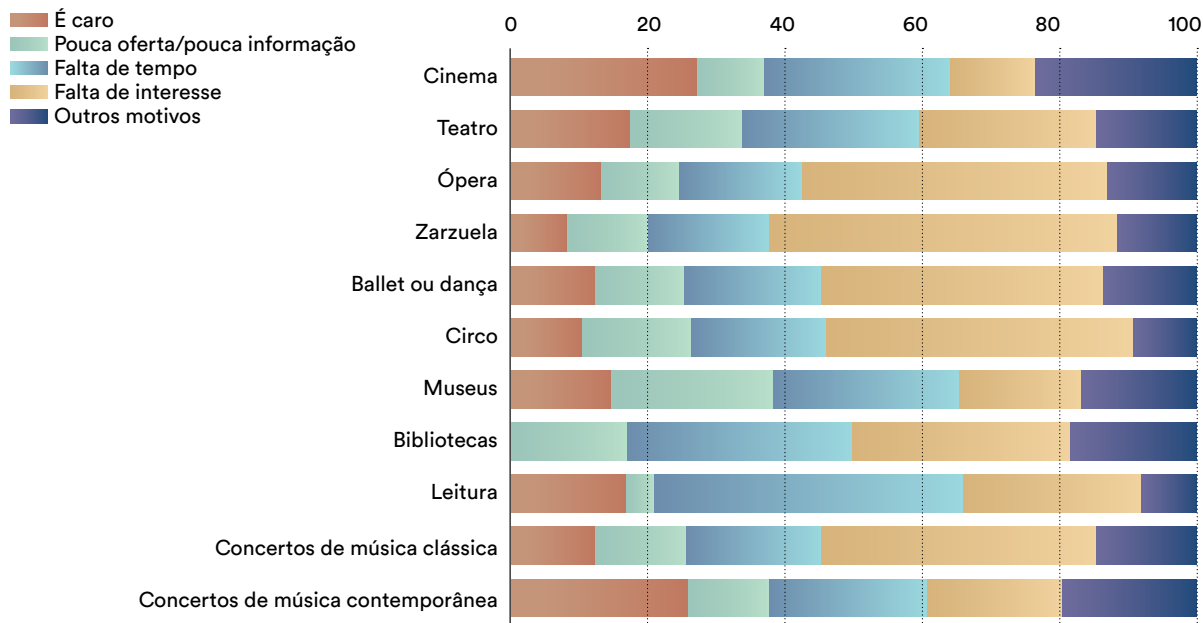
A análise dos **principais obstáculos ao consumo de cultura** mostra que, exceto no caso do cinema, **o preço não é o único obstáculo**. Por conseguinte, existem outras fórmulas, para além da gratuidade, que são mais eficazes para aproximar a cultura dos grupos da sociedade que dela estão mais afastados. O relatório *Re/Formatar Políticas para a Criatividade*, elaborado pela Unesco em 2022, salienta que a incorporação de processos participativos na conceção e governança cultural, bem como a

realização de avaliações de impacto, são essenciais para garantir a relevância e a acessibilidade das atividades culturais. Salienta igualmente que a conceção de programas a nível local pode ajudar a melhorar a adequação entre a oferta e a procura cultural.

O preço não é o principal obstáculo ao consumo de cultura.

Principais obstáculos ao acesso à cultura, por tipo de atividade, em Espanha, em 2024

Em percentagem da população total



Fonte: elaboração própria com base na *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España (2024-2025)*.

Desafios globais

GEOPOLÍTICA E ECONOMIA

O contexto geopolítico caracteriza-se por uma grande instabilidade. Por um lado, verifica-se uma fragmentação crescente do poder político, devido, em particular, à ascensão da China. Por outro, há quinze anos que se regista um abrandamento do comércio mundial (**desglobalização**). A estagnação da produtividade, especialmente acentuada na União Europeia, contribui para a incerteza. Neste contexto, a nova **Comissão Europeia está empenhada em reforçar o projeto europeu**, com vista a aumentar não só a competitividade da UE, mas também a sua independência energética e tecnológica.

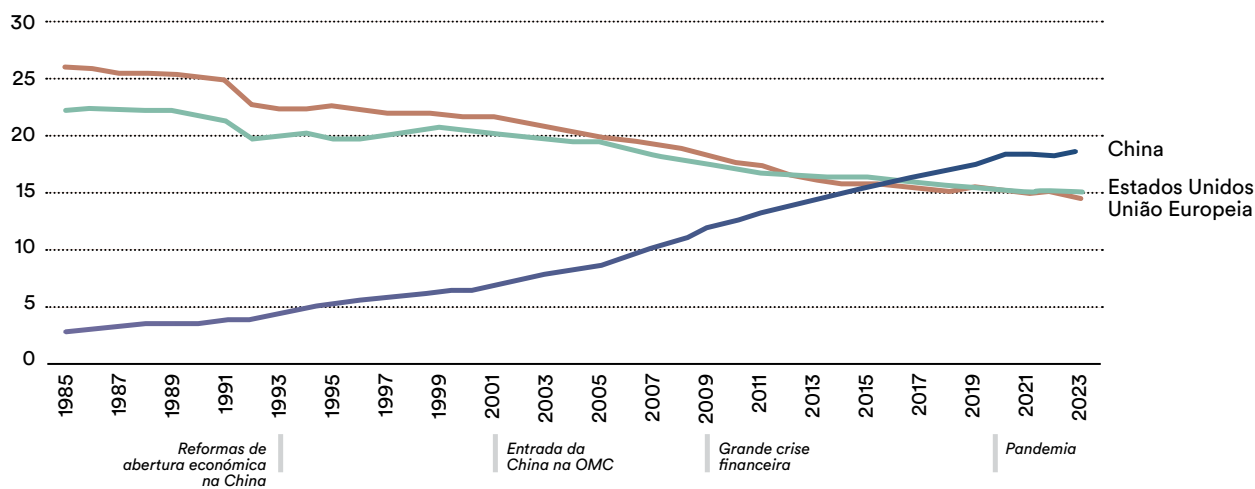
DEMOGRAFIA: MIGRAÇÃO E LONGEVIDADE

De acordo com as projeções das Nações Unidas, a população mundial começará a diminuir a partir de 2084. Na Europa, o pico foi atingido em 2020. Estas tendências levaram a que o contributo da população europeia para o total mundial diminuísse de 22,1% em 1950 para 9,3% em 2023, prevendo-se que a sua quota diminua ainda mais para 5,8% em 2100.

A migração contribuiu para atenuar o declínio demográfico da Europa, mas coloca importantes desafios à coesão. Atualmente, tanto Espanha

Peso da União Europeia, dos Estados Unidos e da China na economia mundial

Em percentagem do PIB mundial em USD corrigidos pela paridade do poder de compra



Fonte: CaixaBank Research, com base em dados do Fundo Monetário Internacional.

como Portugal têm uma das percentagens mais elevadas dentro da União Europeia de pessoas nascidas no estrangeiro: 18,2% e 16,0%, respetivamente.

A evolução da distribuição da população mundial em função da idade mostra que **o desafio demográfico é global**: a Europa lidera no envelhecimento da população, mas este fenómeno também está a alastrar-se a outros continentes. Na sequência do notável aumento da esperança de vida no século XX em todo o mundo, as Nações Unidas estimam que o número de nascimentos por mulher será inferior a 2,1 em todos os continentes, incluindo África, até 2100, um valor que permitirá manter o tamanho da população.

ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS: IMPACTO SOCIAL

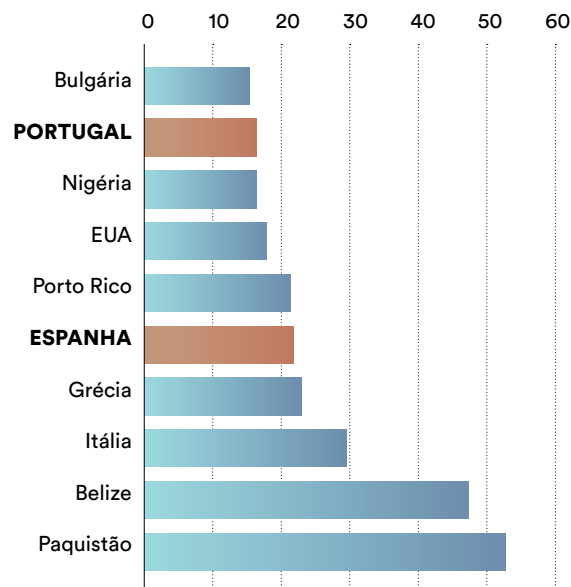
A emergência climática é clara: 2022, 2023 e 2024 foram os anos mais quentes de que há registo, o que levou a um aumento constante do número de fenómenos climáticos extremos. Especificamente, o *Climate Risk Index 2025* coloca Espanha e Portugal entre os dez países mais afetados por fenómenos climáticos extremos em 2022.

A Organização Mundial de Saúde alerta para o facto de as alterações climáticas representarem uma ameaça para os elementos que contribuem para uma boa saúde: ar puro, água potável, alimentos nutritivos e abrigo seguro.

As alterações climáticas agravam as desigualdades sociais existentes: os seniores, as pessoas com deficiência, em situação de pobreza ou marginalização são mais vulneráveis. Dada a dimensão do problema, a **filantropia**, por si só, não conseguirá resolver a situação, mas **pode desenvolver intervenções específicas** e estratégicas. A nível europeu, fundações como a Wellcome, a Novo Nordisk, a IKEA e a Cariplo estão a desenvolver programas centrados na saúde, na sustentabilidade e na adaptação às alterações climáticas.

Os dez países do mundo mais afetados por fenómenos climáticos extremos em 2022

Índice de risco climático



Fonte: Germanwatch, 2025.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inteligência artificial (IA) já está a ter um impacto substancial na economia e no mundo do trabalho e, conseqüentemente, no bem-estar social. A evolução futura destes processos, que é extremamente incerta, pode acabar por ter efeitos significativos nas desigualdades sociais. Por isso, as organizações filantrópicas começaram a contribuir para a análise destes potenciais impactos, através do fomento da investigação e do debate social, tentando promover uma utilização ética da IA.

Do mesmo modo, na área da investigação, a utilização da IA pelos investigadores tem crescido exponencialmente nos últimos anos, conduzindo não só a uma melhor análise (através da apresentação de novas ideias ou do aperfeiçoamento da conceção de projetos de investigação), mas também a um aumento da produtividade dos cientistas em tarefas como a síntese da literatura ou a redação de artigos.

Estas mudanças na forma de fazer ciência colocam desafios importantes às instituições (públicas e privadas) de financiamento da investigação, e a forma como as propostas são avaliadas e o risco de plágio, entre outros aspetos, exigirão uma reflexão aprofundada por parte das entidades financiadoras.

A utilização da IA pelos investigadores registou um crescimento exponencial.

A IA também já está a ser utilizada para melhorar todos os tipos de programas promovidos pela filantropia mundial.

Na área social:



A IA é utilizada, entre outras aplicações, para melhorar a **identificação** dos grupos mais vulneráveis, aumentar o impacto dos programas através da **personalização** das intervenções ou para multiplicar a **cobertura** dos programas graças ao custo mais baixo das soluções baseadas na IA.

Nos apoios à investigação:



A IA é utilizada para **selecionar** os projetos a financiar, bem como para analisar, em termos de temática, as **carteiras de projetos** financiados e avaliar o seu **impacto**.

Na área cultural:



A IA tem o potencial de transformar radicalmente a **gestão, a análise e a experiência dos museus**, mas é crucial equilibrar a sua adoção com uma reflexão ética para garantir a privacidade dos dados dos visitantes e a autenticidade das obras.

Tendências da filantropia

NOVOS DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO



Nos últimos anos, tem-se registado uma **evolução nas causas apoiadas pela filantropia**:

- / **Alterações climáticas.** Num inquérito ao setor filantrópico realizado pela *Alliance Magazine*, quatro em cada cinco inquiridos consideraram que as alterações climáticas iriam constituir a principal preocupação da filantropia nos 25 anos seguintes.
- / **Saúde.** Esta área adquiriu relevância devido à pandemia e ao envelhecimento da população, mas também porque os sistemas de saúde pública continuam a revelar lacunas importantes.
- / **Democracia.** A proteção da democracia, o compromisso cívico e os direitos políticos estão a receber cada vez mais atenção num contexto marcado por uma polarização crescente e pelo avanço de partidos e movimentos políticos com tendências autoritárias.
- / **Demografia.** A migração e o envelhecimento da população estão a fazer com que as fundações se concentrem mais na integração dos seniores e nos cuidados que lhes são prestados.
- / **Inteligência artificial (IA).** A IA está a atrair o interesse do setor fundacional, que pretende assegurar a sua utilização em benefício da sociedade, proteger os direitos digitais e salvaguardar os cidadãos contra eventuais repercussões negativas da sua utilização.

PRÁTICAS E FERRAMENTAS

Por outro lado, houve também uma evolução das **práticas e ferramentas** da filantropia, como sejam:


- / **Concessão de apoios sob a forma de donativos.** Continua a ser o instrumento mais utilizado na filantropia. Num inquérito recente da Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) a 71 fundações europeias, 48% responderam que operavam essencialmente com base num modelo de concessão de apoios.
- / **Desembolso mais acelerado dos ativos patrimoniais das fundações e dentro de um prazo específico.** Quase um quarto das entidades filantrópicas fundadas desde 2000 e inquiridas pela RPA foram criadas como entidades com um horizonte temporal definido.
- / **Filantropia participativa ou baseada na confiança.** Resulta da constatação de que as soluções com maior impacto são as fornecidas pelas organizações da sociedade civil e pelos seus beneficiários, que participam ativamente na identificação e conceção de iniciativas destinadas a combater os desafios com que se deparam.



- / **Maior apoio ao terceiro setor.** Reconhecimento da fragilidade estrutural das organizações do terceiro setor e da necessidade de contribuir para o seu reforço, de modo a que possam ter um impacto mais significativo e sustentável, com um aumento do horizonte temporal dos compromissos em matéria de apoios.
- / **Interesse crescente em promover mudanças sistêmicas.** Procura-se atuar sobre a origem dos problemas sociais e não apenas atenuar os seus efeitos.
- / **Maior colaboração entre as fundações.** É cada vez mais frequente as fundações associarem-se umas às outras para unirem esforços e enfrentarem, em conjunto, desafios demasiado complexos para serem enfrentados individualmente.
- / **Incorporação de estratégias transversais.** É um facto que os desafios sociais são frequentemente multidimensionais, pelo que os problemas devem ser abordados de forma transversal.
- / **Adoção de novas práticas e instrumentos financeiros,** como o investimento de impacto e a *venture philanthropy* ou filantropia de risco.
- / **Maior ênfase na medição e avaliação do impacto.** Uma tendência emergente muito significativa é a necessidade de incorporar modelos de medição e avaliação do impacto para orientar a definição e a modificação das carteiras de programas e investimentos.
- / **Investimento na criação de ecossistemas filantrópicos e da sociedade civil.** Historicamente, a filantropia tem dado prioridade ao apoio a projetos específicos, sem ter em conta as necessidades de desenvolvimento do ambiente das organizações filantrópicas. Esta situação deu origem a ecossistemas fracos e fragmentados, bem como a uma eficácia e a um impacto menos favoráveis do que o previsto. Por esta razão, foram promovidas associações como a Philea, a Impact Europe e a Associação Espanhola de Fundações (AEF), que promovem a profissionalização e a eficiência de todo o setor.
- / **Integração de tendências transversais na gestão das fundações.** É cada vez mais comum as fundações adotarem políticas internas, como as políticas de sustentabilidade, e incorporarem critérios de diversidade, equidade e inclusão, tanto no recrutamento de pessoal interno como nas suas relações com os fornecedores.

Fonte: Rockefeller Philanthropy Advisors.





Plano Estratégico 2025-2030

O plano estratégico é um instrumento que permite que todos os membros de uma equipa trabalhem para um desafio comum, definindo onde querem chegar e como.

É uma oportunidade para empreender projetos transformadores que permitam adaptar a atividade à evolução das necessidades da sociedade.

Metodologia do Plano Estratégico 2025-2030

Para o desenvolvimento do Plano Estratégico (PE) foi utilizada uma **metodologia participativa baseada na escuta ativa interna e externa**, entendida como um exercício institucional de compromisso com os diferentes agentes que integram a Fundação "la Caixa".

Este plano foi igualmente desenvolvido em colaboração com a Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA), que enriqueceu o processo com uma perspectiva externa.

A participação dos diferentes agentes envolveu o patronato, os colaboradores, mais de quarenta entidades colaboradoras externas e pessoas de referência, e foi promovida através de entrevistas,

inquéritos e sessões de trabalho, com o objetivo de identificar os pontos fortes, as áreas de melhoria e as oportunidades da organização.

Além disso, a definição dos objetivos estratégicos foi sustentada por uma **análise do contexto socioeconómico** e das tendências globais da filantropia, com vista a identificar as principais oportunidades no período 2025-2030. Foi igualmente tida em conta a **previsão orçamental**, na qual se estima um crescimento sustentado.

Por último, é de salientar que todos os objetivos estratégicos do PE 2025-2030 estão divididos em três grupos, consoante se refiram à atividade, à forma de trabalhar ou aos meios utilizados.



Eixos do Plano Estratégico

Missão

Contribuir para a construção de uma sociedade melhor e mais justa, que ofereça mais oportunidades às pessoas mais necessitadas.



Visão

Ser um **motor de transformação** social através:

- Do desenvolvimento de **ações que melhorem a qualidade de vida das pessoas**, especialmente das que se encontram em situação de vulnerabilidade, fomentando a melhoria da educação e a inclusão para ajudar a reduzir as desigualdades estruturais e gerar igualdade de oportunidades.
- Da promoção do talento, da investigação e da inovação na **área científica**, com o objetivo de gerar progresso social e contribuir significativamente para dar resposta aos desafios da saúde e do bem-estar.
- Da **cultura** como ferramenta para o crescimento dos indivíduos e para o avanço da sociedade como um todo.



Valores

Os valores da Fundação "la Caixa" assentam em quatro pilares:

Transparência

Como o compromisso de adotar uma atitude honesta e clara em todas as ações, fomentando a confiança e a credibilidade através de uma gestão independente e rigorosa.

Compromisso social

Como a vocação de agir permanentemente ao serviço da sociedade, prestando especial atenção às pessoas mais vulneráveis e adaptando-se sempre aos desafios emergentes.



Responsabilidade

Como o dever de assegurar que as ações da Fundação são realizadas de acordo com critérios de excelência na gestão e de eficiência na obtenção de resultados.

Integridade

Como a vontade de agir de acordo com os princípios éticos do respeito, justiça e humanidade.

Princípios orientadores

O desenvolvimento da atividade deve ter em conta os seguintes princípios, que devem estar na base de tudo o que é realizado na Fundação:



- 1 TRANSFORMAÇÃO:**
encontrar fórmulas de intervenção inovadoras para criar soluções de grande impacto que sejam transferíveis e escaláveis.
- 2 IMPACTO:**
avaliar de forma sistemática e rigorosa os projetos, como base de aprendizagem e orientação para uma resolução eficaz e eficiente dos desafios colocados.
- 3 ESCUTA:**
incorporar a perspetiva de todos os grupos de interesse para desenvolver soluções eficazes.
- 4 COLABORAÇÃO:**
promover a cooperação com entidades públicas e privadas, e entre os próprios programas da Fundação, a fim de maximizar as sinergias e o impacto das atividades.
- 5 FLEXIBILIDADE:**
adaptar todas as ações à evolução das exigências do ambiente e das necessidades da sociedade.
- 6 OTIMIZAÇÃO:**
utilizar eficazmente os recursos da Fundação na realização de todas as suas atividades.

Finalidade

O objetivo do Plano Estratégico da Fundação "la Caixa" assenta em dois grandes eixos complementares: o foco em áreas prioritárias de atividade e a transformação corporativa.

Foco nas áreas de atividade

Desenvolvimento de **ações sociais e educativas** que visem reduzir a vulnerabilidade e possibilitar uma vida digna a quem mais necessita.



Promoção de um **ecossistema científico** que impulse a investigação aplicada e o desenvolvimento do talento para dar resposta aos desafios da saúde e do bem-estar.



Promoção da cultura como motor de transformação social, garantindo o seu alcance por todos os tipos de público.



Transformação corporativa

Promoção de uma cultura corporativa típica de uma fundação que se adapta a um contexto em mudança através da escuta ativa e do diálogo constante com a sociedade.



Este enfoque duplo permite à Fundação trabalhar de forma mais eficaz e eficiente nas suas áreas prioritárias, graças a uma maior capacidade de adaptação, colaboração e agilidade no seu funcionamento.

Linhas estratégicas 2025-2030

Os objetivos estratégicos estão divididos em três grupos, consoante se refiram às áreas prioritárias de atividade, essenciais para cumprir a sua missão; à forma como trabalha para maximizar o impacto social; ou aos meios utilizados para o alcançar.

QUE ATIVIDADES

- 1.** Concentrar a atividade nas três áreas de intervenção atuais (Social, Investigação e Bolsas, e Cultura).
- 2.** Focar a atividade e rever sistemática e periodicamente a carteira de programas e iniciativas.
- 3.** Analisar o potencial desenvolvimento de novas linhas de ação para dar resposta à evolução das necessidades da sociedade.
- 4.** Posicionar a Fundação "la Caixa" como um interveniente importante a nível internacional.

COMO TRABALHAR

- 5.** Fomentar uma cultura corporativa que promova o rigor, a escuta e a colaboração, bem como uma liderança baseada na confiança.
- 6.** Definir um modelo comum para a conceção e implementação de projetos e atividades.
- 7.** Assumir um compromisso firme com a inovação.
- 8.** Reforçar o modelo de medição e avaliação do impacto.
- 9.** Adaptar o modelo de apoio à sociedade civil, procurando um maior foco, alcance e flexibilidade na gestão.
- 10.** Reforçar a comunicação do Grupo Fundação "la Caixa" com o objetivo de o posicionar como uma referência que promove a transformação social.

COM QUE MEIOS

- 11.** Reforçar o talento interno através da aplicação das melhores práticas de gestão e da promoção da diversidade de perfis nas equipas.
- 12.** Definir um modelo de organização territorial que tire proveito da experiência e do conhecimento do pessoal no terreno.
- 13.** Consolidar a presença territorial da Fundação "la Caixa" em termos de infraestruturas com a abertura dos edifícios que se encontram em construção.
- 14.** Fomentar a utilização das tecnologias emergentes e da inteligência artificial para alcançar uma maior eficiência.
- 15.** Reforçar a atuação da Fundação "la Caixa" e da CriteriaCaixa para que funcionem como um grupo único e fortalecer as relações com o CaixaBank e as restantes entidades participadas.

QUE ATIVIDADES

Em que atividades a Fundação se irá concentrar para cumprir a sua missão?

COMO TRABALHAR

Como vamos trabalhar para atingir os objetivos?

COM QUE MEIOS

Que meios estarão disponíveis para o conseguir?

1

Concentrar a atividade nas três áreas de intervenção atuais (Social, Investigação e Bolsas, e Cultura).

Área Social



Finalidade

Desenvolvimento de ações sociais e educativas que visem reduzir a vulnerabilidade e possibilitar uma vida digna a quem mais necessita.

Objetivos

Em particular, esta finalidade é constituída pelos seguintes objetivos:

- Reduzir a pobreza, a exclusão e as desigualdades.
- Reduzir o desemprego e a precariedade no trabalho entre as pessoas mais vulneráveis.
- Ampliar o modelo de apoio integral às pessoas com doenças avançadas.
- Acompanhar e orientar os seniores, especialmente os mais vulneráveis.
- Promover a igualdade de oportunidades, reforçando o sistema educativo através da formação de professores e equipas de direção, com especial ênfase nas zonas com grupos vulneráveis.

Área de Investigação e Bolsas



Finalidade

Promoção de um ecossistema científico que impulse a investigação aplicada e o desenvolvimento do talento para dar resposta aos desafios da saúde e do bem-estar.

Objetivos

Em particular, esta finalidade é constituída pelos seguintes objetivos:

- Construir o primeiro ecossistema filantrópico europeu de centros de investigação biomédica e biotecnológica, liderado pelo CaixaResearch Institute.
- Atrair, desenvolver e reter o melhor talento científico nacional e internacional.
- Promover ações de investigação em ciências sociais que abordem os principais desafios da sociedade e proponham fórmulas de melhoria e implementação de soluções.
- Gerar novos conhecimentos e transferi-los, tanto para novos tratamentos que melhorem a esperança e a qualidade de vida, como para soluções tecnológicas que promovam o desenvolvimento sustentável e responsável.
- Gerar conhecimentos para reforçar o setor da educação, através de programas de investigação educacional orientados para a prática e da promoção da utilização de evidências.

1 Concentrar a atividade nas três áreas de intervenção atuais (Social, Investigação e Bolsas, e Cultura).

Área de Cultura



Finalidade

Promoção da cultura como motor de transformação social, garantindo o seu alcance por todos os tipos de público.

Objetivos

Em particular, esta finalidade é constituída pelos seguintes objetivos:

- Promover uma oferta de excelência em colaboração com entidades de referência nacionais e internacionais.
- Criar atividades e conteúdos com os mais elevados padrões de qualidade.
- Definir públicos prioritários, tendo em conta a territorialidade e a diversidade social.
- Envolver a comunidade e os públicos prioritários no processo de criação de conteúdos, bem como promover a colaboração com especialistas.
- Garantir o acesso de todos os tipos de público às propostas culturais e educativas, promovendo os conteúdos digitais.



2

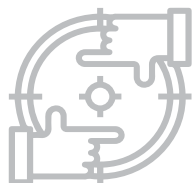
Focar a atividade e rever sistemática e periodicamente a carteira de programas e iniciativas.

Para além de concentrar a atividade da Fundação "la Caixa" em três áreas, o Plano Estratégico também prevê centrar esforços na revisão e agrupamento da atual carteira de programas e iniciativas, de modo a garantir o seu máximo alinhamento com a missão a cumprir e com os objetivos de cada uma das áreas de atividade.

/ **Racionalizar a carteira**, analisando a eficácia, a eficiência e o impacto de cada intervenção, a fim de identificar as atividades que devem ser mantidas, alargadas ou descartadas.

Esta racionalização será efetuada através da combinação de uma visão estratégica global e do conhecimento especializado das áreas para tomar decisões informadas.

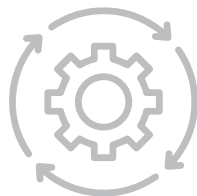
/ **Abordar os programas como ações evolutivas**, com fases de crescimento e desenvolvimento, mas também de decréscimo e transferência para outras entidades, ou, se o programa tiver atingido os seus objetivos, de amortização definitiva.



3

Analisar o potencial desenvolvimento de novas linhas de ação para dar resposta à evolução das necessidades da sociedade.

A revisão da atual carteira de programas e iniciativas permitirá à Fundação "la Caixa" estudar, nos próximos anos, novas linhas de intervenção para dar resposta à evolução das realidades e necessidades à sua volta.



Estão a ser analisadas as seguintes **linhas de ação**:

- / A **sustentabilidade ambiental** como eixo transversal de atuação em todas as áreas de atividade da Fundação. Serão igualmente consideradas as linhas específicas relativas ao impacto ambiental nas populações vulneráveis.
- / A **saúde mental** como um desafio crescente que tem um impacto significativo na vida das pessoas. Fatores como a necessidade de mais investigação biomédica, a falta de recursos, o estigma e a sobrecarga das famílias podem dificultar o acesso a cuidados adequados, perpetuando situações de mal-estar e exclusão social.
- / A **longevidade** após o forte aumento da esperança de vida no século XX. Os desafios do século XXI consistem em melhorar ainda mais a longevidade saudável, assegurar a prestação de cuidados às pessoas de mais idade e reduzir as desigualdades.
- / O fenómeno dos **sem-abrigo** é uma emergência social crescente, uma vez que cada vez mais pessoas se encontram em alojamento temporário ou a viver na rua. Esta realidade constitui uma das formas mais extremas de vulnerabilidade.
- / A **inclusão de populações migrantes** em sociedades cada vez mais diversas e plurais exige a conceção de intervenções que deem resposta aos desafios associados à vulnerabilidade e à coesão social.

Além disso, a Fundação "la Caixa" avaliará qualquer outra área relevante que considere suscetível de se tornar um novo programa ou linha de ação.

4

Posicionar a Fundação "la Caixa" como um interveniente importante a nível internacional.

O objetivo é aumentar, à escala internacional, a capacidade de influência da Fundação para dar resposta aos desafios globais partilhados com outros organismos e melhorar o impacto de todas as intervenções.

Serão promovidas as **seguintes ações**:

- / Dar maior **ênfase à Europa** e liderar, juntamente com as principais fundações europeias, a estratégia para abordar questões de interesse comum.
- / Explorar o possível **alargamento da colaboração** com as instituições da União Europeia.
- / Promover uma **maior presença internacional** para o intercâmbio de conhecimento e a adoção das melhores práticas, a fim de ampliar o impacto das intervenções.
- / **Analisar as atividades** de cooperação e as parcerias internacionais, com especial ênfase na carteira de programas e no seu alcance geográfico.
- / Rever o **modelo de coordenação** de todas as atividades internacionais da Fundação, com o objetivo de assegurar a coerência estratégica.



5

Fomentar uma cultura corporativa que promova o rigor, a escuta e a colaboração, bem como uma liderança baseada na confiança.

A cultura corporativa, entendida como o conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que definem a identidade de uma organização, é fundamental para que esta atinja os seus objetivos.

Para o efeito, **prevê-se o seguinte:**

- / Rever e definir uma **nova cultura corporativa** que fomente a transparência, a comunicação e a colaboração efetiva entre equipas.
- / Impulsionar um **modelo de liderança inspirador**, que capacite as equipas e crie confiança.
- / Promover um **modelo de gestão** baseado na eficácia, no rigor e no cumprimento.
- / Desenvolver uma cultura baseada na **escuta ativa**, que promova um maior envolvimento dos diferentes grupos de interesse na criação de soluções e, ao mesmo tempo, enriqueça a Fundação com novas perspetivas.



6

Definir um modelo comum para a conceção e implementação de projetos e atividades.

O objetivo desta linha estratégica é proporcionar um quadro estruturado para homogeneizar a conceção e a execução dos projetos e atividades da Fundação.



A nova conceção deve centrar-se nos **seguintes aspetos**:

/ **Estabelecer critérios estratégicos** alinhados com os princípios orientadores da Fundação, que sirvam de guia para iniciar, modificar ou finalizar linhas de trabalho.

Como parte destes critérios, procurar-se-á:

- Soluções sistémicas, com maior foco na raiz dos problemas do que na atenuação dos sintomas.
- Soluções catalisadoras que desencadeiem o envolvimento de outros agentes e deem origem a uma maior transformação.
- Soluções escaláveis que possam crescer e adaptar-se à evolução da procura sem comprometer a qualidade.
- Soluções transferíveis para outras entidades ou organismos.
- Estratégias explícitas de conclusão dos programas e iniciativas.

/ **Definir um modelo de análise** de possíveis novas iniciativas que assegure o alinhamento com os desafios estratégicos e tenha em conta os recursos necessários e o impacto social.

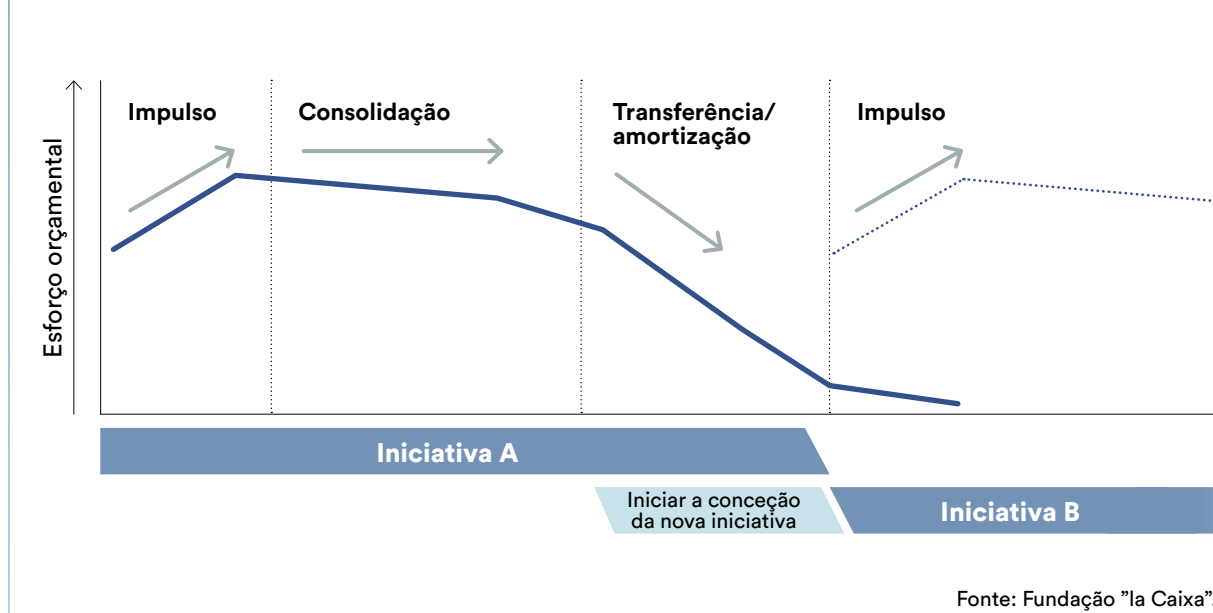
/ **Promover o contributo do Observatório Social** para a conceção estratégica dos projetos e para a criação de evidências que ajudem a desenvolver as linhas de ação da Fundação.

Um dos eixos estratégicos do Observatório Social para os próximos anos será tornar-se um «laboratório de ideias» para estudar e contribuir com perspetivas assentes em bases científicas que promovam a compreensão dos desafios que a Fundação pretende enfrentar.

/ **Consolidar o aconselhamento das comissões científicas** e assessores externos envolvidos na conceção das estratégias das várias áreas de intervenção. Para o efeito, propõe-se:

- Uma maior diversidade de especialistas para considerar perspectivas mais amplas em relação aos desafios a enfrentar.
- Aumentar os espaços de intercâmbio de conhecimentos entre comissões de especialistas e equipas técnicas, de forma bidirecional e fluida.

■ Ciclo de vida das iniciativas



Fonte: Fundação "la Caixa".

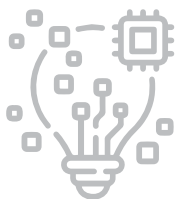
7

Assumir um compromisso firme com a inovação.

O objetivo desta linha estratégica é reforçar o compromisso da Fundação com a inovação como processo de identificação e implementação das iniciativas com maior impacto em todas as áreas da instituição.

Para o efeito, **propõe-se:**

- / **Promover a inovação como um processo transversal** a toda a Fundação, através da afetação de recursos organizativos e financeiros.
- / **Incorporar as melhores práticas de prospetiva estratégica** para antecipar tendências e necessidades às quais a Fundação terá de dar resposta.
- / **Explorar o desenvolvimento de novos instrumentos financeiros** para ampliar o impacto dos programas e atividades.



8

Reforçar o modelo de medição e avaliação do impacto.

Esta linha estratégica visa homogeneizar e melhorar a medição e a avaliação do impacto para efeitos de aprendizagem e, assim, avaliar a adequação das ações da Fundação em cada uma das áreas de atividade.

Para o efeito, **prevê-se:**

- / **Conceber um modelo coerente de avaliação de impacto** baseado em metodologias sólidas adaptadas às especificidades dos projetos e iniciativas.
- / **Criar uma unidade de medição e avaliação do impacto** para conceber o modelo de avaliação e impulsionar, em colaboração com as áreas, a implementação das avaliações.
- / **Atribuir a avaliadores externos independentes** a realização de avaliações de impacto para garantir a neutralidade do processo.
- / **Incorporar a avaliação das entidades colaboradoras** e dos grupos de interesse.



9

Adaptar o modelo de apoio à sociedade civil, procurando um maior foco, alcance e flexibilidade na gestão.

A Fundação colabora com um vasto leque de entidades que constituem a chamada sociedade civil. O modelo de colaboração é efetuado através de concursos ou através da participação das entidades na execução dos seus próprios programas.

Neste contexto, a Fundação considera pertinente rever o atual modelo de apoio à sociedade civil, com o objetivo de, por um lado, concentrar esforços nos projetos com maior impacto e, por outro, flexibilizar e racionalizar a gestão.

Para o efeito, foram identificados três eixos de trabalho:

- / **Rever os modelos de subvenção fornecidos pela Fundação**, com o objetivo de simplificar o processo de candidatura e de acompanhamento, tendo em conta os requisitos regulamentares, e determinar se são adequadas colaborações a longo prazo.
- / **Procurar novas oportunidades para apoiar o fortalecimento da sociedade civil**, a fim de incentivar outros intervenientes a complementarem ou reforçarem a ação da Fundação.
- / **Explorar a concessão de apoios a organizações** com as suas próprias metodologias e programas, em conformidade com os objetivos e prioridades da Fundação.



10

Reforçar a comunicação do Grupo Fundação "la Caixa" com o objetivo de o posicionar como uma referência que promove a transformação social.

A estratégia de comunicação tem por objetivo reforçar o posicionamento e maximizar o impacto do trabalho transformador da Fundação.

A estratégia de comunicação terá os **objetivos** indicados a seguir.

/ **Posicionar** o Grupo Fundação "la Caixa" como:

- Uma entidade de referência para a transformação social junto da opinião pública, à escala territorial, nacional e internacional, promovendo a melhoria dos índices de notoriedade.
- Uma entidade sólida e rigorosa na gestão do seu património para tornar possível essa transformação social.

/ **Promover uma comunicação mais humana, mais social e mais próxima**, que torne protagonistas as entidades colaboradoras, os utilizadores dos programas e os jovens, de forma a sensibilizar para os desafios que se colocam.

/ **Fortalecer as relações institucionais** da Fundação e as alianças com os seus diferentes públicos de interesse, além de reforçar a sua incidência pública e reputacional.



11

Reforçar o talento interno através da aplicação das melhores práticas de gestão e da promoção da diversidade de perfis nas equipas.

O êxito do Plano Estratégico dependerá, em grande parte, do talento e das competências das pessoas da Fundação.

Para tal, serão aprofundados os seguintes **aspetos**:

/ **Promover uma maior comunicação, escuta e transparência** entre as áreas e a participação ativa dos profissionais da Fundação na conceção de soluções inovadoras.

/ **Incorporar as melhores práticas na gestão e desenvolvimento do talento humano.**

Este objetivo contempla:

- Programa de identificação e desenvolvimento do talento interno
- Gestão por objetivos
- Avaliação 360º
- Plano de sucessão
- Política remuneratória

/ **Manter um ambiente de trabalho positivo** que garanta o bem-estar da equipa, aspeto fundamental para manter o compromisso das pessoas.

/ **Incorporar novos talentos**, garantindo a diversidade de perfis.



12

Definir um modelo de organização territorial que tire proveito da experiência e do conhecimento do pessoal no terreno.

Num ambiente cada vez mais dinâmico e complexo, a gestão territorial requer um modelo organizacional que não só otimize os recursos, mas também aproveite a riqueza do conhecimento e da experiência do pessoal que opera no terreno.

Para o efeito, **prevê-se:**

- / **Rever o modelo organizacional** para incentivar as pessoas do território a trabalhar em todas as áreas, bem como em coordenação com a rede do CaixaBank.
- / **Capitalizar mais a experiência e o conhecimento do pessoal no terreno** que, graças à sua proximidade com os diversos agentes, pode contribuir com uma compreensão valiosa dos contextos locais. Para que esse conhecimento se traduza em respostas mais eficazes e sustentáveis, serão criados espaços sistemáticos de escuta e, ao mesmo tempo, serão promovidas formas concretas de articulação territorial.
- / **Rever o «modelo CaixaForum»** no sentido de um modelo mais transversal, com a cultura como eixo atrativo e com maior amplitude de utilizações, com o objetivo de que se torne uma referência territorial para todas as áreas de atividade da Fundação.



13

Consolidar a presença territorial da Fundação "la Caixa" em termos de infraestruturas com a abertura dos edifícios que se encontram em construção.

Os edifícios da Fundação foram pensados para reforçar a sua presença no território e ampliar o impacto das suas iniciativas. Atualmente, estão a ser construídos ou planeados sete novos centros, e é fundamental que, nos próximos anos, estejam em funcionamento e bem integrados na rede atual.

Com este objetivo, foram identificados dois eixos de trabalho:

- / **Concluir a construção dos sete novos edifícios já em curso ou planeados:** CaixaResearch Institute, CaixaForum Málaga, CaixaForum Tenerife, ArtStudio CaixaForum, Centro para Pessoas com Doenças Avançadas em Barcelona, Tumo Bilbao e Espaço Fundação "la Caixa" Porto.
- / **Refletir cuidadosamente sobre a necessidade de construir novos edifícios.** Olhando para o futuro, a decisão de ampliar o número de centros terá de ser avaliada com especial rigor, assegurando que qualquer expansão obedeça a critérios estratégicos, sustentáveis e de elevado impacto social.



14

Fomentar a utilização das tecnologias emergentes e da inteligência artificial para alcançar uma maior eficiência.

Atualmente, as tecnologias representam uma oportunidade imprescindível para aumentar a eficácia, a eficiência e o impacto. A Fundação já gere um grande conjunto de aplicações especializadas e projetos ativos, fornecendo apoio e soluções para as suas várias necessidades de negócio e sedes operacionais.

Neste contexto, o presente Plano Estratégico **prevê**:

- / **A revisão dos modelos de governança** de forma a priorizar e racionalizar os projetos e aplicações tecnológicas das várias áreas da Fundação, alcançando assim uma maior eficiência e eficácia.
- / **Colocar uma ênfase particular na inteligência artificial** para ganhar em eficiência nos processos e em produtividade interna, bem como em ajuda no desenvolvimento da atividade através de novos modelos, nas relações com os colaboradores e na amplificação do impacto.
- / **Melhorar a resiliência digital da organização** através da avaliação constante dos riscos, da atualização proativa das medidas de cibersegurança e da promoção de uma cultura de segurança.



15

Reforçar a atuação da Fundação "la Caixa" e da CriteriaCaixa para que funcionem como um grupo único e fortalecer as relações com o CaixaBank e as restantes entidades participadas.

As relações da Fundação com a CriteriaCaixa, o CaixaBank e as restantes empresas participadas devem ser distinguidas.

A. CRITERIACAIXA E O GRUPO

A Fundação "la Caixa" e a Criteria Caixa, S.A.U. (CriteriaCaixa) são duas entidades do mesmo grupo, não podendo uma existir sem a outra.

Neste sentido, a CriteriaCaixa não é uma simples filial controlada pela Fundação, por esta deter 100% do seu capital, é o instrumento de gestão de todo o património da Fundação, que optou por o gerir através de uma sociedade anónima unipessoal, a CriteriaCaixa, e não através de uma comissão de investimentos da própria Fundação.

Portanto, a Fundação e a CriteriaCaixa são duas faces da mesma moeda: fazem parte de um grupo cuja atividade principal é o cuidado e o desenvolvimento da sua obra social através de uma gestão adequada do seu património.

Qualquer fundação implica a afetação de um património a uma finalidade de interesse geral. A gestão do património e a finalidade de interesse geral são, por conseguinte, dois aspetos inseparáveis do funcionamento de qualquer fundação. O mesmo se aplica, evidentemente, à Fundação "la Caixa": a gestão do património e a ação social são duas vertentes indissociáveis para a consecução do objeto social de interesse geral da Fundação "la Caixa".

Assim, a obra social da Fundação "la Caixa" não pode ser promovida nem desenvolvida sem os recursos provenientes dos investimentos realizados através da CriteriaCaixa, e estes devem ser geridos de forma eficiente e transparente, com a única missão de preservar e aumentar o património da Fundação e, portanto, obter recursos recorrentes para promover e desenvolver a obra social.

Consequentemente, o Grupo Fundação "la Caixa" procurará sempre atuar de forma coerente e coordenada entre estas duas entidades e, na medida do possível, também com as suas participadas, procurando, assim, obter sinergias:

- / Incluindo, no Plano Estratégico da Fundação, a orientação estratégica da CriteriaCaixa relativamente à abordagem de gestão dos seus investimentos.
- / Mantendo o financiamento recorrente do trabalho social através do retorno sustentável dos ativos patrimoniais da Fundação.
- / Reforçando a governança partilhada e alinhada entre o Patronato da Fundação (Assembleia Geral) e o Conselho de Administração da CriteriaCaixa, assegurando o funcionamento do maior número possível de comissões conjuntas e simplificando a sua estrutura.



- / Promovendo a colaboração e sinergias efetivas entre as equipas da Fundação e da CriteriaCaixa em todas as matérias que permitam a transversalidade e a ação conjunta.
- / Explorando a eventual criação de veículos de investimento de impacto conjuntos entre as duas entidades ou complementares entre si.
- / Orientando a gestão do património para investimentos responsáveis e sustentáveis, alinhados com uma economia eficiente ao serviço da sociedade.

B. CAIXABANK

O CaixaBank, S.A. não é apenas uma entidade participada. É a instituição financeira que partilha com a Fundação a mesma origem histórica, que dá sentido à natureza desta última como fundação bancária e que justifica a sua influência na gestão sã e prudente do banco que lhe está legalmente atribuído.

É por isso que a Fundação elabora um protocolo de gestão da sua participação financeira no CaixaBank e submete à aprovação do Banco de Espanha um plano financeiro anual. Por conseguinte, a Fundação deve reforçar a sua relação privilegiada com o CaixaBank:

- / Promovendo a colaboração com o CaixaBank em múltiplas linhas coincidentes com as suas ações sociais.

- / Mantendo a propriedade da sua marca, caracterizada pelo logótipo "la Caixa" e pela estrela de Miró, cedendo o seu uso não exclusivo ao CaixaBank, com atualização anual do seu preço por se tratar de uma operação vinculada.

- / Mantendo uma participação mínima de 30% no capital social, bem como das condições prudenciais definidas periodicamente pelos organismos de supervisão.

C. ENTIDADES PARTICIPADAS

Por outro lado, para além da gestão do património próprio da Fundação, devem ser exploradas sinergias entre a Fundação e as restantes empresas participadas do Grupo, em especial, as empresas participadas que empreendam ações filantrópicas, quer diretamente quer através de fundações associadas. O caso da colaboração entre a Fundação "la Caixa" e a Fundação Telefónica na criação da Fundação ProFuturo é um exemplo significativo a seguir.

Neste sentido, serão exploradas e promovidas:

- / Colaborações com a ação filantrópica das entidades participadas.
- / Colaborações com as fundações associadas às mesmas.

Quadro orçamental 2025-2030

O aumento previsto dos dividendos da CriteriaCaixa conduziu a um orçamento estimado de 800 milhões de euros para o ano de 2030.

Este orçamento será distribuído da seguinte forma: 55%-65% para a área Social; 15%-25% para Investigação e Bolsas e 15%-20% para Cultura.



Calendário de execução

ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2030

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2030



ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2030

Uma vez concluída a definição das 15 linhas estratégicas globais, durante o segundo semestre de 2025, trabalhar-se-á no sentido de discriminar cada uma delas por objetivos concretos, estabelecendo prazos e níveis de prioridade.

O acompanhamento do Plano Estratégico consistirá numa avaliação anual da evolução destes objetivos com base em indicadores, a fim de detetar eventuais desvios entre o planeamento e a execução efetiva, facilitando, assim, os ajustes adequados.

Com vista a manter a filosofia de participação e transparência que caracterizou a elaboração do Plano Estratégico, serão realizadas reuniões regulares com as equipas responsáveis pela execução dos objetivos.

Em 2028, a meio do período, serão revistas as linhas estratégicas e os desafios estabelecidos. Durante o segundo semestre de 2030, será feita uma avaliação final e uma análise do nível de cumprimento dos objetivos do Plano Estratégico 2025-2030.

