



2012-2015

Rapporto di Mandato

2012-2015

Rapporto di Mandato



Indice



Il dovere della rendicontazione DI LUCA REMMERT	5
Executive summary	10
Un territorio divergente. Sviluppo e crisi hanno vie parallele?	14
1. Valori e obiettivi	21
Senza smettere di cambiare: essere una Fondazione europea oggi DI GERARD MARIO SALOLE	23
L'architettura istituzionale della Compagnia	29
Dal 1563 a oggi. La storia della Compagnia	31
La Compagnia di San Paolo: valori, strategie e ruolo nel quadriennio	41
2. Azioni e risultati	47
Le cifre della Compagnia: la lunga durata e il quadriennio	49
Le Aree operative, Programmi ed Enti strumentali: punti e momenti salienti di un lavoro quadriennale	61
Le Aree operative	63
I Programmi	111
Gli Enti strumentali	137
3. Risorse e organizzazione	147
La gestione del patrimonio	149
Le soluzioni organizzative	159
La comunicazione come responsabilità, accesso e partecipazione	171



Il dovere della rendicontazione

Lettera di **Luca Remmert**,
Presidente della Compagnia di San Paolo



La trasparenza non è soltanto un obbligo di legge. Per la Compagnia di San Paolo, di cui ho avuto l'onore di essere Vice Presidente prima e Presidente poi, nel quadriennio 2012-15 è semplicemente un altro modo di chiamare uno dei valori in cui crediamo di più, la responsabilità.

Con Sergio Chiamparino, mio predecessore in questo mandato, abbiamo sempre condiviso l'idea che essere al servizio della collettività, come la Compagnia è ormai da più di 450 anni, richieda di mettere bene in chiaro quali sono le intenzioni di coloro ai quali è stato affidato pro tempore il governo di questa grande risorsa e quali sono i risultati che quelle intenzioni hanno prodotto. In modo semplice e chiaro. E' una convinzione condivisa con tutti i componenti degli Organi della Compagnia, Consiglio Generale, Comitato di Gestione e Collegio dei Revisori, che desidero con vera gratitudine ringraziare qui per il grande lavoro svolto insieme, come ringrazio pure l'insieme della struttura.



Un **Rapporto di Mandato** come questo è qualcosa di più dei Rapporti annuali che la Compagnia ha cura di diffondere all'approvazione del bilancio consuntivo: con il pieno appoggio degli Organi della Compagnia, il Consiglio Generale e il Comitato di Gestione, e in sintonia di intenti con il Segretario Generale, ho pensato che fosse giusto restituire a tutti gli **stakeholder** della Compagnia un'idea non soltanto di che cosa la Compagnia ha fatto in questo quadriennio, ma anche di come la Compagnia è cambiata.

Chiunque abbia avuto a che fare con la Compagnia in questi anni – e direttamente sono più di un migliaio di enti, e varie centinaia di migliaia di persone – si è sentito ripetere che ogni progetto doveva contenere innovazione: fare le cose meglio, con modalità nuove, tenere in conto i cambiamenti del contesto, mobilitare più risorse, in modo più efficiente, attivandone di nuove. E' un messaggio che mi sento di ribadire e lasciare come viatico a tutti gli operatori del territorio che sono nostri interlocutori: settore pubblico e settore del privato sociale.

“ La nostra venerabile tradizione non ci esime dall'essere noi stessi pronti a cambiare con i tempi, anzi, proprio la nostra tradizione ci suggerisce di trovare strumenti, modalità operative, forme organizzative che devono saper parlare a un territorio in continua evoluzione e interpretare e rispondere alle sollecitazioni che da esso ci provengono.

Sarebbe stato poco serio se non avessimo applicato questo principio anche alla Compagnia. La nostra venerabile tradizione non ci esime dall'essere noi stessi pronti a cambiare con i tempi. Anzi, proprio la nostra tradizione ci suggerisce di trovare strumenti, modalità operative, forme organizzative che devono saper parlare a un territorio in continua evoluzione e interpretare e rispondere alle sollecitazioni che da esso ci provengono.

Nel corso di questo mandato abbiamo avuto il piacere di presentare una nuova Storia della Compagnia di San Paolo e gli esempi di innovazione in quelle quasi mille pagine sono continui e coraggiosi. Chi inventò l'Ufficio Pio nel 1595 si intendeva delle “nuove povertà” di quel periodo.

Nelle pagine che seguono, il lettore interessato troverà quindi un panorama dei cambiamenti organizzativi che la Compagnia ha realizzato, per far meglio il proprio lavoro, in questi anni: dalla rivisitazione dello Statuto per rendere più efficiente la nostra **governance**, alla nuova architettura degli Uffici per sostenere meglio progetti, reti e innovazione, passando dalla creazione di un consorzio per i servizi amministrativi che serve la Compagnia e i suoi enti strumentali, al fine di guadagnare in efficienza economica



e controllo. Senza dimenticare l'introduzione volontaria nella Compagnia del dispositivo della legge 231/2001, che ci tutela dai rischi di comportamenti indebiti, in particolare con le Pubbliche Amministrazioni, e rende la nostra attività interamente tracciabile.

Ma quali anni sono stati quelli del nostro mandato? Anni difficili. L'Italia come i nostri territori di riferimento hanno patito i colpi di coda di una crisi economica – e sociale – che sembrava non terminare mai; per poi intuire i segnali di una ripresa che la politica economica cerca di sostenere, ma che molte ragioni interne e internazionali, paiono allearsi per rallentare. Il Piemonte, e la nostra area metropolitana torinese in particolare, (Genova e Napoli hanno a loro volta criticità particolari), ha subito fortissimi contraccolpi, al limite della destrutturazione. Ma il territorio non si è mai dato per vinto e ha continuato a investire. Start up, manifattura tecnologica e d'alta gamma, ricerca, cultura e turismo sono lì a dimostrarlo. E' anche vero, tuttavia, che la ripresa si sta rivelando molto selettiva: notevoli opportunità per alcuni, stagnazione per altri. Il sistema nel suo insieme non si è ancora collocato su un sentiero di nuova crescita, ed è questo lo sforzo verso cui tutti i soggetti responsabili sono chiamati a collaborare.

“ Ma, per la Compagnia, la redditività del patrimonio, e la sua conservazione, sono finalità strumentali all'obiettivo costitutivo: aiutare il nostro territorio a vivere meglio.

Quale allora è stato il ruolo della Compagnia? In primo luogo, abbiamo lavorato molto seriamente sulla gestione del patrimonio, la principale risorsa che ci è affidata. Questo ha consentito di innalzare, prudentemente, ma stabilmente, l'ammontare delle nostre erogazioni, senza mai intaccare le riserve ed anzi vedendo incrementato il valore patrimoniale. Si tratta di un lavoro delicatissimo, che talvolta viene dato per scontato: le risorse che la Compagnia è felice di spendere – sopra i 150 milioni di stanziamenti nel 2015 – devono essere guadagnate, euro su euro e i mercati finanziari del nostro tempo non sono certo placidi ambienti in cui le rendite si accumulano senza sforzo di controllo del rischio e visione strategica. Proprio in questi anni abbiamo assistito a situazioni in cui alcune fondazioni non sono state all'altezza delle loro responsabilità. Ma, per la Compagnia, la redditività del patrimonio, e la sua conservazione, sono finalità strumentali all'obiettivo costitutivo: aiutare il nostro territorio a vivere meglio.

Territorio è un termine comodo, perché mette insieme tutto: ma noi teniamo sempre in mente ciò di cui questo territorio si compone: persone di tutte le età, ma con un'attenzione tutta speciale per i più giovani; le loro associazioni e il loro mettersi insieme per il bene comune; le istituzioni pubbliche e la loro responsabilità verso la democrazia e il bene comune; la storia che vive nella memoria della cultura e nell'ambiente storico-

“ Per questo territorio, la Compagnia ha cercato di produrre opportunità: di educazione, di ricerca, di cultura o, per i molti più sfortunati, di riappropriazione di una qualità di vita messa a repentaglio dalle durezze dell'esistenza.

artistico; la natura dei paesaggi e la qualità del suolo, del verde, dell'acqua e dell'aria; l'intelligenza che diventa economia e creatività; l'umanità che diventa accoglienza e solidarietà. Questo, per la Compagnia, è il territorio e le reti che ci uniscono, dal quartiere fino ai rapporti lunghi delle relazioni internazionali. Per questo territorio, la Compagnia ha cercato di produrre opportunità: di educazione, di ricerca, di cultura o, per i molti più sfortunati, di riappropriazione di una qualità di vita messa a repentaglio dalle durezze dell'esistenza.

Tante le direzioni, dunque, e tantissimi i partner: la Compagnia lavora, sempre più spesso prendendo l'iniziativa, con la società civile organizzata e con le istituzioni pubbliche, promuovendo, laddove servano, reti di collaborazione e integrazione: non si sostituisce a loro. Vogliamo usare le nostre risorse per mobilitare **più risorse e più attività**: quando abbiamo tamponato un'emergenza – ed è capitato, in questi anni recenti – abbiamo sempre cercato di farlo con uno sguardo al futuro, mettendoci l'impegno di chi intende risolvere il problema in modo strutturale. Siamo soddisfatti che questo ruolo della Compagnia, che va ben al di là della pur fondamentale provvista di risorse economiche, sia riconosciuto e anzi ricercato.

Siamo riusciti in tutto questo? Il sottoscritto guarda al lavoro di questi quattro anni della Compagnia con la prudenza dell'umiltà, ma anche con la percezione che la Compagnia ha contribuito a un'enorme quantità di cose positive. La rendicontazione che questo Rapporto offre ne mette in evidenza gli aspetti salienti, speriamo condivisi. Credo tutti dobbiamo essere contenti. Anche nello scrivere queste righe, tuttavia, non posso astrarmi dalla dolorosa situazione che stiamo vivendo, oggi, in Europa. Le innocenti vittime del 13 novembre a Parigi, e tutte quelle che sono purtroppo seguite, vicine e lontane, ci ricordano in quanti aspetti il nostro comune mondo ha fallito, quanto avremmo potuto fare meglio e in modo più lungimirante. Ognuno deve assolvere al suo pezzo di responsabilità. Posso dire, con la serietà che un tema come questo esige, che la Compagnia sente pienamente questo impegno e lavora perché le armi contro il terrorismo nelle mani di noi attori del sociale – armi come educazione, cultura, accoglienza, civismo – trovino nei nostri territori forme di sviluppo inclusivo e luoghi di attuazione, se così posso dire, in amicizia civile. In questo sforzo, sappiamo di essere in compagnia di tantissime Fondazioni europee e mondiali. Abbiamo ricercato e creato alleanze e progetti comuni. La società civile europea ha risposto: questo, se non altro, è un segno di speranza per il nostro comune futuro.

Executive summary

Le 5 sfide per le Fondazioni in Europa (e in Italia)



→ Il welfare statale in riduzione e le crescenti richieste di supporto aumentano esponenzialmente le attese nei confronti delle Fondazioni da parte delle comunità e dei pubblici poteri. **I finanziatori indipendenti contano di più;**

→ Il contesto mutevole necessita un continuo adattamento degli strumenti delle Fondazioni: grant-making, partnership, operatività diretta. **Il saper fare conta di più;**

→ La tensione globale/locale richiede visione, competenze e metodi a tutti i livelli. **La geografia conta di più;**

→ Il dilemma tra risposta alle emergenze sociali e interventi strutturali di lungo periodo, richiede visione strategica ed equilibrio. **Il tempo conta di più;**

→ La necessità di garantire continuità negli interventi richiede stabilità nella gestione del patrimonio. **La programmazione finanziaria conta di più.**

Il contesto di intervento di CSP Torino e Piemonte



Demografia debole

Torino si conferma polo di attrazione a natalità zero; aumento degli immigrati (+21% dal 2011), ma riduzione delle nascite (-9% dal 2011);

Ripartenza lenta

Necessità di produrre nuovi posti di lavoro: mentre la quota di disoccupati segna finalmente una riduzione, la disoccupazione giovanile (15-24 anni) sfiora il 50%;

Andamento ciclico

La ripartenza del Piemonte poggia sulle esportazioni (Cagr. 2015/11: +6,5%), ma la loro crescita non riequilibra il PIL pro capite regionale (27.763 euro) rispetto a quello del Nord-Ovest (32.468 euro);

Risorse tecnologiche

Le esportazioni di hi-tech crescono anno dopo anno (+15% dal 2011 al 2013) e Torino è la 3ª città italiana per numero di start-up innovative;

Ricerca al centro

100.000 studenti universitari a Torino: aumento della quota di laureati al Politecnico (+22,5% dal 2011 al 2014) vs. riduzione del numero complessivo di laureati;

Cultura in crescita

Aumentano le visite ai musei e l'incidenza del turismo culturale sul totale: la cultura si fa economia e nel 2014 attiva 1.9 miliardi di euro sul Piemonte;

Ecosistema sociale

Torino presenta un forte background per l'innovazione sociale e le politiche di secondo welfare.

Le strategie della Compagnia Una fondazione di sviluppo



→ **Sviluppo** del territorio e delle opportunità per la comunità, presente e futura: investire sul sapere e il capitale umano; dare rilievo europeo e internazionale al Nordovest italiano.

→ **Innovazione** sociale e culturale, anche attraverso alleanze tra settore pubblico, privato e terzo settore: collaborazione e competizione; sostenere il coraggio dell'innovazione ovunque si produca.

→ **Stabilità** nella gestione patrimoniale per accompagnare il territorio, con ruolo anticiclico.

→ **Trasparenza** nel condividere con il territorio le scelte strategiche e comunicare i risultati delle attività sviluppate.

Gli obiettivi della Compagnia



→ Arricchimento del capitale umano: opportunità di formazione, sistemi scolastici, a partire da bambini, nuovi cittadini, persone che devono reinventarsi il futuro;

→ Rafforzamento innovativo delle università, affinché si pongano al centro dell'economia locale;

→ Ristrutturazione e rafforzamento del settore culturale, quale vettore di qualità della vita individuale e collettiva, crescita civica e civile, volano dello sviluppo del turismo;

→ Riqualificazione e ri-funzionalizzazione di edifici o aree urbane per l'insediamento di nuove realtà lavorative;

→ Sviluppo della coesione sociale e contrasto alla creazione di nuove forme di povertà e divisione.

2012-15 Il quadriennio in cifre



536 milioni di euro di erogazioni nel periodo 2012-15;

oltre **3.200** progetti sostenuti;

+ 1,4%

Incremento medio annuo delle allocazioni della Compagnia di San Paolo dal 2009 al 2015 a fronte di un calo medio annuo dell'8,5% riscontrato nelle erogazioni cumulative delle altre Fondazioni ex bancarie (2015, valori stimati);

14% il peso della Compagnia sul totale Fondazioni ex bancarie, sia in termini di patrimonio che di erogazioni (media 2013-14);

80% dell'erogato si concentra in Piemonte, con focus sulla Città Metropolitana di Torino.

5

Aree di Intervento

Nel 2015 la Compagnia ha riorganizzato la propria attività attorno a 5 aree operative che interpretano le grandi aree tematiche indicate nello Statuto:



Ricerca e Sanità

Sostenere la ricerca promuovendo sia le istituzioni universitarie sia i progetti, i centri e i gruppi di lavoro di qualità sul territorio. Sanità significa soprattutto tecnologia e il modo migliore per utilizzarla.



Arte, Attività e Beni Culturali

Riconoscere il ruolo strategico del patrimonio culturale per l'avvio di politiche di sviluppo per il territorio e la qualità della vita dei cittadini locali o in visita.



Innovazione Culturale

Un'area di intervento della Compagnia indirizzata ai progetti innovativi in ambito culturale e alla nuova cultura digitale.



Politiche Sociali

Occuparsi delle persone e delle famiglie, sostenendo chi è in difficoltà mediante nuovi strumenti e coinvolgendoli nella riprogettazione della loro esistenza, diffondere pratiche di efficienza nelle politiche e nei progetti;



Filantropia e Territorio

Promuovere le azioni sviluppate dalla società civile organizzata che puntano al miglioramento della vita nelle collettività e all'innovazione sociale.

5

Programmi

I Programmi della Compagnia integrano secondo una logica intersettoriale le attività correnti della fondazione. Affiancandosi quindi ai classici strumenti di grantmaking, i Programmi operano con interventi diretti sul territorio

ZeroSei

Programma rivolto alla fascia di popolazione 0-6 con focus su aspetti sociali, educativi e culturali

Polo del'900

Un nuovo polo culturale dedicato allo studio e alla valorizzazione del nostro recente passato

Torino e le Alpi

Rafforzare il rapporto tra città e montagna

Social Housing

Soggetti pubblici e privati impegnati a favorire abitabilità e convivenza sociale

International Affairs

Favorire la visibilità internazionale ai soggetti che operano a livello

7

Enti strumentali

Per garantire continuità di intervento in specifici ambiti, sviluppando contestualmente strategie di lungo periodo, la Compagnia ha sostenuto l'attività di Enti strumentali di cui è fondatore:

Enti "Storici"

- Ufficio Pio
- Fondazione per la Scuola,
- Fondazione 1563 per l'arte e la cultura

Enti di ricerca

- Collegio Carlo Alberto,
- ISMB - Istituto Superiore Mario Boella
- SiTI - Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione
- HuGeF - HumanGenetic Foundation

Un territorio divergente

Sviluppo e crisi hanno vie parallele?



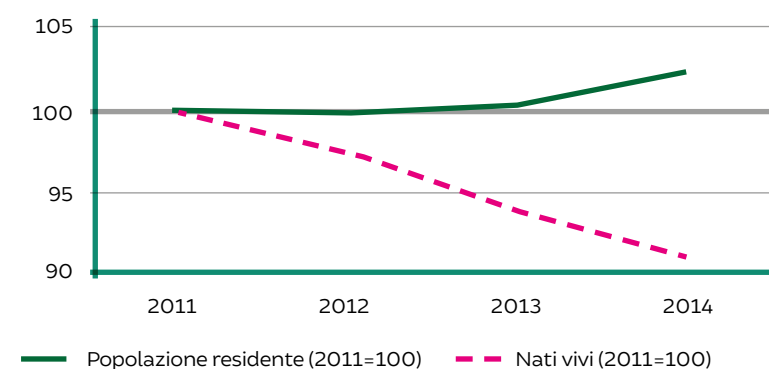
Ecco alcune delle principali dinamiche che hanno interessato il sistema territoriale nel quale la Compagnia di San Paolo opera principalmente. Sono dei promemoria di una situazione che ha visto il sistema torinese soffrire fortemente per la situazione generale ma, al tempo stesso, generare nicchie di novità e innovazione. Purtroppo, a oggi, le spinte verso una ripartenza e una crescita non sono ancora riuscite a curare la sintomatologia della stagnazione.



Non è una sorpresa: abbiamo smesso di nascere

Popolazione residente e nati vivi nella Città Metropolitana di Torino

Fonti: Istat, Demostat



222.419

stranieri in provincia di Torino

+21,1%

di stranieri dal 2011

9,7%

della popolazione cittadina è straniera

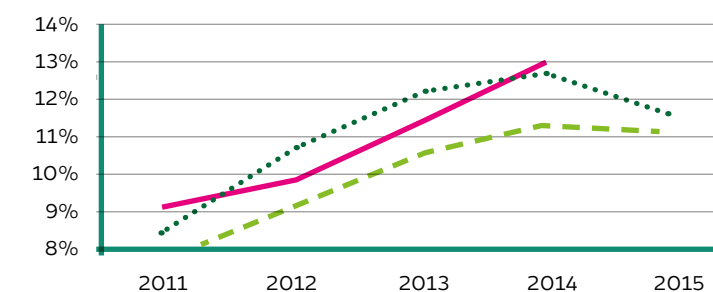
La popolazione metropolitana della città di Torino raggiunge nel 2014 2.3 milioni di abitanti, segnando circa +50mila unità rispetto al 2011. Un dato che conferma la forza di attrazione che ha avuto la città, soprattutto sugli stranieri, il cui numero è aumentato di 38 mila unità nel quadriennio. Si conferma invece il trend negativo in termini di nascite, che nel 2014 sono solo 18 mila, contro gli oltre 20 mila del 2011, per una riduzione del 9%.



La necessità di produrre lavoro

Tasso di disoccupazione

Fonte: ISTAT; Osservatorio Caritas Piemonte



49,9%

è la quota di giovani torinesi che nel 2014 si dichiaravano disoccupati

3.500

è il numero di pasti erogati ogni giorno dalle mense sociali di Torino nel 2014 secondo una stima dell'Osservatorio Caritas Piemonte

35.354

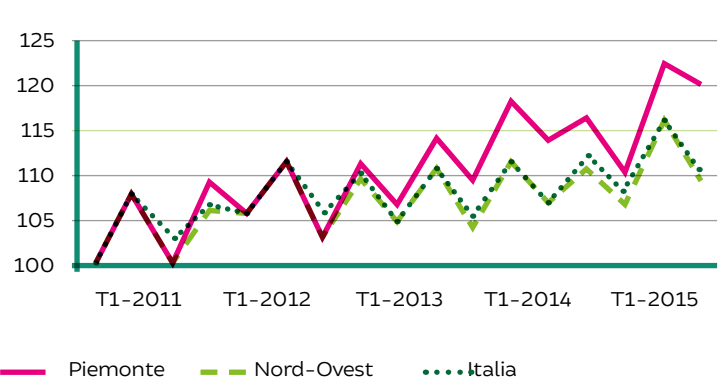
organizzazioni non profit: un ecosistema sociale dinamico

La seconda metà del 2015 segnala finalmente una riduzione del tasso di disoccupazione sia per l'Italia che per il Piemonte: l'apice della curva sembra raggiunto e superato e l'aumento di occupazione non è più solo una previsione; nel terzo trimestre 2015 si registrano infatti 18.000 occupati in più e 14.000 disoccupati in meno, concentrati fra le persone senza esperienze di lavoro. Ripartono le procedure di assunzione (+4%) e si riduce il ricorso alla cassa integrazione (-60%). Una ripartenza che però non coinvolge i giovani Torinesi: Torino si conferma maglia nera del nord Italia con un tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) prossimo al 50%. A questa dichiarazione di fragilità si affianca quella correlata alle mense sociali: gli oltre 1.2 milioni di pasti erogati sulla sola piazza di Torino nel 2014 (stima Caritas) rappresentano nel 2014 ancora una frazione degli interventi a sostegno delle famiglie in stato di vulnerabilità.



Un territorio che esporta (e che è esposto al ciclo)

Andamento esportazioni Piemonte, Nord-Ovest e Italia (2011=100)
Fonte: ISTAT, Monitor dei Distretti del Piemonte - Intesa San Paolo



PIL pro capite 2014:
Piemonte, Nord-Ovest e Italia



21,9%
quota investimenti sul PIL in
Piemonte nel 2013

Il Piemonte conferma un andamento superiore alla media italiana e del nord-ovest per quanto riguarda le proprie esportazioni. In particolare si segnala l'andamento sopramedia degli 11 distretti tradizionali Piemontesi, che mostrano nel periodo 2011-15 una crescita media annua del 6,5% contro il +4,7% del complesso regionale. A guidare la crescita sono le oreficerie di Valenza, il tessile di Biella, la rubinetteria e il valvolame di Cusio-Valsesia, il caffè, le confetterie e il cioccolato torinese e, seppur a ritmi meno sostenuti, i vini di Langhe, Roero e Monferrato. Contestualmente però il PIL pro capite risulta significativamente inferiore alla media del Nord-Ovest (-15%) e pressoché in linea con quello italiano. Interessante l'andamento degli investimenti, che nel 2013 rappresentano il 21,9% del PIL. Sebbene in linea con il Nord-Ovest e superiori al dato italiano, il loro andamento decrescente nel periodo di crisi non interviene come fattore anticiclico a supporto della ripartenza dell'economia territoriale.



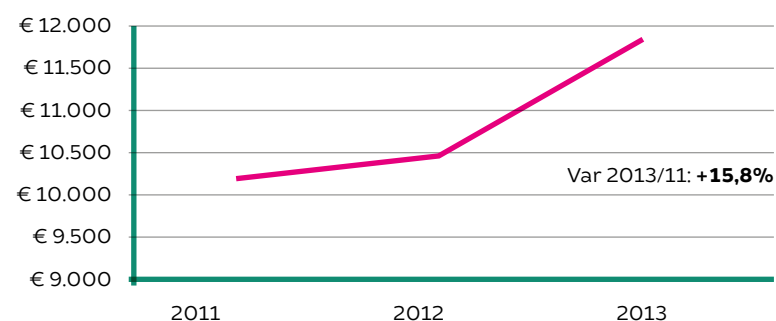
Non abbiamo smesso di innovare

Nel periodo considerato Torino si posiziona al 2° posto dopo Milano per valore delle esportazioni hi-tech, per un totale di 11.825 milioni di euro nel 2013, in crescita del 15,8% sul 2011, e al 3° dopo Milano e Bologna per brevetti registrati, con un totale di 122 brevetti nel 2012. Torino si conferma inoltre la terza piazza italiana anche in termini di start-up innovative. Un segnale di fermento economico ad alto tasso di innovazione.



Esportazioni hi-tech Torino (€ mln)

Fonte: Rapporto Giorgio Rota - 2014; Registro imprese, MISE - Ministero dello Sviluppo Economico

**226**

start-up innovative in Piemonte, pari al 7,2% del totale Italia

201

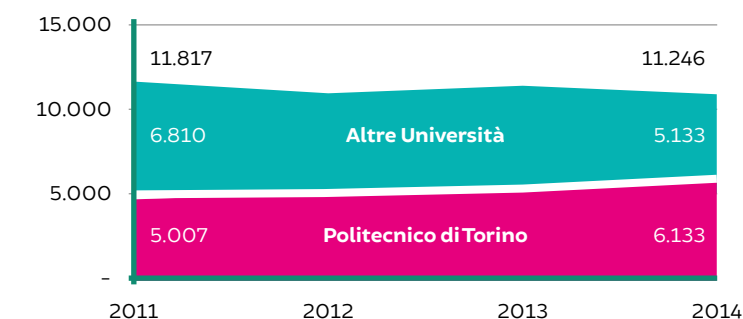
start-up innovative a Torino, 3° città italiana dopo Milano (533) e Roma (302)

200

milioni di euro, è il fatturato complessivo delle start-up innovative con sede in Italia nel 2013

**Studiare all'università: un sistema che si adegua****Laureati Torino**

Fonte: Almalaurea

**4,9%**

quota dei laureati a Torino sul totale laureati in Italia nel 2014

55%

quota dei laureati al Politecnico di Torino sul totale laureati nel 2014

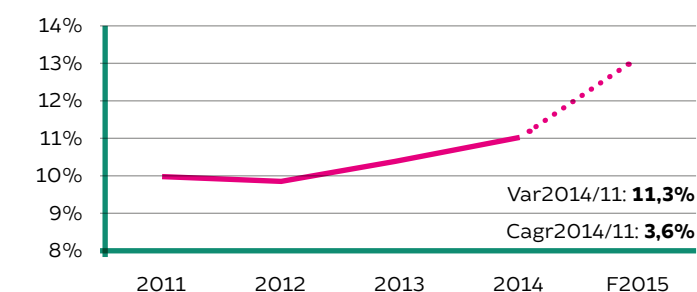
+22,5%

incremento dei laureati al Politecnico di Torino dal 2011 al 2014

Pur confermandosi una delle principali città universitarie italiane, Torino vede diminuire il numero dei laureati, che dal 2011 al 2014 decrescono del 9%. Si registra però il cambio di orientamento degli studenti che dal 2011 al 2014 rivolgono le proprie preferenze a materie scientifiche e in particolare al Politecnico di Torino. Il peso degli studenti laureati al Politecnico sul totale dei laureati è passato infatti dal 42% nel 2011 al 55% nel 2014: un orientamento che guarda alla domanda di forza lavoro specializzata in ambito tecnico e che si configura come un segnale positivo per i tempi di ingresso delle nuove leve nel mondo del lavoro.

**Domanda di cultura: il bello che diventa economia****Visite ai musei, Torino Area Metropolitana**

Fonte: Osservatorio Culturale del Piemonte - IRES "La Cultura in Piemonte - 2014"; Symbola, "Io sono cultura - 2015"



Musei e beni culturali Proiezione 2015

4°

regione italiana per visite a musei e beni culturali

1,9

miliardi di euro attivati dalla spesa culturale in Piemonte nel 2014, pari al 6,7% del totale Italia (28 miliardi di euro)

48%

incidenza percentuale sul totale della spesa turistica in Piemonte, superiore alla media nazionale (37%)

Le visite ai musei dell'Area Metropolitana di Torino, hanno segnato un incremento dell'11,3% nel periodo 2011-14, raggiungendo nel 2014 quota 4,3 milioni. Il dato non comprende ancora l'apertura del nuovo Museo Egizio, avvenuta solo nel 2015 e che sta dando un nuovo impulso all'offerta culturale cittadina, con un effetto complessivo sull'intero sistema museale pari al +21% di visite nei primi mesi monitorati. Il tutto pone il Piemonte al 4° posto per numero di visite ai musei e al 6° posto tra le regioni italiane per valore complessivo dell'indotto da spesa in prodotti culturali. Un risultato raggiunto grazie alla forte capacità attrattiva nei confronti dei turisti. Il 48,1% dell'indotto da turismo risulta infatti generato dalla spesa culturale, un dato nettamente superiore rispetto alla media nazionale (37,3%).



Valori e obiettivi



Senza smettere di cambiare: essere una Fondazione europea oggi

Prefazione di **Gerard Mario Salole**, direttore
dello European Foundation Centre



Che cosa significa, oggi, essere una Fondazione europea? Quali sono i caratteri del paesaggio filantropico in Europa? Quali sono le principali sfide e opportunità per le fondazioni europee oggi?

Asserisco spesso che si potrebbe riassumere la natura delle fondazioni europee in una sola parola: pluralità.

Pluralità per origine, missione, dimensioni, modalità decisionali, meccanismi di finanziamento, capacità di cambiamento, desiderio di collaborazione e governo. Provare a categorizzare le Fondazioni è un esercizio futile: ognuna è veramente sui generis e dovrebbe essere riconosciuta e trattata come tale.



Allo stesso tempo, questa pluralità di Fondazioni si trova sistematicamente a confrontarsi con un insieme di problemi complessi, complicati e correlati gli uni agli altri, un paradosso che ricorre ed echeggia ovunque nel contesto filantropico europeo. Queste grandi sfide, interconnesse ma distinte, con cui periodicamente la filantropia istituzionale si confronta richiedono destrezza, flessibilità e familiarità al cambiamento continuo.

Questo Rapporto racconta i risultati della Compagnia di San Paolo sotto la direzione di Organi i cui quattro anni di mandato stanno raggiungendo il termine, uno sguardo retrospettico che offre la rara opportunità di usare in modo genuino queste due risorse cardine.

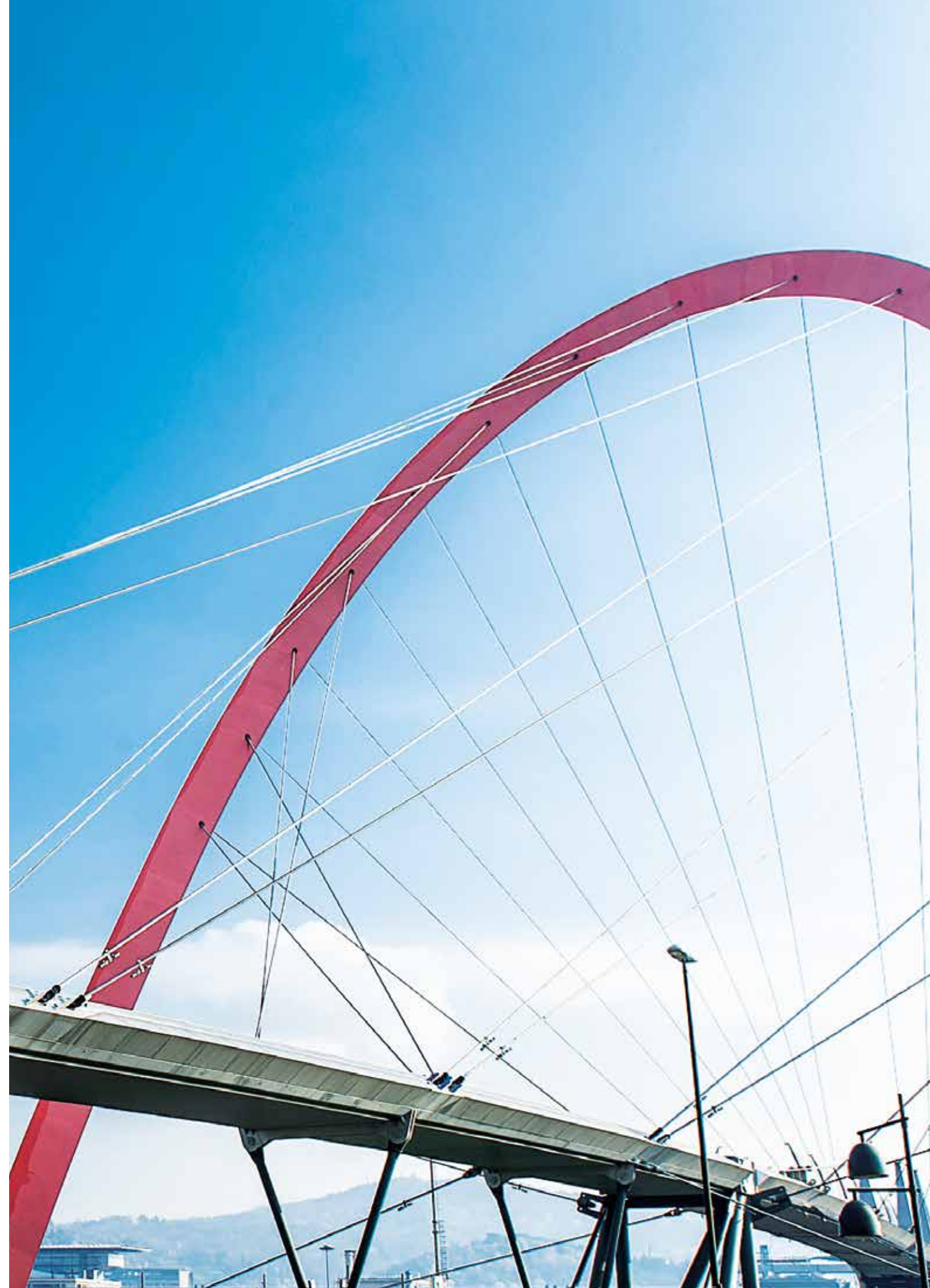
In tutto il mondo, le Fondazioni rivendicano due asset principali: la loro relativa libertà di azione derivante dalla loro capacità di sviluppare, ove necessario, programmi con prospettive di lungo termine e la capacità di esaminare onestamente il presente e imparare dal passato.

È per questo che considero un grande privilegio e un onore la richiesta di scrivere una prefazione per il **Rapporto di mandato** della Compagnia di San Paolo. La Compagnia (come è affettuosamente chiamata dai suoi beneficiari e pari) è una delle più vecchie fondazioni del mondo, essendo attiva dal 1563. È un esempio quintessenziale della filantropia istituzionale in Europa, e allo stesso tempo di filantropia matura, competente, sicura e robusta sul palco internazionale. Abbiamo tutti molto da imparare dall'ampio repertorio di attività della Compagnia e dal ruolo che questa ha avuto nel modellare la storia per quasi 500 anni. Questo libro chiarisce e giustamente celebra la sua traiettoria più recente.

Dal mio punto di vista, l'Europa ha oggi, più che mai, necessità di esempi di antiche istituzioni la cui storia sia stata vitale e importante per le loro comunità attraverso le epoche e che ancora si rifletta nel presente. Oggi vediamo alcune imponenti istituzioni europee, molto più giovani della Compagnia, non essere all'altezza di questa sfida. Appaiono dimentiche del bisogno o prive delle abilità necessarie per ripensare, ridisegnare e ripristinare il senso delle loro venerabili strutture rispetto allo sfondo di un imperativo sociale in rapida evoluzione. Sembra, inoltre, che queste maestose istituzioni a volte si trovino in difficoltà a dimostrare il proprio significato agli occhi dei loro cittadini. Fondazioni come la Compagnia possono essere fonte di ispirazione per queste istituzioni un po' avvizzite perché hanno realizzato un lavoro pionieristico in questo specifico contesto. In altre parole, queste fondazioni hanno convissuto con il cambiamento come se fosse parte della loro quotidianità e hanno dimostrato ai propri cittadini il loro senso giorno dopo giorno. Le fondazioni europee potrebbero non aver risolto tutti i problemi che affrontano quotidianamente, ma nella loro pluralità di forme sono un esempio di imprese contemporanee che si reinventano al fine di adattarsi e rispondere meglio al continuo cambiamento.

In quanto segue, mi occupo di sette tipi di pressioni, contraddittorie e tra loro correlate, che in questa fase toccano sistematicamente le fondazioni. La prima caratteristica di rilievo è la continua bordata di aspettative irrealistiche, che spesso bombardano le fondazioni. C'è una ricorrente, per non dire costante, convinzione immaginaria che le fondazioni, specialmente nel corso della recente crisi economica, possano in qualche modo rimpiazzare i decrescenti finanziamenti pubblici.

Le fondazioni hanno chiara coscienza che i loro patrimoni sono semplici piscine in confronto al mare apparentemente senza fondo delle risorse



controllate dai pubblici poteri. Come risultato hanno risposto diventando esperti agopuntori, che usano in maniera mirata le proprie limitate risorse al fine di fare la differenza in modo duraturo e significativo nelle vite delle persone comuni.

Il secondo classico fattore che colpisce le fondazioni è il contesto perennemente mutevole. Sebbene non siano state necessariamente create per affrontare il cambiamento senza sforzo, le fondazioni come la Compagnia hanno imparato a ricalibrare i propri processi, inventare o adottare nuovi strumenti, modificare le proprie abitudini di lavoro e utilizzare il proprio capitale intellettuale, sociale e finanziario con modalità sempre differenti. Ne è un esempio il recente bisogno di apprendere a navigare tra le loro tradizionali responsabilità e la crescente aspettativa di trasparenza, accompagnata com'è da un impressionante e sconcertante assortimento di nuovo gergo, parole d'ordine nonché mode.

Il terzo fenomeno, che ha fatto improvvisamente il suo ingresso nell'arena, è una deliberata e coordinata riduzione del margine di azione di cui le fondazioni godono quando rispondono a queste nuove situazioni. Proprio mentre cresce l'attesa di una risposta da parte del settore filantropico ai tagli nel welfare pubblico causato dalla crisi economica – risposta che necessita di abilità nel far fronte al veloce cambiamento di condizioni – cresce anche la regolamentazione e il controllo cui esse sono sottoposte. Ne consegue che la filantropia istituzionale si trova ad avere minor spazio di manovra proprio nel momento in cui la domanda per la sua nota flessibilità è massima. Questo ha portato la filantropia istituzionale a confrontarsi con i legislatori e regolatori in modi sempre nuovi. Fondazioni come la Compagnia che lavorano gomito a gomito con le autorità cittadine e locali e che condividono con loro le preoccupazioni rispetto a una regione geografica hanno molto da offrire a questo riguardo.

Il quarto elemento, questo invece benvenuto, è una riduzione delle distinzioni e delle classificazioni. In pochi anni, quelle che erano eccezioni divengono luoghi comuni. Il settore è ora formato da operatori filantropici ibridi, come la Compagnia, capaci di operare contemporaneamente da registi, grant-maker, investitori, partner, finanziatori, think-tank, membri di team e soggetti operativi. La mutazione di differenti forme istituzionali e l'assortimento di nuovi e genuini strumenti a disposizione della filantropia istituzionale, come ben esemplificato in questo rapporto, è già un fenomeno consistente e da considerarsi in continua evoluzione.

Il quinto fattore, familiare a ogni fondazione localizzata all'interno di un territorio e focalizzata su di esso, è una simultanea spinta verso le problematiche globali e internazionali senza perdere di vista l'altrettanto forte responsabilità verso impegni di rilevanza locale e quotidiana, come il problema della casa, l'integrazione dei nuovi cittadini, la cura degli anziani, il sistema scolastico, etc. Questa spinta duale fa sì che anche le fondazioni che operano solo localmente debbano tenere a mente il quadro internazionale e globale, dal momento che anche le più piccole parti del loro ecosistema locale si trovano a fronteggiare dinamiche "glocal" praticamente in tutto ciò che fanno. Ciò può talvolta rischiare effetti schizofrenici per lo staff e il personale. Anche in questo caso la Compagnia cavalca oramai abitualmente questo fenomeno molto bene.

Il sesto elemento è un'ulteriore tensione duale ed è la sfida che istituzioni per loro natura fieramente devote alla propria autonomia provano nel superare questo particolare istinto al fine di collaborare attivamente con altri attori. Si tratta di un tormento ben noto alla filantropia istituzionale. La vera collaborazione richiede un impegno serio e costante a rinunciare a parte della propria fondamentale autonomia e indipendenza. La filantropia istituzionale trova spesso delle difficoltà



Le fondazioni europee potrebbero non aver risolto tutti i problemi che affrontano quotidianamente, ma nella loro pluralità di forme sono un esempio di imprese contemporanee che si reinventano al fine di adattarsi e rispondere meglio al continuo cambiamento.

in questo percorso. La Compagnia, dal suo canto, ha dimostrato grande capacità.

L'ultima questione che molesta la filantropia istituzionale, paradossale quanto le altre, è relativamente nuova (anche se qualcuno potrebbe non essere d'accordo, riflettendo che non è mai mancata). Faccio riferimento al crescente bisogno di giustificare, spiegare e dimostrare l'impatto, in altre parole: il crescente bisogno della filantropia istituzionale di legittimarsi. Si tratta quindi di mostrare che cosa e quanto è stato fatto per il bene comune e perché. Questo bisogno di dimostrare la propria efficacia è un importante, ma a volte ottuso imperativo e richiede di sviluppare linguaggi e strumenti specifici. Pone sulle fondazioni un'ulteriore pressione a fornire spiegazioni e statistiche in modi che non sempre sono in grado di spiegare la realtà in modo ottimale.

In una recente intervista Bob Dylan ha fatto uno splendido commento sul cambiamento:

«Il vecchio esce e il nuovo entra, ma non c'è una linea di divisione netta. Il vecchio sta ancora accadendo mentre il nuovo entra in scena, a volte senza che ce ne accorgiamo. Il nuovo si sovrappone nel momento in cui il vecchio sta lasciando andare la presa. Va così da sempre. Nei secoli dei secoli. Prima o poi, prima che tu te ne accorga, tutto è nuovo, e che cosa è successo al vecchio? È come una magia, ma tu non devi smettere di essere collegato.»

"Bob Dylan Unleashed", Rolling Stone Sept 27, 2012

Le prossime pagine catturano molto bene la strategia che la Compagnia mette in campo per favorire incrementalmente il cambiamento come pure le molte sfide, e talvolta le contraddizioni, che il suo lavoro si trova ad affrontare. Il lavoro di una vitale, significativa e antica fondazione, intenta a essere fedele alla sua missione, al suo

mandato, al suo impegno, alla sua comunità. Con grande finezza, il Rapporto mette in mostra una fondazione quintessenzialmente europea, che siamo molto orgogliosi di poter contare tra i membri dello European Foundation Centre.

L'architettura istituzionale della Compagnia



Il 1 gennaio 1992 risorgeva la Compagnia di San Paolo. Per meglio dire, ritornava in auge l'antico e venerabile nome che aveva caratterizzato i primi quattro secoli di vita dell'ente filantropico torinese, nel momento in cui esso affrontava un'altra importante trasformazione della sua storia. La scelta era intenzionalmente simbolica: la Confraternita che si era andata trasformando fino a diventare un'importante banca senza fini di lucro, riscopriva la sua vocazione integralmente filantropica diventando fondazione a tutti gli effetti – e una delle maggiori in Europa.

Pur nel quadro posto da un insieme di atti legislativi rivolti a tutte le fondazioni – fondamentali la Legge di delega n° 461/1998 e successivo Decreto applicativo n° 153/1999 – l'autonomia della Compagnia si è espressa nella redazione dei propri statuti: fondamentale quello del 2000, vigente quando la Corte Costituzionale definì le fondazioni, in due sentenze del 2003, enti riconducibili all'«organizzazione delle libertà sociali», di natura privata e non profit. Dalla fredda definizione di Ente conferente al calore di una fondazione che prende il nome di Compagnia, la storia della fondazione è il risultato di un insieme ben organizzato di regole, risorse, cultura e persone. Né si può dimenticare che, se quella della Compagnia è stata una storia di successo, molto si deve anche alla qualità di quegli stakeholder – cioè il territorio, nelle sue varie forme organizzative – con i quali la Compagnia ha sempre interagito. Una buona storia di società civile, insomma.

Nel periodo 2012-2015, la Compagnia ha anche portato a termine una rivisitazione statutaria: si è sentita, infatti, la necessità di aggiornare le regole di base del funzionamento della Compagnia, cioè, per così dire, la Costituzione della Compagnia, alla

luce di esigenze di semplificazione, chiarificazione e alleggerimento di certe soluzioni istituzionali precedenti (ad esempio il numero dei Consiglieri).

Il nuovo Statuto è entrato in vigore nel 2014 ed è interessante che abbia anticipato molti dei contenuti che hanno poi assunto una valenza generale in un documento successivo, il c.d. Protocollo di Intesa tra Acri e Ministero dell'Economia e delle Finanze, firmato nell'aprile 2015 e ricco di impegni assunti dalle fondazioni ex bancarie in termini di indipendenza, trasparenza, metodologia operativa, investimento patrimoniale. Tutte le fondazioni stanno rivedendo i loro statuti alla luce di questo documento: per la Compagnia si tratterà di modifiche molto modeste.

Non si sottovaluti l'importanza dello Statuto, specialmente per enti privati come le fondazioni: è vero che essi sono, come si dice nella dottrina, «un patrimonio per uno scopo», ma è esattamente il modo con cui i patrimoni sono amministrati per diventare azione a favore della collettività a rappresentare la chiave di tutto. Le fondazioni non hanno padroni, ma amministratori, non hanno un interesse proprio, ma quello della propria missione: cioè quello di tutti. Sono risorse private aventi come obiettivo il bene comune. Organi statutari e struttura operativa agiscono intorno a questo principio.



Dal 1563 a oggi

La Storia della Compagnia

Dal 1563 a oggi

La Storia della Compagnia



Nasce la Compagnia di San Paolo

Il 25 gennaio, giorno della conversione di San Paolo, nasce a Torino, nel chiostro della Chiesa di San Domenico, la Compagnia di San Paolo che "sotto l'invocazione del suo nome" si propone di arginare la riforma protestante attraverso l'assistenza ai poveri e ai bisognosi.

La "Istoria della Compagnia di San Paolo"

Dopo un secolo di vita, la Compagnia è una grande potenza anche economica e affida il compito di scriverne la storia a Emanuele Tesauo, il più importante intellettuale di corte, genio del barocco e "peritissimo ritrovatore de' preziosi depositi delle antiche erudizioni", come lo definisce il rettore della Compagnia, Gian Francesco Bellezia.



La grande crescita

Continua la crescita della Compagnia, nonostante la soppressione, nel 1773, dell'ordine gesuitico, cui è strettamente legata fin dalla nascita. I lasciti continuano ad affluire, e nei testamenti se ne prescrive spesso la destinazione in modo molto preciso, a volte curioso.



Battere la crisi

Il San Paolo diventa istituto di credito di diritto pubblico come "Istituto San Paolo di Torino. Credito e beneficenza". Sono gli anni del fascismo e delle grandi crisi bancarie. L'Istituto torinese non solo resiste bene all'ondata, ma assorbe per gran parte la Banca Agricola del geniale e spericolato imprenditore Riccardo Gualino, la cui breve stagione si conclude nel '31 con il crollo del suo impero industriale e finanziario, l'arresto e l'invito al confino.

La Compagnia di San Paolo

Con la legge sulle Fondazioni bancarie, la banca diventa società per azioni, e la Fondazione, che ne detiene una quota importante, torna con l'antico nome di Compagnia di San Paolo allo scopo originario del 1563: favorire lo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità in cui opera.



1563

1595

1657

1728-63

1802

1853

1932

1950-85

1992

2016



La Casa del Soccorso e l'Ufficio Pio

L'attività della Compagnia si allarga ulteriormente. I confratelli si fanno carico della Casa del soccorso delle vergini, creata nel 1589 dal gesuita Leonardo Magnano. Nello stesso anno viene costituito l'Ufficio Pio, cui è delegata tutta l'attività assistenziale. L'Ufficio Pio, trasformato ed evoluto nei secoli, è ancora oggi il braccio operativo più importante della Compagnia di San Paolo in campo sociale.

La soppressione

Con l'arrivo dei francesi a Torino, la situazione si fa difficile. Da un lato alla Compagnia sono demandati nuovi e onerosi incarichi, dall'altro viene privata della maggior parte dei suoi redditi. Il 26 marzo la Compagnia viene soppressa e tutti i suoi beni passano alla Commissione amministrativa degli ospedali e degli ospizi civili. Ai confratelli rimane la gestione provvisoria del Monte di Pietà, chiuso dopo tre mesi. Comincia una storia nuova: il Monte verrà riaperto, ma con la struttura più moderna "a interessi", ulteriore passo in direzione dell'attività bancaria.

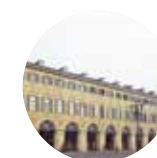


Lo Stato liberale

A seguito della restaurazione la Compagnia recupera i propri beni e le proprie funzioni. Con Carlo Alberto si intensificano controlli sulle opere di assistenza. Nel 1851 Vittorio Emanuele II affida le attività della Compagnia di San Paolo a un nuovo ente, le Opere Pie di San Paolo. Nel 1853 viene steso un nuovo Statuto: la direzione delle Opere Pie sarà composta da 26 membri: 2 indicati dal re, 12 dal Ministero dell'Interno ed altri 12 dall'Amministrazione comunale.

Una banca internazionale

La nuova denominazione, Istituto Bancario San Paolo di Torino, segna il passaggio a banca commerciale. Il dopoguerra vede il San Paolo in prima fila nella ricostruzione. Viene acquistato e ristrutturato il palazzo di Piazza San Carlo distrutto dai bombardamenti. Il San Paolo viene autorizzato a operare a livello nazionale, e prosegue l'espansione internazionale con sedi in tutte le maggiori capitali. Nasce la Fondazione per la cultura, la scienza e l'arte.



Oggi e domani





Due volumi di storia

Da un lungo lavoro di ricerca, tra documenti d'archivio e nuove interpretazioni delle fonti, un tracciato critico e narrativo della storia della Compagnia di San Paolo pubblicato nel 2013.

Volume primo: 1563-1852

Volume secondo: 1853-2013

a cura di Walter Barberis e Anna Cantaluppi, 2013

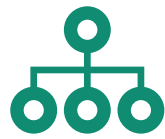
«Il San Paolo è qualcosa che generazioni e generazioni di torinesi e piemontesi – e lì ci arrestiamo – hanno sempre saputo che cosa fosse, e forse non soltanto perché era sempre stato lì, sin dal momento in cui la città era diventata una capitale. Il lavoro che segue, concepito e preparato in un quinquennio, ha avuto lo scopo di riportare l'attenzione degli studiosi su un terreno di indagine così ampio, in latitudine e longitudine, come quello della storia della Compagnia di San Paolo. La storia della Compagnia è anche una storia di lungo periodo della società torinese e dintorni. Non è invece una storia celebrativa. Più volte, nello corso della sua vicenda, l'istituzione dedicata a San Paolo ha sentito il bisogno di attestare in forma scritta le vicende della sua nascita, gli accadimenti del suo sviluppo, soprattutto lo spirito del suo operato».

Dalla prefazione di Sergio Chiamparino, Presidente della Compagnia di San Paolo, 2013



Gli organi della Compagnia di San Paolo

Alla data del 31 dicembre 2015



<p>Presidente</p> <p>Luca Remmert</p>	<p>Comitato Di Gestione</p> <p>Luca Remmert (Presidente) Marco Mezzalama (Vice Presidente) Amalia Bosia Alberto Dal Poz Stefano Delle Piane Paolo Montalenti Patrizia Polliotto</p>	<p>Commissione ricerca scientifica e tecnologica/sanità</p> <p>Giorgio Palestro (Coordinatore) Maria Caramelli Gianfranco De Martini Franca Fagioli Adriano Zecchina</p>	<p>Commissione statuto e regolamenti</p> <p>Stefano Ambrosini (Coordinatore) Fabrizio Cellino Gianfranco De Martini Ernesto Lavatelli Isabella Massabò Ricci Pietro Rossi</p>
<p>Consiglio Generale</p> <p>Stefano Ambrosini Maria Caramelli Alessandro Cavalli Fabrizio Cellino Gianfranco De Martini Daniela Del Boca Franca Fagioli Suor Giuliana Galli Giorgio Groppo Ernesto Lavatelli Isabella Massabo' Ricci Gian Giacomo Migone Giorgio Palestro Pietro Rossi Giulio Sapelli Marco Staderini Roberto Testore Roberto Giovanni Timossi Daniele Vaccarino Alessandra Venturini Adriano Zecchina</p>	<p>Collegio Dei Revisori</p> <p>Sergio Duca (Presidente) Adalberto Giraudo (Revisore Effettivo) Fabrizio Morra (Revisore Effettivo) Giovanni Ossola (Revisore Supplente) Margherita Spaini (Revisore Supplente)</p>	<p>Commissione ricerca economica, giuridica, socio-politica, storica e internazionalistica</p> <p>Gian Giacomo Migone (Coordinatore) Alessandro Cavalli Daniela Del Boca Suor Giuliana Galli Roberto Testore Alessandra Venturini</p>	<p>Commissione patrimonio</p> <p>Ernesto Lavatelli (Coordinatore) Stefano Ambrosini Fabrizio Cellino Giulio Sapelli Roberto Testore Roberto Giovanni Timossi</p>
	<p>Segretario Generale</p> <p>Piero Gastaldo</p>	<p>Commissione politiche sociali e Volontariato</p> <p>Giorgio Groppo (Coordinatore) Daniela Del Boca Franca Fagioli Suor Giuliana Galli Giorgio Palestro Marco Staderini</p>	<p>Commissione per la valutazione</p> <p>Adriano Zecchina (Coordinatore) Maria Caramelli Alessandro Cavalli Marco Staderini Daniele Vaccarino Alessandra Venturini</p>
		<p>Commissione arte e cultura</p> <p>Pietro Rossi (Coordinatore) Giorgio Groppo Isabella Massabò Ricci Gian Giacomo Migone Giulio Sapelli Roberto Giovanni Timossi</p>	

Presidente da inizio mandato fino al 3 febbraio 2014: Sergio Chiamparino

Chi lavora per la Compagnia

Alla data del 31 dicembre 2015



Segretario Generale Piero Gastaldo	Segreteria degli Organi e supporto legale Stefano Pannier Suffait – Responsabile Laura Barile Daniela Palamenghi	Arte, attività e beni culturali Rosaria Cigliano – Responsabile Maria Cristina Olivetti – Vice Responsabile Allegra Alacevich Laura Fornara Sara Leporati Arianna Spigolon Chiara Valfrè	Ricerca e Sanità Stefano Scaravelli – Responsabile Silvia Dorato Sara Minucci Cristiana Moretti Silvia Pirro Ada Re Nicolò Russo Perez
Amministrazione e bilancio Marco Molino – Responsabile Federica Luigina Agnelli Simona Dicesare Fabio Molena Paolo Salvemini Maria Santoro Giuseppe Tabbita Paola Vigitello	Segreteria di Direzione Emanuela Giampaolo Donatella Peiretti Carla Tosi	Innovazione culturale Matteo Bagnasco – Responsabile Sandra Aloia Francesca Gambetta Paola Sabbione	Filantropia e territorio Marco Demarie – Responsabile Andrea Fabris Luca Scarpitti Sonia Schellino
Analisi e controllo investimenti Alberto Eichholzer – Responsabile Franco Brovia Simonetta Francavilla Tiziana Garesio Giulia Scagliarini	Sviluppo risorse umane e organizzazione Carlotta Spirito – Responsabile Paola Filippini Angela Marrocu	Politiche sociali Antonella Ricci – Responsabile Marzia Sica Paola Maria Assom Patrizia Calabrese Ilaria Caramia Luca Grbac Daniela Gregnanin Anita Reboldi Francesca Repetto Elisa Saggiorato Irene Trodella	
Controlli Interni Dario Ferrero – Responsabile	Comunicazione e media Francesca Corsico – Responsabile Francesca Contini Giulia Coss Francesca Guala Alessandra Rota	Responsabile di Missione Flavio Brugnoli Carla Patrizia Ferrari	
Direzione Aree Istituzionali Massimo Coda Spuetta – Responsabile Alessandra Rosso	Ufficio Studi Marco Demarie – Responsabile Sonia Schellino		
Direzione Organizzazione e amministrazione Giorgia Valle – Responsabile Antonella Turato			



La Compagnia di San Paolo

Valori, strategie e ruolo nel quadriennio

Che cosa intendiamo per sviluppo



Nella sua “nuova vita”, dal 1992, la Compagnia di San Paolo è stata una fondazione orientata allo sviluppo del territorio. È una scelta che essa condivide con molte altre fondazioni, in Italia e altrove: non è tuttavia l'unica scelta possibile, giacché, ad esempio, esistono fondazioni impegnate principalmente in attività di sovvenzione ai più poveri, oppure specializzate in un unico e ben delimitato settore, agendo magari su scala mondiale.





La Compagnia ha invece scelto la dimensione territoriale, ponendo in essere un ventaglio vasto di interventi, quanto possibile integrati, in una prospettiva di sviluppo.

Sviluppo significa creazione delle condizioni che permettano a una comunità sociale, e a tutti i suoi membri, di esprimere al meglio il loro potenziale;

vuol dire anche contribuire alla generazione di quelle risorse economiche senza le quali è difficile immaginare, e quindi investire in creatività e competitività; vuol dire esprimere attenzione alle persone più deboli che sono a pieno titolo parte della comunità, perché possa essere parte della soluzione dei loro problemi. Uno sviluppo sociale, civile, economico, culturale: umano.

Questo Rapporto mette in evidenza i valori che la Compagnia promuove nella concretezza del suo operato: rischieremmo l'effetto retorico se li schierassimo qui uno dopo l'altro in forma scritta. Basti ricordare che, ad esempio, le nostre valutazioni privilegiano quei progetti che, di qualunque natura, sappiano valorizzare la parità di genere, il protagonismo giovanile, l'attenzione alle ricadute ambientali. Qui preferiamo concentrarci su uno dei nostri parametri di riferimento che ha particolarmente toccato il nostro lavoro per lo sviluppo del territorio in questi ultimi quattro travagliati anni: l'innovazione.

Quando si pensa all'innovazione si immagina che sia generata principalmente dalle forze del mercato. Ma questo è vero solo in parte. Le istituzioni pubbliche e il nonprofit hanno giocato e giocano oggi un ruolo fondamentale nelle dinamiche di innovazione di un contesto. Questo diviene ancora più vero se spostiamo l'attenzione dal puro piano tecnologico e abbracciamo una definizione più ampia

di innovazione, che comprenda gli aspetti sociali e culturali. Perché se parliamo di innovazione sociale e di innovazione culturale allora il ruolo del terzo settore e dei diversi soggetti che lo popolano diviene ancor più centrale. Quella che emerge non è una separazione dei ruoli o un conflitto tra attori di diversi settori, quanto piuttosto la convergenza tra pubblico, privato e nonprofit nei processi innovativi di successo.

Volgendo uno sguardo al settore privato, questo è il messaggio che i principali incubatori e acceleratori di impresa veicolano quotidianamente agli aspiranti start-upper: coltiva la tua comunità e il tuo ecosistema, perché solo all'interno di questo la tua nuova azienda potrà crescere e fare un salto di scala. Le fondazioni sono state un soggetto essenziale nell'incoraggiare questi processi di convergenza, ben prima che si parlasse di start-up.

L'esempio arriva dalla filantropia moderna americana che ha sviluppato, nelle parole dello studioso Olivier Zunz, una "matrice istituzionale" nella quale fondazioni, governi locali, università e altre forme della società civile organizzata cooperano.

Il confronto con il caso americano rischia però di essere fuorviante. La filantropia europea ha un'altra storia, e le alleanze tra fondazioni e governi si sono sempre concretizzate a livello locale. Il caso italiano è piuttosto rivelatore da questo punto di vista, e quello torinese potrebbe addirittura considerarsi emblematico.

D'altro canto l'alleanza tra i diversi attori appare sempre più necessaria nel contesto attuale, caratterizzato da crescita piatta, da una crisi fiscale che si rinnova anno dopo anno, e dalla creazione di nuove aree di povertà.

E questa alleanza vede le fondazioni giocare un ruolo centrale, soprattutto quando ci si trova in presenza

di una società civile organizzata fortemente radicata nel contesto locale e quando, nel cuore di questa, è attivo un forte settore delle fondazioni, risultato – per dirla con le parole di Lester Solomon – di un processo di “filantropizzazione attraverso la privatizzazione”, e cioè la riemersione di enti filantropici storici di natura privatistica, come le attuali fondazioni ex bancarie, quale risultato di un processo di privatizzazione del credito diventato, all’inizio degli anni '90, indifferibile.

È il caso di Torino che presenta una tradizione di governance locale multi-livello e multi-attore, rafforzata in questo suo assetto dagli eventi storici, dall’esistenza di piattaforme pubblico-privato consolidate, come nel settore della cultura, e ancora dalla necessità di re-inventare il posizionamento di una città che si caratterizzava per il suo ruolo manifatturiero, oggi ridimensionato.

Dalle strategie agli obiettivi

In questo quadro di alleanza con il sistema locale composto dalle istituzioni e dagli enti nonprofit, le strategie della Compagnia di San Paolo si sono concretizzate attorno ad alcuni punti critici, necessari al territorio per riguadagnare competitività sia a livello locale che globale:

- ristrutturazione e rafforzamento delle università e del sistema della ricerca, affinché si pongano al centro dell’economia locale;
- ristrutturazione e rafforzamento del settore culturale con lo sviluppo del sistema museale, che può operare da volano nella crescita del turismo cittadino;
- arricchimento del capitale umano, con un focus specifico sui nuovi cittadini e sull’infanzia primaria: interventi a favore di questi segmenti di cittadinanza garantiscono infatti un duplice

vantaggio, comprendendo oltre allo sviluppo anche una sicura riduzione dei costi sociali;

- riqualificazione e ri-funzionalizzazione di edifici o aree urbane, sia nel centro cittadino che nelle aree periferiche ritenute “difficili”, interventi e punto di partenza per l’insediamento di nuove realtà lavorative;
- sviluppo della coesione sociale e contrasto alla creazione di nuove forme di povertà e divisione all’interno della società.

Il valore aggiunto di questi interventi proviene dalla capacità di sviluppare connessioni. Una pratica in cui la Compagnia di San Paolo si è lungamente esercitata e che richiede il coraggio di affrontare una duplice sfida: da un lato si lavora a innovazioni incrementali, in ambito scientifico, sanitario, sociale e culturale, dall’altro si finanziano sfide per individuare modelli replicabili, scalabili e sostenibili che possano migliorare la vita del nostro territorio e della sua comunità.

In questo si concretizza un altro aspetto del ruolo delle fondazioni. Ossia la capacità di trasformare il rischio in opportunità, lavorando anche in un’ottica di scouting.

Dagli obiettivi agli strumenti

La conversione di un piano strategico in un piano di azione passa dall’individuazione dei giusti strumenti di intervento.

Il primo aspetto che come Compagnia di San Paolo

abbiamo affrontato dal 2009 a oggi, ossia dalla partenza della crisi in Italia, è stata la pianificazione finanziaria. Le fondazioni devono porsi in condizione di operare anche e soprattutto in un contesto difficile e instabile come quello attuale. Compagnia di San Paolo ha affrontato questa sfida dotandosi di strumenti di stabilizzazione del patrimonio e della sua rendita che ci consentissero di sviluppare meccanismi di grant-making e finanziamento utili alle nostre strategie di intervento e supporto nel medio e lungo termine. Per questo, la spesa della Compagnia di San Paolo nel periodo 2009-2014 risulta pressoché piatta, stabile attorno ai 150 milioni di euro l’anno, con oscillazioni nell’intorno dei cinque punti percentuali, e quindi pressoché insensibili all’andamento economico.

È chiaro che questo sforzo deve essere messo a frutto nel migliore dei modi e che i due emisferi del cervello della Fondazione – quello che genera risorse dal patrimonio e quello che ne cura la spesa per il bene collettivo – non debbono essere mai scollegati. Per questo ci impegniamo nella produzione e organizzazione del sapere e delle competenze, sia interne che esterne alla Compagnia di San Paolo, così da poter generare idee rilevanti e traducibili in fatti. Lo facciamo incoraggiando o sviluppando partnership stabili e di lunga durata, che consentano di dare vita a progetti di ampio respiro, ma anche definendo accordi e convenzioni di lungo termine con gli attori pubblici, e monitorando e tenendo a mente le connessioni che intercorrono tra l’ambito locale e quello globale.

Ciò non sarebbe sufficiente se, parallelamente, la Compagnia non si impegnasse anche a valorizzare, e talvolta a promuovere e sollecitare, l’emergere di novità e di “invenzioni” da sperimentare. Come pure la nascita di nuovi soggetti che ne siano portatori. Metodo combinatorio, importazione di soluzioni ideate altrove o vera e propria ricerca e

magari, perché no, intuizione, sono all’origine di quel processo continuo di innovazione incrementale che ci può portare a gestire attivamente la frontiera sempre in movimento dei bisogni, dei rischi e delle sfide. Ma anche delle opportunità.

Alla fine del quadriennio 2012-2015, nel presentare il quadro delle attività svolte e le convinzioni che ne danno ragione, confidiamo di non aver mancato di troppo il nostro bersaglio.



Azioni e risultati

Le cifre della Compagnia

La lunga durata e il quadriennio

2012-15 in cifre



In questo capitolo sono presentati alcuni dati salienti che raccontano in modo sintetico la spesa erogativa della Compagnia nel quadriennio 2012-2015.

Prima di concentrarci sui questi numeri, vale la pena di considerare il posizionamento della Compagnia in termini di stanziamenti erogativi e valori patrimoniali nel confronto con l'insieme delle fondazioni ex bancarie in un più lungo lasso di tempo, che sostanzialmente copre la vita delle fondazioni dalla "prima maturità" in poi – cioè il periodo 2000-2014 (il 2014 è l'ultimo dato disponibile in forma comparabile).



+6%

incremento di valore del capitale della Compagnia di San Paolo nel periodo 2011-2014

Il confronto utilizza i dati dei bilanci civilistici delle fondazioni contenuti nel database dell'ACRI: bisogna tenere presente che molte fondazioni adottano la prassi di deliberare i contributi dell'anno anche in tutto o in parte a valere su fondi accantonati in anni precedenti. Ma la sostanza della comparazione rimane.

Il primo elemento di confronto riguarda la gestione del patrimonio (grafico 1). L'analisi di andamento di lungo periodo mostra, come si evince dal grafico di seguito, la positiva performance della Compagnia di San Paolo sia nel periodo di congiuntura economica positiva che in quello di crisi, in cui la Compagnia è riuscita a preservare il valore del proprio capitale e anzi a incrementarlo del 6% rispetto al periodo pre-crisi. L'andamento costante della crescita della Compagnia di San Paolo è confermato dal confronto dei suoi tassi annui di crescita composti (CAGR - Compound Annual Growth Rate) nel periodo pre e post crisi. Dal 2000 al 2007, il patrimonio

della Compagnia cresce a un tasso annuo medio del 2,5%, e nel periodo 2007-14 segna comunque un andamento crescente con un tasso annuo medio dello 0,9%. Diverso il comportamento delle altre fondazioni, i cui patrimoni cumulati crescono più velocemente nel periodo 2000-07 (CAGR +5%), ma subiscono la congiuntura negativa nel periodo 2007-14 (CAGR -2,9%).

Come per il grafico precedente, anche i valori che sono alla base del seguente grafico (2) sono stati ricalcolati a valore costante (con indice 2000=100), in modo da consentire una più facile apprezzabilità delle dimensioni in gioco. Da un confronto con la situazione dell'insieme delle Fondazioni ex bancarie dal 2000 al 2015, operata con una stima realizzata dalla Compagnia sulle Altre Fondazioni ex bancarie, emerge come le erogazioni della Compagnia valorizzate al 2014 siano andate complessivamente crescendo nel periodo considerato (Erogazioni Compagnia

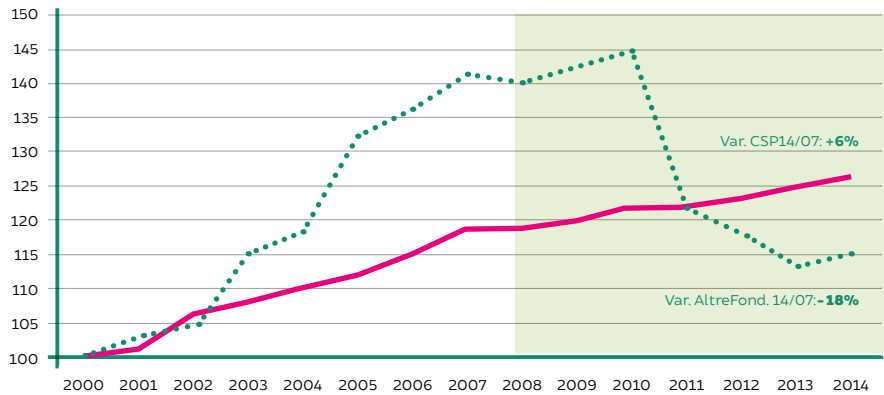
di San Paolo: Var. 15/00: +116,0% e CAGR 15/00: +5,3%), e in maniera più che proporzionale rispetto al patrimonio. Diverso il comportamento delle altre fondazioni, le cui erogazioni si riducono in maniera più che proporzionale rispetto alla contrazione subita dal patrimonio (Erogazioni Altre Fondazioni: Var. 15/00: -25,3% e CAGR 15/00: -1,9%). Se ci si concentra sul solo periodo di crisi è possibile evidenziare come, dopo una reazione simile a quella delle altre fondazioni (Var. erogazioni 2009/2007: -26% per la Compagnia di San Paolo vs. -22% per Le Altre Fondazioni) la Compagnia sia riuscita a incrementare il valore erogato (+8,6% nel periodo 2009-2015) a fronte di una riduzione del 42,2% che ha interessato le altre fondazioni.

Un altro modo interessante di guardare al confronto tra la Compagnia e le altre fondazioni è considerare l'andamento del rapporto tra erogazioni e patrimonio (grafico 3, p. seguente). Tra il 2000 e il 2014 il peso del patrimonio di

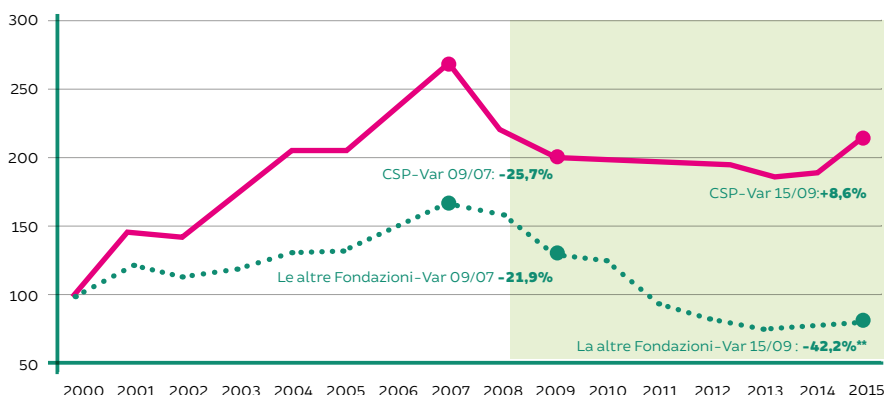
Compagnia di San Paolo sul totale delle fondazioni oscilla tra l'11% e il 14%, mentre il peso delle sue erogazioni è andato costantemente aumentando, dal 6% del 2000 al 14,1% del 2014.

La gestione di Compagnia di San Paolo ha quindi consentito di operare in maniera anticiclica, rafforzando il proprio impegno nel periodo di maggiore necessità. In tale senso un ulteriore raffronto, pur impressionistico, può essere fatto con il peso del PIL piemontese nei confronti del PIL nazionale, quota che risulta di poco inferiore all'8%.

Se la Compagnia ha saputo mantenere un posizionamento in termini relativi, possiamo ora osservare alcuni dati assoluti. Nella tabella che segue (tab. 4, p. 54) sono riportate le erogazioni dei quadrienni dal 2000 in poi (i dati per il 2015 sono affidabili stime da preconsuntivo). La Compagnia ha mostrato una notevole capacità di resistenza alla crisi economica, con provvedimenti anticiclici.



1. Il patrimonio della Compagnia di San Paolo e quello delle altre Fondazioni
Fonte: elaborazioni su dati Acri, vari anni



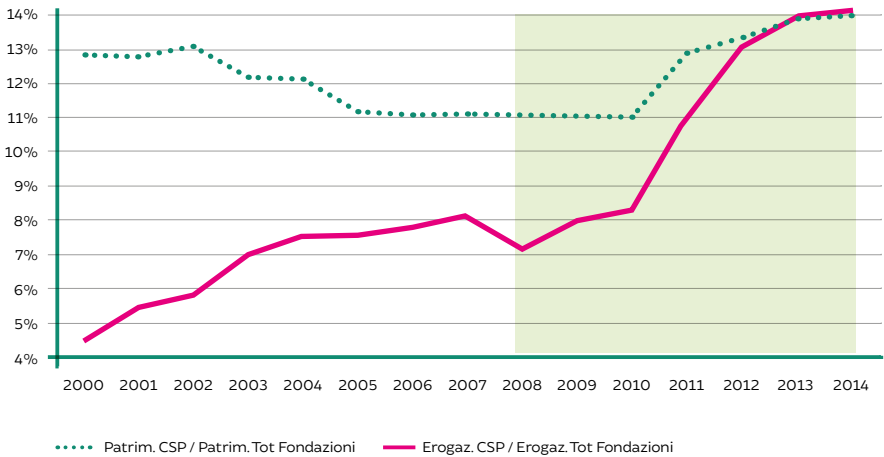
2. Erogazioni della Compagnia e delle altre fondazioni valorizzate al 2014*, (2000=100)
Fonte: ibid.

*2015, dati Compagnia di San Paolo, più stime effettuate sulla crescita delle Altre Fondazioni nel periodo 2013-14

**FOI(nt) - Indici nazionali dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati

14%

Peso della Compagnia sul complesso delle Fondazioni ex Bancarie italiane, sia in termini di patrimonio che di erogazioni



3. Il peso della Compagnia sul complesso delle Fondazioni ex Bancarie Italiane
– Quota patrimonio CSP su totale patrimonio Fondazioni
– Quota erogazioni CSP su totale erogazioni Fondazioni

Fonte: ibid.

Se prendiamo in considerazione un periodo ancora più esteso – quello che va dal 1994, primo anno di dati patrimoniali ed erogativi confrontabili, sino al 2015, ultimo anno disponibile nel momento in cui questo Rapporto va in stampa, osserveremmo numeri ancora più impressionanti. A valori correnti, infatti, le erogazioni complessive della Compagnia superano i due miliardi di euro, mentre il patrimonio passa da 4,1 a 5,7 miliardi (dato 2015 stimato). Anche

inserendo il fattore inflazione, cioè trattando i dati a valori costanti, la generazione netta di valore nel periodo, cioè la soma algebrica tra erogazioni e variazione patrimoniale, supera il miliardo e mezzo. E questo, naturalmente, senza considerare l'effetto moltiplicativo che le erogazioni producono sulle economie dei territori interessati e che potrà costituire l'oggetto di un futuro (difficile) esercizio di stima.

4. Erogazioni per quadriennio ai valori storici (anno 2015 stime)

Fonte: Rapporto Annuale e Bilancio della Compagnia di San Paolo, vari anni

Mandato	Presidenza	Deliberato totale di periodo
2012-2015	Sergio Chiamparino / Luca Remmert	€ 516.000.000
2008-2011	Angelo Benessia	€ 501.000.000
2004-2007	Franzo Grande Stevens	€ 523.000.000
2000-2003	Onorato Castellino	€ 299.000.000

(*) Il totale tiene in considerazione risorse derivanti da anni precedenti

3217

contributi erogati nel quadriennio

Venendo più da vicino ai dati dell'ultimo quadriennio (tab. 5), il valore complessivo degli stanziamenti effettuati dalla Compagnia di San Paolo è pari a 536 milioni di di euro. Dalla serie storica – che per i singoli anni tiene conto sia degli importi deliberati sui fondi dell'anno sia dell'utilizzo di fondi recuperati da stanziamenti di anni precedenti per progetti poi rientrati – si nota un trend prima stabilizzato e poi crescente nel periodo.

Se guardiamo alla composizione per ambito di spesa, rileviamo come da alcuni anni il settore delle “Politiche sociali”, che complessivamente ha assorbito il 37,7% delle risorse deliberate dalla Compagnia, sia quello che ha pesato maggiormente, seguito dal settore “Ricerca e istruzione superiore” con oltre il 35,1%. La Compagnia in questi anni ha cercato di contrastare dinamicamente la crisi sociale, investendo contemporaneamente nelle

5. Erogazioni per area 2012-2015 ('000)

Fonte: Rapporti annuali e Bilanci della Compagnia di San Paolo, vari anni.

Aree	2012	2013	2014	Aree dal 2015	2015 (stime)*
Ricerca e istruzione superiore	43.994	42.572	43.039	Ricerca e sanità	44.783
Sanità	3.000	5.327	5.460		
Patrimonio artistico	15.999	16.569	16.480	Arte, attività e beni culturali	29.549
Attività culturali	14.991	15.431	15.082		
				Innovazione culturale	5.965
Politiche Sociali	49.570	49.657	52.581	Politiche sociali	50.224
				Filantropia e territorio	7.990
Programmi (Polo del '900, ZeroSei, Torino e le Alpi)			2.747	Programmi	5.000
Totale deliberato	127.554	129.556	135.389		143.511
Di cui deliberato su risorse dell'anno	127.599	123.941	128.499		136.000
Fondi Speciali per il volontariato 266/91	5.226	4.693	6.378		5.747
Protocolli d'intesa / Contributi straordinari	460	401 (**) (***)	1.182 (**) (***)		442 (**)
Numero di grant	673	781	806		957

(*) Il valore delle erogazioni 2015 delle singole aree dipende da una stima di 136 milioni a valere sul conto economico dell'anno 2015, cui si aggiungono risorse provenienti da esercizi precedenti

(**) Destinazione dello stanziamento al fondo Iniziative comuni dell'ACRI

(***) Contributo aggiuntivo rispetto all'accantonamento del quindicesimo dei bilanci 2013 ex intesa Acri-Volontariato del 16.10.2013

Molto più di un'abitazione

Il Collegio Einaudi* è il posto giusto nella città giusta



Vivo al Collegio Einaudi da fine settembre, dove faccio anche parte del gruppo Volontari. Non è semplicemente un'abitazione, pur vivendolo poco, perché studio e lavoro contemporaneamente, riesco a percepire questa cosa. Non sei qui solo perché stai studiando o perché la vita universitaria te lo impone, sei qui perché hai fatto una scelta di vita differente rispetto all'andare a vivere in appartamento con qualche sconosciuto. Certo, anche qui all'inizio ci sono degli sconosciuti, anche il Collegio può essere una scatola chiusa come lo è un appartamento ma la differenza è che qui sei con 150 persone, invece di quattro, con le quali ti puoi confrontare: questo è il bello della residenza universitaria... Le cene, le spaghettonate notturne, sono un'occasione per conoscere cosa fanno le altre persone, per confrontarsi: banalmente, se io studio lingue e qualcun altro studia antropologia, troveremo sempre un terreno comune sul quale imbastire una conversazione."

**Liborio, studente, insegnante di lingue
e volontario del Collegio Einaudi**

vistadaqui.compagniadisanpaolo.it



35%

Quota di fondi assorbiti da progetti di medie dimensioni (50.000-500.000 euro)

risorse per il futuro. Pur nelle loro specificità, e con dimensioni inferiori seppur molto rilevanti in senso assoluto, con logica analoga seguono le politiche di spesa nei settori Patrimonio artistico, Attività culturali e Sanità.

Nel 2015, il quadro diviene più complesso se si fa riferimento ai “centri di erogazione”, cioè le Aree operative, in ragione della riconfigurazione di tali Aree. Le nuove aree “Innovazione culturale” e “Filantropia e territorio”, sono in linea di massima associabili rispettivamente a “Arte, attività e beni culturali” e a “Politiche sociali”. La discontinuità è tuttavia più apparente che reale: le strategie sono rimaste immodificate, mentre a variare sono stati gli strumenti, ripensati in termini di migliore focalizzazione e maggiore attenzione all’innovazione. I programmi hanno per loro natura una dimensione trasversale.

Taglia degli interventi

Rispetto ai circa 3.200 interventi deliberati nel quadriennio si rileva (tab. 6) un impegno economico

importante non solo sui grandi progetti, ma anche su quelli di taglia medio-piccola da 50.000 - 500.000 euro che rimane assestato intorno al 32-36% del budget del periodo. La spiegazione sul peso rilevante dei progetti di taglia “medio-piccola” può essere almeno parzialmente ricercata nella difficoltà degli enti a trovare cofinanziamenti, in genere richiesti dalla Compagnia per accogliere i progetti: minori risorse “terze” a disposizione (basti pensare all’inaridimento di molte fonti pubbliche) non possano essere fronteggiate se non con una riduzione dei budget e quindi della dimensione dei progetti.

Tipologie di intervento

Un’analisi della destinazione delle risorse deliberate per tipologia d’intervento (tab. 7) conferma che circa 1/3 delle risorse sono dedicate ad attività di grant-making rivolto a progettualità spontanea, ovvero il sostegno a progetti presentati prevalentemente da enti del privato sociale, valutati meritevoli di contributo dal Comitato di Gestione, e accompagnati nella realizzazione dallo staff della Compagnia.

7. Contributi del quadriennio per tipologia di intervento
Fonte: ibid.

Tipologia di intervento	2012	2013	2014	2015
GRANT-MAKING	25,89%	27,35%	27,06%	22,65%
SAI - SOSTEGNO ALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	6,60%	6,83%	6,05%	5,56%
ENTI PARTECIPATI, QUOTE ASSOCIATIVE	10,31%	10,54%	10,17%	9,97%
ENTI STRUMENTALI	23,13%	24,16%	24,13%	23,00%
BANDI	5,06%	4,95%	6,91%	9,17%
CONVENZIONI	14,16%	16,08%	15,47%	13,99%
PROGETTI INTEGRATI, ATTIVITÀ OPERATIVE	14,06%	9,60%	7,79%	12,21%
PROGRAMMI	0,78%	0,48%	2,42%	3,44%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nel bilancio della Compagnia, come nelle sue strategie, è sempre importante il peso degli Enti strumentali, realtà operative specializzate dotate di autonoma personalità giuridica e capacità gestionale e legate alla Compagnia non solo quale fondatore e principale (e in qualche caso esclusivo) finanziatore ma anche per quanto attiene la definizione della loro governance e delle linee di indirizzo strategico.

I contributi per il sostegno istituzionale di tali enti – che hanno la forma giuridica di fondazioni o associazioni riconosciute – sono inclusi nelle erogazioni generali e pesano per circa 1/4 del deliberato. Oltre al sostegno istituzionale può accadere che vengano assegnati contributi aggiuntivi nel corso dell’anno qualora gli enti strumentali si facciano carico dello sviluppo di attività progettuali addizionali, specie se ciò accade su richiesta della Compagnia.

L'Ufficio Pio e la Fondazione per la Scuola

rappresentano istituzioni generate storicamente dalla Compagnia (entrambe fondate alla fine del '500), mentre la Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura è il risultato della riprogettazione della Fondazione per l'Arte ed è intrinsecamente legata alla vita istituzionale della Compagnia in quanto ente gestore del suo importante Archivio storico. Gli altri enti, associazioni o fondazioni costituite dalla seconda metà degli anni '90 in poi, sono organizzazioni orientate alla ricerca scientifica avanzata fondati dalla Compagnia vuoi con l'Università, vuoi con il Politecnico di Torino (Collegio Carlo Alberto , SiTI, HuGef).

Un posto importante in termini di assorbimento di risorse occupano le convenzioni. Si tratta di accordi pluriennali con Università o enti pubblici con i quali la Compagnia definisce obiettivi congiunti – e del tutto coerenti con la missione statutaria dei contraenti – fornendo sostegno economico finalizzato in un rapporto costruttivo di partnership.

Le altre modalità di erogazione sono il sostegno all'attività istituzionale (laddove si premia il complesso delle iniziative dell'ente e non l'eccellenza di un singolo progetto), l'impegno a favore di enti partecipati o di cui la Compagnia è socio (in questo caso spesso oltre al contributo economico la Compagnia esprime nomine negli organi di governance), le assegnazioni di contributi conseguenti a bandi, e infine una quota non marginale di progetti operativi e programmi che sono ideati, progettati e realizzati con un impegno sostanziale in termini di risorse umane della Compagnia che sceglie di assumere la leadership di un numero limitato ma strategico di iniziative. Dal 2014, con l'avvio dei programmi, è aumentato sensibilmente il peso dell'attività operativa e delle azioni proattive degli uffici della Compagnia.

Chi riceve le risorse

La Compagnia può destinare i propri contributi solo a soggetti non profit o pubblici, con esclusione dei privati e degli enti aventi fini di lucro (esistono altre esclusioni di dettaglio, come i partiti politici o le iniziative di natura religiosa orientate al proselitismo) (tab. 8). Le risorse avviate verso il settore nonprofit, rappresentano la parte più consistente di quanto erogato. Le molte risorse per le fondazioni dipendono sia dalla presenza in quella categoria di alcuni Enti strumentali della Compagnia, sia dalla specificità italiana che annovera tra le fondazioni (non di origine bancaria) una maggioranza di soggetti operativi scarsamente patrimonializzati e numerose istituzioni culturali (musei, fondazioni liriche).

La geografia della spesa

Pur non avendo la Compagnia alcun vincolo territoriale statutario cogente per quanto attiene l'attività erogativa, il Piemonte, e in particolare la Città Metropolitana di Torino, assorbono oltre l'80% del deliberato (tab. 9).

Altre aree storicamente preferenziali sono la Liguria, in particolare la città di Genova, e Napoli in Campania. Esistono talvolta scostamenti tra la sede dell'ente beneficiario e la reale ricaduta territoriale del contributo: non v'è da ritenersi tuttavia che ciò sposti in modo marcato i valori, salvo il caso – rilevante – del contributo della Compagnia alla Fondazione con il Sud che ha sede a Roma (oltre 3 milioni di euro all'anno negli ultimi anni), il cui effetto è in realtà da considerarsi esteso su tutte le regioni del sud che beneficiano delle attività di detta Fondazione, e come tale riportato nella tabella con l'analisi per area geografica.

Gli interventi all'estero, infine, riguardano da un lato l'Europa (reti europee) e dall'altro paesi del Sud del mondo (cooperazione allo sviluppo).

Si/No

Non sorprende notare che la Compagnia riceva più richieste di quante non ne possa soddisfare – o di quanto non sarebbe giusto soddisfare perché di buona qualità. Può essere però interessante sapere che, delle circa 7.000 richieste complessivamente ricevute nel quadriennio, per un totale di fondi sollecitati pari a un po' meno di un miliardo di euro, è stato risposto positivamente a circa il 45% delle domande, comportanti circa il 55% dell'ammontare economico. Tali percentuali sono piuttosto stabili nel periodo. La ragione principale del rigetto è la assente o insufficiente congruità del merito delle domande con le linee strategiche della Compagnia.

80%

dei contributi si concentrano sulla città di Torino e la sua area metropolitana

8. Destinatari dei contributi per forme giuridiche

Fonte: ibid.

Tipologia di intervento	2012	2013	2014	2015
Enti locali territoriali	10,63%	8,92%	8,38%	10,80%
Autonomie funzionali (Università, Camere di commercio)	14,43%	18,25%	14,61%	12,08%
Organizzazioni sovranazionali	0,85%	0,78%	1,63%	0,84%
Fondazioni e associazioni	69,36%	59,56%	70,03%	69,63%
Cooperative e imprese sociali	1,58%	5,45%	2,58%	1,86%
Enti religiosi	2,47%	5,32%	1,75%	2,73%
Progetti operativi della Csp	0,67%	1,72%	1,01%	2,06%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

9. Contributi del quadriennio per area geografica

Fonte: ibid.

Tipologia di intervento	2012	2013	2014	2015
Torino	74,38%	73,53%	75,28%	71,91%
Provincia di Torino	9,14%	9,43%	8,82%	9,61%
Altre Province del Piemonte e Valle d'Aosta	4,53%	4,94%	4,26%	5,99%
Genova e Provincia	4,77%	5,39%	5,20%	6,88%
Altre Province della Liguria	0,18%	0,20%	0,30%	0,22%
Altre regioni del Nord e Centro	3,73%	1,24%	1,13%	0,81%
Campania e altre Regioni del Sud	2,21%	4,21%	4,15%	3,80%
ESTERO - U.E.	0,32%	0,29%	0,12%	0,17%
ESTERO - ALTRI	0,75%	0,77%	0,75%	0,61%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Aree operative, Programmi ed Enti strumentali

Punti e momenti salienti di un lavoro quadriennale

Alla fine del 2014, e con inizio operativo effettivo nel 2015, la Compagnia ha riarticolato l'organizzazione interna dei suoi "terminali" tematici: è stata inaugurata una nuova formulazione delle aree operative con l'intento di migliorare la focalizzazione delle singole unità, favorire la consapevole integrazione e l'approccio sistemico alle problematiche complesse, riconoscere attenzione specifica all'innovazione. La composita architettura della Compagnia si basa sull'integrazione, e l'interazione, di tre strumenti organizzativi: le Aree – che istruiscono e monitorano all'attività erogativa, oltre a gestire progetti operativi, i Programmi – task force specializzate su missioni mirate – e gli Enti strumentali, specialmente quelli "storici", cioè quelli che appartengono strettamente alla storia della Compagnia che ne è il solo fondatore.

Questo capitolo cerca di restituire gli aspetti salienti dell'attività istituzionale della Compagnia nel periodo 2012-15, adottando come palinsesto l'attività dispiegata da Aree e Programmi. Gli Enti strumentali, che hanno una propria comunicazione, cui si rimanda, sono chiamati in causa quando rilevanti. Come forse è naturale aspettarsi, giacché questa storia è narrata nel tardo 2015, potrà risultare che la parte più recente dell'attività della Compagnia – quella che ci porterà a transitare nel 2016 – abbia ricevuto un peso relativo superiore. Confidiamo che ciò non falsi l'equilibrio dell'insieme. Inoltre, come per una fondazione è giusto fare anche quando guarda al passato, è bene coltivare un orientamento al futuro.

Le Aree operative

- Ricerca e Sanità
- Arte, Attività e Beni culturali
- Innovazione culturale
- Politiche sociali
- Filantropia e Territorio

I Programmi

- ZeroSei
- Housing
- Torino e le Alpi
- Polo del '900
- International Affairs

Enti strumentali

- Fondazione per la Scuola
- Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura
- Ufficio Pio
- Collegio Carlo Alberto
- ISMB - Istituto Superiore Mario Boella
- SiTI - Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione
- HuGeF - Human Genetic Foundation

Le Aree operative



1. Ricerca e Sanità

Budget 2012-15: **€ 186.340.000**

Numero interventi 2012-15: **558**



Ricerca

Migliorare l'efficienza e l'integrazione del sistema della Ricerca nelle sue diverse componenti, sostenere l'internazionalizzazione, promuovere selettivamente iniziative di eccellenza, connettere la qualità della formazione terziaria e della ricerca al sistema sociale ed economico, sono stati gli obiettivi che la Compagnia ha perseguito durante il periodo 2012-2015. Il lavoro dell'Area si è organizzato intorno ai nuclei tematici delle scienze naturali e tecnologiche e di quelle economiche e sociali, attivando una serie di strumenti che vanno dai Bandi alle Convenzioni con gli Atenei; gli Enti strumentali di ricerca hanno costituito una parte importante della strategia complessiva. Il quadriennio ha visto un lungo lavoro preparatorio di progettualità complesse, che nell'ultimo periodo hanno cominciato ad avere effettiva concretizzazione.

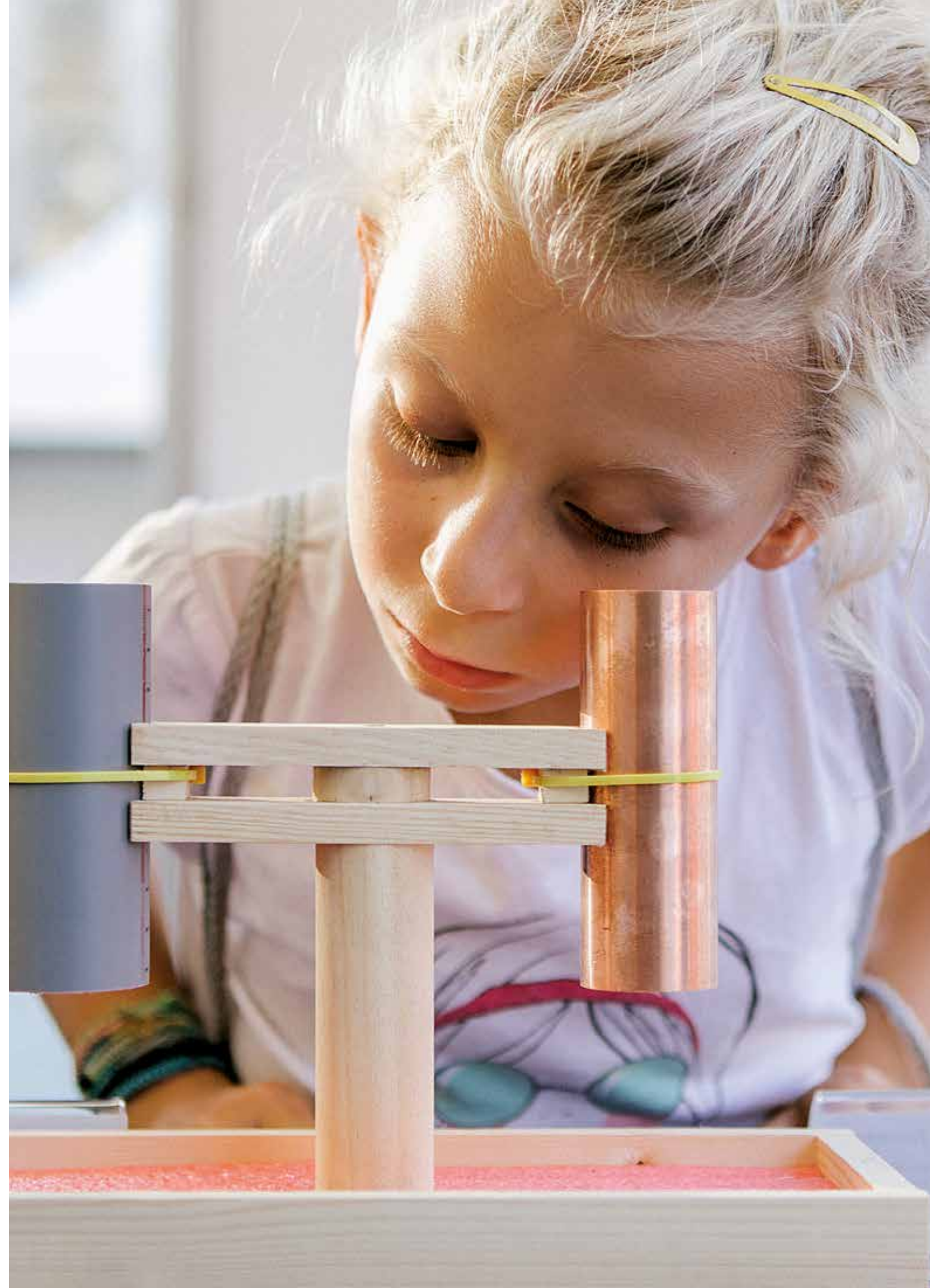
Scienze naturali e tecnologiche

Nel campo della fisica quantistica e dei calcoli complessi, la Compagnia ha deciso di sostenere l'attività della Fondazione ISI di Torino, sul tema dei Big data. Si tratta del Programma S3: Steering Socio-technical System, il cui obiettivo è la messa a punto di metodi quantitativi per lo studio e la predizione di fenomeni sociali globali e dei rischi a essi associati. La Compagnia si è anche impegnata nel

progetto Adnd "Algebraic-topological detection of neurodegenerative diseases", anch'esso curato dalla Fondazione ISI. Decifrare l'intricata attività del cervello è forse la più grande sfida scientifica moderna, con chiare ripercussioni sociali, tra le quali il contrasto alle disfunzioni neurodegenerative, la cui rilevanza non ha bisogno di essere enfatizzata in popolazioni, come le nostre, soggette a crescente invecchiamento.

Se l'integrazione tra i saperi e le competenze sul piano locale è stato uno dei principi di riferimento del quadriennio, il cofinanziamento di un importante progetto strategico quale la creazione di un Centro di Biotecnologie e Medicina traslazionale a Torino, nell'ambito di un quadro progettuale più ampio e condiviso con la Regione Piemonte (Fondi FESR 2007-2013), ne è stato la realizzazione concreta e il primo passo per la creazione di una piattaforma per le scienze della vita. A favore di questa iniziativa, condivisa con l'Università di Torino e la Fondazione HuGef, ente strumentale di ricerca, la Compagnia ha destinato un importo di 5 milioni di euro.

In una logica simile, in diversa area disciplinare, si pone la creazione, in accordo con la Regione Piemonte e il Politecnico di Torino, dell'Energy Center di Torino, centro di eccellenza nel campo della ricerca, della sperimentazione, dell'innovazione e della sostenibilità energetica e ambientale. L'ipotesi di creare un Energy



S3 Steering Socio-technical System

Fondazione I.S.I.



UN INTERVENTO IN SINTESI

Progetto

S3-Steering Socio-technical System

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 1.500.000 (2013-2015)

Obiettivo

Contribuire alla costruzione di una teoria dei Sistemi Socio tecnici della modellazione, simulazione e analisi di interazioni sociali accoppiate con reti tecnologiche di comunicazione, che permetta di realizzare sistemi predittivi affidabili, con particolare riferimento all'ambito della sanità e della neuroscienza

I risultati del progetto 2013-2015



Dai Big Data...

Nel 2014 gli scambi di email e sms sono stati pari a 10^{24} byte, una mole di dati superiore a quella dell'intero progetto Genoma (10^{15})



...alla conoscenza

Il progetto S3 sviluppa algoritmi per trasformare la mole di dati a disposizione in conoscenza utile a elaborare previsioni affidabili



I risultati S3

- Algoritmo per prevedere i flussi di contagio: adottato da WHO (World Health Organization)
- Sistema di previsione delle infezioni nosocomiali
- Algoritmo topologico per valutare le disfunzioni mentali

L'impatto del progetto



Impatto economico

- **Impatti diretti**
prevenzione di malattie epidemiologiche
- **Impatti indiretti**
riduzione della spesa sanitaria



Impatto sociale

- Aumento di efficacia ed efficienza nel trattamento di malattie
- Prevenzione e riduzione dei fenomeni epidemiologici



Impatto scientifico

- 1° ente scientifico italiano per Impact Factor e 2° a livello europeo
- Creazione di una nuova famiglia di algoritmi basati sulla topologia algebrica



Center nasce già nel 2008 nell'ambito del "Piano Territoriale Integrato Sostenibilità energetica" come fattore di sviluppo: un piano per Torino (PTI-Energia), dove si delineava la realizzazione di un Centro a sostegno dell'innovazione in campo energetico-ambientale in grado di coniugare ricerca e sviluppo, formazione e spin-off verso le imprese e le pubbliche amministrazioni. L'impegno della Compagnia a favore dell'iniziativa è stato di 4 milioni di euro.

Il quadriennio 2012-2015 ha inoltre visto il sostegno della Compagnia agli enti di ricerca dell'area genovese – cresciuti in quantità e qualità nell'ultimo decennio. La definizione di un calendario per la presentazione delle proposte di contributo ai progetti ha permesso di programmare meglio e svolgere più efficacemente l'attività di valutazione, grazie all'introduzione di un paradigma maggiormente competitivo. Nel periodo di riferimento sono stati stanziati 3,3 milioni di euro a sostegno di progetti di ricerca scientifica provenienti dall'IRCCS AOU San Martino-Istituto Nazionale Ricerca Cancro, dall'Istituto Italiano di Tecnologia, dall'IRCCS Giannina Gaslini, dall'Università di Genova e da altri enti.

Ricerca economica e sociale

Una volta assicurato con l'Ente strumentale Collegio Carlo Alberto il presidio della "fascia alta" della ricerca economica, orientata alla produzione scientifica di standard internazionale e alla competizione per le risorse di ricerca europee come gli ERC, la Compagnia ha promosso progetti orientati a favorire il dibattito pubblico e utili per le possibili ricadute sui processi di policy-making: si tratta di quell'attenzione alla dimensione evidence-based, che oggi costituisce uno dei vettori della produzione di politiche efficaci e valutabili.

Sono da leggere in questa prospettiva le collaborazioni con il Centro Einaudi di Torino (articolate su assi tematici distinti, come i rapporti sull'evoluzione socio-economica di Torino, Roma e Napoli, e il secondo welfare); con

il Centro Luca d'Agliano (economia internazionale e dello sviluppo), l'Archivio storico Olivetti di Ivrea, il Centro FIERI dedicato alla sociologia e alla politica dell'immigrazione. Nel portfolio delle attività sostenute dalla Compagnia, alcuni di questi rapporti sono passati, alla fine del quadriennio, nell'ambito di competenza dell'area Filantropia e Territorio.

Nel campo della business education, i corsi della sede italiana di ESCP Europe, una delle business school europee con più alta valutazione, avente sede a Torino anche grazie alla Compagnia, hanno continuato a ottenere buoni piazzamenti nei ranking internazionali. In campo giuridico, si è puntato sulla valorizzazione degli studi di diritto comparato, uno dei punti di forza dell'accademia torinese, e sulla ricerca all'intersezione fra diritto ed economia. In questo senso è stato pensato il contributo all'ISAIDAT – l'Istituto Subalpino per l'Analisi e l'Insegnamento del Diritto delle Attività Transnazionali – che ospita anche il Laboratorio sui Diritti Fondamentali, la cui attività si è concentrata in questi anni sull'ampio campo di studio, teorico e pratico, del diritto alla salute.

Fra i temi al centro del sostegno della Compagnia a Enti e progetti nel campo della ricerca europeistica e internazionalistica ha assunto importanza crescente, accanto al futuro dell'Unione europea (con il Centro Studi sul Federalismo di Moncalieri), alle relazioni transatlantiche, agli studi globali e di area (con il Torino World Affairs Institute – TWAI, l'istituto torinese di affari internazionali), la politica euromediterranea, che è al centro di un progetto denominato NewMed, lanciato nel 2014. In parallelo la Compagnia ha definito partnership strategiche pluriennali con l'Istituto Affari Internazionali e con il German Marshall Fund of the United States (GMF). La Compagnia, in questo contesto, ha svolto un ruolo che ha portato alla definizione di nuovi strumenti di intervento, tra cui le partnership strategiche incardinate in convenzioni, che consentissero di individuare anche il ruolo dei partner locali. All'inizio del 2015, la Compagnia ha così deciso

40

milioni di euro investiti dalla Compagnia nelle convenzioni con gli Atenei del Piemonte nel quadriennio 2012-15

di istituire un nuovo Programma International Affairs con l'obiettivo di attivare, sostenere e integrare una gamma di soggetti, reti e progetti capaci di collegare qualità della ricerca e rilevanza pubblica, su alcuni selezionati temi di rilievo, creando al tempo stesso una capacità "locale" (di volta in volta italiana, del Nord-Ovest o torinese) di analisi e riflessione adeguata alle potenzialità del contesto e alla sua rete di relazioni culturali ed economiche.

Convenzione con gli Atenei

Nel corso del mandato la Compagnia ha confermato il ricorso alle Convenzioni quale strumento privilegiato per il sostegno agli atenei presenti nei territori di riferimento. È stata pertanto completata la definizione di un quadro convenzionale con i partner principali: Università degli Studi di Torino (21 milioni di euro per il triennio 2013-2015), Politecnico di Torino (15 milioni di euro per il quadriennio 2012-2015), Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro" (4 milioni di euro per il quadriennio 2012-2015) e Università degli Studi di Napoli "Federico II" (5.250.000 euro per il triennio 2012-2014). All'interno di questi accordi l'impegno della Compagnia – sia per le attività di formazione e ricerca sia per il rafforzamento delle dotazioni infrastrutturali – si è concentrato su progetti di ampia portata, in grado di incidere sulla realtà complessiva degli atenei: intesi come comunità di formazione, ricerca e relazione con il territorio. L'esperienza di questi anni ha dimostrato come il ricorso a questo tipo di collaborazione permetta alla Compagnia un'azione di stimolo e di supporto all'innovazione, aiutando l'università a migliorare i propri processi interni e le proprie prestazioni.

Ambiti comuni d'intervento con i tre atenei "generalisti" sono stati il sostegno alla ricerca da un lato e lo sviluppo del patrimonio bibliografico elettronico dall'altro. Per quanto riguarda il primo, si è ormai consolidata la pratica di attribuzione di fondi di ricerca ai diversi gruppi tramite processi competitivi basati su valutazione

anonima ed esterna, anche al fine di promuovere la capacità competitiva dei ricercatori nell'accedere ai fondi europei, in particolare quelli messi a disposizione dal Programma Quadro Horizon 2020.

Coerentemente con l'obiettivo precedente, la Convenzione con l'Università di Torino ha previsto un significativo intervento volto alla razionalizzazione delle apparecchiature di laboratorio come in generale degli strumenti di ricerca presenti all'interno dell'Università, con un intento di potenziamento e aggiornamento ma anche di condivisione di tali dotazioni con altri enti di ricerca qualificati attivi sul territorio. La funzionalità e l'accessibilità di queste infrastrutture tecnico-scientifiche è un fattore importante di attrazione di ricercatori interessati ad ambienti di ricerca di alto profilo, oltre che un elemento importante di integrazione della ricerca locale. Tale progetto, denominato Open Access Labs, si è svolto in tre fasi: analisi della disponibilità di grandi strumentazioni all'interno dei Dipartimenti e a livello regionale; individuazione di necessità e priorità, anche in confronto con altri atenei; acquisizione progressiva di strumentazioni di interesse comune.

In campo formativo il principale settore di investimento è stato il segmento dei dottorati di ricerca, a favore del quale sono stati sviluppati interventi – principalmente in termini di borse – sia con le Università di Torino e del Piemonte Orientale sia con il Politecnico di Torino. In linea con l'ultimo decreto ministeriale in materia, è stata infatti favorita la collaborazione tra gli atenei e l'integrazione di alcuni percorsi formativi attraverso corsi di dottorato interateneo.

Enti strumentali di ricerca

Gli Enti strumentali di ricerca, l'Istituto Superiore Mario Boella, l'Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione (SiTI), La Fondazione Human Genetics Foundation (HuGeF), e la Fondazione Collegio Carlo Alberto, hanno rappresentato nel quadriennio la



voce principale di sostegno alla ricerca scientifica effettuato dalla Compagnia. Stante la loro natura di realtà cofondate con gli Atenei di Torino, essi hanno anche costituito una via di collaborazione sistematica con le due Università. I primi due enti sono associazioni riconosciute a livello nazionale, costituite in partenariato con il Politecnico di Torino e attive, la prima, nel campo delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni e, la seconda, dello sviluppo territoriale. CCA e HuGeF sono fondazioni, la prima costituita con l'Università degli Studi di Torino per promuovere la ricerca e l'alta formazione scienze economiche e sociali, la seconda con Università e Politecnico per la ricerca sulla genetica e genomica umana.

L'idea di fondo che aveva condotto, all'inizio degli anni 2000, alla costituzione degli Enti strumentali di ricerca e formazione superiore era che le attività "di punta" degli atenei potessero essere sviluppate in modo più flessibile e dinamico all'interno di contesti giuridici e organizzativi privatistici e indipendenti. Molte cose sono andate modificandosi, fuori e dentro il sistema universitario, durante questo periodo: nel corso del quadriennio è stato pertanto dato l'avvio, insieme ai vari partner, a una riflessione complessiva su missione, funzionamento, ruolo dei diversi centri rispetto al sistema piemontese della ricerca e dell'alta formazione.

L'obiettivo è quello di avviare una revisione e, laddove necessario, un cambiamento non tanto degli scopi finali degli Enti strumentali, quanto un loro aggiornamento, adeguato all'evoluzione delle fonti di finanziamento, ma anche, e non secondariamente, dei paradigmi scientifici; la semplificazione e il miglioramento dell'efficienza degli enti; lo sviluppo di un rapporto più stretto e omogeneo fra atenei ed Enti strumentali. Si tratta, in altre parole, di integrare più significativamente gli enti e gli atenei in termini di competitività della ricerca, miglioramento dell'offerta formativa, reclutamento (specialmente il c.d. early recruitment).

La linea di sviluppo emergente da tale riflessione prevede la costituzione di tre piattaforme: la prima dedicata alle scienze dure e tecnologiche (derivante dalla fusione di ISMB e SiTI), la seconda alle scienze biomediche (in cui HuGeF dovrebbe entrare a fare parte di un disegno più complesso relativo alla medicina traslazionale), la terza alle scienze sociali (imperniata sul Collegio Carlo Alberto).

Sanità

Nel corso del quadriennio, la Compagnia ha focalizzato la sua attenzione su iniziative individuate al tempo stesso come gestibili e rilevanti, considerando la dimensione complessiva del sistema sanità in Piemonte nonché le sue forme di gestione, e ha quindi limitato a due i filoni di interesse: innovazione tecnologica e nuovi modelli organizzativi e gestionali. Il sistema sanitario regionale è stato caratterizzato da notevoli misure di ristrutturazione e dall'inserimento del Piemonte all'interno del gruppo di regioni sottoposte al "piano di rientro". La riforma, approvata a inizio 2015, è tuttora in fase di implementazione e fino alla completa realizzazione dell'intero processo e all'auspicato superamento dei vincoli di spesa posti dal piano di rientro, permangono difficoltà da parte degli organi di governo, sia a livello regionale, sia a quello aziendale, rispetto a una programmazione chiara e definita in termini di obiettivi di lungo termine.

Nel quadriennio è proseguito da parte della Compagnia il confronto con i vertici regionali dell'Assessorato, al fine di garantire la coerenza tra gli interventi sostenuti dalla Compagnia (soprattutto in termini di innovazione tecnologica, ma anche con riferimento ai nuovi modelli gestionali e organizzativi) e la programmazione sanitaria regionale. L'area ha visto una certa contrazione delle risorse budgetarie a disposizione, ma anche il recupero di importanti risorse stanziare in anni precedenti a favore di progetti non attuati per modifiche della programmazione sanitaria regionale e delle relative priorità o realizzati ottenendo risparmi



80

miliardi di euro il budget della Sanità in Piemonte

rispetto all'ammontare del contributo deliberato dalla Compagnia.

Permane una sensibile difficoltà da parte di alcune Aziende sanitarie nell'utilizzare nei tempi previsti le risorse messe loro a disposizione dalla Compagnia: a tal proposito è stata intrapresa un'azione sistematica nei confronti delle Direzioni Generali aziendali di sollecitazione riguardo alla rendicontazione contabile, scientifico-clinica, oltretutto alla corretta tempistica di implementazione, degli interventi sostenuti.

Innovazione tecnologica in sanità

La nuova medicina si basa crescentemente su macchinari di tipo diagnostico o terapeutico ad alto costo d'acquisto e manutenzione. Le aziende ospedaliere competono per acquisire tali macchinari e la Compagnia è fatta oggetto di numerose richieste individuali. Particolare rilevanza, pertanto, è stata attribuita nel quadriennio alla coerenza degli interventi effettuati dalla Compagnia rispetto alla programmazione sanitaria regionale piemontese, con l'obiettivo di evitare di disperdere sul territorio le limitate risorse a disposizione. Al fine di consentire una valutazione comparativa delle richieste, una migliore programmazione dell'attività e l'allocatione più efficiente dei contributi, è stato introdotto un elemento di novità rispetto al passato, attraverso l'istituzione di una scadenza (fissata al 31 marzo, rispettivamente, del 2013 e del 2014) per la presentazione delle richieste di sostegno da parte delle Aziende sanitarie del territorio metropolitano.

L'esito di tali selezioni ha portato all'esclusione di domande relative a mere ristrutturazioni edilizie o a nuove costruzioni, privilegiando invece le richieste relative ad apparecchiature in grado di produrre una ricaduta rilevante sull'attività ospedaliera, con una particolare attenzione a elementi di valutazione quali appropriatezza d'uso delle tecnologie e grado di accessibilità alle stesse da parte dei pazienti. A

tale proposito, ricordiamo, ad esempio, i contributi deliberati a favore dell'Azienda Ospedaliera Ordine Mauriziano di Torino per il completamento della sala operatoria ibrida (prima struttura del genere esistente a Torino) e per l'acquisizione di un acceleratore lineare.

A favore dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Città della Salute e della Scienza di Torino è stato deliberato un contributo per l'avvio di un progetto di promozione della ricerca, dell'innovazione e della terapia di eccellenza nel campo cardiologico, attraverso la realizzazione, in una prima fase, di un'area di elettrofisiologia/aritmologia e successivamente di un'area cardiologica interventistica ad alta intensità e specializzazione. Tale intervento, accompagnato da una riorganizzazione interna volta a unificare funzionalmente i due reparti di cardiologia (ospedaliera e universitaria) vedeva come obiettivo finale la valorizzazione di un'eccellenza presente sul territorio e la creazione di un ambiente clinico adeguato alla gestione di patologie ad alta complessità.

A favore dell'ASL Torino 2 – Ospedale San Giovanni Bosco è stato deliberato un contributo per l'acquisto di attrezzature per la Struttura Complessa di Gastroenterologia (unica struttura di II livello riconosciuta nell'area metropolitana Torino nord) finalizzate a nuove tecniche di diagnosi precoce e di terapia endoscopica mini invasiva delle neoplasie superficiali del tratto gastro-enterico, destinate nel medio-lungo periodo a migliorare la qualità dei trattamenti offerti ai pazienti, incrementando altresì la loro qualità di vita, con una contemporanea riduzione dei costi sanitari attribuibili, a lunghe degenze ospedaliere.

Nuovi modelli organizzativi e gestionali in sanità

La razionalizzazione della spesa sanitaria passa anche attraverso nuovi modelli organizzativi e gestionali. In questo campo la Compagnia ha sostenuto nel quadriennio iniziative volte sia allo sviluppo di attività in rete, finalizzate a migliorare accesso e fruizione

dei servizi, confermando il proprio interesse per le applicazioni delle tecnologie dell'informazione, sia alla realizzazione di modalità organizzative caratterizzate da approcci multidisciplinari, in grado da un lato di fornire al paziente una migliore qualità dell'assistenza e dall'altro di razionalizzare le risorse, grazie a un utilizzo più efficiente delle professionalità presenti nelle strutture sanitarie del territorio.

Riportiamo alcuni esempi. Merita di essere ricordato il contributo deliberato a favore della Lega Italiana Fibrosi Cistica Piemonte Onlus, per la realizzazione di un progetto di telemedicina a favore dei pazienti affetti da quella patologia.

La Compagnia ha deliberato un contributo per la creazione, all'interno dell'Ospedale Infantile Regina Margherita, di una struttura residenziale per pazienti pediatrici con patologie oncologiche e con patologie croniche complesse, al fine di migliorare la qualità di vita dei piccoli pazienti e delle loro famiglie, creando nel contempo un luogo che funga da ponte tra il ricovero ospedaliero e l'assistenza a domicilio.

Nell'ottica di coniugare l'incremento dell'efficacia dei trattamenti offerti ai pazienti con una maggiore efficienza della spesa sanitaria, è stato deliberato un contributo a favore del Dipartimento interaziendale e interregionale Rete Oncologica del Piemonte e della Valle d'Aosta per la realizzazione del progetto "La sorveglianza attiva come nuovo modello gestionale e organizzativo dei casi di nuova diagnosi di tumore della prostata localizzato a basso rischio". Obiettivo del progetto è rappresentato dalla dimostrazione che l'adozione della sorveglianza attiva su scala regionale potrebbe produrre un beneficio netto rilevante per il sistema, a seguito del contenimento di sovradiagnosi di tumori della prostata, con conseguente limitazione delle complicanze e contenimento dei costi ospedalieri.

Acceleratore lineare

Azienda Ospedaliera Ordine Mauriziano

2014

L'acceleratore lineare ElektaSynergy con Agility è dotato, rispetto al precedente, di un sistema radiologico (Cone-Beam CT) per il monitoraggio quotidiano della posizione del target tumorale e degli organi sani circostanti.



UN INTERVENTO IN SINTESI

Progetto

Acceleratore lineare (Elekta Synergy con Agility)

Contributo Compagnia di San Paolo

€2.300.000 (2014)

Obiettivo

Trattamento minimo di 250 pazienti oncologici/anno mediante tecniche ad alto gradiente di dose (VMAT-IGRT) con precisione millimetrica nell'erogazione di dosi tumoricide alla neoplasia e conseguente riduzione della tossicità.

Azione

Acquisto di un acceleratore lineare di alta energia caratterizzato da elevate performance tecniche nell'erogazione della dose e dotato di Cone –Beam Ct per trattamenti di radioterapia dalle immagini rivolti a pazienti di Torino e provincia.

I risultati del progetto 2014-2015

TIMELINE

6 maggio 2014:
1° trattamento

1 settembre 2014-20 novembre 2015:
232 pazienti trattati



→ Aumento dose giornaliera
→ Migliori risultati oncologici



→ Riduzione numero sedute
→ Riduzione tossicità
→ Minori effetti collaterali

→ Miglioramento della qualità di vita del paziente
→ Ottimizzazione liste di attesa

L'impatto del progetto

Impatto economico



→ Impatti diretti

Dotazione tecnologica per € 2.300.000,00

→ Impatti indiretti

Spese per opere strutturali sostenute da A.O. Ordine Mauriziano
Attività di training

Impatto sociale



→ Pazienti oncologici che necessitano di trattamenti con Radioterapia (area metropolitana Torino) con particolare riguardo ai tumori a: mammella, prostata, apparato gastroenterico, apparato ginecologico, capo-collo, polmone ed encefalo.

Impatto scientifico



→ Miglioramento della conoscenza sull'efficacia dei trattamenti radioterapici oncologici con contenimento degli effetti collaterali acuti e tardivi
→ Tirocini per studenti dei corsi di laurea in Medicina e Chirurgia e Tecniche di Radiologia Medica e per Scuola di Specializzazione in Radioterapia Oncologica



2. Arte, Attività e Beni culturali

Budget 2012-15: **€ 120.273.000**

Numero interventi 2012-15: **1.096**



Efficacia e incidenza nelle strategie di sviluppo culturale delle comunità in cui opera sono al centro di questo capitolo dedicato all'azione della Compagnia, all'interno di quel vasto ambito tematico che va dai beni storico-artistici, alle espressioni artistiche e alle attività culturali. Non si è però considerato questo sviluppo come isolato dal resto delle dinamiche sociali e economiche del territorio: anzi, la connessione tra cultura e vita comunitaria in senso lato è stata uno dei punti del lavoro dell'area e alcune azioni sono state messe in cantiere precisamente per promuovere tale relazione.

Allo scopo di restituire una panoramica significativa della progettualità messe in campo si sono privilegiate quattro prospettive: le politiche urbane a favore del recupero dei centri storici; le reti dei beni culturali tra identità ed economia diffusa nei territori; le Biblioteche: collezioni, servizi, comunità; le performing arts.

Le politiche urbane a favore del recupero dei centri storici

La Compagnia ha sviluppato politiche urbane specifiche a favore del recupero dei centri storici, in particolare di quelli in cui è concentrato il patrimonio storico-artistico più rilevante: nel nostro caso, Torino e Genova. L'obiettivo della riconversione delle città da luoghi

dell'industria a luoghi della cultura si è espresso non soltanto attraverso il restauro di beni culturali pregevoli dall'alto valore identitario, ma anche per mezzo della loro messa in rete, sia in termini di valorizzazione sia di gestione, in forma concertata con gli enti locali, il Ministero e i suoi organi periferici, il terzo settore culturale.

Per quanto riguarda Torino, nel corso del quadriennio si sono conclusi i grandi cantieri avviati nel primo decennio del nuovo millennio, riguardanti gli edifici che costituirono l'epicentro del potere politico e della cultura dello stato sabaudo e che diedero un nuovo volto al centro della città in epoca barocca. Ci si riferisce in particolare agli interventi riguardanti il "Polo reale" – riconosciuto quale sito d'eccellenza dal ministro Franceschini nel 2014 – e il Palazzo dei Nobili, operazioni entrambe anche collegate alla riallocazione della Galleria Sabauda nella Manica lunga o "nuova" di Palazzo Reale, al fine di consentire il ridisegno del Museo Egizio all'interno della sua sede storica appunto di Palazzo dei Nobili. L'inaugurazione dei due grandi musei torinesi, la nuova Sabauda, a dicembre 2014 e l'Egizio nell'aprile 2015, rappresenta un traguardo raggiunto da parte della Compagnia in pieno accordo con le Soprintendenze competenti e con l'amministrazione cittadina.

Contestualmente è proseguito il programma di intervento sulle Chiese del Centro, e in particolare



Nuovo Museo Egizio



2009-15
Il cantiere

1 Aprile 2015
Il Nuovo Museo

UN INTERVENTO IN SINTESI

Progetto

Nuovo Museo Egizio

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 25.000.000

Obiettivo

Ampliamento, rifunzionalizzazione, restauro e messa in sicurezza del Museo Egizio di Torino realizzando un allestimento fruibile a un pubblico sempre più ampio e rispondente agli standard museali internazionali e al posizionamento desiderato.

Risultati

Incremento di oltre il 30% dell'area museale e del 50% dei visitatori, raggiunto garantendo costante apertura al pubblico attraverso spettacolarizzazione del cantiere.

I numeri del progetto 2015: apertura del Nuovo Museo



1.080
giorni di lavoro



3.300
reperti esposti



10.000
mq di superficie
rifunzionalizzati



+50%
visitatori sul 2014.
Da 286.000 (2005)
a 750.000 (gen-ott
2015)



Sostenibilità
Autofinanziamento
pari all'83% del
budget totale

L'impatto del progetto

Impatto economico



→ Impatti diretti

Interventi strutturali: 75 ditte coinvolte + 90 fornitori esterni + 20% posti di lavoro

→ Impatti indiretti

Indotto su turismo locale, nazionale e internazionale

→ Spill-over

Acquisizione competenza: spettacolarizzazione cantiere

Impatto reputazionale



- Aumento visitatori stranieri e italiani extra Piemonte
- Migliore posizionamento nei ranking museali
- Maggiore riconoscimento presso comunità scientifica
- Aumento soddisfazione utente
- Migliori rapporti con comunità egiziana e mondo lingua araba

Impatto scientifico



- Valorizzazione di numerosi reperti, anche attraverso restauro
- Sviluppo di una rete di professionisti e ricercatori
- Traduzione multilingua dei testi di sala (anche in arabo)
- Incremento scambi scientifici con enti culturali
- Sviluppo modello allestitivo innovativo



sull'edificio carmelitano di Santa Teresa. Nella città di Genova è stato confermato l'impegno a favore del restauro e della valorizzazione delle antiche residenze patrizie musealizzate di Strada Nuova – in primis Palazzo Rosso – e dei templi, come la basilica di San Siro. Interventi territorialmente più periferici, sia in Piemonte sia in Liguria, hanno avuto di per sé un valore significativo e hanno altresì permesso di sperimentare diverse modalità di azione.

Le reti dei beni culturali tra identità e economia diffusa nei territori

La tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale diffuso sul territorio sono obiettivi che la Compagnia di San Paolo persegue esplicitamente da almeno un decennio. Nello scorso quadriennio abbiamo preso atto della contrazione dei finanziamenti pubblici a sostegno dei beni culturali e dalla conseguente necessità di concentrare la spesa su iniziative in grado di moltiplicare l'effetto e i benefici delle risorse a disposizione, specie tramite la costruzione di sistemi a rete locali. Per selezionare le iniziative che maggiormente possono contribuire al raggiungimento di un fine così ambizioso e complesso, la Compagnia si è dotata di strumenti competitivi e trasparenti, quali i bandi di concorso, in grado di sollecitare proposte di alta qualità e coinvolgere interlocutori nuovi. Nel quadriennio 2012-15 il più importante di questi strumenti è stato il bando "Le risorse culturali e paesaggistiche del territorio: una valorizzazione a rete", iniziativa nata per generare strumenti di crescita culturale e opportunità di sviluppo economico attraverso progetti integrati sviluppati attorno a insiemi di beni culturali presenti su un determinato territorio. Il presupposto da cui si è partiti è che reti, sistemi e distretti culturali siano modelli organizzativi che si adattano particolarmente bene al patrimonio dei nostri territori, un patrimonio raramente caratterizzato da eccellenze puntuali, ma capillarmente diffuso ed espressione della storia delle comunità umane che l'hanno prodotto. Sulla base di questi

principi è stato emanato con cadenza annuale il bando, volto a selezionare quelle iniziative che, partendo da un tematismo storico-artistico significativo e contestualizzato, riuscissero a costituire o rafforzare una rete di beni culturali in grado di favorire lo sviluppo del territorio in chiave culturale e sociale, ma anche in chiave economica, con la creazione di servizi, imprese, occasioni di lavoro. L'esito delle prime due edizioni ha visto il sostegno di 26 progetti per un impegno complessivo di circa 5 milioni di euro.

Biblioteche: collezioni – servizi – comunità

Nell'ambito della complessiva revisione che nel quadriennio ha, all'interno della Compagnia, interessato le attività e i beni culturali, una profonda riflessione ha riguardato il settore delle biblioteche. Sull'onda di altre esperienze europee, è progressivamente maturata la scelta di farne un oggetto privilegiato di attenzione in quanto possibile perno di nuove forme di vita e partecipazione culturale a scala locale. Tradizionalmente intese come luoghi deputati alla conservazione e al prestito, le biblioteche si stanno ora rivelando un luogo adatto a ospitare nuovi servizi e attività mediante la messa a sistema delle risorse locali nonché un adeguato potenziamento delle dotazioni tecnologiche. Questo concetto ha trovato applicazione prima di tutto in interventi di rifunzionalizzazione degli spazi, che si sono rivelati determinanti per rinnovare l'immagine e l'offerta al pubblico delle biblioteche grazie ad ambienti più flessibili, accoglienti e tecnologicamente avanzati. La Compagnia ha conseguentemente investito in progetti mirati alla sperimentazione e definizione di modelli di riferimento, come nel caso dell'intervento di ridisegno dell'Auditorium della Biblioteca Nazionale Universitaria di Torino, che ha restituito alla città uno spazio completamente rinnovato e aperto alle realtà culturali cittadine e a una programmazione integrata. Tali azioni sono state peraltro affiancate dalla scelta di sviluppare una linea di intervento diffuso, dedicando per la prima volta alle biblioteche, civiche

in particolare, specifiche Linee guida per incoraggiare e orientare i progetti di base e diffondere il modello ora proposto. L'esito positivo del lavoro ha dimostrato l'efficacia della direzione intrapresa, così come l'opportunità di operazioni di contesto, le cui basi sono state poste, nuovamente, nei quattro anni appena trascorsi, sia in termini di condivisione di esperienze, sia per quanto riguarda ragionamenti di sistema.

Le Performing Arts

L'ambito delle Performing Arts, particolarmente significativo nel corso dell'ultimo quadriennio per numerosità di interventi e contributi totali erogati, è stato caratterizzato dall'intento di selezionare solo le proposte più valide, nel convincimento che la costruzione e la crescita del tenore culturale di un territorio – con tutte le ricadute economiche, sociali e culturali che essa può generare – si costruisce sostenendo i progetti e i soggetti più qualificati. Ciò è particolarmente vero nel panorama dello spettacolo dal vivo, in continuo movimento e dove i confini dei generi sono diventati labili e osmotici: creatività e qualità devono poter andare a pari passo. Questo obiettivo ha pertanto indirizzato l'operato della Compagnia e si è esplicitato non solo in un'attività grant-making strutturata in bandi, ma anche in azioni proattive volte a saggiare dimensioni creative promettenti.

Lo strumento principale di questa politica di sostegno selettivo è stato il bando annuale "Arti Sceniche in Compagnia", nato nel 2007 e giunto alla sua ultima edizione nel 2015; esso ha permesso un'azione ampia e convergente, la concentrazione di una massa critica decisiva di intervento (un impegno nel quadriennio 2012-2015 di 16 milioni di euro) e infine l'emersione della fascia migliore della programmazione non lucrativa delle Performing Arts, grazie a una modalità fortemente strutturata e comparativa di analisi, valutazione e monitoraggio. Tramite "Arti Sceniche" la Compagnia ha

16

milioni di euro alle Performing Arts tramite il Bando AS nel quadriennio 2012-2015

inoltre sostenuto l'importanza di una cultura dell'accountability e della sostenibilità nel settore nonprofit delle attività dello spettacolo dal vivo, incentivando l'attenzione professionale alla gestione organizzativa e finanziaria a fianco della qualità artistica. Tale azione di stimolo è risultata particolarmente utile a fronte della contrazione del finanziamento pubblico, ma anche delle innovazioni normative che sono state introdotte nei suoi meccanismi a livello ministeriale. I soggetti che si muovono sul palcoscenico delle Performing Arts hanno, pertanto, dovuto reagire alle difficoltà adottando metodi di programmazione, posizionamento sul mercato e comunicazione più attivi e aggressivi, anche in presenza di un gusto in evoluzione e a un pubblico che deve essere ampliato e diversificato.

Consapevole di queste trasformazioni, la Compagnia ha approntato risposte diverse: ne è un esempio la realizzazione di progetti di formazione, offerti a titolo gratuito, agli operatori dello spettacolo del vivo, per potenziarne le capacità progettuali, gestionali, amministrative, di comunicazione e di fundraising. Un know-how fondamentale, che ha permesso una crescita di competenze generalizzata e di cui si sono visti i risultati, in termini di qualità dei progetti presentati, già nel breve periodo. Altre azioni sono state avviate a favore di progetti che hanno portato sulle scene nuovi soggetti, in un'ottica di rinnovamento e ringiovanimento del comparto. Nell'insieme, si è trattato di un impegno sulle discipline dello spettacolo caratterizzato da un approccio multiplo, teso a identificare i soggetti più capaci, in equilibrio tra valorizzazione della tradizione e traino di idee, energie e progettualità nuove e che ha gettato le basi per poter promuovere nel prossimo quadriennio azioni di sistema adatte a un contesto largamente rinnovato.

Auditorium Vivaldi



UN INTERVENTO IN SINTESI

Progetto

Auditorium Vivaldi della Biblioteca Nazionale Universitaria di Torino

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 470.000 (2013-2015)

Obiettivo

Rivitalizzare la Biblioteca Nazionale, attraverso un progetto di rifunzionalizzazione delle strutture e delle tecnologie dell'Auditorium Vivaldi.

Risultati

Realizzazione di un ingresso autonomo, dotazione sedute mobili, rinnovamento tecnologico, orari di apertura più flessibili, sviluppo di un sistema multifunzionale (concerti, conferenze, etc.), definizione di un piano integrato per il futuro utilizzo.

I numeri del progetto 2013-15

400 mq
riqualificati

198
posti a sedere

Aperture
serali e weekend

Auditorium

Concerti
Proiezioni
Conferenze
Didattica



UTENZA CONDIVISA

Biblioteca

Consultazione
Prestito
Mostre
Incontri

L'impatto del progetto

Impatto economico



→ Impatti diretti

Interventi strutturali

→ Impatti indiretti

Incremento del numero e della tipologia di eventi realizzati

Rinnovamento dell'immagine

→ Spill-over

Acquisizione competenze gestionali e di programmazione culturale

Impatto sociale



→ Utenti

Allargamento dei pubblici di riferimento

Aumento numero utenti grazie ad ampliamento orari e tipologie di attività

→ Tessuto culturale

Sviluppo di partnership e convenzioni con enti e istituzioni culturali di Torino

Impatto organizzativo



→ Il piano integrato pone le basi per un ampliamento della funzione culturale della Biblioteca Nazionale Universitaria di Torino, con conseguente impatto sul target di riferimento

La musica è condivisione

Al Conservatorio* siamo tutti sullo stesso piano, con le nostre diversità



La musica, nonostante la tecnica, è qualcosa che deve arrivare al cuore della gente, e questo lo puoi fare solo se ci metti del tuo. In questo il Conservatorio è una guida: hai la possibilità di fare esperienza sul campo. C'è chi pensa che al Conservatorio trovi persone serie, impostate, in realtà siamo dei matti! Siamo uno diverso dall'altro, accomunati dalla musica... tutti sullo stesso piano con le nostre diversità."

Virginia, studentessa

vistadaqui.compagniadisanpaolo.it





Innovazione culturale

Budget 2015: **€ 5.965.000***

Numero interventi 2015: **80***

*1° anno di istituzione



L'Area Innovazione culturale nasce alla fine del 2014 per dare forma organizzativa all'interesse crescente da parte della Compagnia verso le forme dell'espressività del contemporaneo, non soltanto in termini di creatività, ma anche di paradigmi organizzativi e di configurazioni tecnologiche. L'innovazione, nei contenuti e/o negli strumenti, è quindi connotante la missione di un'Area che eredita, e rielabora, temi e problematiche presenti nell'attività dell'intero quadriennio.

Linguaggi contemporanei

La Compagnia ha fatto evolvere, nel corso del quadriennio, il proprio profilo di intervento a favore dell'arte e della cultura contemporanea. In una prima fase, infatti, il suo ruolo è consistito principalmente nel sostenere proposte qualificate promosse dagli attori istituzionali dei territori di riferimento; più recentemente, invece, ha scelto di promuovere anche azioni di creatività artistica indipendenti e di ricerca. La riflessione più puntuale, completa e proattiva rispetto all'ambiente artistico e alle sue espressioni istituzionali ha portato la Compagnia a lanciare azioni in grado di sostenere e promuovere l'intera catena del sistema, ricercando effetti di rete e di sinergia. La Compagnia si è così qualificata come partner strategico per i vari attori del settore – dalle istituzioni più consolidate, ai soggetti attivi

nell'ambito delle residenze per artisti, agli enti che realizzano importanti eventi di arte contemporanea – dichiarando il proprio interesse per il sistema, per il suo potenziamento, il superamento delle criticità e l'emersione di innovazione e originalità. Importanti musei, riconosciute sedi espositive e fondazioni private, associazioni culturali legate all'ambito della sperimentazione artistica, un sistema formativo arricchito da progetti di residenza per artisti, eventi e manifestazione di grande richiamo, esperienze di arte pubblica, artisti e professionisti del settore hanno confermato il contesto torinese dell'arte contemporanea come una delle realtà più vivaci nel panorama italiano e come importante asset strategico per la città, non solo per il carattere identitario che rappresenta per Torino, ma anche per le ricadute economiche che l'intero sistema produce. Tuttavia, l'impatto della crisi economica, il dinamismo, anche disordinato proprio delle arti contemporanee e il veloce ricambio generazionale in esse implicito hanno determinato in questi anni un progressivo indebolimento della rete esistente. Tali fattori hanno rischiato di minare l'attrattività dell'ambiente torinese non solo nel più ampio quadro nazionale e internazionale, ma anche tra i giovani artisti e le giovani professionalità creative. In questo quadro la Compagnia ha dunque rafforzato negli anni il proprio contributo, affiancando al confermato impegno ai soggetti istituzionali più consolidati del



SSP Sistema Scienza Piemonte



Sistema
Scienza
Piemonte

UN INTERVENTO IN SINTESI

Progetto

Sistema Scienza Piemonte (SSP)

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 2.869.789 (2012-2015)

Obiettivo

Organizzazione di un partenariato e sostegno ai progetti di enti che sul territorio torinese e regionale si occupano in modo specializzato di diffusione della cultura scientifica e tecnologica.

Risultati

Coinvolgimento di circa 145.000 contatti in attività di divulgazione scientifica sul territorio metropolitano allargato e sviluppo di un coordinamento con effetti positivi in termini di efficacia ed efficienza.

I numeri del progetto



11

enti e istituzioni partner



500

Incontri l'anno



145.000

partecipanti/ anno

50

organizzazioni del territorio coinvolte nelle iniziative

€ 5

costo/contatto medio per gli eventi organizzati

81% adulti e famiglie
18% scuole
1% scientists

L'impatto del progetto

Impatto economico



→ Impatti diretti

47% del valore dei progetti è finanziato da CSP

→ Impatti indiretti

Aumento visibilità per gli enti di ricerca presenti sul territorio
Sviluppo di una rete di tutor scientifici

Impatto sociale



→ Sviluppo di una cultura scientifica

→ Coinvolgimento dell'area metropolitana allargata di Torino

→ Coinvolgimento diretto delle scuole dell'area metropolitana di Torino

Impatto organizzativo



SSP sviluppa a sua attività attraverso 3 TAVOLI

→ **Strategia:** coordinamento degli enti scientifici nella definizione di linee comuni

→ **Comunicazione:** maggiore efficienza e calendario unico

→ **Operativo:** coordinamento sui singoli progetti



territorio, una strategia di azione a favore dei giovani creativi, del sostegno a nuovi attori, della promozione dell'innovazione e della stima per gli innovatori. Tali indirizzi sono stati all'origine di una serie di bandi – Generazione Creativa, Scene allo Sbandò fino al più recente Ora! – in un percorso che ha portato oggi la Compagnia a impegnarsi in iniziative figlie della cultura e dei linguaggi espressivi contemporanei, aperte a nuovi generi, ai new media e alla cultura digitale.

Scienza e Società

La diffusione della cultura scientifica e tecnologica e la promozione di un più ampio inserimento del sapere scientifico nella vita sociale e culturale sono stati obiettivi cui la Compagnia ha dedicato grande attenzione, con un impegno crescente nel corso degli anni. Oltre a un consolidato e determinante appoggio al Festival della Scienza di Genova, lo sforzo maggiore è stato dedicato al sostegno e al dialogo con i centri pubblici e privati che si occupano di quest'ambito a Torino e in Piemonte, verso i quali la Compagnia – in molti casi partner principale – ha assunto nel corso del mandato un ruolo crescente di facilitatore e di promotore di collaborazioni. Questo percorso ha suggerito la necessità di strumenti adeguati, fino a portare in tempi più recenti alla costituzione del Sistema Scienza Piemonte, un accordo di partenariato sottoscritto dai principali enti torinesi. Il Sistema Scienza costituisce un progetto di collaborazione e coordinamento delle attività radicate sul territorio torinese e regionale, favorendo l'armonizzazione delle iniziative che gli enti svolgono sul territorio, una programmazione condivisa, la messa in comune di alcuni servizi, la creazione di un'identità visibile e il riconoscimento reciproco della qualità delle risorse e delle iniziative. Inizialmente costituito dall'Accademia delle Scienze di Torino, l'Associazione Apriti cielo (Planetario Infiniti.to), l'Associazione culturale Centro Scienza Onlus, l'Associazione subalpina Mathesis, il Centro Interuniversitario Agorà Scienza e il Consorzio



Aumentano i consumi culturali, ma si riduce la base dei consumatori

Xkè ZeroTredici, tramite un accordo di partenariato, il Sistema ha coinvolto anche l'Associazione culturale ViewConference e la Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo. Sono invitati permanenti ai tavoli di lavoro la Regione Piemonte, la Città di Torino e la Città Metropolitana di Torino. Si tratta di un modello innovativo e non ancora diffuso in altre realtà italiane.

Partecipazione e inclusione culturale

La Compagnia ripone un'attenzione particolare alla dimensione sociale dell'azione culturale. I dati sui consumi culturali in Italia (e il confronto con l'Osservatorio Culturale del Piemonte cui la Compagnia ha partecipato attivamente nel corso del mandato) evidenziano segnali preoccupanti di un generale decremento nella partecipazione, e ciò in misura maggiore della media europea, con un aumento della distanza tra i pochi che praticano e vivono la cultura e quanti ne sono esclusi o non se ne interessano. Le motivazioni sono da ricondurre a diverse cause: mancanza di interesse e coinvolgimento personale, poca disponibilità di tempo, scarsa propensione a partecipare al costo, dinamiche legate alla crisi economica in atto. Promuovere la diffusione della cultura attraverso il sostegno a forme inedite di partecipazione e inclusione dei cittadini è divenuto obiettivo specifico della Compagnia, esplicitato in azioni concrete, dopo essere stato, da vari anni, una preoccupazione trasversale di varie attività. Esempio concreto di questo approccio è il progetto Open, che promuove esperienze e sperimentazioni di partecipazione attiva in campo culturale.

Imprese culturali e professioni creative

Sostenere il mondo della cultura significa anche lavorare sulle condizioni di sviluppo della produzione culturale, favorendo la nascita e la crescita di attività creative organizzate e sostenibili, offrendo formazione e accompagnamento di

nuovi soggetti, intercettando le migliori pratiche esistenti e cercandone di nuove. In questo senso è da intendere l'adesione della Compagnia al progetto Funder35, promosso in seno alla Commissione peri Beni e le Attività Culturali dell'ACRI orientato al consolidamento e allo sviluppo organizzativo di imprese culturali non profit tramite il sostegno a progetti di miglioramento o ripensamento dei processi e degli strumenti organizzativi e produttivi degli enti.

Una specifica attenzione è stata data al tema delle professionalità creative. Sono state promosse e sostenute iniziative per favorire e valorizzare le professioni culturali attraverso occasioni di formazione, crescita e scambio professionale per i giovani, la promozione dei network esistenti e di occasioni di accesso al mercato, il sostegno e lo sviluppo di modelli innovativi di imprenditoria e produzione culturale. Così, alcuni importanti festival torinesi, quali Club to Club, Today's, il Festival Internazionale delle scuole d'arte e di design 2015, sono diventati occasione di formazione e approfondimento per coloro che desiderano fare della cultura la propria professione, di opportunità di conoscenza delle evoluzioni in atto, di incontro e confronto con modelli imprenditoriali innovativi e vincenti.

In tema di imprese e professioni culturali, il settore del design – luogo di incontro culturale e creativo tra diversi tipi di saperi e tradizioni – si è rivelato di particolare interesse per la Compagnia, che negli anni ha rafforzato il proprio impegno a favore dei soggetti più dinamici, con l'obiettivo di consolidare e contribuire a sistematizzare le progettualità degli attori del contesto torinese, e di offrire nuove occasioni di crescita e valorizzazione del capitale umano e del sistema di competenze, rafforzando le comunità creative locali e favorendo l'attrazione di talenti.



Politiche Sociali

Budget 2012-15: **€ 195.431.000**

Numero interventi 2012-15: **1.264**



Riflessione, analisi, ascolto, valutazione, flessibilità, adattamento, aggiornamento delle metodologie e approccio, riorganizzazione: queste sono alcune significative parole d'ordine che l'Area Politiche Sociali si è imposta in questi anni. Attraverso tali principi ha adattato il proprio campo di interesse, modificato il proprio metodo di lavoro e la propria organizzazione interna.

Si è trattato di un percorso che si è snodato nel tempo attraverso passaggi di verifica e di ripensamento, reso necessario dalla lunga e complessa crisi economica e dalle più recenti evoluzioni sociali. La Compagnia ha proseguito e rinnovato, in sinergia con soggetti pubblici e del terzo settore, azioni per fronteggiare la fragilità sociale, quella conosciuta - che sempre più rischia di determinare carriere di povertà intergenerazionali - e quel tipo di povertà che è andata manifestandosi in Italia, e che in mancanza di meglio è stata definita "nuova povertà", che destabilizza, per la perdita del lavoro o per altri eventi destrutturanti, come malattie gravi o disgregazione del nucleo familiare, persone e famiglie fino a quel momento capaci di gestire la propria esistenza. A fronte di questo tipo di emergenze - diffuse - si sono resi necessari nuovi modi di produrre tutela e opportunità. L'Area Politiche Sociali ha operato, tra il 2013 e il 2014, una razionalizzazione della raccolta, istruzione e gestione delle richieste (Scadenza Unica)

che ha toccato i diversi campi di operatività dell'Area: Nuove generazioni, Adulti in difficoltà, Lavoro, Socialità e spazio pubblico, finendo per rappresentare anche una sorta di mappatura evolutiva dei bisogni del territorio.

L'anno 2015 ha rappresentato per la Compagnia un momento di riarticolazione operativa e anche l'Area ha affrontato una riorganizzazione interna e una revisione delle modalità operative. Oggi l'Area è ripartita in due ambiti di intervento a loro volta strutturati in sotto-filoni, distinti pur tuttavia osmotici e flessibili come rappresentato di seguito:

Inclusione sociale

- Nuove forme dell'assistenza e domiciliarità;
- Percorsi di autonomia sociale e politiche per il lavoro;
- Promozione di reti di prossimità e contrasto alle nuove povertà.

Nuove generazioni

- Benessere ed educazione dei bambini e degli adolescenti;
- Empowerment dei giovani e integrazione;
- Cooperazione internazionale e educazione alla cittadinanza globale.

I due ambiti e i sotto-filoni comprendono a loro volta





Progetto Libero

Carceri



UN INTERVENTO IN SINTESI

Progetto
Progetto Libero

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 5.840.000 (2011-2014)

Obiettivo
Sollecitare il territorio a progettare interventi volti al miglioramento della vita dei detenuti e ad accompagnare il loro reinserimento sociale e lavorativo.

Risultati
136 progetti sostenuti ad alto valore aggiunto: il 60% dei progetti non sarebbe stato realizzato in assenza del finanziamento di Compagnia, mentre il 32% avrebbe subito forti ridimensionamenti o ritardi significativi.

I numeri del progetto



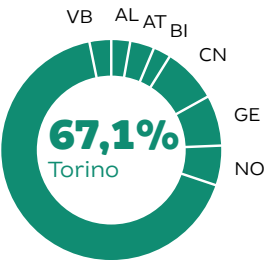
136
progetti realizzati



€ 5,8
mln budget allocato



216
fornitori coinvolti



Distribuzione territoriale

	Reinserimento lavorativo	Miglioramento condizioni interne
N. PROGETTI	47%	53%
BUDGET	58%	42%

L'impatto del progetto

Impatto economico



- **Impatti diretti**
Miglioramento qualità di vita interna alle carceri
Inserimento lavorativo
- **Impatti indiretti**
Riduzione recidiva e correlato costo sociale

Impatto sociale



- **Detenuti**
Rieducazione
Acquisizione competenze lavorative
Facilitazione dei percorsi di recupero della dignità
- **Operatori penitenziari**
Allentamento della tensione nei rapporti

Impatto organizzativo



- Riduzione di pregiudizi e distacco nell'opinione pubblica verso il mondo carcerario
- Sviluppo di esperienze positive dirette da parte di liberi cittadini e aziende con detenuti in fase di riabilitazione



una vasta serie di azioni, ciascuna con la propria specifica denominazione.

Questa articolazione risponde all'esigenza di migliorare l'organizzazione interna del lavoro e di valorizzare le professionalità presenti. La sua funzione fondamentale, tuttavia, è di far fronte all'esigenza di territori e di comunità dove alla crisi economica è seguita in vari ambiti una crisi anche sociale e culturale, che ha messo in discussione consuetudini, principi e valori, trovando però a stento un'espressione politica. Oggi, però, esiste un nuovo sociale.

Il sostegno economico da parte della Compagnia di un ampissimo numero di progetti sociali dispiegato, a seconda dell'opportunità, attraverso il dispositivo dei bandi, il sostegno alle attività istituzionali delle organizzazioni, i progetti operativi direttamente promossi dalla Compagnia, non ha rappresentato un puro trasferimento di risorse: esso, è stato accompagnato dalla condivisione di saperi e obiettivi sia con gli enti del terzo settore, sia con le istituzioni pubbliche, sia con gli stessi beneficiari ultimi delle azioni. Solo un paziente e costante lavoro di disseminazione e sensibilizzazione può produrre risultati efficaci e durevoli. Attività di formazione, di accompagnamento ex ante e in itinere, di monitoraggio e, quando opportuno, di valutazione di impatto hanno accompagnato l'attività erogativa dell'Area al fine di coinvolgere il maggior numero di enti destinatari in percorsi di apprendimento, aggiornamento e miglioramento continuo, con l'obiettivo più generale di massimizzare l'efficacia degli interventi sostenuti dall'Area.

Si è trattato di sperimentare forme di superamento dell'assistenzialismo per puntare sull'empowerment e la corresponsabilizzazione delle persone in difficoltà, ma anche delle comunità in cui esse vivono, puntando all'attivazione di forme di solidarietà che saldino i legami e creino reti e sistemi di prossimità, aprano

le prospettive a nuove forme di welfare generativo – cioè capace di produrre almeno parte delle risorse necessarie al proprio dispiegamento –, consentano un ruolo attivo dei destinatari e garantiscono una maggiore sostenibilità e fruibilità nel tempo degli interventi messi in campo.

Inclusione sociale

Nell'ambito focalizzato sull'Inclusione Sociale, il sostegno a progetti incentrati su nuove forme di assistenza e domiciliarità si è prefissato di far fronte alle conseguenze dell'invecchiamento della popolazione come pure di sperimentare e verificare diversi modelli di finanziamento delle politiche. A ciò si è aggiunta una maggiore attenzione da parte dell'Area rispetto alla sostenibilità dei progetti nel medio/lungo periodo, un'attenzione proattiva che ha agito quale stimolatore, quasi incubatore, di nuove forme di aggregazione tra Enti e pratiche di fundraising.

Lavoro e autonomia

L'autonomia dell'individuo trova nel lavoro un elemento centrale e imprescindibile: la Compagnia ha sostenuto iniziative finalizzate al sostegno al reddito che prevedono il coinvolgimento dei senza lavoro in attività ad alto valore sociale retribuite, stimolando così nuova motivazione e favorendo l'educazione al lavoro e il reinserimento delle persone in reti di relazioni. Sono stati sostenuti progetti di politiche attive per l'occupazione che, in un contesto di servizi pubblici per il lavoro molto fragili, hanno costituito una risorsa sul territorio metropolitano, anche per le loro caratteristiche di accoglienza, flessibilità e continuità. I buoni risultati del quadriennio suggeriscono di continuare su questa strada, con attenzione all'evoluzione normative e non solo del contesto. Al sostegno di progetti puntati sulle persone, si sono accompagnati interventi formativi orientati all'acquisizione di un'appropriata cultura

8,8%

percentuale del patrimonio Politiche sociali erogato tramite accantonamento Scadenza unica, 2014

imprenditoriale da parte delle cooperative sociali, che si configurano come un importante employer del sociale ma potrebbero migliorare le loro capacità gestionali.

Reti di prossimità

La promozione di reti di prossimità a contrasto delle diverse forme di povertà ha visto sostenere negli anni una molteplicità di iniziative, centrate sulle solidarietà brevi, di vicinato, di comunità o di gruppo dei pari, sulla base delle nuove forme di sharing economy. Questa intensa attività, spesso sperimentale, ha così portato nell'ultimo anno a emanare il bando "Fatto per bene", ideato per cominciare a sondare il territorio in modo integrato e immaginare prospettive per un'azione coordinata. A tale chiamata le diverse realtà territoriali hanno risposto in modo propositivo con il risultato di realizzare una prima mappatura non solo del disagio, ma anche della significativa presenza della società civile organizzata.

Nuove generazioni

L'ambito di intervento centrato sulle Nuove generazioni ha costituito un'importante capitolo nell'attività non solo dell'Area, ma anche della Compagnia e dei suoi enti strumentali storici. Dopo una fase di studio, la Compagnia ha avviato dal 2014 il programma intersettoriale ZeroSei sul tema della prima infanzia (0-6 anni), che coinvolge numerosi enti pubblici e privati del territorio, così come altre fondazioni italiane, e si concentra sulle tipologie di investimento sulla persona più efficaci in età precoce. A questa attività si è affiancato il sostegno a iniziative mirate al miglioramento della vita dei bambini e degli adolescenti, come il contrasto alla dispersione scolastica o il rafforzamento delle attività di doposcuola, o il sostegno ad azioni realizzate in orario extrascolastico con il concorso di soggetti del territorio e il coinvolgimento delle scuole stesse; non è mancato il sostegno alle iniziative

di svago e aggregazione estive. La Compagnia ha sempre favorito progetti caratterizzati da un chiaro contenuto educativo: lo sviluppo del potenziale di apprendimento ed espressività individuale, la partecipazione responsabile, l'educazione prospettica alla cittadinanza attiva, l'apertura culturale, l'educazione ambientale, sanitaria e alimentare, sono esempi di contenuti presenti nelle iniziative per i ragazzi e le ragazze, spesso in modo integrato. Questi stessi temi vengono affrontati anche nelle iniziative di promozione dei giovani, che hanno al centro lo stimolo dell'autonomia, il supporto al protagonismo e la promozione del ruolo anche sociale e politico che i giovani svolgono nelle loro comunità.

Migranti, italiani

I progetti sostenuti dalla Compagnia hanno sempre accolto in modo paritetico italiani e stranieri, in questo seguendo una filosofia di intervento storica della Compagnia medesima. Naturalmente, quando problematiche specifiche lo abbiano richiesto, sono stati posti in essere progetti mirati sugli stranieri, come nel caso dei minori non accompagnati. L'interesse per le popolazioni migranti è stato sviluppato in modo trasversale, attraverso iniziative rivolte a fasce sociali a rischio o in situazione di vulnerabilità, con interventi nel campo del lavoro e delle politiche attive del lavoro, dell'housing sociale, dell'inclusione sociale e dell'istruzione, con il duplice intento di destinare azioni rivolte a tutte le popolazioni in stato di difficoltà, anche migranti, e di valorizzare il coinvolgimento attivo e generativo di questi gruppi.

La cooperazione internazionale

Nel campo della cooperazione internazionale, sono stati giudicati positivamente i risultati raggiunti in iniziative come Fondazioni4Africa, realizzato in Senegal e in Nord Uganda con la collaborazione di altre fondazioni italiane e Formazione per lo Sviluppo;



come pure l'intervento rivolto alla formazione dei quadri intermedi del Sud del Mondo. Riconoscendo ulteriormente le potenzialità della collaborazione con altre fondazioni e soggetti impegnati nei territori selezionati (in particolare in Burkina Faso), la Compagnia ha continuato a sviluppare attraverso nuove progettualità l'approccio multi-dimensionale e transnazionale ai fenomeni di povertà, tramite il coinvolgimento attivo dei soggetti locali e della cooperazione internazionale coinvolti in processi di sviluppo territoriale.

Il Protocollo di intesa con la Città di Torino

La Compagnia ha proseguito il proprio impegno a sostegno delle Istituzioni pubbliche, che conferma la vocazione territoriale della Fondazione. È stato rinnovato negli anni il protocollo d'Intesa tra Compagnia di San Paolo, Comune di Torino e Ufficio Pio per lo sviluppo e la qualificazione delle azioni di welfare, che ha costituito la cornice della collaborazione tra queste entità (con un impegno annuo pari al 10% del budget complessivo dell'Area): politiche sociali, educative, del lavoro, della rigenerazione urbana, dello spazio pubblico e dell'integrazione, secondo principi di integrazione, affiancamento e sussidiarietà, sono stati oggetto di tale collaborazione sistematica e formalizzata. La sinergia dell'Area Politiche Sociali con l'Ufficio Pio e la Fondazione per la Scuola, entrambi enti strumentali storici della Compagnia, ha trovato nello scorso quadriennio ulteriori importanti terreni di cooperazione nell'area metropolitana torinese in attività incentrate sul contrasto alla fragilità sociale, della dispersione scolastica, dell'educazione.



Accoglienza, sostegno e conforto

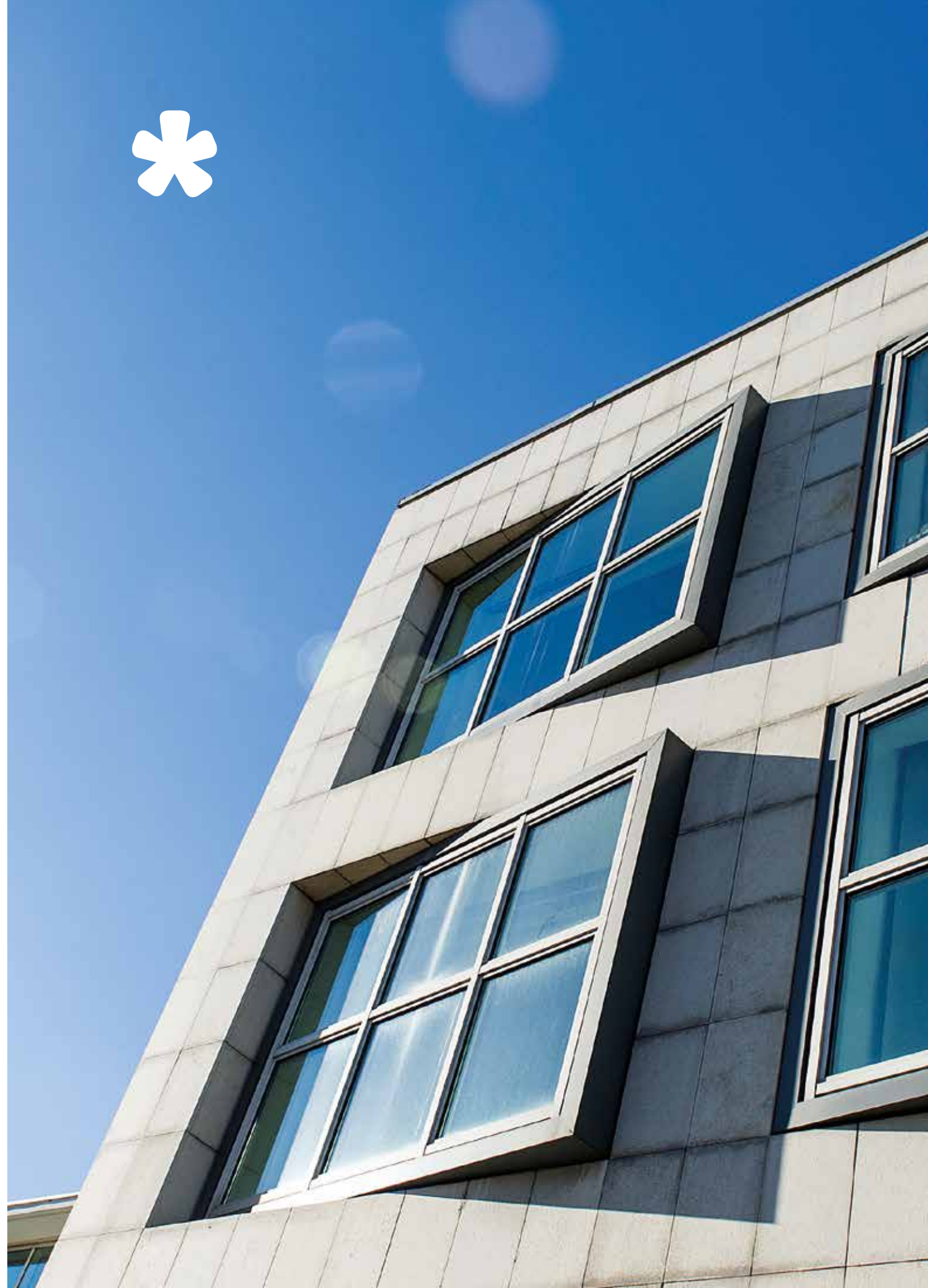
A Casa Ugi* non si è soli



Non potrei neanche spiegare a parole che effetto ha sulla mia vita fare volontariato qui, a Casa Ugi. Ho il ricordo di tantissimi bambini: so dove erano, cosa mi hanno detto, come mi hanno accarezzata il viso per dirmi, chi non vedeva, che ero bella; ricordi così intimi che sono difficili da raccontare ma che mi hanno fatta crescere tantissimo.”

Silvia, volontaria

vistadaqui.compagniadisanpaolo.it





Filantropia e Territorio

Budget 2015: **€ 7.990.000***

Numero interventi 2015: **57***

*1° anno di istituzione



L'Area è nata alla fine del 2014, raggruppando nuclei tematici fino a quel momento gestiti in altri comparti di attività. Entrambe le parole, filantropia e territorio, servono a definirne il campo d'azione e devono essere tenute in conto contemporaneamente. Il principale obiettivo dell'area, infatti, si identifica con le pratiche solidaristiche, ma anche orientate allo sviluppo, generate in modo gratuito da reti, comunità, gruppi informali, singoli donatori che riconoscono in un dato territorio lo sfondo e insieme l'obiettivo della loro generosità. Anche l'innovazione sociale, in quanto movimento dal basso, ha trovato collocazione in questa unità operativa.

Promuovere la filantropia

Aiutare il territorio a essere generoso e responsabile: la Compagnia ha sostenuto fondazioni di comunità e progetti di filantropia territoriale con un impegno di oltre due milioni nel quadriennio.

Promuovere la filantropia per la Compagnia ha significato lavorare con e sostenere varie tipologie di intermediari filantropici: dal modello classico di fondazione comunitaria che costruisce il proprio patrimonio sulla base di donazioni, a quella con funzione pass-through, cioè specializzata nella raccolta di donazioni immediatamente canalizzate verso progetti a favore del territorio, alla fondazione presidio territoriale di pronto

soccorso e animazione sociale; come pure esempi di evoluzione di fondazioni esistenti o attività dedicate alla filantropia comunitaria realizzate da enti con pluralità di missioni. Nel quadriennio sono state otto le fondazioni comunitarie con le quali la Compagnia ha dialogato, senza contare quelle meridionali sostenute in modo indiretto tramite il contributo della Compagnia alla Fondazione con il Sud.

La Compagnia ha contribuito a far nascere fondazioni con un impianto solido e tradizionale che raccolgono offerte sul loro territorio di riferimento per costituire patrimoni a scopo di utilità sociale, o che organizzano campagne di raccolta per organizzare l'intervento su specifici temi. In alcuni casi si è ritenuto più opportuno non moltiplicare le entità giuridiche e abbiamo invece sostenuto progetti che hanno trovato in fondazioni già esistenti un incubatore che li ospiterà per sempre, o forse solo fino a quando avranno una consistenza e una solidità che richieda una gestione autonoma.

In questi quattro anni abbiamo rafforzato alcune nostre convinzioni. In particolare siamo convinti che un progetto di filantropia locale abbia buone speranze di riuscita se nasce "dal basso", ovvero da una genuina iniziativa locale, condivisa e inclusiva; la Compagnia può sostenere la costituzione di fondi di dotazione e accompagnare le attività delle fondazioni nella fase di



Fondazione Comunità Mirafiori



FONDAZIONE
DELLA COMUNITÀ
DI MIRAFIORI ONLUS



UN INTERVENTO IN SINTESI

Progetto

Fondazione della Comunità di Mirafiori ONLUS

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 1.727.000 (2007-2015)

Obiettivo

Stabilizzare i risultati del processo di rigenerazione urbana avviato nel 2001 dalla città di Torino con il PRU – Via Artom, attraverso la valorizzazione delle risorse private e il loro reinvestimento in progetti di interesse comune per il territorio.

Risultati

Costituzione di una Fondazione che svolge un presidio sul territorio sia come Casa del quartiere che come grant maker e attivatore della filantropia locale.

I numeri del progetto 2007-2015



L'impatto del progetto

Impatto economico



→ Impatti diretti

Riqualificazione edificio
Creazione lavoro
Grant: € 780.000,00

→ Impatti indiretti

Raccolta fondi su territorio
Coinvolgimento Politecnico
Riqualificazione contesto urbano

Impatto sociale



- Presidio Parco Colonnetti
- Miglioramento della frequentazione del parco
- Accresciuta fiducia e cooperazione nell'associazionismo locale: 45 associazioni coinvolte
- Rafforzamento processi di cittadinanza attiva

Impatto ambientale



- Riqualificazione dell'area del Parco in cui è insediata la Fondazione
- Iniziative con e per il quartiere in cooperazione con altre realtà locali
- 10 progetti annuali sullo sviluppo sostenibile e la vocazione ambientale del quartiere



avvio, ad esempio tramite la copertura di alcune spese di funzionamento, per poi passare in un secondo momento al sostegno di specifici progetti. Siamo inoltre convinti che territori preferenziali siano quelli urbanizzati, ma di media dimensione, con una storia di coesione sociale e con capacità di mobilitazione. Pensiamo infine che meritino attenzione e sostegno anche progetti “tematici” non necessariamente territoriali: fondi dedicati a cause trasversali (salute, cultura, ricerca) che comunità di intenti si impegnano a presidiare e a sostenere con strumenti di raccolta fondi tipici dell'agire filantropico.

Come naturale ricaduta di questa esperienza la Compagnia, e in particolare l'area filantropia e territorio, è impegnata in un servizio gratuito di orientamento e assistenza a donatori privati che intendano costituire fondi patrimoniali o elargire donazioni. Si tratta di una ricaduta operativa dell'attività di sostegno alla cultura della generosità e del dono che affonda le sue radici nella tradizione storica della Compagnia stessa.

Anche la gestione delle prescrizioni legislative a favore del Volontariato a carico delle fondazioni ex bancarie è effettuata dall'area. La Compagnia nel quadriennio ha erogato una media di oltre 5 milioni all'anno al sistema dei Centri di servizio per il volontariato ex legge 266/1991 ed è presente con una trentina di propri rappresentanti nominati nei Comitati di Gestione di otto regioni (Basilicata, Campania, Molise, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Valle d'Aosta); si tratta di un'attività che presenta alcuni profili di delicatezza, in particolare in questa fase di revisione della normativa sul nonprofit. Per prassi contabile, in quanto esborsi obbligatori per legge, questi fondi non sono inclusi nel budget erogativo.

In accordo e collaborazione con le altre fondazioni firmatarie dell'accordo Acri-Volontariato del 16/10/2013, infine, la Compagnia sostiene la sopra citata Fondazione con il Sud con un contributo che nel

quadriennio è stato di quasi 12 milioni. La Compagnia partecipa alla governance della Fondazione, che è di fatto uno dei suoi principali strumenti di intervento nel Mezzogiorno italiano (gli stanziamenti per la Fondazione con il Sud sono inclusi nel budget).

La ricerca e le politiche per il territorio

Nel quadriennio la Compagnia ha destinato all'attività di ricerca socio-economica sul territorio di riferimento, – il Nord-Ovest italiano – circa un milione di euro; si è trattato di ricerca condotta largamente da centri nonprofit non universitari. Questo investimento ha avuto due fondamenti: la convinzione che il dibattito pubblico, anche locale, debba basarsi su una cognizione analitica della realtà, che le politiche debbano confrontarsi con i dati di fatto, che il sapere scientifico ha una responsabilità da assolvere nella costruzione della capacità progettuale di un territorio. L'esistenza di centri indipendenti può essere una significativa condizione di vitalità. Altri due milioni di euro sono stati orientati ai centri specializzati in settori di ricerca specifici, come le dinamiche e le politiche migratorie, l'ambiente e la regolazione dei servizi pubblici, la valutazione delle politiche pubbliche. Nel quadriennio la Compagnia ha poi assicurato sostegno (per un totale di circa due milioni di euro) ad alcune Agenzie del Comune di Torino – Torino Internazionale, Torino Smart City, Urban Center Metropolitano, Contrada Torino. Da tempo è in corso un tentativo, promosso anche dalla Compagnia, di spingere le Agenzie verso una maggiore integrazione anche nella prospettiva di un'“Agenzia di sviluppo locale”, come prefigurato nel Terzo Piano Strategico metropolitano. Circa un milione e mezzo di euro è stato infine destinato all'acquisto di banche dati on line di discipline prevalentemente socio-economiche (e al presidio tecnologico delle collegate attività di digitalizzazione), condotto prevalentemente attraverso l'Ires Piemonte, che ha messo a disposizione la sua struttura amministrativa e ha gestito, ottenendo economie apprezzabili, gli

acquisti e il funzionamento del sistema. Proprio intorno al concetto di “risorse bibliografiche di sistema”, peraltro, andrà condotta la prossima fase progettuale.

Socialità e spazio pubblico

Nel quadriennio la Compagnia ha destinato al filone di attività riferito alla Socialità e spazio pubblico poco più di 4 milioni di euro. Sono stati sostenuti progetti volti a rafforzare il senso dello spazio pubblico urbano come fattore di buona e solidale convivenza tra persone, e di responsabilità verso i luoghi della vita comune e la loro manutenzione. Le iniziative, che hanno potenziato l'uso sociale dello spazio pubblico urbano e del miglioramento della sua qualità con un'attenzione ai processi di rigenerazione urbana, si sono sviluppate su due assi di interventi. Il primo asse di interventi ha riguardato azioni progettate e attuate in stretta collaborazione con le amministrazioni locali, regolate principalmente da accordi e convenzioni dedicate. Si iscrivono in tale ambito la conclusione delle attività del progetto +Spazio+Tempo in collaborazione con il Comune di Torino, che ha coinvolto diversi quartieri torinesi, tra cui soprattutto Borgo San Paolo e San Donato, il sostegno a enti co-partecipati con il Comune di Torino, il sostegno alle Case del quartiere torinesi e la promozione di una rete di collaborazione tra questi presidi di socialità locale al servizio dei bisogni e della creatività dei quartieri. Parimenti, sono proseguiti gli interventi nel Sestiere della Maddalena attuati in collaborazione con il Comune di Genova, che hanno coinvolto larga parte dell'associazionismo locale, e che hanno dato continuità e prospettiva alle azioni di riqualificazione urbanistica, culturale e sociale del centro storico genovese.

Il secondo asse di interventi ha riguardato invece, anche per il tramite di uno specifico bando del 2014, iniziative diffuse sul territorio metropolitano torinese e piemontese proposte e attuate da soggetti della

5

milioni di euro erogati in media ogni anno dalla Compagnia al sistema dei Centri di servizio per il volontariato nel quadriennio 2012-2015

società civile, attraverso processi di partecipazione e cittadinanza attiva che hanno contribuito a un miglioramento del rapporto con i propri territori di riferimento.

Tale approccio, gestito all'epoca dall'Area Politiche sociali, ha confermato l'attenzione della Compagnia verso iniziative mirate alla valorizzazione dello spazio pubblico come occasione di socialità e di relazione.

Innovazione e impresa sociale

Da un paio d'anni (e con uno stanziamento di circa 800.000 euro nel 2015) la Compagnia ha sviluppato un approccio al tema della social innovation, che coinvolge le realtà orientate alla produzione di beni e servizi sociali – di nuova concezione o dalla gestione innovativa – e quei progetti che puntino allo sviluppo di infrastrutture al servizio degli innovatori sociali. Tale approccio, in virtù della natura fortemente localizzata della social innovation, risponde alla necessità di trovare vie territoriali per sviluppare un ambiente urbano adeguato e di favorire la formazione di un “ecosistema” locale ad alto tasso di connettività e circolazione di informazioni e competenze tra i nuovi operatori.

Il lavoro iniziato intende sostenere il passaggio, dopo una fase di sperimentazioni, a una fase più strutturata caratterizzata da epicentri urbani, ambienti, luoghi in cui si sposino al meglio spinta dal basso e creatività bottom-up, confronto tra pari, scambio di esperienze intergenerazionale, accesso a competenze e formazione, atmosfera internazionale. L'idea di fondo è quella di un ambiente urbano dotato di un'infrastrutturazione per la social innovation improntata alla flessibilità in cui, oltre ad offrire risorse, la Compagnia possa essere interlocutore attento e costante, e talvolta anticipatore.

In un contesto come quello torinese che vede, quasi naturalmente, la convergenza tra sensibilità sociale



e competenza tecnologica, l'innovazione sociale può rappresentare una strada di sviluppo da affrontare con convinzione e speditezza. Da qui l'impegno avviato per l'innovazione in ogni esperienza di "sociale" e per la social innovation in quanto tale. Grande importanza è data a quei trampolini di lancio (ambienti di innovazione, incubatori, acceleratori) senza i quali, apparentemente, si creano con difficoltà idee, pratiche, imprese e occasioni di lavoro. Per l'avvio di queste iniziative infrastrutturali i fondi filantropici e fondi europei sono basilari.



I Programmi



ZeroSei

Perché?

Il periodo da 0 a 6 anni è fondamentale per lo sviluppo cognitivo, fisico, emotivo, linguistico, e sociale delle persone. In un paese a natalità zero, l'investimento nella prima infanzia costituisce un'operazione con ritorni significativi in termini di miglioramento delle opportunità di accesso all'educazione delle persone, accresciute potenzialità economiche e lavorative, produttività economica, incrementata propensione a comportamenti di cittadinanza e genitorialità responsabile. Per queste ragioni, nel 2014 la Compagnia di San Paolo ha lanciato il Programma ZeroSei, al fine di contribuire al benessere armonico dei bambini e di accrescere la consapevolezza dell'investimento nella prima infanzia, quale fattore essenziale per incidere efficacemente sul futuro della nostra società.

2014-15: le azioni

• Spazio ZeroSei

Spazio laboratoriale e multidisciplinare dedicato ai bimbi e alle loro famiglie, sperimenta e diffonde metodologie e pratiche innovative per la prima infanzia (Torino, in via Milano 20);

• Porta Palazzo ZeroSei

Iniziative di promozione del benessere di bimbi e famiglie, realizzate con partecipazione di soggetti locali, nel quartiere di Porta Palazzo a Torino;

• Transatlantic Forum on Inclusive Early Years

Realizzato con fondazioni internazionali ed italiane, coinvolge decisori, ricercatori e operatori in un dibattito internazionale sulla definizione di politiche per i bambini piccoli, con attenzione alle famiglie vulnerabili;

• Oltre i campi ZeroSei

Azioni di promozione del benessere dei bimbi 0-6 anni nei comuni del Consorzio CIDIS (Beinasco, Orbassano, Volvera, Rivalta, Bruino e Piossasco), mirate a favorire

l'inclusione dei bimbi rom residenti e a valorizzare l'identità culturale delle loro famiglie;

• AltroTempo ZeroSei

Sviluppo di iniziative educative, culturali, artistiche, di promozione della salute complementari ai servizi educativi tradizionali (asili nido e scuole d'infanzia) con coinvolgimento delle famiglie, realizzato in 17 comuni della prima cintura torinese;

• Atlante Torino Be.Bi

Mappatura georeferenziata dei servizi 0-6 della Città di Torino, realizzata da Save the Children in collaborazione con la Compagnia e la Città di Torino;

• Orizzonti ZeroSei

Bando pilota per la raccolta di idee e proposte innovative di servizi multidimensionali e offerte presentate in partenariato da organizzazioni pubbliche e private piemontesi.

Oltre il quadriennio 2012-15

Saranno consolidate e sviluppate le azioni e le progettualità già sperimentate, coinvolgendo un numero maggiore di organizzazioni, bambini e famiglie, con nuove iniziative, in particolare nel campo della lotta all'obesità in età precoce e della ricerca. Nel quadriennio, la Compagnia ha sostenuto numerosi altri progetti destinati ai bimbi 0-6, tra cui Nati per Leggere Piemonte – iniziativa per la promozione della lettura in età precoce, promossa e coordinata in collaborazione con la Regione Piemonte; nel 2015 ha lanciato, in collaborazione con altre fondazioni italiane, un bando nazionale a favore di interventi integrati e innovativi per i bambini di questa fascia d'età.

Parole chiave



Bambini 0-6
Benessere globale del bambino
Famiglie vulnerabili
Investimenti precoci, servizi integrati
Responsabilità condivisa dei territori
Partecipazione attiva delle famiglie



IL PROGRAMMA IN SINTESI



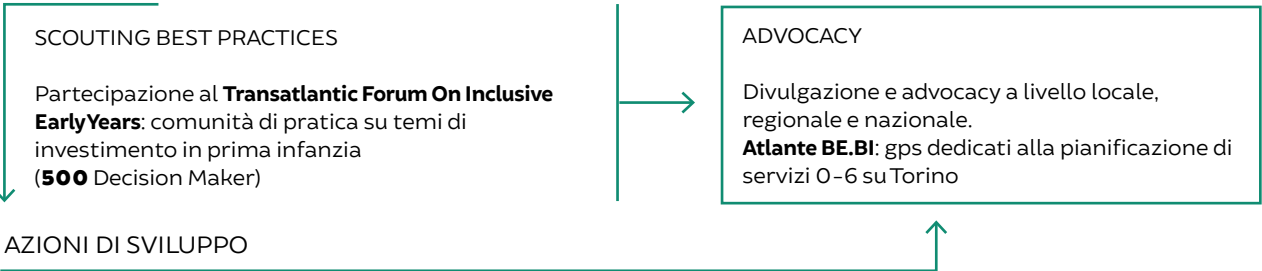
Programma
ZeroSei. Ogni futuro nasce bambino

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 3.400.000 (2014-2015)

Obiettivo
(1) favorire l'integrazione di servizi di cura ed educazione rivolti alla fascia 0- 6 anni;
(2) sviluppare la sensibilità alle esigenze della fascia 0-6 anni

Il modello di intervento del programma e i suoi numeri



Spazio ZeroSei: laboratorio della Compagnia per bimbi e genitori:

3.250
bambini coinvolti

Porta Palazzo ZeroSei, Oltre i Campi, Altrotempo e Nati per leggere interventi realizzati in partenariato a favore degli 0-6:

50 mila
bambini ca.
272 partner

Bandi regionali (Orizzonti 0-6) e nazionali (Infanzia, Prima) per progetti innovativi a target 0-6:

€ 1.1 mln
Effetto leva: fondi aggiuntivi di terzi

L'impatto del progetto

- Impatto economico**
- **Impatti diretti**
attivazione di 2 milioni di euro di cofinanziamento (38%)
 - **Spill-over**
Riduzione costi sociali
- Impatto sociale**
- Circa 30.000 famiglie coinvolte
 - Facilitazione inclusione famiglie con fragilità
 - Diffusione di principi e modelli educativi con focus su famiglie con fragilità
- Impatto organizzativo**
- Scouting di best practices e metodologie
 - Sviluppo di reti di partenariato pubblico privato su tema 0-6
 - Advocacy su best practices EU a livello nazionale e locale

Dove nasce un'amicizia

Chi viene allo Spazio ZeroSei*, poi ci torna sempre



È bello vedere che quando entrano allo Spazio ZeroSei si stupiscono, quando per esempio arrivano nell'ultima stanza - quella dei sensi - si rendono conto che quello che li aspetta è un'esperienza diversa da quelle che potrebbero fare tutti i giorni. All'inizio magari sono chiusi, timidi, poi man mano che tornano si sentono come a casa, in famiglia: sanno che devono togliersi le scarpe, cominciano ad aprirsi, e allo stesso tempo vedi che tra le mamme nascono rapporti di amicizia, alcune si organizzano in gruppi e vengono insieme, cominciano a frequentarsi anche al di fuori dello Spazio ZeroSei."

Latifa, mediatrice culturale

vistadaqui.compagniadisanpaolo.it





Programma Housing

Perché?

Il Programma Housing è nato nel 2006 per realizzare progetti innovativi volti a prevenire la caduta nell'emergenza di persone e famiglie che fanno parte della "fascia grigia" di popolazione, nuova e sempre più diffusa, che si trova in temporanea difficoltà abitativa, sociale ed economica e non è in condizioni di operare sul mercato privato della casa né possiede i requisiti per accedere all'edilizia residenziale pubblica. Coniugando aspetti architettonici e urbanistici con aspetti sociali ed economico finanziari, il Programma Housing contribuisce alla nascita e diffusione di una nuova cultura dell'abitare, fatta di partecipazione, socialità, integrazione territoriale, sostenibilità ambientale, solidarietà intergenerazionale, mix sociale, convivenza domestica, cooperazione.

2014-15: le azioni

Il Programma opera attraverso due linee:

→ SPERIMENTAZIONE DIRETTA DI NUOVI MODELLI DI HOUSING SOCIALE:

- **Residenze Temporanee:** doppio intervento di riqualificazione nei quartieri torinesi di Porta Palazzo e San Salvario (€ 11 milioni circa), con risanamento architettonico di due immobili e recupero urbanistico delle aree circostanti. Le Residenze sono oggi abitate in tutti i 51 unità abitative e realizzano il mix sociale tra soggetti in stato di fragilità e city users;
- **Stesso Piano:** servizio di intermediazione immobiliare sociale rivolto ai giovani, con locazione a speciali condizioni di appartamenti privati da affittare in coabitazione;
- **Condominio Solidale di via Gessi:** co-housing tra persone anziane e madri con figli minori o persone sole inserite in percorsi di autonomia sociale;
- **Ci Vediamo:** progetto che favorisce la permanenza delle persone anziane presso la propria abitazione e promuove lo sviluppo della comunità locale;

• **Coabitazione Giovanile Solidale:** 6 progetti di "portierato sociale" svolto da giovani volontari all'interno di stabili ATC.

→ SOSTEGNO A PROGETTI SVILUPPATI DA SOGGETTI TERZI attraverso la pubblicazione e comunicazione delle "Linee Guida per la presentazione di richieste di contributo" rivolte a sostenere iniziative di promozione o protezione dell'autonomia abitativa e di sviluppo di nuove culture dell'abitare (€ 2.780.000 - 2012 e 2014). Oltre il quadriennio 2012-15

Oltre il quadriennio 2012-15

A partire dal 2016 il Programma Housing avvierà un nuovo triennio di azione, valutando la fattibilità di nuovi interventi e l'ampliamento del Programma verso altre direzioni.

La Compagnia aderisce e sostiene il FASP - Fondo Abitare Sostenibile Piemonte, fondo di investimento etico nel quale sono confluiti oltre 100 milioni di euro provenienti dal patrimonio di nove Fondazioni di origine bancaria piemontesi e dal Fondo Investimenti per l'Abitare della Cassa Depositi e Prestiti. Il Fondo realizza abitazioni sul territorio piemontese da concedersi in locazione a canone calmierato a nuclei con limitata capacità reddituale.

Parole chiave



Social housing
Riqualificazione edilizia e sociale
Co-progettazione
Sostenibilità degli interventi
Mix sociale
Partecipazione





2009
2.500 mq abbandonati
con ingressi murati

2013
27 alloggi social-housing
ecosostenibili

Luoghi Comuni

Il Progetto Residenze Temporanee
Porta Palazzo

UN INTERVENTO IN SINTESI

Progetto

Luoghi Comuni - Porta Palazzo

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 5.000.000 (2014-2015)

Obiettivo

Riqualificare l'immobile di Piazza della Repubblica 14 in soluzioni abitative di Residenza Temporanea (short term: <30gg. & long term: 1-18mesi) per target di utenza differenti, sviluppando un modello sostenibile e replicabile

Risultati

Riconversione di oltre 2.500mq in 27 appartamenti ecosostenibili e sviluppo di un modello di business economicamente sostenibile entro il primo anno.

I numeri del progetto 2013-2015

27

abitazioni

85%

saturatione
abitativa

110 short term
73 stress abitativo
69 city users

90%

nuclei familiari in stress abitativo
raggiunge l'autonomia abitativa

5 mesi
permanenza media

L'impatto del progetto

Impatto economico



→ Impatti diretti

→ Impatti indiretti → Spill-over

(1) Riqualificazione edificio. (2) Creazione lavoro (2,5 FTE)
(3) Riduzione del costo sociale
(1) Incremento spesa locale. (2) Migliorato contesto urbano
Acquisizione competenze lavoratori coinvolti

Impatto sociale



→ Utenti

→ Fornitori

STRESS ABITATIVO: persone in attesa di trovare una
soluzione abitativa (fornita da istituzioni o meno)
CITY USERS che accedono ad alloggi
Lavoratori inseriti in percorsi di riabilitazione psico-sociale

Impatto ambientale



→ Contesto urbano → Struttura edificio

→ Arredamento

Riqualificazione urbana
(1) Energia da fonti rinnovabili
(2) Uso di materiali naturali e da riciclo / recupero
(1) Acquisti da produttori locali
(2) Re-design: recupero funzionale da usato



Compagnia
di San Paolo



Torino e le Alpi

Torino e le Alpi

Perché?

Il Programma Torino e le Alpi è stato attivato per contribuire allo sviluppo economico e sociale dei territori alpini, sostenendo la crescita di innovativi modelli sociali, culturali e produttivi e le capacità di analisi e di progettazione finalizzate a politiche territoriali integrate e coerenti tra loro e con il contesto. Il Programma, inoltre, intende rafforzare la Torino metropolitana nel suo possibile ruolo di riferimento del mondo alpino che la circonda, incrementando conoscenze, sensibilità e opportunità di scambio e favorendo la presenza dei territori alpini nel dibattito pubblico.

2014-15: le azioni

Il Programma si è articolato in diverse azioni e ha operato con progetti propri e con interventi di sostegno tradizionali (grant-making), avvalendosi inoltre di un integrato progetto di comunicazione.

Le azioni:

• **Azioni di ricerca e di sostegno al tessuto produttivo e sociale del mondo alpino:** selezione e sostegno di 20 progetti di ricerca applicata finalizzati ad analizzare, documentare e rendere fruibili buone pratiche, progetti e modelli innovativi (€ 300.000 nel 2014);

• **Azione di promozione della competitività sui finanziamenti UE:** realizzazione di moduli di formazione/informazione nei diversi quadranti della Regione Piemonte e della Valle d'Aosta sui fondi europei a disposizione della montagna, emanazione di un bando per la selezione di giovani consulenti e di aggregati territoriali, sui quali applicare metodologie partecipate di sviluppo locale;

• **Attività culturali sul mondo alpino:** realizzazione delle edizioni 2014 e 2015 del festival culturale Torino e le Alpi a Torino, selezione e sostegno di 12 progetti

culturali con il "Bando per progetti culturali nei territori alpini" (€ 300.000 nel 2015) ed emanazione dell'edizione 2016 del bando;

• **Attività di coordinamento e di comunicazione:** realizzazione e lancio del sito web Torino e le Alpi e gestione dei canali social del Programma (www.torinoealpi.it).

A tali azioni il Programma ha affiancato la consueta attività di grant-making propria della Compagnia di San Paolo. Anche in questo caso la logica sottesa alla gestione dei contributi è stata di tipo selettivo e strategico, ovvero volta allo scopo di stimolare rapporti sinergici fra tutti i beneficiari di contributo, raccogliendo e diffondendo sul sito web Torino e le Alpi le rispettive iniziative, favorendo la conoscenza reciproca e la costruzione di una rete di soggetti attivi sui temi della montagna (circa 1 milione di euro nel 2014-2015).

Oltre il quadriennio 2012-15

Con il 2016 il Programma Torino e le Alpi concluderà il suo primo triennio e valuterà un eventuale nuovo frame in cui inserire la propria operatività.

Parole chiave



Montagna; Città
Protagonismo alpino
Innovazione e sviluppo
Costruzione di reti
Potenzialità creative della montagna
Europa 2020

IL PROGRAMMA IN SINTESI

Prprogramma
Torino e le Alpi

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 2.570.000 (2014-2015)

Obiettivo
Contribuire allo sviluppo economico, sociale e culturale dei territori montani di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, rafforzando il rapporto tra territori montani e città in una logica di mutuo vantaggio.

Risultati
Sostegno a progetti di animazione culturale sul territorio e in città; realizzazione di attività di ricerca applicata per sviluppare servizi sul territorio; azioni di divulgazione e formazione su Fondi europei per i territori montani.

I numeri del progetto 2014-2015



52%
del territorio
piemontese è area
montana

- ➔ **12**
progetti di animazione culturale nelle valli all'interno del bando Festival Torino e le Alpi per €300.000
- ➔ **20**
progetti di ricerca applicata realizzati in ambito economico, sociale e sanitario per €300.000
- ➔ Sviluppo di un progetto di promozione della competitività sui fondi dell'Unione Europea

L'impatto del progetto

Impatto economico €	➔ Impatti diretti	Finanziamento progetti sul territorio Raccolta spunti progettuali
	➔ Impatti indiretti	Indotto da progetti
	➔ Spill-over	Sviluppo competenze progettuali
Impatto sociale 👥	➔ Montagna	Offerta ricreativa e culturale, Diffusione di buone pratiche, nuova economia
	➔ Area metropolitana	Sensibilizzazione sulle opportunità e risorse delle montagne
Impatto organizzativo 🔗	➔ Scouting nuovi modelli	
	➔ Sviluppo sostenibile per l'implementazione di servizi per comunità locali	
	➔ Sviluppo di network tra comuni montani	
	➔ Sviluppo di un sistema metropolitano-montano	

Un passo alla volta

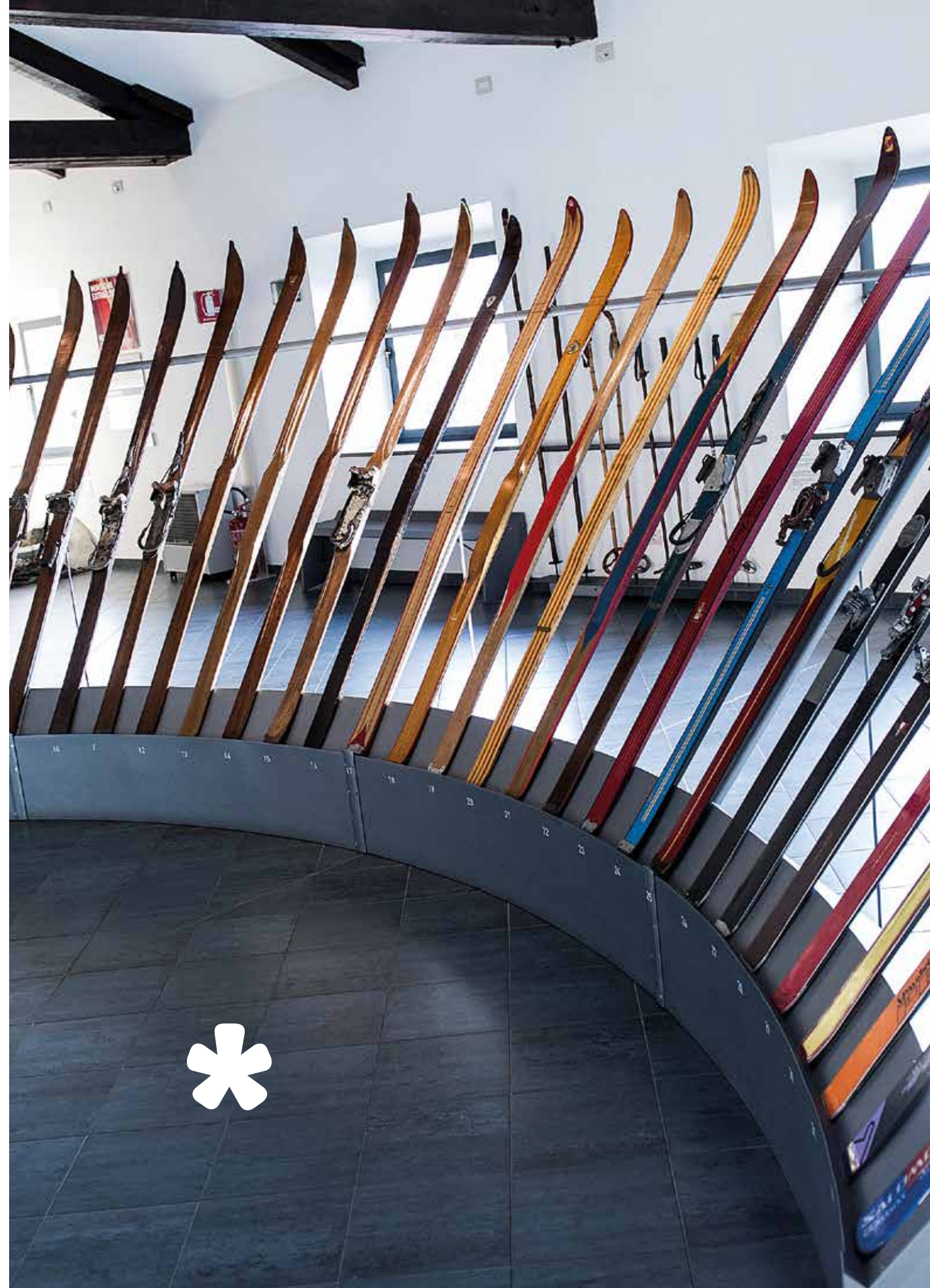
Al Museo della Montagna* ho trovato il senso del racconto

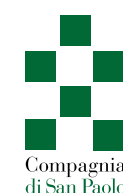


La montagna è il posto dove ho iniziato a parlare con mio nonno e dove ho imparato a parlare con mio padre. È dove scappo ogni volta che posso, per incontrare me stesso al di fuori di tutti i condizionamenti e le paranoie che ti impone la città. È stata e continua a essere una scuola, che mi ricorda come qualsiasi difficoltà si risolva comunque un passo alla volta. Ed è il posto dove mi commuovo di fronte a qualcosa di bello. Più che un 'dove', il mio obiettivo è un 'quando': voglio andare in montagna fino all'ultimo giorno. E se dopo l'ultimo giorno c'è altro, spero che mio nonno mi aspetti lì con gli scarponi già allacciati. Al Museo della Montagna ho trovato il senso del racconto. Chi ama la montagna ama anche sentirsela raccontare, magari da quel compagno di scalate che ha qualche anno di ascensioni in più sulle spalle."

Marco, giornalista alpinista

vistadaqui.compagniadisanpaolo.it





Compagnia
di San Paolo



Polo del '900

Polo del '900

Perché?

Torino e il Piemonte annoverano numerose realtà culturali di qualità che si occupano di studi, ricerche e animazione sul Novecento. Il quadro entro cui queste realtà si sono mosse e sono cresciute è drasticamente cambiato:

- **la contrazione delle risorse pubbliche** e private a favore della cultura richiede una riflessione sui modelli economici alla base di queste strutture che si trovano stretti tra un dovere morale oltre che statutario di conservazione (di un archivio, di un piccolo patrimonio, della memoria di un personaggio illustre) e una **difficoltà di diffondere**, attualizzarne il pensiero, svolgere una funzione sociale allargata, al di là di un pubblico ristretto di ricercatori e specialisti;
- **il contesto sociale mutato**, anche in termini di consumi culturali, richiede una riflessione sul ruolo di questi enti, che nel secondo dopoguerra avevano svolto una funzione cruciale di ricostruzione dal basso del tessuto culturale, aggregando forze intellettuali, impegno e progettualità in una fase decisiva della Repubblica;
- **la frammentarietà** della loro galassia determina diseconomie oggi non sostenibili;
- **l'incapacità di raggiungere una massa critica**, impedisce per numerosi soggetti, l'attrattività e l'accesso a soglie di esercizio tali che contengano i costi entro margini sostenibili

Per queste ragioni la Compagnia di San Paolo ha inteso raccogliere questa sfida dando avvio alla costituzione del Programma del Polo del '900.

2014-15: le azioni

Le principali azioni realizzate in questo quadriennio sono state di carattere architettonico, organizzativo e di capacity building. Nello specifico:

- riqualificazione degli spazi del Palazzo di San Daniele e riorganizzazione e rifunzionalizzazione delle sale di Palazzo San Celso;
- costituzione della governance del Polo: il superamento del concetto di coabitazione verso l'integrazione, preservando la forte identità di ciascun ente, rappresenta un'opportunità per tutti gli attori coinvolti in termini di massa critica, di rinnovamento, di promozione e razionalizzazione e sostenibilità;
- istituzione di una scadenza unica per i contributi agli enti culturali che partecipano al Polo che segue logiche di specializzazione, coprogettazione e valutazione comparativa;
- costituzione di quattro tavoli di lavoro: (1) archivi e biblioteche, (2) comunicazione, (3) fundraising, (4) attività di valorizzazione.

Oltre il quadriennio 2012-15

Dalla definizione della macchina organizzativa e dall'integrazione tra le attività del Polo del '900 e quella degli enti culturali che parteciperanno al progetto, si passerà all'entrata in regime della vita del centro culturale, valorizzando l'esperienza sperimentale in un'ottica di sostenibilità e innovazione dell'approccio operativo, assumendo un crescente ruolo nel panorama regionale, nazionale ed europeo.

Parole chiave



Enti culturali
Quartieri militari juvarriani
Biblioteca; Spazi polivalenti; Sostenibilità;
Attività educative; Coprogettazione
Spazi comuni; Condivisione
Comunità; Partecipazione

IL PROGRAMMA IN SINTESI

Programma

Polo del '900

Contributo Compagnia di San Paolo

€ 9.600.000 (2011-2015)



Obiettivo

Creazione di un polo culturale innovativo e sostenibile focalizzato sui temi della cittadinanza e della democrazia con sede nei Quartieri militari juvarriani di Torino. Il Polo riunisce molteplici enti culturali depositari di significative fonti documentarie e/o impegnati nella ricerca e animazione culturale a partire dal '900 sociale, economico e politico torinese sino all'attualità.

Il modello di intervento del programma

12

enti culturali

ANCR; Centro Primo Levi;
Centro Studi Gobetti;
Fond. Donat-Cattin; Fond.
Vera Nocentini;
ISMEI; Ist. Gramsci Torino;
Ist. Salvemini; ISTORETO;
Museo Diffuso della
Resistenza; Rete
Italiana Cultura Popolare;
Unione Culturale Antonicelli

1

spazio multi-servizi



- facility management
- gestione spazi pubblici
- funzioni trasversali
- progettazione integrata



**Economie
di agglomerazione**



Target

30.000 utenti/anno

Servizi

- Biblioteca e archivio
- Attività culturali
- Eventi
- Attività espositive
- Spazi tempo libero / studio / lavoro

L'impatto del progetto

Impatto economico



→ Impatti diretti

Riqualificazione urbana (6,5 milioni di euro)

→ Impatti indiretti

Indotto locale

Impatto sociale



→ Incremento e miglioramento dell'offerta culturale e di intrattenimento

→ Rivitalizzazione del quartiere e riqualificazione architettonica

→ Valorizzazione dei marchi storici piemontesi

Impatto organizzativo

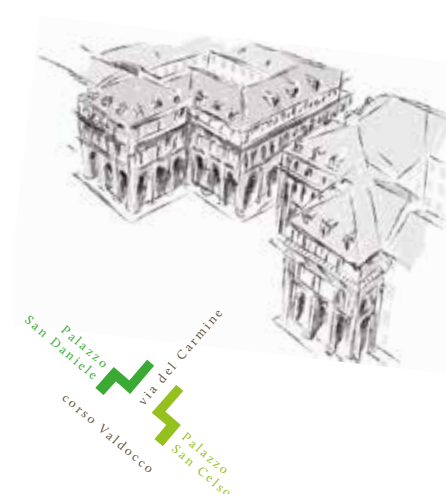


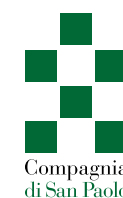
→ Messa in rete degli enti collegati dall'eredità del '900

→ Efficientamento delle risorse e razionalizzazione delle funzioni

→ Sviluppo di servizi integrati

→ Progettazione integrata



Compagnia
di San PaoloInternational
Affairs

International Affairs

Perché?

La Compagnia di San Paolo dedica da tempo attenzione e risorse ai temi europei e internazionali con l'intento di facilitare la circolazione di buone pratiche, il miglioramento delle policies e la condivisione di conoscenze e competenze per migliorare tanto la qualità della discussione pubblica quanto, laddove possibile, il disegno stesso delle politiche pubbliche, rafforzando le competenze locali.

2015: le azioni

Il nuovo Programma International Affairs è stato avviato a inizio 2015 per dare ulteriore impulso all'azione di consolidamento e razionalizzazione delle attività di carattere internazionale già esistenti e promosse da vari enti beneficiari del sostegno della Compagnia.

Il Programma mira a semplificare il sistema e facilitare i rapporti tra centri torinesi e reti internazionali, fornire maggiori opportunità di proiezione internazionale a tutti quei soggetti attivi a livello locale in settori di rilievo internazionale e portare a Torino alcuni degli elementi portanti che caratterizzano il dibattito e le riflessioni europee e internazionali.

Il pubblico raggiunto dalle iniziative promosse comprende decisori pubblici, operatori dei media, attori economici ed esperti. Il contributo del mondo accademico si è concretizzato in attività di ricerca e formazione, mentre l'opinione pubblica generale è stata coinvolta attraverso seminari e conferenze. Nel nuovo corso sono state confermate le partnership strategiche pluriennali già attive con l'Istituto Affari Internazionali (IAI) e con il German Marshall Fund of the United States (GMF).

Le aree geo-economiche e geo-politiche al centro del Programma sono una risultante dell'incrocio tra la rilevanza in termini assoluti per il contesto nazionale

e internazionale e l'effettiva presenza di competenze locali: relazioni transatlantiche; politiche europee; Mediterraneo e Paesi emergenti.

Da un punto di vista tematico le aree di intervento sono articolate su due dimensioni:

- ruolo interno all'Unione Europea, con focus su evoluzione istituzionale comunitaria, promozione della cittadinanza europea, governance economica dell'Unione, politiche per ricerca, innovazione ed energia;
- ruolo esterno dell'Unione Europea, in termini di: evoluzione istituzionale comunitaria (Servizio Esterno dell'Unione Europea); politiche euro-mediterranee post Primavera Araba; relazioni transatlantiche; sistema monetario internazionale.

A partire dal 2014 è stato avviato, con coinvolgimento del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, dell'OSCE - Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa, dello IAI e, dal 2015, anche del GMF, il progetto "New Med Research Network" che sostiene una rete di giovani ricercatori provenienti dalle due sponde del Mediterraneo impegnati sul fronte della sicurezza.

Oltre il 2015

Dopo aver posizionato Torino sulle carte d'Europa l'impegno del Programma International Affairs dovrà essere confermato per garantire il perseguimento degli obiettivi prefissati al recente avvio del Programma.

Parole chiave



Globale/locale; Policy making; Best practices
Partnership; Governance europea
Relazioni transatlantiche; Mediterraneo
Paesi emergenti; Istituto Affari Internazionali
German Marshall Fund of the United States
New Med Research Network

IL PROGRAMMA IN SINTESI

Programma
International Affairs



Contributo Compagnia di San Paolo

€ 3.627.000 (2015)

Obiettivo
Fornire opportunità di proiezione internazionale ai soggetti attivi a livello locale in settori di rilievo internazionale portando a Torino alcuni degli elementi portanti che caratterizzano il dibattito e le riflessioni europee e internazionali.

Aree di intervento
Relazioni transatlantiche (GMF, IAI); Futuro dell'Unione Europea (GMF, IAI, CSF, ECFR); Mediterraneo (GMF, IAI, ECFR – "New Med", SRM); Attori emergenti (IAI, TWAI, CSA, UNICRI, Staff College, ITC ILO, Hydroaid)

I numeri del programma 2015

2
partner strategici:

- GMF – The German Marshal Fund of the United States
- IAI – Istituto Affari Internazionali

5
agenzie internazionali:

- ITC – International Training Center
- European Council on Foreign Relations
- UNICRI – United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute
- United Nations System Staff College
- Hydroaid

4
centri di ricerca locali:

- TWAI – Torino World Affairs Institute
- Centro studi sul federalismo
- SRM
- CSA – Centro piemontese di studi africani



Progetti internazionali e locali

L'impatto del progetto

Impatto economico €	→ Impatti diretti	Sostegno a 11 soggetti locali / internazionali Sviluppo di reti (economie di scala e scopo) Scouting e divulgazione best practices internazionali
	→ Impatti indiretti	
Impatto sociale Icona di persone	→ Dal locale al globale	Comprensione della origine e dimensione globale dei problemi che impattano a livello locale Interventi locali per identificare potenziali soluzioni a livello globale
	→ Dal globale al locale	
Impatto culturale Icona di libro	→ Key Opinion Former	Oltre 200 tra policy makers e accademici coinvolti 80 policy paper / anno ca. Divulgazione universitaria Erogare oltre 170 borse di studio nel biennio 2014-15
	→ Pubblicazioni	
	→ Formazione	

Gli Enti strumentali

Enti strumentali "storici"



FONDAZIONE PER LA SCUOLA
www.fondazione scuola.it

Missione

La Fondazione per la Scuola ha lo scopo di contribuire a elevare la qualità e l'efficacia del sistema educativo del Paese, con un'attenzione particolare al territorio di riferimento della Compagnia.

La sua attività si articola su tre assi principali:

- sostegno al merito e agli apprendimenti scolastici, anche in una logica di contrasto alle conseguenze del disagio sociale ed economico;
- rafforzamento delle istituzioni dell'autonomia scolastica, quali attori sociali sul territorio, in favore del cambiamento organizzativo;

→ sviluppo della qualità e dell'innovazione nei processi di insegnamento e di apprendimento.

La Fondazione contribuisce, inoltre, alla definizione delle politiche in ambito scolastico operando in stretta sinergia con altri attori istituzionali, del privato sociale e con Enti strumentali o aree di intervento della Compagnia. Parallelamente, sempre in una logica di sussidiarietà, la Fondazione opera mediante una stretta collaborazione con gli enti locali, gli Uffici Scolastici Regionali, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, INDIRE (Istituto Nazionale di Documentazione Innovazione e Ricerca Educativa) e INVALSI (Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione).

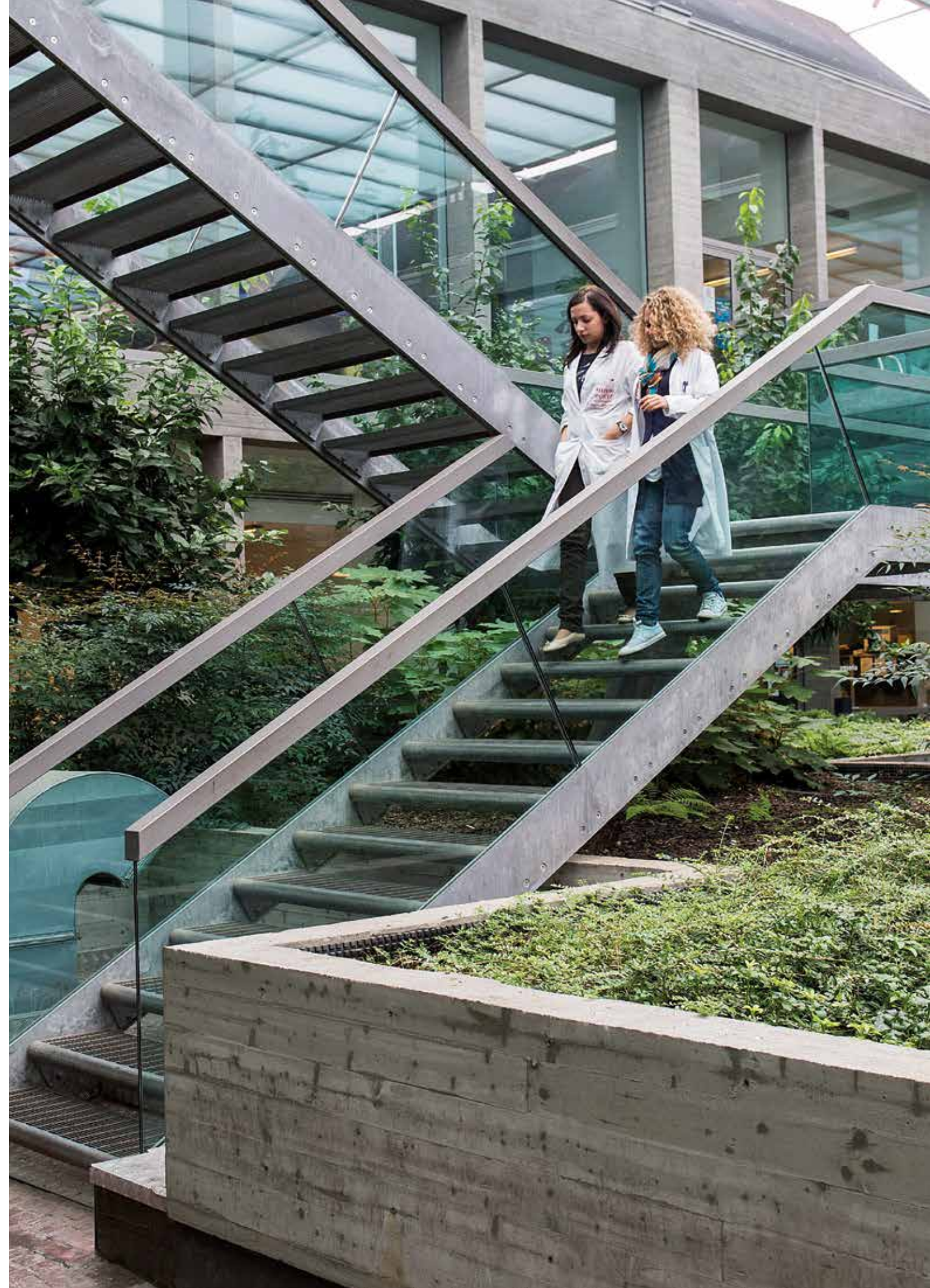


FONDAZIONE 1563 PER L'ARTE E LA CULTURA
www.fondazione1563.it

Missione

La Fondazione persegue statutariamente la realizzazione di attività di ricerca e di alta formazione nel campo delle discipline umanistiche. In particolare le sono affidate la gestione e la valorizzazione dell'Archivio Storico della Compagnia di San Paolo e la promozione di studi e ricerche sull'Età e la Cultura del Barocco.

Fondazione Scuola	2012	2013	2014	2015 budget
Totale proventi	€ 6.226.161,00	€ 5.915.763,00	€ 5.617.028,00	€ 4.512.428,00
di cui contributi da CSP	€ 3.200.000,00	€ 3.310.158,00	€ 3.394.628,00	€ 3.368.053,00
di cui contributo istituzionale	€ 3.200.000,00	€ 3.200.000,00	€ 3.200.000,00	€ 3.225.000,00
altri contributi	€ -	€ 110.158,00	€ 194.628,00	€ 143.053,00





Fondazione 1563	2012	2013	2014	2015 budget
Totale proventi	€ 2.834.889,00	€ 3.018.490,00	€ 2.656.761,00	€ 2.669.835,00
di cui contributi da CSP	€ 2.000.000,00	€ 2.200.000,00	€ 1.800.000,00	€ 1.780.000,00

Aree di intervento

La trasformazione in ente di ricerca e di alta formazione è stato sviluppato in forma innovativa e rivolgendo l'attenzione alle nuove generazioni di studiosi con i quali sono state attivate reti per la crescita e il consolidamento della conoscenza.

Alla base del cambiamento di rotta vi è la convenzione che ha affidato alla Fondazione l'Archivio storico della Compagnia di San Paolo con l'incarico della conservazione, gestione e promozione della ricerca. Il progetto pluriennale D.A.C. – Digital Archives and Collections nel 2015 ha reso accessibile sul web il primo tassello del patrimonio storico, l'archivio della antica Compagnia di San Paolo (1563-1852) – 4500 i fascicoli e i volumi descritti e associati a 200.000 immagini –, consultabili con strumenti di ricerca innovativi e versatili. In parallelo è attiva la nuova sala studio nella sede della Fondazione in piazza Bernini; il palazzo ottocentesco – l'Educatório Duchessa Isabella, oggi ristrutturato, – è dotato di moderni confort per gli studiosi, e ospita i nuovi depositi muniti dei più aggiornati standard di conservazione.

Parallelamente la Fondazione ha sviluppato un Programma di Studi sull'Età e la Cultura del Barocco, articolato in due assi portanti: da un lato un piano di borse di alti studi per giovani ricercatori giunto nel 2015 alla terza edizione, e dall'altro un progetto di ricerca storico-artistica denominato "Antico e Moderno", che indaga le differenti modalità di confronto con la classicità e l'antichità da parte di artisti attivi negli anni 1680-1750 a Roma, a Parigi e a Torino, quest'ultima città quale "osservatorio" privilegiato per definire i risvolti culturali più significativi derivanti dai due centri maggiori.

La Fondazione sostiene il Consorzio di Valorizzazione Culturale La Venaria Reale, che assorbe oltre la metà del suo budget.



UFFICIO PIO
www.ufficiopio.it

Missione

Attraverso la sinergica compresenza dell'antica tradizione di assistenza e della linea più innovativa di carattere progettuale, l'Ufficio Pio sostiene le persone e le famiglie in situazione di vulnerabilità o disagio sociale ed economico a Torino e nei comuni limitrofi.

Principali progetti realizzati

L'Ufficio Pio opera secondo la logica di 4 principali aree di intervento all'interno delle quali sono collocati i singoli progetti:

- Area di contrasto alla povertà, che realizza progetti e servizi di accoglienza, orientamento e sostegno e in ambito lavoro e formazione;
- Area di prevenzione della povertà, che si occupa di riduzione del rischio di esclusione sociale e di percorsi di accompagnamento a studenti;
- Abitare, con servizi a favore di persone in situazione di vulnerabilità e/o fragilità sociale e abitativa;
- Area di inclusione e reinserimento, in ambito familiare, sociale e lavorativo di persone in uscita da percorsi penali o ancora di accompagnamento per senza fissa dimora;
- Area di coordinamento dei servizi per i minori, con iniziative estive e servizi di contrasto alla dispersione scolastica.

Ufficio Pio	2012	2013	2014	2015 budget
Totale proventi	€ 19.716.000,00	€ 21.335.000,00	€ 22.216.000,00	€ 18.888.000,00
di cui contributi da CSP	€ 18.314.000,00	€ 18.908.000,00	€ 22.082.000,00	€ 15.508.000,00

Enti strumentali di ricerca

Collegio Carlo Alberto

COLLEGIO CARLO ALBERTO
www.carloalberto.org

Missione

Il Collegio Carlo Alberto è una fondazione costituita nel 2004 dalla Compagnia di San Paolo e dall'Università degli Studi di Torino. La missione del Collegio è di promuovere, gestire e potenziare, in accordo con l'Università, la ricerca di frontiera e l'alta formazione nelle scienze economiche, politiche, sociali e giuridiche. Il Collegio condivide e fa propri i valori e i metodi della comunità scientifica internazionale. All'interno del Collegio lavora una comunità di quasi 400 persone fra ricercatori, docenti e studenti.

Principali aree d'intervento

Il Carlo Alberto realizza progetti di ricerca in sei aree: Mercato del lavoro, Lavoratori, Imprese, Salari e disuguaglianze, Famiglia e dinamiche demografiche, Comportamenti e decisioni individuali, Politiche sociali e welfare, Metodi quantitativi e statistici, Mercati finanziari.

Il Collegio partecipa a bandi competitivi internazionali: sono attualmente attivi sette progetti ottenuti quasi

esclusivamente da bandi europei di cui un grant dello European Research Council (ERC).

Le attività di formazione, svolte in collaborazione con l'Università di Torino, si articolano in Programma Allievi, rivolto agli studenti particolarmente meritevoli dell'Università e del Politecnico di Torino; due indirizzi di Dottorato di ricerca e cinque Master. Il Collegio organizza inoltre una vasta attività divulgativa.



ISMB - ISTITUTO SUPERIORE MARIO BOELLA
www.ismb.it

Missione

L'Istituto Superiore Mario Boella è un centro di ricerca applicata e di innovazione focalizzato sulle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione. Fondato nel 2000 dalla Compagnia di San Paolo e dal Politecnico di Torino, oggi l'Istituto si avvale delle competenze tecnologiche e di processo di circa 130 ricercatori che lavorano in stretta collaborazione con l'impresa, l'accademia e la pubblica amministrazione. L'Istituto opera secondo il modello della gestione della conoscenza, intervenendo non solo nella creazione dell'innovazione, ma seguendone anche la fase implementativa e la successiva evoluzione. Questo approccio – che recepisce le linee evolutive della ricerca europea – rappresenta un passo in avanti rispetto al mero trasferimento tecnologico.

Aree di attività

L'attività di ricerca condotta da ISMB viene finanziata,

Collegio Carlo Alberto	2012	2013	2014	2015 budget
Totale proventi	€ 7.779.343,00	€ 6.781.676,00	€ 6.664.830,00	€ 7.008.000,00
di cui contributi da CSP	€ 6.204.068,00	€ 5.054.845,00	€ 4.750.000,00	€ 4.800.000,00
di cui contributo ordinario	€ 4.900.000,00	€ 4.800.000,00	€ 4.750.000,00	€ 4.800.000,00
progetto FIS	€ 55.455,00			
per ristrutturazione	1.248.613,00	€ 254.845,00		
Totale contributi CSP	€ 6.204.068,00	€ 5.054.845,00	€ 4.750.000,00	€ 4.800.000,00

Istituto Superiore Mario Boella	2012	2013	2014	2015 budget
Totale proventi	€ 11.078.953,00	€ 9.891.862,00	€ 10.104.616,00	€ 10.139.092,00
di cui contributi da CSP	€ 5.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 4.900.000,00

oltre che dal contributo della Compagnia di San Paolo, attraverso la partecipazione a bandi pubblici europei, nazionali e territoriali. Vi è poi la collaborazione con imprese innovative che chiedono di essere accompagnate nello studio delle tecnologie e dei linguaggi dell'ICT, nello scouting tecnologico, nella propria crescita culturale. Tale attività commissionata dalle imprese è, nella maggior parte dei casi, finalizzata allo scopo di partecipare insieme ai progetti finanziati. Tuttavia è proprio la commistione e l'equilibrio fra questi tre diversi livelli e fonti di finanziamento a garantire il ruolo di cerniera fra sistema della ricerca e sistema delle imprese che l'Istituto persegue per missione istituzionale.

ISMB è organizzato in aree di ricerca tecnologica orientate ai principali settori dell'ICT, dalle tecnologie di base alle sue applicazioni in campo. La sua azione si sviluppa anche attraverso programmi strategici, che affrontano le grandi sfide sociali e ambientali identificate a livello europeo. Svolge inoltre una significativa attività culturale e di formazione verso le aziende e verso la pubblica amministrazione.



SITI - ISTITUTO SUPERIORE SUI SISTEMI TERRITORIALI PER L'INNOVAZIONE
www.siti.polito.it

Missione

SITI – Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione è un'Associazione senza scopo di lucro, costituita nel 2002 tra il Politecnico di Torino e la Compagnia di San Paolo, che svolge attività di ricerca

e formazione orientate all'innovazione e alla crescita socio-economica. L'Istituto opera come integratore di competenze, nell'intento di offrire risposte praticabili ai complessi problemi che riguardano la gestione, la promozione delle attività e la valorizzazione del territorio.

Aree di intervento

Avvalendosi delle conoscenze disponibili nel Politecnico di Torino, nelle Università e in altri centri di ricerca, le sue attività si concentrano nei settori:

→ Patrimonio ambientale e riqualificazione urbana: attività di ricerca per la conservazione, la difesa delle componenti naturali e culturali dei sistemi ambientali e la riqualificazione urbana; attività di studio per le proposte di candidature di siti Unesco, preparazione di piani di gestione e collaborazione con il MIBAC per il monitoraggio dei siti UNESCO italiani; sviluppo di metodologie e soluzioni innovative per la gestione dei flussi turistici;

→ Sicurezza del territorio: valutazione di interventi sul territorio nel settore dell'energia e, in particolare, delle fonti rinnovabili, attraverso la definizione di nuovi modelli di business, sicurezza delle infrastrutture critiche, anche in contesti di pregio storico-culturale;

→ Logistica e trasporti: ricerche sulla mobilità e il trasporto di merci, in un'ottica di sviluppo sostenibile, analisi sui trasporti e costruzione di modelli di traffico;

→ Housing /advisor Compagnia di San Paolo: valutazioni di pre-fattibilità di azioni e investimenti pubblici e privati, in particolare sulle tematiche relative a politiche e interventi di social housing, analisi tecnica e di valutazione economico-finanziaria di piani e progetti di trasformazione urbana e territoriale e di patrimoni immobiliari. Questo settore non sarà più attivo nel 2016.

SiTI - Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione 2012		2013	2014	2015 budget
Totale proventi	€ 2.927.213,00	€ 3.639.584,00	€ 3.007.105,00	€ 3.220.000,00
di cui contributi da CSP	€ 1.800.000,00	€ 2.800.000,00	€ 2.550.000,00	€ 2.430.000,00

Fondazione HuGeF	2012-2015
Totale proventi	€ 20.100.000,00
di cui contributi da CSP	€ 16.800.000,00



HUGEF - HUMAN GENETICS FOUNDATION
www.hugef-torino.org

Missione

Promuovere e sviluppare, nel campo della genetica ed epigenetica umana, l'eccellenza nella ricerca e nella formazione assicurando un ventaglio di competenze che è oggi richiesto dalla ricerca internazionale per identificare le cause delle malattie più comuni (multifattoriali) e comprendere meglio i loro meccanismi d'insorgenza ed evoluzione così da attivarne la prevenzione, la diagnosi precoce e terapie sempre più mirate.

Aree di intervento

La Fondazione HuGeF ha cominciato le sue attività di ricerca alla fine del 2010 e nel periodo 2012-2015 ha proseguito nel suo processo di consolidamento e sviluppo. In questo periodo, i campi di ricerca hanno coperto numerosi capitoli della genomica ed epigenetica umana attivando lo sviluppo e l'applicazione di metodi avanzati di analisi di banche, di dati biomedici complessi e di ampie dimensioni. I risultati di queste ricerche hanno permesso di:

- migliorare la nostra comprensione dei meccanismi che regolano l'espressione dei geni;
- identificare alcuni degli eventi molecolari che influiscono sullo sviluppo e la progressione di malattie tumorali e che possono offrire nuove opportunità di prevenzione, diagnosi e cura;
- sviluppare nuovi modelli che descrivano in modo accurato le dinamiche di fenomeni che coinvolgono intere comunità quali ad esempio la loro struttura genetica e le epidemie.

Questi risultati sono stati presentati in più di 430 articoli scientifici pubblicati sulle riviste internazionali più importanti.

Venti tra i progetti ispirati ed elaborati dai ricercatori della Fondazione sono stati selezionati e finanziati attraverso bandi competitivi da enti quali il Ministero della Salute, l'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro, la Fondazione Veronesi e la Commissione Europea. La Fondazione ha ospitato e sostenuto più di 30 studenti e tirocinanti che hanno potuto usufruire delle risorse tecnologiche e della supervisione dei ricercatori senior dello HuGeF. Nel 2014 la Fondazione, grazie a competenze e strumentazioni acquisite mediante finanziamenti e co-finanziamenti della Compagnia di San Paolo ha attivato due facilities a disposizione di tutti i ricercatori di enti locali e nazionali: una fornisce servizi di analisi genomica quali il *Next Generation Sequencing*; l'altra un servizio di *cell sorting*. In questo primo anno e mezzo di attività, tali servizi sono stati erogati a più di 40 ricercatori di tre Dipartimenti dell'Università di Torino, del Politecnico di Torino, dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, del CNR e di aziende biomediche private.



An aerial photograph of a city grid, likely New York City, viewed from a high-rise building. A balcony railing with a curved metal handrail and a potted plant is visible in the foreground. The right side of the image is a solid yellow background.

Risorse e organizzazione

La gestione del patrimonio

I principi e le linee strategiche adottate per la gestione del patrimonio



La politica di investimento della Compagnia di San Paolo è ispirata al principio di legge secondo cui “le fondazioni diversificano il rischio di investimento del patrimonio e lo impiegano in modo da ottenere un’adeguata redditività, assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio”.

Il principale obiettivo è quello di conservare il valore reale del patrimonio e possibilmente incrementarlo a favore delle future generazioni, a cui si associa l’impegno di stabilizzare nel tempo il livello di risorse destinate agli interventi istituzionali.



Sulla base di tali assunzioni, nei quattro anni di mandato è stata impostata una revisione della struttura organizzativa degli investimenti in capo alla Compagnia, in particolar modo per quanto riguarda la porzione di portafoglio investita in fondi comuni di investimento.

Nello specifico, con il contributo indipendente degli advisor, nel corso del 2013 è stata rivista l'*asset allocation* strategica e gli obiettivi finanziari a essa connessi, allo scopo di garantire un livello di sostenibilità coerente con la politica di spesa della Fondazione, definendo un obiettivo di rendimento relativo alla sola componente gestita e non più relativo al portafoglio totale.

Parallelamente sono stati opportunamente adeguati sia l'Atto di regolazione in materia di modalità e criteri di gestione del patrimonio, sia il relativo Documento attuativo dell'Atto di regolazione.

Nel corso del 2014, inoltre, nella prospettiva di definire il nuovo assetto organizzativo degli investimenti, tali documenti hanno subito alcune modifiche, riguardanti principalmente la metodologia di calcolo dell'obiettivo di rendimento e l'introduzione di strumenti atti a rendere maggiormente flessibile la politica di investimento attuata da Fondaco SGR.

Nei quattro anni del mandato è stato confermato il modello di governance precedentemente adottato: il processo sulla base del quale vengono assunte le decisioni di investimento e di gestione del patrimonio della Compagnia prevede il coinvolgimento di soggetti e funzioni diverse, aventi ciascuno specifiche aree di responsabilità come pure la presenza al vertice di due distinti organi, il Consiglio Generale e il Comitato di Gestione, che svolgono le funzioni a loro attribuite ai sensi dello Statuto. Inoltre, il Comitato per gli investimenti,

con la sua funzione consultiva e istruttoria del Comitato di Gestione, ha assunto un ruolo sempre più significativo in tale processo.

Nell'aprile 2015 è stato sottoscritto tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'ACRI un importante Protocollo di Intesa che regola gli aspetti economico-patrimoniali e di governance delle Fondazioni di origine bancaria.

Il Consiglio Generale della Compagnia di San Paolo nel mese di marzo 2015 ha deliberato l'adesione al Protocollo di Intesa e ha, nel successivo mese di ottobre, approvato le modifiche dello Statuto necessarie per recepirne le indicazioni.

Dal punto di vista dei principi di gestione del patrimonio, il Protocollo prevede in particolare un limite di esposizione massima verso un unico soggetto pari a un terzo dell'attivo patrimoniale. Per la Compagnia di San Paolo questo limite incide in particolare sulla partecipazione in Intesa Sanpaolo, che dovrà essere conseguentemente ridotta in un orizzonte di tempo determinato.

È previsto inoltre il divieto di ricorrere all'indebitamento e un utilizzo di contratti derivati con finalità di copertura oppure in operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali.

La composizione del portafoglio e le scelte di allocazione

La revisione dell'allocazione strategica del portafoglio della Compagnia, riguardante il solo portafoglio diversificato, è stata deliberata dagli Organi della Fondazione e attuata nel corso del 2013 e del 2014, ed è stata definita con il supporto dell'advisor Towers Watson, con l'obiettivo di bilanciare le varie componenti del portafoglio in modo da ottenere un maggior rendimento, pur accettando una componente di rischio più elevata,



2,5%

Valore fissato per le erogazioni sul totale delle attività finanziarie detenute a fine esercizio precedente

e garantire così un livello di erogazioni definito nella misura massima del 2,5% del valore complessivo delle attività finanziarie detenute a fine esercizio precedente.

Nell'esercizio di revisione di portafoglio si è tenuto conto, come in precedenza, del peso della partecipazione detenuta in Intesa Sanpaolo. Tuttavia, a differenza del passato, il portafoglio gestito non è più stato considerato "complementare" rispetto a quello strategico (costituito dalla partecipazione in Intesa Sanpaolo, dalla partecipazione in Cassa Depositi e Prestiti e dal portafoglio Mission Related), ma si è tenuto conto di quest'ultimo in sede di determinazione del profilo di rischio/rendimento del primo.

Le diverse attività che compongono il portafoglio gestito sono state individuate dall'advisor anche (ma non in via prevalente come in precedenza effettuato) con l'obiettivo di massimizzare il grado di diversificazione rispetto all'investimento in Intesa Sanpaolo e di ridurre la correlazione. Nella nuova asset allocation è stata pertanto riconsiderata – alla luce anche della variazione delle correlazioni tra le diverse asset class – la possibilità di prevedere un'esposizione ad altri fattori di rischio quale, per esempio, il rischio di credito. Si è dunque introdotto l'investimento in titoli di credito, in precedenza esclusi, incrementando nel contempo la componente azionaria, a fronte di una significativa riduzione della componente governativa, dati anche i bassi tassi d'interesse che hanno raggiunto in diversi casi i minimi storici.

Mediante le modifiche apportate alla precedente allocazione strategica, si è voluto altresì introdurre indirettamente un maggiore grado di flessibilità, in relazione alla necessità di adeguare tempestivamente il portafoglio nei momenti di tensione o di rapida evoluzione dei mercati.

Nella nuova allocazione le bande di oscillazione sono state disegnate con riferimento alle macro asset class: esse sono state individuate dall'advisor sulla base della dimensione dell'allocazione e delle caratteristiche delle diverse attività, in particolare in termini di volatilità, in modo da poter agevolmente mantenere, in condizioni di normalità dei mercati, le diverse macro classi di investimento all'interno delle bande di oscillazione prefissate.

Di seguito si riporta l'asset allocation aggiornata e attualmente vigente:

Asset Classes	Asset allocation attuale	Bande di oscillazione sul periodo
Equities	15%	10 – 20%
Government Bonds	35%	30 – 40%
Credits	8%	5 – 10%
Alternatives	37%	32 – 42%
Cash	5%	4 – 8%

Tenuto conto degli scopi istituzionali e della salvaguardia del patrimonio della Fondazione, si è ritenuto necessario, tra l'altro, ridefinire un obiettivo di rendimento per la componente gestita rappresentato dal raggiungimento di un rendimento reale complessivo annuo del 2,7%, calcolato su un orizzonte temporale di quattro anni, con riferimento al valore di mercato di tutte le attività finanziarie che compongono il portafoglio diversificato.

La struttura del portafoglio diversificato, negli ultimi tre anni, ha vissuto un processo di riorganizzazione che si è recentemente concluso con la chiusura del Mandato di gestione patrimoniale in essere con Fondaco SGR.

In particolare, nel 2013 è stata istituita una SIF (Société Investissement Financière) lussemburghese in forma di fondo e dedicata agli investimenti di private equity e venture capital della Compagnia, che ha accolto le 41 partnerships internazionali in capo a 28 gestori differenti, oggetto dell'attività di advisory effettuata nel corso degli anni da Cambridge Associates.

Oggi il Fondo di Private Equity ha una valorizzazione superiore ai 400 milioni di euro e conta cinquantotto fondi gestiti da 38 general partners differenti.

Nel corso del 2014 e del 2015 è proseguita la revisione della struttura organizzativa del portafoglio diversificato, avviata durante il 2013 con le prime ipotesi di suddivisione del portafoglio in due macro aree di investimento: quella relativa agli investimenti tradizionali e quella relativa agli investimenti alternativi, consentendo altresì la realizzazione di una chiara separazione tra le componenti del portafoglio diversificato della Compagnia destinate a generare il reddito per l'attività ordinaria della medesima e le componenti destinate alla crescita di medio lungo termine, pur mantenendo inalterata l'allocazione strategica del portafoglio stesso e la sua struttura di governance.

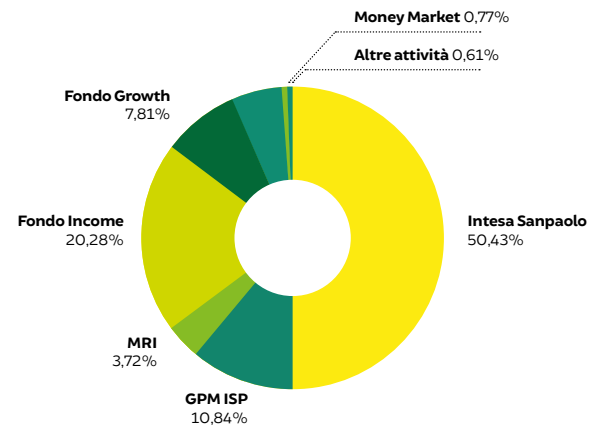
Nello specifico, nel maggio 2014 è stato avviato il fondo di fondi Fondaco Multi Asset Income che ha accolto gli investimenti tradizionali già in capo a Compagnia, mentre nel luglio 2015 è stato costituito il fondo di fondi Fondaco Growth, mediante il conferimento di fondi alternativi presenti nel portafoglio diversificato della Fondazione, a eccezione del Fondo di Private Equity, il cui conferimento è previsto nei primi mesi del 2016.

Il Fondo Multi Asset Income ha l'obiettivo di

garantire una distribuzione di proventi continuativa nel tempo, mentre il Fondo Growth ha come obiettivo quello di incrementare il valore del portafoglio nel medio-lungo termine.

Con le innovazioni introdotte, al termine del quadriennio il portafoglio complessivo di attività finanziarie detenuto dalla Fondazione presenta la composizione in appresso rappresentata, per un controvalore totale di circa 8 miliardi di euro.

Composizione attuale del portafoglio di attività finanziarie (dati al 31/10/2015)



Accanto alla revisione effettuata in merito all'allocazione strategica e alla struttura organizzativa del portafoglio diversificato, nel quadriennio sono state compiute alcune importanti riflessioni in tema di politica d'investimento e di gestione del patrimonio: la principale riguarda il tema della partecipazione nella banca conferitaria, seguita dallo sviluppo degli investimenti mission related e dalla gestione di partecipazioni quotate attraverso programmi di *yield enhancement*.



La partecipazione in Intesa Sanpaolo

Dopo una fase particolarmente negativa per il titolo Intesa Sanpaolo e, in generale, per i mercati finanziari, a partire dalla metà dell'anno 2012 si è assistito a una ripresa del settore bancario europeo, ove Intesa Sanpaolo è risultata tra le migliori istituzioni finanziarie in termini di risultati e di struttura patrimoniale.

Il titolo, dopo aver toccato un minimo assoluto nel mese di dicembre 2011 (0,868 euro) si è notevolmente apprezzato raggiungendo un massimo di 3,60 euro nel mese di luglio 2015.

Nel quadriennio trascorso, la Banca ha stabilmente distribuito dividendi che hanno comportato per la Fondazione un incasso complessivo pari a circa 305 milioni di euro netti. Nel marzo del 2014, inoltre, Intesa Sanpaolo ha presentato un Piano di Impresa quadriennale che prevede, fra l'altro, un incremento nel periodo dei dividendi distribuiti.

Nell'ultimo quadriennio, la partecipazione detenuta dalla Compagnia nella Banca conferitaria non ha subito particolari variazioni, passando dal 9,72% del capitale ordinario di fine 2011 al 9,34% di oggi. La riduzione è dovuta in parte all'aumento di capitale effettuato a dicembre 2014 in funzione del Piano di azionariato diffuso a favore del personale della Banca (che ha comportato una lieve diluizione della partecipazione di Compagnia) e in parte alla vendita di titoli attraverso il programma di *yield enhancement* attivo su una quota dell'interessenza in Intesa Sanpaolo.

Nel corso del 2013, infatti, una parte della partecipazione – pari all'allora 1,68% del capitale ordinario – è stata conferita in un programma di gestione attiva basato sulla vendita di opzioni call aventi come sottostante azioni Intesa Sanpaolo e gestito da Fondaco SGR. Tale programma ha

comportato, nel 2014 e nel 2015, la cessione di 25 milioni di azioni mediante l'esercizio di *opzioni call*.

Il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria nelle rispettive Banche conferitarie è stato recentemente rivisto e delineato dal Protocollo di Intesa MEF-ACRI, al quale anche la Compagnia di San Paolo ha aderito. In particolare, il Protocollo prevede che l'esposizione verso un singolo soggetto non possa essere superiore a un terzo del valore dell'attivo dello stato patrimoniale della Fondazione. In conformità a tale principio, considerato il peso sempre più preponderante della partecipazione in Intesa Sanpaolo sul portafoglio complessivo della Fondazione (dovuto al notevole apprezzamento del titolo negli ultimi due anni) la Compagnia dovrà dismettere entro aprile 2018 una quota – pari al 4% circa del capitale ordinario – della partecipazione medesima.

Lo sviluppo del portafoglio *mission-related investments*

La Compagnia di San Paolo ricomprende nell'aggregato degli "Investimenti collegati agli obiettivi istituzionali" (*mission related investments* - MRI) gli investimenti finanziari il cui obiettivo non è soltanto quello del ritorno economico, ma anche del ritorno sociale e di potenziamento delle opportunità occupazionali e competitive del sistema territoriale, in coerenza con la missione istituzionale della Fondazione. Il portafoglio *mission related* si suddivide in una prima tipologia di investimenti più tipicamente *local bias/local development*, che hanno come obiettivo di fondo lo sviluppo locale, e in una seconda tipologia rappresentata da investimenti *mission related* "puri", ovvero strettamente connessi all'attività istituzionale svolta dalla Fondazione nei suoi settori tipici di intervento (quali l'housing sociale, la sanità, ecc).

7,8

miliardi è il valore delle attività totali a fine 2015

Nel corso del mandato il portafoglio MRI è cresciuto in modo considerevole in termini di impegni assunti: tra il 2012 e il 2013 sono stati sottoscritti i fondi F2i II, Arcadia Small Cap e Innogest Capital II per un impegno complessivo di 74 milioni di euro, oltre alla sottoscrizione della partecipazione in F2i SGR per un investimento di circa 600 mila euro. Inoltre, nel corso del 2014 è stato sottoscritto un secondo fondo di housing sociale, il Fondo Housing Sociale Liguria, per un impegno di 5 milioni di euro. Nello stesso anno sono state sottoscritte due partecipazioni, rispettivamente in PerMicro Spa (società specializzata in erogazione di microcrediti) per 700 mila euro e in CDP Reti (holding di partecipazioni controllata da Cassa Depositi e Prestiti) per 25 milioni di euro.

Infine, a inizio 2015 è stato finalizzato il progetto, ipotizzato nel corso del mandato, di far evolvere la componente “local bias” verso una gestione di portafoglio maggiormente strutturata che consenta, in particolare, di realizzare una gestione professionale degli investimenti effettuati, nonché di promuovere, strutturare e gestire nuovi investimenti di sviluppo dell’economia locale, coinvolgendo ulteriori investitori istituzionali nei progetti finalizzati allo sviluppo economico del territorio.

Tale progetto ha portato, ad aprile 2015, alla costituzione di Equiter S.p.A., una newco – compartecipata con Intesa Sanpaolo – alla quale Compagnia di San Paolo ha conferito i fondi presenti nel portafoglio mission related, a eccezione dei due fondi di housing sociale.

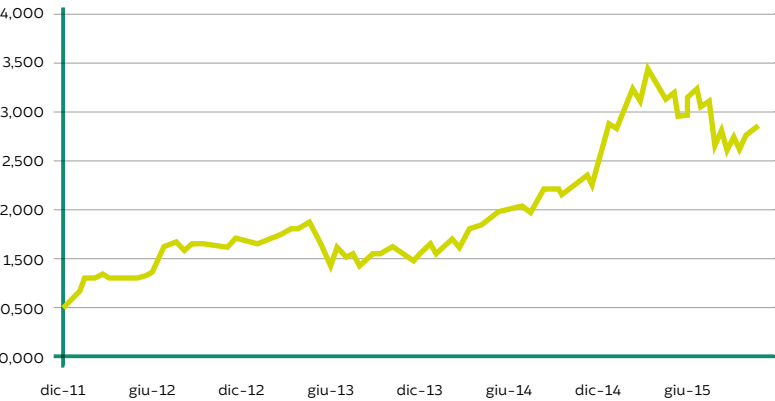
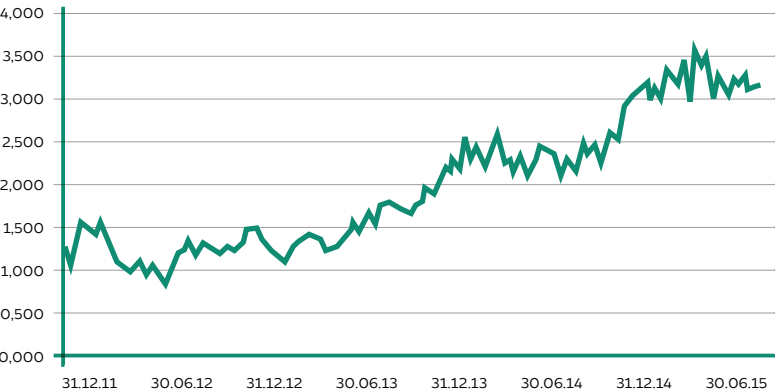
A fine mandato, il portafoglio MRI (considerata anche la partecipazione in Cassa Depositi e Prestiti) ha una valorizzazione di circa 291 milioni di euro, a fronte di un impegno complessivo pari a 334 milioni di euro.

I risultati: redditività e profilo di rischio del portafoglio nei quattro anni di mandato

Alla fine di ottobre 2015 il valore delle attività totali è pari a 7,8 miliardi di euro. Il 60% è rappresentato dalla partecipazione strategica in Intesa Sanpaolo, che vale 4,69 miliardi di euro, mentre il rimanente 40% è costituito dal portafoglio diversificato investito in fondi gestiti da Fondaco (2,69 miliardi di euro) e da altre attività (47,8 milioni di euro). Nel periodo gennaio 2012 – ottobre 2015 il valore del titolo Intesa Sanpaolo si è notevolmente apprezzato (+145%, per un total return del +178% tenendo conto dei dividendi distribuiti) [grafico 1].

Nello stesso periodo il portafoglio gestito da Fondaco SGR tenendo conto delle sottoscrizioni e dei rimborsi, è cresciuto di 724 milioni di euro, il che equivale ad una performance netta cumulata del 19% [grafico 2].

Il portafoglio complessivo presenta livelli di volatilità molto diversi per la partecipazione in Intesa Sanpaolo e per il patrimonio gestito diversificato. Nel periodo la volatilità dei rendimenti giornalieri è stata del 47% per la partecipazione, del 3,5% per il gestito e del 23% per il portafoglio complessivo.



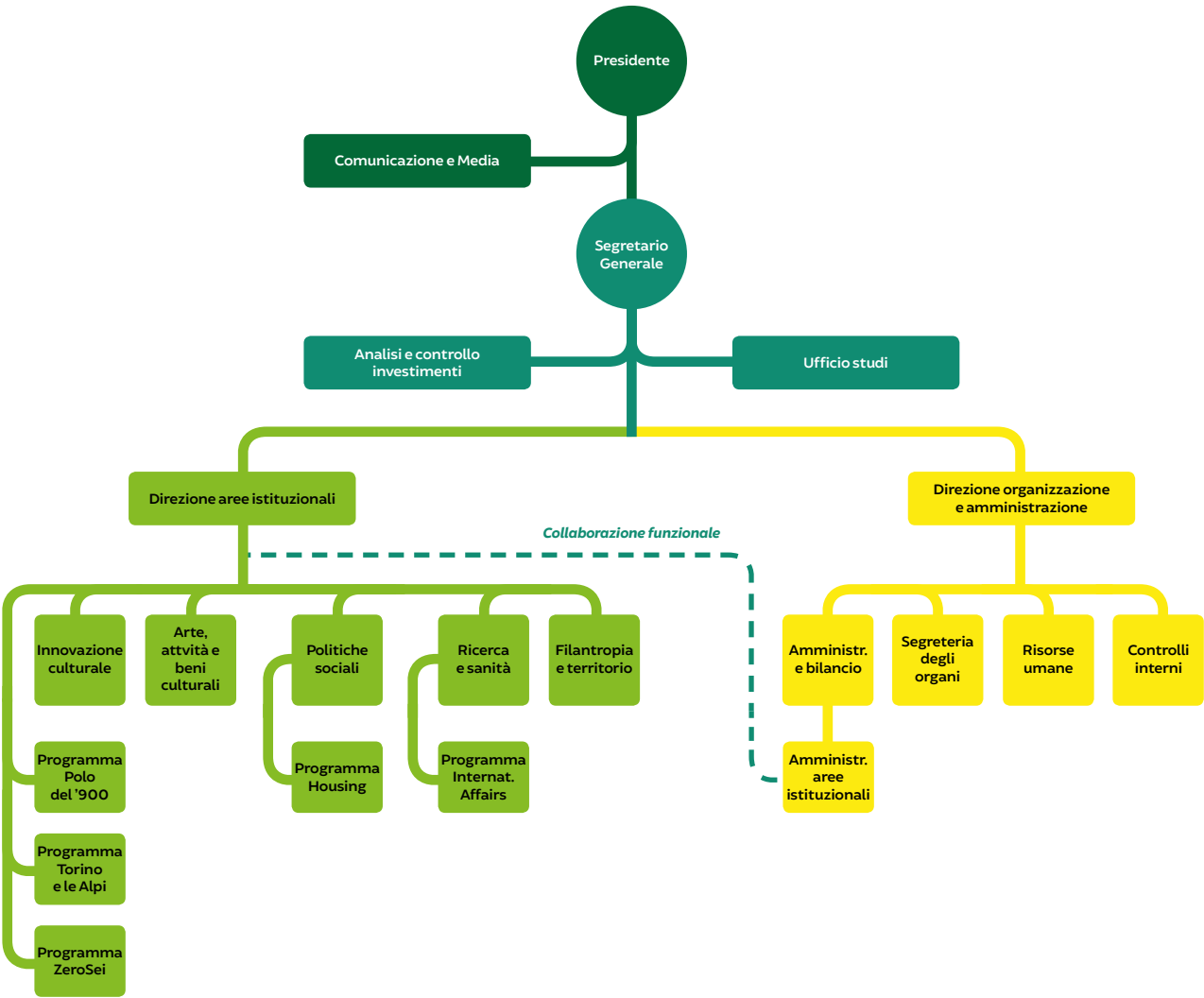
Soluzioni organizzative



Fondamentali nella vita della Compagnia di San Paolo sono le strutture che consentono di realizzare i progetti e le azioni aventi come obiettivo il bene comune del territorio su cui vengono sviluppate. Ecco l'organigramma e gli strumenti attraverso cui la Compagnia opera.



Organizzazione: funzioni e unità operative



Il lavoro filantropico: la cassetta degli attrezzi

L'attività istituzionale, cioè operativa/erogativa, della Compagnia, si svolge attraverso una pluralità di strumenti e modalità d'azione. Recentemente, questi strumenti di lavoro hanno trovato definizione in un Regolamento della Compagnia, che li definisce come segue:



a) Enti strumentali, non commerciali, dotati di personalità giuridica, attraverso l'azione dei quali sono perseguiti gli scopi della Compagnia. La qualifica di "Ente strumentale" viene riconosciuta o revocata dalla Compagnia con apposita deliberazione del Consiglio Generale su proposta del Comitato di Gestione. Gli enti strumentali possono avere tra i fondatori anche altri enti pubblici o privati. Il loro elenco è tenuto aggiornato dalla Segreteria degli Organi;



b) la partecipazione a enti senza fini di lucro, incluse imprese sociali di cui al decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, o strutture consortili e affini, operanti in via esclusiva nell'ambito delle aree di intervento della Compagnia in modo coerente con le sue linee programmatiche e aventi particolare rilievo settoriale e territoriale. Il loro elenco è tenuto aggiornato dalla Segreteria degli Organi;



c) programmi, anche di durata pluriennale, rivolti al conseguimento di uno o più obiettivi tra loro coordinati, e che possono prevedere l'integrazione tra iniziative a gestione diretta, il sostegno a progetti o anche all'attività istituzionale di esterni, questi ultimi da individuare anche attraverso bandi;



d) convenzioni, cioè accordi formali, in genere di durata pluriennale, definiti tra la Compagnia e enti aventi elevata complessità e dimensione. Prevedono gli obiettivi dell'accordo, i flussi di erogazione da parte della Compagnia e la loro ripartizione nel tempo, la loro destinazione specifica, nonché i meccanismi di governo e controllo del loro impiego come della valutazione dei risultati;



e) il sostegno all'attività istituzionale (SAI) di soggetti di elevato rilievo scientifico o socioeconomico nel settore e nel territorio in cui operano e offrono garanzie di continuità della loro azione nel tempo;



f) bandi e forme strutturate di selezione, che prevedono forme strutturate di accesso e selezione sulla base di requisiti determinati e resi pubblici dalla Compagnia;



g) erogazioni su progetti presentati da terzi. Si tratta del sostegno economico nella forma di contributi e, ove possibile e opportuno, di sostegno tecnico e organizzativo, con l'inclusione ad attività di pre-progettazione e di sperimentazione. Anche singoli progetti concepiti e gestiti dalla Compagnia possono essere oggetto di tale forma di contributo.

Mission Related Investment

Uno strumento delicato e importante

Le fondazioni di tutto il mondo hanno negli ultimi anni preso a considerare uno strumento di perseguimento della propria missione che si basa non sui frutti finanziari del patrimonio, ma sull'investimento del patrimonio medesimo. Gli investimenti correlati alla missione sono quelli che si indirizzano verso settori e soggetti economici che possono giocare un ruolo allineato alla missione della fondazione. Si pensi, ad esempio, all'investimento nei fondi di Housing sociale, una politica che anche la Compagnia ha fatto propria negli ultimi anni con riferimento al Piemonte. Si tratta, come si capisce bene, di uno strumento delicato, visto che, in genere, la redditività di tali investimenti è inferiore a quella media dei mercati finanziari (altrimenti sarebbe troppo facile!) e quindi esiste un trade-off da ponderare con cura. Esistono tecniche di gestione del rischio che le fondazioni, e certamente la Compagnia, applicano in modo sistematico. È interessante notare che questo tipo di investimenti comportano la più elevata interazione tra i due emisferi che costituiscono il cervello di una fondazione patrimonializzata, quello che si occupa di strategie di investimento e quello che si occupa di strategie di erogazione.

Maggiori informazioni si trovano nel paragrafo "Lo sviluppo del portafoglio *mission-related investment*" (p. 155).

Telelavorando

La Compagnia di San Paolo realizzò, nel corso del 2012, un progetto pilota di telelavoro domiciliare, riservato a sei dipendenti della Compagnia di San Paolo i quali, per sei mesi, hanno potuto usufruire della possibilità di lavorare da casa per un giorno la settimana. Le risultanze di tale progetto hanno evidenziato complessivamente elevati livelli di soddisfazione presso i dipendenti coinvolti nella sperimentazione come pure i responsabili dei loro uffici, con una diffusa percezione di vantaggi sia in termini professionali e lavorativi sia in termini personali e familiari.

Per tale ragione la Compagnia ha ritenuto importante dare la possibilità di avvalersi di tale opportunità a una platea più ampia di dipendenti. A partire dal 2013 i dipendenti che hanno scelto la modalità di telelavoro domiciliare, per un massimo di una giornata lavorativa la settimana, sono stati 18 nel 2013, 22 nel 2014 e 19 nel 2015, circa un quarto del totale dei dipendenti.

Una nuova sede

Il recupero del Palazzo di piazza Bernini, 2008-2015



Nel maggio 2015 si è concluso il cantiere di recupero del palazzo di piazza Bernini in Torino.

Dopo sette anni di lavori, suddivisi in cinque differenti lotti, sono stati trasformati ca 8.000 mq di superficie su sei differenti livelli, per accogliere la sede degli enti strumentali della Compagnia nei locali progettati nel 1893 dall'ing. Davicini (nonno di Roberto Gabetti) per le giovani percolate e pericolande dell'Educatore Duchessa Isabella.

Nel corso di un cantiere che ha sempre lavorato sul corpo di un edificio abitato si sono insediati l'Ufficio Pio (2010), Fondazione per la Scuola (2011), Archivio storico, Centro servizi e seconda tranche Ufficio Pio (2014), Fondazione 1563 e Quadreria (2015).

I lavori seguiti dagli architetti Giovanni Durbiano e Luca Reinerio, sono stati realizzati in seguito ad una gara pubblica dalle imprese Zoppoli & Pulcher prima e l'ati Ed.Art - Gozzo poi. Le attività di recupero, che hanno coinvolto importanti aspetti strutturali (con il rifacimento della maggioranza dei solai e la messa in sicurezza dell'edificio) e impiantistici (con l'adozione di un sistema di produzione di calore geotermico particolarmente sostenibile), si è sviluppata in costante dialogo con la Soprintendenza che ha interagito con i progettisti al fine di integrare le complesse esigenze legate alle destinazioni d'uso di ogni ente con l'istanza di conservazione del bene architettonico.

Dopo le pesanti trasformazioni occorse negli anni sessanta e settanta, dettate dalle esigenze funzionali delle poco congrue attività ivi insediate, gli interventi edilizi principali sono stati orientati al recupero di una figuratività coerente con l'identità originaria del palazzo, che univa una sobrietà del rigoroso impianto urbano con fantasie architettoniche di gusto eclettico negli interni (come nella sala dell'ex cappella, a cui non è estranea la mano di Carlo Ceppi). Di particolare rilievo l'intervento che ha reso possibile la fruibilità degli spazi del sottotetto che ha comportato, in accordo con la Soprintendenza, l'introduzione di nuovi abbaini e una apposita variante di Piano regolatore.

Com'è un politico?

Ce lo insegna Cavour, e il Museo del Risorgimento*



Politici come Cavour, non ne abbiamo mai avuti. La storia mi ha sempre appassionata, specialmente quella del Risorgimento italiano, tanto che mi sono laureata con il professor Pischedda e poi ho collaborato con lui e Rosanna Roccia alla raccolta di tutte le epistole di Cavour dal 1815 al 1849, alcune conservate al Museo del Risorgimento, molte all'Archivio di Stato. Cavour è senza dubbio il mio personaggio preferito, anzi, è proprio 'il personaggio'. Tutti dovrebbero conoscerlo meglio, se non altro per capire com'è un vero politico! Passa sempre in secondo piano rispetto ad altre figure più mitiche, eroiche e popolari eppure, chi ha avuto la capacità di creare le situazioni per arrivare all'Unità d'Italia è stato proprio lui, più che Garibaldi o Mazzini. Camillo."

Serena, ex insegnante

vistadaqui.compagniadisanpaolo.it



Un consorzio per l'efficienza: CSP-ST

La Compagnia di San Paolo, i suoi enti strumentali storici, Ufficio Pio, Fondazione per la Scuola e Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, gli enti strumentali di ricerca, Istituto Boella, SiTI, HuGef e Collegio Carlo Alberto, e il Consorzio XKé? (una collaborazione tra Compagnia e Fondazione per la Scuola), generano e richiedono notevoli quantità di attività amministrativa in senso stretto al fine di realizzare le loro specifiche missioni nel modo più efficace.

Raggruppare le funzioni di servizio – come acquisti, personale, gestione dell'immobiliare ecc. – alla ricerca di economie di scala e di specializzazione, anche attraverso l'allineamento delle procedure, è stata l'intuizione che ha portato, nel novembre 2012, alla creazione del Consorzio Compagnia di San Paolo Sistema Torino. L'operatività effettiva del Consorzio ha avuto inizio nel marzo dell'anno successivo.

Con diversi momenti di accesso da parte dei consorziati, le funzioni assicurate dal Consorzio sono l'Amministrazione e la Contabilità, il Controllo di Gestione, gli Acquisti, il Facility Management e Servizi Generali, l'Information Technology e il Personale. Più recentemente, è stato attivato una funzione di servizio legale, in particolare a favore del socio Compagnia di San Paolo. E' attivo anche un servizio di supporto al Fundraising, con un marcato orientamento ai fondi europei.

CSP-ST conta oggi in totale 48 collaboratori,

provenienti in generale dagli enti consorziati. La cifra d'affari annua della società consortile, come riportato nel conto economico del bilancio chiuso al 31/12/2014, è passata da euro 2.090.640 al 31/12/2013 a euro 3.387.047 al 31/12/2014. Per l'anno 2015 è possibile stimare che la cifra complessiva degli oneri (fissi e specifici) versati dai soci si attesterà a circa 4.300.000 euro.

Il Consorzio ha già permesso di razionalizzare e aggiornare le procedure di gestione e spesa: la Compagnia è estremamente sensibile, infatti, a che le risorse siano incanalate nel modo più efficiente e trasparente possibile verso il loro obiettivo finale, senza inutili appesantimenti amministrativi. Questo impegno è richiesto agli enti percettori di erogazioni e quindi a maggior ragione la Compagnia lo esige anche da se stessa e dalle sue più prossime articolazioni. La ricerca sistematica dell'efficienza, come la cura della tracciabilità delle operazioni, sono quindi al centro degli sforzi del Consorzio e della sua crescente capacità di fornire ai soci consorziati prestazioni che individualmente non sarebbero stati in grado di raggiungere.

Controllare, prima, se stessi Il modello 231

La Compagnia adotta volontariamente dal 2010, un Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo idoneo a prevenire la commissione dei reati previsti dal D.Lgs.231/2001 recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche"; dotandosi di tale Modello, la Compagnia – oltre ad adempiere ad una delle prescrizioni di legge necessarie per poter escludere un'eventuale responsabilità amministrativa in capo all'Ente – ha altresì dato avvio ad un processo di rafforzamento del proprio sistema di controllo interno e di razionalizzazione dell'impianto procedurale su cui si articola l'attività della Fondazione.

L'adozione del Modello è avvenuta in modo contestuale da parte della Compagnia con i propri Enti Strumentali (e sotto la vigilanza di un unico Organismo di Vigilanza) con l'obiettivo di armonizzare gli stili di gestione e di promuovere il progressivo sviluppo di uno scenario omogeneo e uniforme di principi di comportamento, regole e procedure.

L'avvio di tale processo ha posto le basi per la creazione di meccanismi di controllo interno, integrati ed estesi a tutto il "gruppo", volti a vigilare sul corretto funzionamento dei presidi nelle varie aree di attività e a fornire, attraverso l'analisi di processi e procedure, elementi utili al miglioramento della struttura organizzativa. Nel corso degli anni – anche grazie al monitoraggio costante attuato dall'Organismo di Vigilanza – il

Modello è stato di volta in volta aggiornato, al fine di preservarne nel tempo efficacia e adeguatezza in un contesto di riferimento in continua evoluzione.

Ridurre l'impatto energetico-ambientale della Compagnia

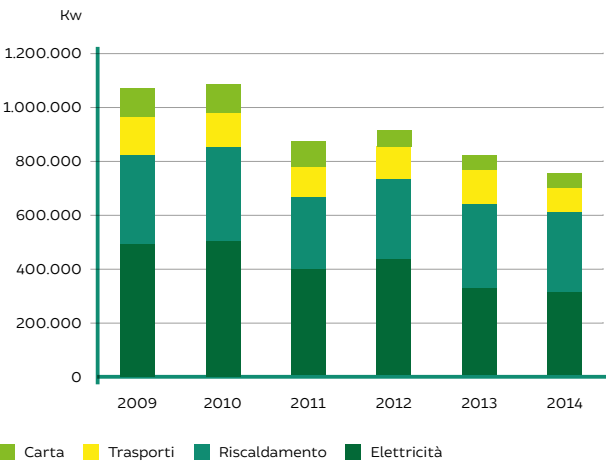
Grazie a un'idea dell'Associazione DAMASCO (Dipendenti e Amici Associati della Compagnia di San Paolo) nel corso del Mandato 2012-2015 abbiamo intrapreso per la prima volta un percorso di valutazione interna dell'impatto e dei costi ambientali del lavoro che svogliamo quotidianamente, col triplice obiettivo di:

- identificare e quantificare i principali elementi materiali ed immateriali che concorrono al nostro funzionamento;
- delineare percorsi virtuosi volti alla diminuzione del nostro impatto ambientale e, di conseguenza, dei costi di funzionamento;
- verificare l'evoluzione dei consumi ed il miglioramento del nostro score ambientale.

Il lavoro analitico si è concentrato sulla fotografia nel nostro metabolismo nel primo anno considerato (2009) da cui è emerso che le principali voci del nostro impatto ambientale rientrano in quattro macro-aree: elettricità, riscaldamento, trasporti e forniture per l'ufficio. I fabbisogni energetici e l'impatto di queste voci sono poi stati valutati annualmente per verificare l'effetto dei programmi di razionalizzazione dell'uso delle risorse. I bilanci così elaborati nel periodo 2009-2014 e descritti in dettaglio nei Report periodici (La sostenibilità al lavoro 2009-2011, Ottobre 2013; La sostenibilità al lavoro 2012-2013, Giugno 2015; Aggiornamento 2014, in corso di edizione) mostrano risultati positivi: riduzione del 30% del fabbisogno energetico

diretto e indiretto (da 1064 a 750 MWh, ossia da 11,8 a 8,3 MWh annui per addetto) e abbattimento del 35% delle emissioni di CO2 (da 247 a 161 tonnellate annue di CO2, ossia da 2,7 a 1,8 ton CO2 per addetto). L'impronta ecologica, infine, si è analogamente ridotta del 35%, passando da 80 a 52,5 gha-ettari globali.

Fabbisogno energia primaria



Il contributo delle 4 macro-aree citate al fabbisogno energetico complessivo ed alla sua riduzione varia sensibilmente da area ad area; in ordine di importanza i consumi elettrici rappresentano in media il 45% del fabbisogno energetico primario, e si sono ridotti del 35% sul periodo considerato; a seguire il riscaldamento con

il 34% e una riduzione del 12%; i trasporti con il 12% e una riduzione del 38%; e infine le forniture per l'ufficio con un 8% e una riduzione del 49%. Le singole macro aree sono poi state oggetto di studi specifici per evidenziarne le caratteristiche e le opportunità di intervento per il contenimento dei consumi e delle emissioni.

Elettricità: gli interventi si sono concentrati sul settore informatico (47% dei consumi di elettricità) con la sostituzione progressiva del materiale obsoleto e maggiore attenzione alle modalità di utilizzo (stand-by e spegnimento delle macchine), sull'illuminazione (26%) con la progressiva sostituzione dei corpi illuminanti con tecnologie ad alta efficienza e con la sensibilizzazione all'uso responsabile dell'illuminazione e sull'aria condizionata (10%) con una maggiore attenzione alla regolazione della temperatura, al raffrescamento passivo e all'uso responsabile. Queste misure hanno contribuito alla riduzione del fabbisogno di energia primaria per i consumi elettrici del 35% nel periodo considerato.

Riscaldamento: a fronte del peso rilevante del riscaldamento sul bilancio energetico complessivo (34%) la riduzione dei consumi è stata più limitata (12%), al netto della variabilità climatica interannuale. La maggiore attenzione individuale, responsabile di questa riduzione, dovrebbe poi essere affiancata da un intervento strutturale (coibentazione degli edifici e rinnovamento degli impianti) per conseguire un risultato rilevante.

Trasporti: il tema dei trasporti è di particolare rilevanza perché, pur rappresentando solo il 12% del fabbisogno energetico complessivo, è responsabile di quasi un quarto delle emissioni di CO2. Nel periodo 2009-2014 il fabbisogno energetico complessivo dei trasporti è stato ridotto del 38% con una contrazione della percorrenza del 28%. Il risultato è stato conseguito grazie a una riduzione nell'uso degli autoveicoli privati (-31%) e dei voli (-42%) a fronte di un incremento nell'uso del treno (+31%) e del Trasporto Pubblico Locale (+89%).

Forniture per l'ufficio: nel periodo 2009-2013 l'uso della carta si è ridotto del 49%, passando da 13,8 tonnellate annue a 7,1, grazie a un processo di dematerializzazione dei supporti di informazione e di gestione delle missioni istituzionali. Il processo è ancora in corso e porterà ad una ulteriore dematerializzazione.

La comunicazione come responsabilità, accesso e partecipazione



Per la Compagnia di San Paolo la comunicazione rappresenta un preciso impegno nei confronti della comunità di cui essa stessa è espressione e del cui sviluppo umano, sociale, culturale ed economico si sente corresponsabile. All'inizio di questo mandato si è voluto sottolineare questa intenzione con azioni concrete e con segnali forti, coerenti con le strategie definite e messe in campo dalla Compagnia in questo quadriennio dove la "Persona" viene collocata al centro del processo; il nostro ruolo, la nostra responsabilità sociale, i nostri scopi istituzionali, le nostre politiche di intervento e i risultati prodotti sono stati al centro del lavoro dell'ufficio comunicazione. La comunicazione istituzionale è stata così progettata, organizzata e realizzata attraverso il coordinamento nei nostri strumenti.



51.235

Interazioni totali sulla pagina Facebook della Compagnia al 31 dicembre 2015

Abbiamo dovuto affrontare alcune criticità, che sempre si ripropongono in una realtà come la nostra: sviluppare e incrementare la notorietà della Compagnia come Fondazione ed Ente nonprofit per poter raggiungere un pubblico più vasto ad oggi ancora in parte settoriale e ampliare la conoscenza dell'operatività, delle attività e dei compiti istituzionali della Compagnia; dare visibilità e trasparenza alle informazioni e più in generale cercare di correggere la percezione in modo da trasmettere i valori che appartengono alla Compagnia. Sono stati scritti e diramati circa 200 comunicati stampa nel quadriennio.

Gli strumenti

Se “favorire lo sviluppo civile, culturale ed economico delle comunità in cui opera” è l'obiettivo statutario della Compagnia, non c'è oggi strumento migliore della comunicazione online per dialogare con gli attori di questo sviluppo e con la comunità in cui essi vivono. Il sito della Compagnia di San Paolo (www.compagniadisanpaolo.it) è stato oggetto di una radicale ristrutturazione, sia dal punto di vista tecnico-informatico, sia dal punto di vista grafico/estetico e contenutistico. Al momento della sua messa on line, il portale della Compagnia di San Paolo ha così risposto in maniera efficace alle esigenze d'immagine, accessibilità e trasparenza, allineandosi con i siti e i portali analoghi a livello internazionale. Il sito ricopre infatti non solo un ruolo di immagine e comunicazione verso l'esterno, ma anche di ricezione e ascolto. Le richieste di contributo vengono infatti caricate attraverso il sistema del ROL (Richiesta Online di Contributo) presente sul sito, così da garantire una procedura trasparente e diretta.

La comunicazione digitale non si limita però al sito. A settembre 2014 la Compagnia di San Paolo è sbarcata sui Social Media. Sono infatti stati aperti e avviati i canali Facebook, Twitter (diventato il primo

canale di una fondazione a ricevere la qualifica di “verified account”) Instagram, YouTube e LinkedIn. L'approdo sui Social Media ha consentito alla Compagnia di aumentare il proprio bacino di contatti, sviluppando la propria comunicazione anche su comunità più giovani: oltre 21 mila fan su Facebook e circa 8 mila follower su Twitter.

Sostenere la crescita

Il lavoro della Compagnia non si limita alla fase iniziale dei progetti. L'obiettivo è quello di ideare, promuovere e implementare progetti che diventino sostenibili. Per questo motivo il sostegno della Compagnia agli interventi si inserisce in strategie di medio e lungo periodo, concretizzandosi in diversi casi anche su aspetti di volta in volta operativi o strategici, tra cui, spesso, quello della comunicazione.

Lavoriamo a stretto contatto con i partner e gli stakeholder per garantire visibilità alle azioni che ricevono il contributo della Compagnia, in un'ottica di sostenibilità delle azioni. In alcuni casi questo si concretizza in comunicazioni mirate, veicolate ai pubblici di riferimento, in altri casi si tratta di dispiegare i mezzi a disposizione della Compagnia, per facilitare la crescita dei progetti e sostenerla nei momenti di stabilizzazione. Un approccio che consente di mettere a frutto economie di scala e di scopo, facilitando il dialogo tra diversi attori e aumentando il potere di attrazione e coinvolgimento sulle singole iniziative.

Trasparenza

Come è ben noto, nel mestiere della comunicazione non ci sono punti di arrivo, ma solo tappe di un continuo miglioramento. È questo l'impegno della Compagnia – in termini di chiarezza, accessibilità, coinvolgimento – per il quale saranno utilizzati al meglio gli strumenti esistenti.

Il percorso di trasparenza avviato volontariamente nel 2010, con l'adozione del modello di Gestione, Organizzazione e Controllo idoneo a prevenire la commissione dei reati previsti dal D.Lgs.231/2001 recante la “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche”, si è esteso negli anni anche alle logiche di comunicazione. La comunicazione verso l'esterno dei risultati dei progetti sviluppati da parte delle fondazioni europee è del resto una tendenza sempre più diffusa. Nell'ultimo quadriennio la Compagnia ha fatto propria questa sfida. Un esempio si trova infatti anche in questo report.

Le schede relative ai progetti esemplificativi degli interventi sviluppati nelle cinque aree in cui è organizzata la Compagnia e ai cinque programmi presentano una valutazione quali-quantitativa dell'impatto, definita sulla base dello scopo dell'azione considerata. Di volta in volta abbiamo preso in considerazione l'impatto economico, sociale, organizzativo, scientifico, culturale, relazionale. Questo non deve però distogliere la Compagnia dai propri obiettivi. La misurazione dell'impatto e la sua narrazione rimangono uno strumento di vigilanza e trasparenza sulle proprie pratiche e scelte, non uno scopo. A monte vive il compito di raccontare il grande senso di responsabilità sociale, file rouge dei progetti della Compagnia di San Paolo.

UN INTERVENTO IN SINTESI

La comunicazione per il nuovo Museo Egizio

La Compagnia di San Paolo ha voluto coinvolgere il pubblico italiano e straniero nella riscoperta per l'inaugurazione del nuovo Museo Egizio, con la campagna di comunicazione "#Egizio2015". Il progetto, ideato ha unito competenze creative, tecniche e organizzative per far dialogare gli antichi reperti con le tecnologie attuali, i contenuti storici e museografici con la comunicazione innovativa, la narrazione semplice e accessibile al grande pubblico con la coerenza storica e filologica. In particolare, la campagna è stata progettata per preparare un clima di attesa partecipata, offrendo nell'arco di cinque mesi dalla data di inaugurazione molteplici punti di accesso. Software e sistemi meccatronici ad hoc e un format di storytelling innovativo per il web hanno "lavorato" con riproduzioni fedeli di reperti egizi realizzate grazie a rilievi 3D precisi al decimo di millimetro e ad una perfetta unione di tecniche di fabbricazione digitale e di decorazione artigianale. Abbiamo messo in campo una grande installazione open air che ha coinvolto la città nell'attesa per la riapertura e una installazione itinerante e interattiva per diventare protagonisti della riscoperta che hanno prodotto i seguenti numeri:



180

giorni di progettazione

65

persone coinvolte

2.409

soffi



406

selfie

10+

Stati di provenienza di chi ha partecipato alla spedizione



15

repliche realizzate

1.200 kg

di resina utilizzati per le repliche

400 kg

di tutolo di mais per la sabbia della clessidra



137

giorni di countdown della clessidra in piazza San Carlo



2.152

poster affissi per Torino



1

braccio robotico

2

prototipi



3,5 m

altezza clessidra

50 q

peso clessidra



5

tappe del roadshow della Teca



37.878

interazioni sui social network



Redazione: Compagnia di San Paolo
Progetto grafico: Giorgio Pellerino
Infografica e consulenza editoriale: Luca Giovannetti
Stampa: Agit Mariogros, Beinasco (To)
Finito di stampare a: gennaio 2016
Carta: Fedrigoni Arcoprint FSC



corso Vittorio Emanuele II, 75
10128 Torino - Italia
T +39 011 55969.11
F +39 011 55969.76
info@compagniadisanpaolo.it

www.compagniadisanpaolo.it