

Bilancio di mandato 2008-2011

indice

Un lavoro fatto con impegno	pag. 6
Gli organi della Compagnia di San Paolo	pag. 9
Le Commissioni del Consiglio Generale	pag. 11
La struttura	pag. 12
Nord-Ovest, Piemonte, Torino: lo sfondo problematico dell'azione della Compagnia e le sfide aperte per il futuro prossimo	pag. 15
Il quadriennio 2008-2011: un quadro quantitativo di insieme	pag. 37
Il Documento di Programmazione Pluriennale 2009-2012 e il suo processo di realizzazione	pag. 45
Il lavoro svolto: lezioni apprese e nuove problematiche	pag. 57
La gestione del patrimonio	pag. 101
Il nuovo modello organizzativo della Compagnia	pag. 113
La comunicazione e l'immagine della Compagnia di San Paolo	pag. 117

Un lavoro fatto con impegno

Il primo tentativo di dar vita a un “bilancio di mandato” – ossia a un’esposizione critica e ragionata dell’operato della Compagnia di San Paolo sull’arco del mandato quadriennale dei suoi organi, in prossimità alla sua scadenza – era stato compiuto al termine della precedente consiliatura, avendo come riferimento il periodo 2004-07. Sono passati appena quattro anni, ma sarebbe difficile immaginare un contrasto più netto di quello che otterremmo leggendo in parallelo i due documenti.

E questo non già perché sia cambiata nei suoi tratti fondamentali la Compagnia di San Paolo: cambiamenti anche importanti ci sono stati, ma non al punto da generare una radicale discontinuità. È il contesto in cui si opera ad avere conosciuto, a partire dalla crisi finanziaria del 2008 per arrivare alla pesantissima situazione attuale, un cambiamento davvero profondo.

Le grandezze economiche sono ovviamente le prime a venire in mente, e fanno di per sé tutta la differenza. Il bilancio consuntivo 2007 della Compagnia si chiudeva con un avanzo intorno ai 460 milioni di euro, sulla spinta di un dividendo (in parte straordinario) di 358 milioni di euro staccato dalla Banca: un importo, nell’insieme, pari a quasi tre volte l’avanzo netto che si prospetta per il 2011. Nello stesso anno la valutazione di mercato del patrimonio della Compagnia toccava circa 9 miliardi di euro, contro i circa 5 attuali: una diminuzione superiore al 40%. Nello stesso periodo, peraltro, il solo titolo della banca conferitaria, Intesa Sanpaolo, ha perso oltre il 65% del suo valore, pur tenendo conto dei dividendi distribuiti.

Il primo elemento di discontinuità è dunque il portato di una delle crisi più lunghe e pesanti vissute dalle economie euro-atlantiche, e dall’Italia in particolare, che si è tradotta per la Compagnia in una più ridotta capacità di generare risorse da mettere al servizio della sua missione. Ma ancor più pesante – e questa è una seconda discontinuità – è la ricaduta di questa crisi sulla economia reale, sulla società, le persone e i territori in cui la Compagnia opera. Non a caso si è sentito il bisogno di includere in questo rapporto un quadro della situazione socio-economica

del primo tra i territori di riferimento, quello torinese, proprio perché non sarebbe sensato parlare dell’agire della Compagnia senza la consapevolezza del mondo di bisogni e potenzialità, di trasformazioni e sofferenze, per il quale in ultima istanza si lavora. Ebbene, il quadro che ne risulta è oggi dominato dalla coppia crisi-metamorfosi ben più che da quella stabilità-sviluppo. Il 2007 si chiuse con una città che usciva brillantemente dall’esperienza olimpica, con la sua industria principale fresca di rilancio, con la sua prima banca protagonista di una fusione che sembrava aprire prospettive di stabile, elevata redditività, con un tasso di disoccupazione nella provincia di Torino pari al 4,7%, ben sotto la media nazionale – mentre oggi facciamo i conti con una economia locale che ha visto rallentare o fermarsi i suoi motori, assottigliarsi il tessuto di imprese e i ruoli direzionali, con un conseguente impoverimento del sistema dei redditi e una pesante crisi del mercato del lavoro, ormai caratterizzato da un tasso di disoccupazione superiore alla media nazionale, pur senza contare il massiccio ricorso alla cassa integrazione. Passando dagli aggregati alle persone reali, questo vuol dire difficoltà di vita crescenti, rischi di impoverimento, vulnerabilità che spesso si sommano tra di loro e portano sulla soglia della povertà, o oltre, anche famiglie che avevano consolidato uno status di ceto medio. Tutto ciò non ha potuto non determinare una revisione nell’agenda della Compagnia di San Paolo, e un suo riposizionamento che si è sostanzialmente dipanato lungo tutto l’arco della consiliatura.

L’ispirazione di fondo resta quella che fin dalla sua nascita, nel 1563, ha caratterizzato la Compagnia: accompagnare la società civile dei territori in cui opera, sostenendola nella crisi come nella crescita, sempre con la consapevolezza che le risorse che essa può mettere in campo non sono da sole decisive, e che quindi è necessario (più che mai in tempi di scarsità) integrare gli sforzi e coordinare le scelte. In concreto, questo rinnovato impegno per la comunità locale si è tradotto innanzitutto in un significativo sforzo per mettere a disposizione, attraverso la spesa per le attività istituzionali, risorse il più possibile stabili

nonostante la contrazione della redditività e della consistenza del patrimonio. Se guardiamo al quadriennio 2008-11 e lo confrontiamo con il precedente, registriamo una diminuzione dell'avanzo di gestione – sintetica misura della redditività complessiva – nell'ordine del 49% contro una riduzione delle erogazioni deliberate che è solo dell'8,8%, pur senza aver intaccato il fondo di stabilizzazione.

E se guardiamo ai flussi di pagamento effettivi – cioè alle erogazioni effettivamente liquidate nel corso di ogni anno – notiamo addirittura un incremento nel corso del mandato corrente. In altre parole, grazie a una politica di bilancio prudente (compreso il contenimento degli oneri di gestione), ma attenta alle esigenze del contesto, la Compagnia ha potuto giocare un sia pur modesto ruolo anticiclico. La qualità della spesa è tuttavia almeno altrettanto rilevante, ed è stata segnata dal passaggio a erogazioni ancor più selettive e concentrate che nel recente passato (oltre 400 stanziamenti in meno nel quadriennio 2008-2011 rispetto al precedente), ma anche dallo spostamento di risorse verso i settori più capaci di dare risposte immediate ai bisogni che nascono dalla crisi. L'incremento nel corso del quadriennio del peso dell'ampio settore delle Politiche sociali, in termini sia relativi sia assoluti, fa della Compagnia di San Paolo la fondazione italiana più attiva in questo ambito; ma analogo discorso vale per la presenza sui temi della ricerca e dell'istruzione superiore, dove la Compagnia – secondo i dati ACRI – esprime sia i più alti valori assoluti di spesa, sia la più alta incidenza del settore sul budget complessivo tra le grandi fondazioni di origine bancaria. Questa concentrazione su due aree tematiche apparentemente così lontane non deve sorprendere: coesione e innovazione sono le due polarità su cui può poggiare quella ripresa dei processi di sviluppo che è la priorità assoluta del nostro territorio. Di qui anche il convinto sostegno agli Atenei, rispetto ai quali si sono espressi più forti supporti al cambiamento strategico grazie alla definizione di convenzioni pluriennali; ma anche il costante impegno per la ricerca orientata alla qualità delle politiche pubbliche, la presenza nei processi di riqualificazione urbana

attraverso la valorizzazione del patrimonio artistico e delle attività culturali, e il sostegno all'internazionalizzazione del sistema locale, che è diventata una delle sigle programmatiche della Compagnia. Nel corso del mandato è andata anche intensificandosi l'attivazione di progetti orientati alle giovani generazioni e a nuovi fattori di sviluppo, all'incrocio tra temi e settori diversi, anche attraverso gli "investimenti orientati alla missione", come quelli nel campo dell'housing sociale. Per rendere possibile tutto questo, creando le premesse di un impegno ancora più efficace per il futuro, è stato cruciale il lavoro su di sé della nostra fondazione, con la ridefinizione di modelli organizzativi a tutti i livelli, che produrrà effetti oltre la durata di questa consigliatura.

In questi anni non sono mancati criticità e momenti difficili, e la capacità di far conoscere pienamente il nostro lavoro non è sempre stata all'altezza dei desideri. Ma anche dalle critiche, pur se non sempre giustificate, è emersa una percezione ormai consolidata: la Compagnia di San Paolo non è mai stata, nella sua lunga storia, altrettanto importante per la sua comunità di riferimento. È una responsabilità che questa consigliatura trasmette agli organi che verranno, con la serena consapevolezza di aver fatto del proprio meglio per affrontarla.

*Il Comitato di Gestione
della Compagnia di San Paolo*



Gli organi della Compagnia di San Paolo

PRESIDENTE

Angelo Benessia

VICE PRESIDENTI

Suor Giuliana Galli
Luca Remmert

CONSIGLIO GENERALE

Stefano Ambrosini
Arnaldo Bagnasco
Caterina Bima
Amalia Bosia
Matteo Giuliano Caroli
Daniele Ciravegna
Giovanni Battista Conso
Alberto Dal Poz
Francesco Dassano
Marco Doria
Giorgio Groppo
Maurizio Maresca
Isabella Massabò Ricci
Marco Mezzalama
Gian Giacomo Migone
Paolo Montalenti
Bice Mortara
Carlo Ossola
Giorgio Pestelli
Giuseppe Pichetto
Patrizia Polliotto

COMITATO DI GESTIONE

Angelo Benessia
Suor Giuliana Galli
Luca Remmert
Giuseppina De Santis
Stefano Delle Piane
Aldo Fasolo
Antonio Rossomando

9

COLLEGIO DEI REVISORI

Sergio Duca
Alberto Giraudo
Fabrizio Morra

SEGRETARIO GENERALE

Piero Gastaldo



Le Commissioni del Consiglio Generale

COMMISSIONE RICERCA - ISTRUZIONE - SANITA'

Marco Mezzalama (Coordinatore)
Arnaldo Bagnasco
Amalia Bosia
Giovanni Battista Conso
Marco Doria
Gian Giacomo Migone

COMMISSIONE ARTE - CULTURA

Isabella Massabò Ricci (Coordinatore)
Marco Doria
Bice Mortara
Carlo Ossola
Giorgio Pestelli
Giuseppe Pichetto

COMMISSIONE POLITICHE SOCIALI

Daniele Ciravegna (Coordinatore)
Francesco Dassano
Giorgio Groppo
Marco Mezzalama
Giuseppe Pichetto
Patrizia Polliotto

COMMISSIONE PER LA VALUTAZIONE

Alberto Dal Poz (Coordinatore)
Arnaldo Bagnasco
Amalia Bosia
Daniele Ciravegna
Giorgio Groppo
Isabella Massabò Ricci

COMMISSIONE PATRIMONIO

Matteo Giuliano Caroli (Coordinatore)
Stefano Ambrosini
Caterina Bima
Alberto Dal Poz
Maurizio Maresca
Paolo Montalenti

COMMISSIONE STATUTO E REGOLAMENTI

Paolo Montalenti (Coordinatore)
Stefano Ambrosini
Caterina Bima
Francesco Dassano
Maurizio Maresca
Patrizia Polliotto

La struttura

SEGRETARIO GENERALE

Piero Gastaldo
Emanuela Giampaolo *Segreteria*

SEGRETERIA DI PRESIDENZA

Donatella Peiretti

SEGRETERIA DEGLI ORGANI E SUPPORTO LEGALE

Clara Carraro *Responsabile*
Laura Barile
Tiziana Garesio
Daniela Palamenghi
Stefano Pannier Suffait
Giuseppe Peracchiotti

12

RESPONSABILE DI MISSIONE

Flavio Brugnoli

CONTROLLI INTERNI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Giorgia Valle *Responsabile*
Dario Ferrero
Paola Filipponi

ANALISI E CONTROLLO INVESTIMENTI

Angela Gallo *Responsabile*
Giorgio Buggio
Simonetta Francavilla

AMMINISTRAZIONE E SERVIZI GENERALI

Marco Molino *Responsabile*
Nicola Bruno
Mariella Campadello
Vincenzo Colombo
Francesco Giampaolo
Isabella Lazzara
Paolo Salvemini

AMMINISTRAZIONE PERSONALE

Oreste Stagi *Responsabile*
Marisa Consolaro
Silvia Perla
Carla Tosi

COMUNICAZIONE E UFFICIO STAMPA

Filippo Vecchio *Responsabile*
Francesca Corsico *Vice Responsabile*
Francesca Contini
Giulia Coss
Francesca Guala
Marinella Matta
Alessandra Rota

STUDI, ARCHIVIO STORICO E DOCUMENTAZIONE

Marco Demarie *Responsabile*
Ilaria Bibollet
Anna Cantaluppi
Nicola Crepax
Erika Salassa
Sonia Schellino
Giuseppe Tabbita
Antonella Turato

ORGANIZZAZIONE AREE ISTITUZIONALI

Massimo Coda Spuetta *Responsabile*
Alessandra Rosso

AMMINISTRAZIONE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

Pietro Trovero *Responsabile*
Federica Agnelli
Angela Ceretto
Claudia Curotti
Simona Dicesare
Maria Santoro
Chiara Valfrè
Paola Vigitello

AREA PATRIMONIO STORICO ARTISTICO

Rosaria Cigliano *Responsabile*
Allegra Alacevich
Laura Fornara
Francesca Gambetta

AREA ATTIVITÀ CULTURALI

Maria Cristina Olivetti *Responsabile*
Sandra Aloia
Rosa Anna Grassi
Sara Leporati
Arianna Spigolon

AREA RICERCA E ISTRUZIONE SUPERIORE

Mario Gioannini *Responsabile*
Barbara Daviero
Andrea Fabris
Silvia Pirro
Nicolò Russo Perez

AREA SANITÀ E RICERCA SCIENTIFICA

Stefano Scaravelli *Responsabile*
Silvia Dorato
Paola Sabbione
Irene Trodella

AREA POLITICHE SOCIALI

Luigi Morello *Responsabile*
Antonella Ricci *Vice Responsabile*
Paola Assom
Matteo Bagnasco
Patrizia Calabrese
Luca Grbac
Daniela Gregnanin
Francesca Repetto
Elisa Saggiorato
Luca Scarpitti
Marzia Sica



NORD-OVEST, PIEMONTE, TORINO

Lo sfondo problematico dell'azione della Compagnia e le sfide aperte per il futuro prossimo.

Premessa

Questo testo ha l'obiettivo di fornire una lettura sintetica e problematica dei sistemi territoriali nei quali la Compagnia di San Paolo principalmente opera, chiarendo al contempo quali degli elementi di uno sfondo certo assai complesso paiano alla Compagnia, per propria missione e scelta, particolarmente salienti. Ha un focus territoriale specifico, che non copre interamente la nozione di "territori di riferimento" concretamente utilizzata dalla Compagnia. La Compagnia di San Paolo, infatti, ha scelto di operare su territori multipli, sia per motivi di specifico radicamento storico sia in ragione di una ripartizione geografica informale delle aree di competenza tra le fondazioni di origine bancaria, cosicché essa risulta protagonista in alcune aree e comprimaria o assente in altre. Molto opportunamente l'attuale Statuto, contrariamente a quanto accade in quasi tutte le altre fondazioni di origine bancaria, non pone confini aprioristici alle attività della Compagnia. Nondimeno, la stabilità della concentrazione della spesa a favore di soggetti residenti in determinati territori chiarisce quali siano le sue opzioni. Questo documento non elude tale dato di fatto e si concentra pertanto su Torino e provincia (dove nel quadriennio 2008-2011 ha trovato destinazione poco meno dell'80% delle erogazioni), e ove i dati lo consentano, sul Piemonte, l'una e l'altra area lette nel quadro delle trasformazioni del Nord-Ovest e, a ben vedere, dell'Italia; altre aree interessate dall'attività della Compagnia potranno eventualmente essere oggetto di trattazioni successive.

Problemi di scala: la geografia variabile del Nord-Ovest

La crisi italiana è una crisi sistemica. Si potrebbe rappresentarla come uno scarto marcato tra la velocità delle trasformazioni globali e quella dell'aggiustamento alle sfide

da esse poste inesorabilmente. Competitività (cioè innovazione e produttività) e demografia (invecchiamento della popolazione) sono state considerate urgenze problematiche rinviabili, usando il debito pubblico - che il fortunoso ingresso nell'Euro ci ha per qualche anno evitato di guardare in faccia in tutta la sua gravità - e la compressione delle chance di vita di segmenti non piccoli della popolazione, per navigare nella crisi. Lo scarto ha avuto ragioni propriamente politiche, istituzionali, naturalmente economiche, ma anche sociali e culturali: l'insoddisfazione e l'incertezza si sono al più espresse in protesta verbale antisistema o in contrapposizione politica; la disponibilità al cambiamento non ha messo radici diffuse e l'idea che si possa giocare il gioco della crisi come un gioco a somma positiva almeno futura, non sembra essere certo il sentimento prevalente. La fase di ristrutturazione delle politiche, se non della politica, aperta ora dovrà purtroppo fare i conti con la permanenza di opportunismi ad ogni livello e, apparentemente, un'insufficiente presa d'atto reale della gravità della situazione da parte di molte forze sociali. Struttura e congiuntura si intersecano in un groviglio non facile da sbrogliare, la cui soluzione richiederà un impegno del tutto straordinario.

Come gli altri territori italiani, il Nord-Ovest sta dentro questa crisi. La crisi di competitività colpisce con durezza non soltanto l'occupazione, ma la tenuta stessa di intere parti dell'apparato produttivo, che chiudono i battenti o delocalizzano. Le fasce territoriali di più antica industrializzazione, dal cuore industriale torinese lungo l'asse pedemontano attraverso il Canavese fino al Verbano Cusio Ossola mostrano aspetti di aperta sofferenza, pur con l'interessante riscoperta vitalità del tessile di eccellenza biellese. Ma la stessa cosa vale per Genova e il Levante ligure. Per certi versi, data la sua dimensione demografica, la sua configurazione geografica, la sua specializzazione economica e, in particolare, la sua specialità istituzionale, la Valle d'Aosta rappresenta una situazione incomparabile, un'isola separata e relativamente felice, come essa stessa ama dipingersi: ma anche lì, in particolare nella bassa valle, non mancano criticità produttive. Dunque quella

“sindrome occidentale”, consistente in un progressivo indebolimento della forza industriale tradizionale, accompagnata da un invecchiamento della popolazione superiore alla media italiana (compresa l’alta quota di pensionati), trova conferme preoccupanti. Che cosa si muove di positivo in questo Nord-Ovest che, come peraltro l’Italia, è “un’area affluente sull’orlo del baratro”? Lasciando ai prossimi paragrafi una più dettagliata disamina del caso metropolitano torinese, si può affermare che non mancano esempi di dinamica innovativa espressa da imprese nuove o rinnovate, di medio-piccola dimensione, che agiscono diffusamente in un territorio con risorse di sistema ancora di elevata qualità (da quelle universitarie a quelle finanziarie); poche di queste sembrano però in grado di unirsi al novero non irrilevante delle imprese medio-grandi del Nord-Ovest capaci di un presidio internazionale attivo. Nel quadro piemontese, i territori sembrano acquisire una crescente consapevolezza di sé, che li porta a cercare di emanciparsi da quegli equilibri di piccolo raggio che li hanno spesso caratterizzati: se non altro, per fare fronte a una crisi che richiede visioni più coraggiose. C’è chi riesce meglio, come quelle porzioni sull’asse Alba-Cuneo che, intorno a una tradizione di lunga data, sfruttano le potenzialità di un settore agroalimentare per consumatori abbienti ed evoluti in cui marketing e qualità si rivelano entrambi fattori di successo sui mercati nazionali e internazionali; tale linea, attraverso la filiera vitivinicola, contagia anche l’astigiano e, per più ragioni, si proietta e coinvolge il Ponente ligure. Si tratta di forme di produzione, conquista dei mercati e distribuzione molto “moderne” e sofisticate, bisognose di una rete di servizi ai processi produttivi e di commercializzazione di alto livello: i medi centri urbani ne hanno visto arricchito il loro terziario, giacché non tutta la domanda si scarica su Torino, Genova o, più probabilmente, Milano. Reti lunghe e prossimità funzionante: quando questi due fattori, che scavalcano e al tempo stesso valorizzano la geografia, sono contemporaneamente all’opera, i territori sembrano qui in grado di esprimere dinamismo anche nella crisi. Ed è probabilmente una lezione che andrebbe appresa in modo generalizzato.

Il confine con la Lombardia è al tempo stesso problematico e promettente. Da Nord a Sud, il novarese e la sua capitale sembrano capaci di mostrare una più consistente soggettività, certo anche grazie all’espressione di un ceto politico affermatosi su scala regionale, che rende oggi Novara economicamente qualcosa di più di un satellite di Milano e amministrativamente la posizione quale seconda polarità urbana piemontese. L’altra città medio-grande del Sud Piemonte, Alessandria, è al centro di un territorio dove processi di selezione e ristrutturazione produttiva toccano in modo diverso, ma sempre presente, le specializzazioni territoriali di una provincia pluricentrica. Il grande tema aperto è qui non tanto l’invenzione, ma la concreta progettazione e l’implementazione di una nuova funzione logistica su scala ampia del territorio. Se il porto di Genova deve essere un asset del Nord-Ovest italiano, esso non potrà raggiungere standard di competitività europea se non attraverso la messa in opera di efficienti funzioni retro-portuali nella piana alessandrina, le quali a loro volta, per la dimensione stessa dei fenomeni in oggetto, di portata continentale, non potranno non interessare l’intero asse Nord-Sud del Piemonte, sia in quanto via di comunicazione verso le destinazioni transalpine, sia quale piattaforma per funzioni di logistica estesa. In questo Nord-Ovest, dunque, alcune riconfigurazioni economico-territoriali sembrano prendere forma. Confini amministrativi e spazi socio-economici non si sovrappongono pienamente, ammesso che ciò sia mai accaduto del tutto. Esiste un Piemonte sud-occidentale e un Ponente ligure che paiono in grado di dialogare in modo crescente. Genova sembra interloquire funzionalmente più con Milano, ma ha nel retroterra piemontese la sola vera chance di competere rispetto alle funzioni portuali (tema nazionale non piccolo). La globalizzazione della competizione non annulla la dimensione minore, infraprovinciale, locale. Anzi, ne esige la capacità di esprimere efficienza e di ospitare terminali di reti lunghe, i nodi delle quali si collocano elettivamente a Milano o Roma. Al tempo stesso, le grandi infrastrutture segnano buona parte del futuro dei territori, specie in un angolo geografico come quello

Nord-Occidentale, che deve tornare a costruire relazioni fluide e produttive con l'arco alpino del Nord-Ovest e oltre, anche grazie ad una opera come la nuova Ferrovia Transalpina. Le relazioni dei soggetti piemontesi possono, tramite relazioni di rete, saltare, per così dire, il territorio, e certamente reti lunghe sono presenti e abbondanti, in particolar modo con connessioni intercontinentali. Nondimeno, come si è detto, la piattaforma non può essere trascurata, non solo perché essa deve continuare a produrre beni di prossimità - cognitivi, sociali, economici e culturali per attori economici e residenti - ma perché questa è condizione basilare di attrattività di risorse esterne. Il Piemonte ne è stato ricettore privilegiato in Italia e tale condizione di contesto favorevole deve essere confermata: forse oggi ciò significa - in un'ottica globale - anche "uscire" dal Piemonte, coltivando relazioni selettive con il resto del Nord urbano, con Genova e con una Milano consapevole della propria egemonia ma proprio per questo più attenta alle relazioni e alle complementarità di area vasta. Questo plesso di relazioni intelligenti e ad alto valore aggiunto - che va intenzionalmente perseguito e mantenuto dai ceti dirigenti urbani - è la vera risorsa strategica del Nord Ovest, da giocare sull'arena nazionale ma specialmente su quella europea e intercontinentale.

In questo spazio sta Torino, nodo metropolitano di peso, città rinnovata, mutata - o in mutazione - per crisi e per scelta. Il miglioramento delle infrastrutture di trasporto verso Milano, specie l'alta velocità, aumentano virtualmente le chance di cooperazione/competizione. Per ora, gli effetti non paiono essere né destrutturanti né ristrutturanti. Dopo una forte caduta di centralità direzionale, la sua posizione sembra essersi stabilizzata. Il ruolo regionale non pare diminuito, forse semmai ampliato. Ma non mancano le problematiche aperte di una difficile ricostruzione di identità.

Il cuore metropolitano: un discorso difficile su una situazione difficile

Nell'inverno tra 2011 e 2012, chi cerchi di descrivere la situazione dell'area torinese non può fare a meno di recuperare due termini che sono ricorsi costantemente negli ultimi anni:

crisi e metamorfosi. Combinati, ci collocano in un contesto conoscitivo e problematico che sembra escludere categorie come stabilità e sviluppo. Quando questi ultimi concetti appaiono - e per fortuna non sono del tutto assenti nella ricognizione sulle dinamiche dell'area metropolitana - è necessario però che siano contestualizzati in una situazione di indubitabile difficoltà generale, e quindi relativizzati. Un processo in corso - la metamorfosi - non si è arrestato, ma incontra ostacoli e rallentamenti sia per contraddizioni interne, sia per gli effetti pervasivi della crisi complessiva - che per l'Italia è crisi di sistema: credibilità della politica, debito sovrano, produttività, competitività, demografia e via enumerando (ma questi sono i nuclei principali), con la conseguenza della mancata crescita. Una città che deve trasformare i propri assetti economici e sociali (inventare, e non solo modificare: è questa la metamorfosi), per compiere una vera e propria "torsione identitaria", già si trova ad affrontare uno sforzo immane: dentro questa crisi di sistema, lo sforzo diventa drammatico. In altre parole, la traiettoria di trasformazione strategica che Torino ha perseguito negli ultimi vent'anni non è garantita: la città potrebbe vedersi costretta a fronteggiare emergenze continue, ed estenuarsi nel tamponamento di focolai piccoli e grandi di disagio massiccio o di insofferenza, di natura occupazionale e sociale. Con risorse di ogni tipo più o meno fortemente declinanti e in presenza dell'appannamento anche generazionale di quella coalizione per lo sviluppo che ne aveva assicurato lo slancio, Torino potrebbe ripiegarsi sulla gestione quotidiana del declino. Possiamo ritenere che continuerà a sussistere il carburante che aveva sostenuto la grande trasformazione, vale a dire massicci investimenti pubblici (passante e metropolitana), grandi eventi, sviluppo edilizio privatistico (di fonte eminentemente locale) di parti ampie della città? Queste voci sono da considerarsi, realisticamente, come fonti in esaurimento, e vanno sostituite da altre. I due grandi eventi del futuro cartellone, Expo Milano 2015 (certo) e Capitale europea della cultura 2019 (aleatorio, e di minor rilievo) sono eventi per cui può valere la pena spendersi, ma non porteranno a Torino importanti flussi di spesa o investimento

dall'esterno. Il debito della città dovrà essere gestito con attenzione e certo non potrà essere ampliato. L'altra importante componente del carburante, l'apporto delle due fondazioni di origine bancaria, è anch'esso tema assai meno scontato, sul piano della dimensione di insieme delle risorse, che nel recente passato torinese.

Incerteze: industria

Gli elementi di incertezza rispetto alla base industriale dell'area sono crescenti. Non abbiamo citato la strategia Fiat-Chrysler quale primo tema della situazione torinese in omaggio all'emancipazione della città rispetto alle sorti dell'impresa storica, ma sarebbe ingenuo pensare che molto non dipenda da come, e in che tempi, avrà luogo il processo di ristrutturazione del sistema Fiat nell'area metropolitana (oggi circa 22 mila addetti), e da quali funzioni di qualità il gigante dei mezzi di trasporto vorrà mantenere o rafforzare a Torino: quasi ridimensionata la finanza, si potrà contare ancora su funzioni di ricerca, progettazione e marketing strategico? E con quali orizzonti geografici?

Il sistema della componentistica in ambito automotive ha, come i ricercatori non si sono stancati di ripetere, raggiunto interessanti livelli

di indipendenza dal committente Fiat, (il quale resta in ogni caso importantissimo in Italia e presso le delocalizzazioni estere) e spiegano una quota significativa dell'export piemontese. Pur afflitti dai problemi di produttività di sistema che abbiamo menzionato, si tratta di attori competenti e sufficientemente aggressivi. Sempre riguardo al sistema automotive, non è affatto trascurabile l'ingresso nello scenario torinese di operatori stranieri importanti quali Volkswagen e General Motors, come pure l'insediamento di più di un'unità di osservazione, di progettazione e in generale di *liaison* con l'ambiente tecnologico di Torino da parte di produttori cinesi. È interessante notare che, più che spiegato dalla presenza Fiat, tale movimento pare rispondere a una condizione di possibilità propriamente opposta (e cioè il relativo disimpegno di Fiat dal contesto locale), ma soprattutto dalla capacità di attrazione del sistema di competenze locali che vede nel Politecnico il suo epicentro e la sua sorgente principale. Forzando un po' l'argomento, Torino è oggi città dell'auto per la sua università tecnica non meno che per la sua storica impresa. Storicamente, la base economica torinese è sempre stata più settorialmente diversificata di quanto la vulgata non amasse concedere.

18

1 - Quote del gruppo Fiat in alcuni mercati mondiali

(valori percentuali; Fondazione Giorgio Rota, fonte: Fiat group)

	2009	2010
Italia	32,8	30,1
Germania	4,7	3,0
Francia	4,3	4,0
Gran Bretagna	3,5	3,0
Spagna	3,0	3,5
TOTALE EUROPA	8,6	7,5
Brasile	25,0	23,1

Esistono anche oggi imprese di medie-grandi dimensioni (almeno per gli standard italiani), di varia appartenenza settoriale, che misurano il loro successo, oltre che nella stabile redditività, anche nell'elevata internazionalizzazione dei loro mercati.

Proprio questo ultimo dato, tuttavia, ha portato a una relativa estraneazione della loro organizzazione produttiva dalle risorse locali.

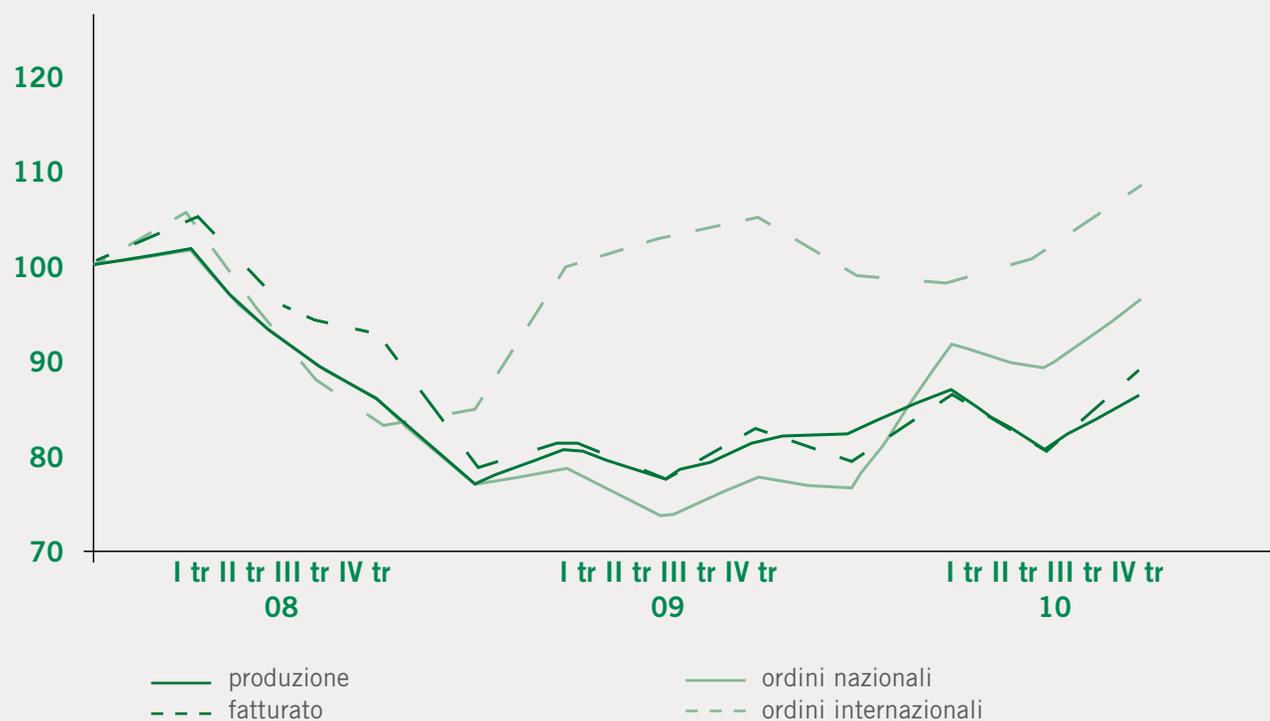
sulle diseconomie di sistema, a scala locale e nazionale.

Per quanto attiene alle nuove iniziative imprenditoriali, i dati Unioncamere (che nell'ultima rilevazione aprile-giugno 2011 hanno registrato 8000 nuove attività a fronte di 5800 cessazioni) testimoniano di una consistente natalità di nuove imprese, come del resto in tutta Italia.

2 - Produzione, fatturato, ordini delle imprese industriali in provincia di Torino

(valori trimestrali; fatto 100 il valore del primo trimestre 2008; elaborazioni Fondazione Giorgio Rota su dati Cciao di Torino)

19

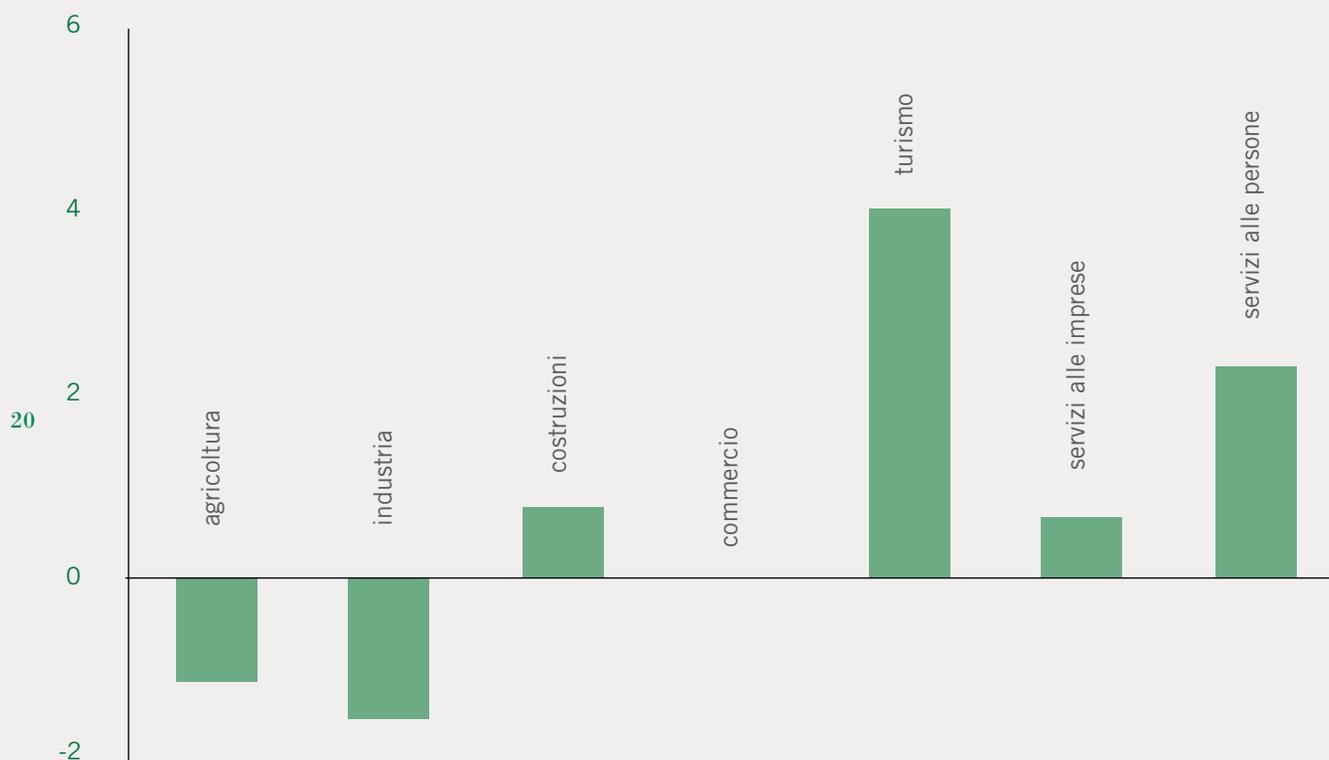


Se dobbiamo credere a una ricerca recente della Camera di Commercio che ha esplorato una decina di tali soggetti (non sono, ahinoi, molti di più), apprendiamo che la localizzazione torinese rappresenta un valore diremmo più culturale o tradizionale, addirittura familiare, che *stricto sensu* produttivo; valore culturale che talvolta giunge a prevalere solo a fatica

Il numero delle cancellazioni sta crescendo in questo periodo di crisi, ma anch'esso potrebbe essere un dato non negativo, se significasse che è in corso (anche) un processo di aggregazione per fusione o acquisizione, e comunque di razionalizzazione. Non abbiamo certezze in questo senso: sappiamo però che a questa apparente effervescenza di spiriti

3 - Variazione 2009-10 del numero di imprese nell'area torinese, per settori

(valori percentuali; Fondazione Giorgio Rota, elaborazioni Cciao di Torino su dati Infocamere)



imprenditoriali raramente si accompagna la nascita di imprese capaci di crescere e generare occupazione stabile e magari di qualità. In molti casi si tratta di forme di auto-impiego in servizi banali, se non di elusione del rapporto di lavoro subordinato. Nel precariato corrente si trovano però anche tracce di freelance per scelta, intellettuali o creativi, di nuova generazione. Fortunatamente non è rara, in ambito torinese, la nascita di imprese promettenti, spesso legate al Web (rimarchevole, pur nella sua limitatezza dimensionale, l'esperienza dell'incubatore del Politecnico I3P); l'esistenza di una platea di opportunità di investimento in piccole imprese dinamiche è rivelata anche dall'aumentato ruolo di operatori del *venture capital*. Non ci sono ragioni tuttavia per affermare che esista un'accelerazione di questa natalità di impresa di qualità, di per sé indubbiamente positiva.

Finanza? E terziario

Nella Torino che, alla fine degli Anni '90, immaginava nel primo piano strategico un futuro a 360°, non mancava un riferimento al ruolo di piazza finanziaria della città. Il tema, a distanza di quindici anni, e di una rivoluzione, oltre che di una prolungata crisi dei fondamenti stessi del settore creditizio e assicurativo, è assai più problematico. Torino, tuttavia, non sembra completamente fuori gara, anche se è necessario che si precisi meglio l'obiettivo. Esiste un importante nucleo di attività direzionali o di servizio a gruppi creditizi storici, come pure un insieme di attività assicurative non trascurabile. Anche se nulla di tutto ciò rende Torino un polo finanziario primario (ma dobbiamo chiederci se esista ancora spazio per città "capitali finanziarie regionali"), è possibile che le risorse in loco, se strategicamente plasmate, possano costituire la materia prima di una fisionomia finanziaria interessante per la

città: l'annuncio della localizzazione a Torino del progettando polo assicurativo Danni facente capo a Intesa Sanpaolo sembra mettere in campo - se il disegno dell'operazione sarà sufficientemente ambizioso e conseguente - un'occasione rilevante per l'intero ambiente finanziario locale. Un ruolo assicurativo specializzato di rilievo nazionale (cioè un nodo riconosciuto di una rete globale), alcune funzioni direzionali e di servizio di rango nazionale in campo creditizio, più una serie di sedi specializzate nella programmazione e nel controllo di qualità sul piano territoriale per garantire al sistema produttivo e alle famiglie di Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria un servizio bancario calibrato, efficiente e amichevole: sembra questa una prospettiva percorribile, e certamente utile, per una Torino che ha pagato qualche prezzo di troppo nel processo di ristrutturazione del sistema creditizio italiano ma che non per questo può limitarsi a guardare indietro.

Il settore finanziario rappresenta uno dei segmenti di qualità del terziario, ma non lo esaurisce. La terziarizzazione di Torino e del Piemonte è ormai una realtà compiuta, quasi a dispetto di una lunga storia. L'economia urbana ha assunto, nelle statistiche, la fisionomia delle città europee (primario 0,5%, costruzioni 5%, industria 24%, servizi 70,5%: stima della composizione del valore aggiunto provinciale). Che cosa si celi però dentro l'anodina percentuale del terziario torinese non è però agevole verificare. Gli osservatori concordano che, scontata l'eterogeneità elevatissima del comparto - il quale, in fin dei conti, è una grandezza residuale - la qualità del terziario metropolitano è piuttosto fragile, per non dire banale (senza spregiarne la capacità di generare opportunità occupazionali, per quanto a basso valore aggiunto). O, meglio, che siano carenti quei segmenti di alto profilo, consistenti in servizi alla produzione, al centro di network internazionali, la cui concentrazione a Milano fa di quest'ultima un modello inattuabile per le altre città italiane, con l'ovvia parziale eccezione di Roma. Bassa è pure la presenza di quel terziario della ricerca scientifica pubblica che da sempre vede Torino sfavorita rispetto ad altre localizzazioni urbane di pari o anche inferiore livello. Tra produzione e servizi, Torino continua a poter vantare però un buon bacino di competenze e un'effettiva reputazione nel campo

del design industriale: se le promesse dell'anno della Città del Design hanno lasciato poco seguito concreto, se il Centro del Design è un progetto in itinere, il sapere tecnico e creativo presente nel territorio torinese appare agli occhi degli osservatori qualificati uno dei settori di rinnovabile eccellenza e una preziosa specificità torinese.

Il terziario pubblico/amministrativo, pur probabilmente apprezzabile in termini comparativi rispetto alle medie italiane, e con punte di qualità attrattiva nella medicina, per esempio (più del 5% dei ricoveri oncologici provengono da fuori Regione) e nell'alta formazione, offre consistenti margini di miglioramento; un datore di lavoro quale il Comune di Torino, (circa 11 mila dipendenti) dovrà perseguire con maggiore intensità la migliore allocazione ed utilizzo del capitale umano di cui dispone. Se i vincoli e le tutele del sistema pubblicistico non possono essere elusi, almeno la separazione delle culture organizzative tra strutture interne all'amministrazione comunale dovrà essere combattuta vigorosamente a vantaggio dell'efficienza: battaglia non facile, come anche l'esperienza del "piano regolatore sociale" ha mostrato. Eppure, uno dei tasselli fondamentali di quella Smart City che Torino sembra volersi impegnare a diventare - tema che riprenderemo - passa esattamente da questa forza caudina. Una novità emersa nel campo dei servizi che la città è in grado di offrire - e anche vendere - è il riconoscimento di Torino quale città universitaria. I centomila studenti universitari, locali e immigrati, sono assurti a icona di un'identità trascurata e che oggi pesa di più anche demograficamente (quasi uno ogni nove residenti in città): si tratta di una popolazione che, oltre alla qualità dell'offerta universitaria, richiede politiche attive di captazione e sostegno. Questa presenza universitaria, consistente in termini assoluti e relativi, è una delle chiavi di lettura che spiegano quel sensibilissimo ma inafferrabile mutamento dell'atmosfera della socialità cittadina che, insieme al successo umano e mediatico dei grandi eventi e alla rivoluzione del patrimonio storico-artistico, tanto ha fatto per rinnovare - risorsa preziosa quanto fragile - l'immaginario dei torinesi stessi, oltre che degli Italiani, sulla propria città, immagine che sta iniziando a consolidare oltre i confini nazionali.

Altro carattere saliente della Torino degli anni recenti è la vivacità del suo settore non profit, dalle lunghe tradizioni (una stima di 400 mila persone attivamente coinvolte, di cui 350 mila volontari, su scala regionale). L'esistenza di un'ampia società civile organizzata è una risorsa innegabile in rapporto alla qualità della vita urbana, al mantenimento di reti di solidarietà vicinale e intergenerazionale e probabilmente anche al funzionamento della democrazia. La Chiesa cattolica occupa un posto importante nel composito universo del sociale - le sue parrocchie e la loro capacità (ri) generativa di legami e rassicurazione - ma non predominante né egemonico, anche se, con il nuovo Arcivescovo, il ruolo di *advocate* sociale della Chiesa locale sembra essersi risvegliato. Volontari e organizzazioni delle più diverse estrazioni socioculturali danno corpo a volontariati e associazionismi dei più diversi orientamenti e finalizzazioni. Non sorprenderà che il cosiddetto Terzo settore non sia meno articolato a Torino di quanto non accada nel resto dell'Italia, per lo meno centro-settentrionale: e sarebbe assai improprio, come talora si tende ancora a fare, specie nella retorica pubblica, esimersi dal distinguere tra le sue diverse componenti, non solo culturali, ma anche organizzative: ciascuna portatrice di culture, pratiche e sistemi di incentivi propri. Nonostante talune sovrapposizioni funzionali, infatti, non è bene confondere i diversi segmenti del terzo settore: il volontariato, le associazioni di promozione sociale, le organizzazioni di scopo e di raccolta fondi, le fondazioni, patrimonializzate o no; e nessuno di questi va confuso con le cooperative sociali. Già in una mera enunciazione come questa, tuttavia, si intravede il rischio della sovrabbondanza (non rispetto ai bisogni, ma a un *modicum* di razionalità organizzativa) e della parcellizzazione del settore: rischio da cui il non profit piemontese non è indenne e che non raramente affligge anche la sua componente propriamente solidaristica e pro-sociale. Se la frammentazione organizzativa, l'indifferenza alle economie di scala e di apprendimento, l'autoreferenzialità degli assunti ispirativi e operativi è una delle debolezze di un terzo settore nell'insieme vitale, altra fragilità strutturale è la sua accentuata dipendenza dalle risorse pubbliche, con le conseguenze in primis

congiunturali che ognuno può immaginare. Ciò è vero in special modo rispetto alle cooperative sociali di tipo A (in provincia circa 6500 addetti, 4000 per quanto riguarda le cooperative di produzione di tipo B), le quali agiscono prevalentemente come soggetti appaltatori della *delivery* dei servizi sociali locali. Le ristrettezze delle pubbliche finanze stanno portando a promuovere modelli di "Secondo Welfare" non sempre realistici, con il risultato che un terzo settore ancora assai dipendente dalla domanda pubblica si vede affidare responsabilità che ben difficilmente sarà in grado di sostenere.

Cultura: problemi di sostenibilità di un mito torinese concreto

Stime non ufficiali, ma attendibili, ci dicono che l'investimento dei soggetti locali in cultura e nel patrimonio storico-artistico nell'area torinese negli ultimi quindici anni non è stato inferiore a due miliardi di Euro - massimamente di fonte pubblica, eccezion fatta per l'apporto delle fondazioni di origine bancaria.

Non manchiamo di vederne gli effetti: uno splendido e creativamente riscoperto *theatrum* monumentale e urbano; musei rinnovati o in via di rinnovo sulla base di progetti quasi sempre interessanti e accattivanti; produzioni artistiche intelligenti e riconosciute. Secondo un asserto che correva in ambito pubblico alla fine degli anni '90, "l'offerta di cultura crea la propria domanda": e questo si è dimostrato ampiamente vero giacché la società torinese ha innalzato la sua curiosità e la sua fruizione della cultura colta e la città si è mostrata in grado di riposizionarsi sulla mappa dei viaggiatori internazionali quale destinazione di vaglia.

Il problema, però, è che l'offerta di cultura non ha creato una domanda "solubile" e che la grande stagione culturale torinese ha preso l'aire grazie a un irripetibile insieme di circostanze generatrici di sussidi: dispiegate le ali, in un diverso cielo, la cultura scopre che esse sono troppo esigue per sostenerla. Una valutazione pacata induce l'osservatore a riconoscere l'importante ruolo generale che la spesa in cultura ha avuto nella lunga fase iniziale della metamorfosi torinese, allorché si coglieva come assolutamente indispensabile un marketing urbano convincente verso l'esterno del sistema,

4 - La spesa degli enti pubblici e privati in cultura in provincia di Torino

Fonte: elaborazione Osservatorio Culturale del Piemonte su dati del Ministero Beni culturali, della Regione Piemonte, della Provincia di Torino, dei Comuni, dell'Osservatorio Fondazioni (dati in milioni di euro)

ANNI	STATO	REGIONE	PROVINCIA	COMUNI	FONDAZIONI	TOTALE
1998	n.d.	n.d.	3	55	15	n.d.
1999	n.d.	n.d.	9	75	23	n.d.
2000	38	36	5	73	36	187
2001	39,8	52,7	5,2	81,0	45,0	223,7
2002	37,1	56,4	5,1	89,7	49,0	237,3
2003	35,6	59,0	5,4	109,2	46,3	255,5
2004	30,8	52,6	9,3	132,4	49,3	274,4
2005	38,8	39,2	7,4	151,8	56,1	293,4
2006	34,7	66,9	4,4	94,1	61,3	261,3
2007	28,4	52,8	4,7	145,0	55,9	286,8
2008	28,2	55,9	4,7	114,3	60,5	263,6
2009	28,3	61,6	5,0	135,7	49,7*	280,3

* Il dato 2009 include unicamente Fondazione CRT e Compagnia San Paolo

23

5 - Visite ai musei e beni culturali in Piemonte

Elaborazioni su dati Osservatorio Culturale del Piemonte; i dati si riferiscono alla totalità delle strutture monitorate

	2005	2006	2007	2008	2009
Sistema Museale Metropolitano di Torino	2.508.203	2.944.373	3.271.469	3.664.509	3.406.563
Altre città del Piemonte	1.198.639	1.273.632	1.352.324	1.432.949	1.483.383

ma anche, e non meno, verso i cittadini. La cultura è stato dunque (anche) un importante segnale di vita e di voglia di farcela; ed è infine scontato che i fondi spesi per recuperare il patrimonio culturale territoriale hanno consentito di ricreare una risorsa spendibile strategicamente anche in rapporto allo sviluppo economico, oltre ad affermare un valore di civiltà. Con pari equanimità, tuttavia, si dovrebbe essere pronti ad ammettere che non tutta l'attività culturale come è andata esprimendosi negli ultimi anni è indispensabile, non tutta è di pari qualità, non tutta è utile. D'altro canto, le durezze della finanza non ammettono repliche indignate: e meglio saremo in grado di far loro

creativamente fronte se il sistema elaborerà una più composta e pragmatica visione di quanto è sensato e possibile sostenere; ciò in un'ottica non immediata, ma pluriennale. È necessario riuscire ad attivare flussi addizionali di risorse a favore della cultura da parte del settore delle imprese e dalle famiglie, in una rinnovata logica di sponsorship, compartecipazione o micro-filantropia, anche al di fuori del contesto locale. Specie in rapporto alle imprese, nazionali e internazionali, bisogna puntare a capitalizzare sull'immagine positiva associata alla vitalità culturale torinese. Anche se è opportuno battere quella strada, predisponendo strumentazioni ad hoc più efficaci, è indubbio che le risorse

principali proverranno dalle fonti pubbliche - esauste o incerte - e dalle fondazioni di origine bancaria - come è stato in passato. La prudenza pertanto si impone. D'altro canto, gli indirizzi di sistema da perseguire sono piuttosto chiari: assicurare il completamento dei maggiori progetti avviati; confermare la qualità delle grandi istituzioni di produzione artistico-culturale, calibrando però i cartelloni, alleggerendo i costi fissi, orientandole al mercato e alla ricerca di risorse da fonti addizionali; selezionare più criticamente le manifestazioni, favorendo quelle più capaci di attrarre pubblici non solo locali e di raccordarsi con lo sviluppo di industrie culturali, ragionando concretamente sulla possibilità di patrimonializzazione delle produzioni artistiche, cioè la loro conservazione su supporti replicabili, da commercializzare direttamente o in forma di diritti; senza per questo soffocare l'espressività dei soggetti più deboli, tipicamente i giovani creativi. La chiarezza degli obiettivi - anche quando condivisa - non è però garanzia di agevolezza e linearità del percorso: sarà necessario che finanziatori e operatori prendano atto che l'allocatione delle risorse per la cultura non è più un gioco a somma positiva. A somma positiva, però, potrà essere il guadagno di efficienza che il sistema culturale locale potrà acquisire da una gestione pacata e determinata dell'attuale, e non passeggera, temperie. Da quella che oseremmo definire come una febbre d'offerta, potremmo passare a un tenore in cui quantità e qualità della produzione culturale mantengano prestigio, siano adeguati alle capacità di sostegno del sistema e da cui non scompaia, al contrario, la spinta creativa (è forse scarso conforto, ma il ridimensionamento della spesa in cultura non sarà affatto una fenomenologia esclusivamente torinese). Infine, gli operatori e produttori culturali non dovranno sentirsi estranei, ma anzi corresponsabili, delle ricadute economiche, dirette o collaterali, della filiera cui si dovrebbero sentire, con modalità ovviamente diverse di coinvolgimento, appartenenti: che si tratti del turismo o di quella nuova industria culturale (cinematografia e animazione, documentaristica, nuova editoria, web industries e così via) che è cresciuta ma che rimane nell'insieme ancora embrionale.

Dopo un giro d'orizzonte

Senza particolari rendite di posizione, Torino e il suo territorio, lo sappiamo da sempre, sono condannati a rinnovarsi per sopravvivere. La metamorfosi che la città ha iniziato all'incirca venti anni or sono - il concomitante passaggio dall'industria alla neo-industria e alla post-industria, cioè a una "normale" economia urbana europea - ha scontato l'appartenenza di Torino a un sistema malato come l'Italia, ed è incappata nelle asperità strutturali di una crisi mondiale epocale, corrispondente al più rapido trasferimento del baricentro mondiale della ricchezza mai verificatosi nella storia dell'umanità. La malattia italiana ci ha messo peraltro molto del suo, laddove la logica del debito e dell'indifferenza all'efficienza di sistema, unite agli effetti di una bassa natalità di più complessa origine, hanno costituito gli elementi di contesto della incompiuta trasformazione torinese. Così, anche Torino non cresce, ed è noto quanto sia difficile superare l'inerzia, e le pratiche difensivistiche delle corporazioni, quando non appaiano opportunità aggiuntive e non si sia coinvolti in uno slancio in avanti. Non si può negare che Torino abbia saputo, in queste difficili condizioni, compiere nei due passati decenni uno straordinario sforzo di riorientamento strategico. Uno sforzo faticoso, che non può essere abbandonato (la condanna a reinventarsi), ma che ora deve potersi giovare di una leadership allargata, basata anche su nuove forze generazionali: nella politica, nella cultura, nell'industria, nelle professioni, nel sindacato, nel sociale. L'assegnazione di responsabilità manageriali e gestionali a persone dotate di effettive competenze e visione strategica, in tutti i campi, ma specialmente quelli legati alle pubbliche amministrazioni, deve diventare la norma. Le grandi strutture economiche della città affrontano anch'esse crisi intrinseche profonde; le amministrazioni locali, che hanno avvocato potentemente a sé la guida ma anche l'attuazione dello sviluppo negli anni a cavallo del secolo, sperimentano l'esaurimento della propria capacità di iniziativa economica diretta e soffrono l'incertezza sistemica, anche politica. Pure la "formazione sociale torinese", nella sua nuova incompiutezza, non è un relitto della storia o un

esempio di buone intenzioni fallite. Esiste una “mesocittà”, fatta di imprenditori, intellettuali, funzionari delle pubbliche amministrazioni, che non fanno parte dell’establishment ma esprimono un desiderio di crescita individuale e contestuale. Si tratta di spinte vitali, che sarebbe paradossale fossero soffocate da strutture di potere ereditate dal passato. Naturalmente si tratta, anche in questo caso, come è vero per tutta l’Italia, principalmente di una questione di teste e non di anni, anche se l’urgenza generazionale non deve essere svalutata.

Demografia e impoverimento

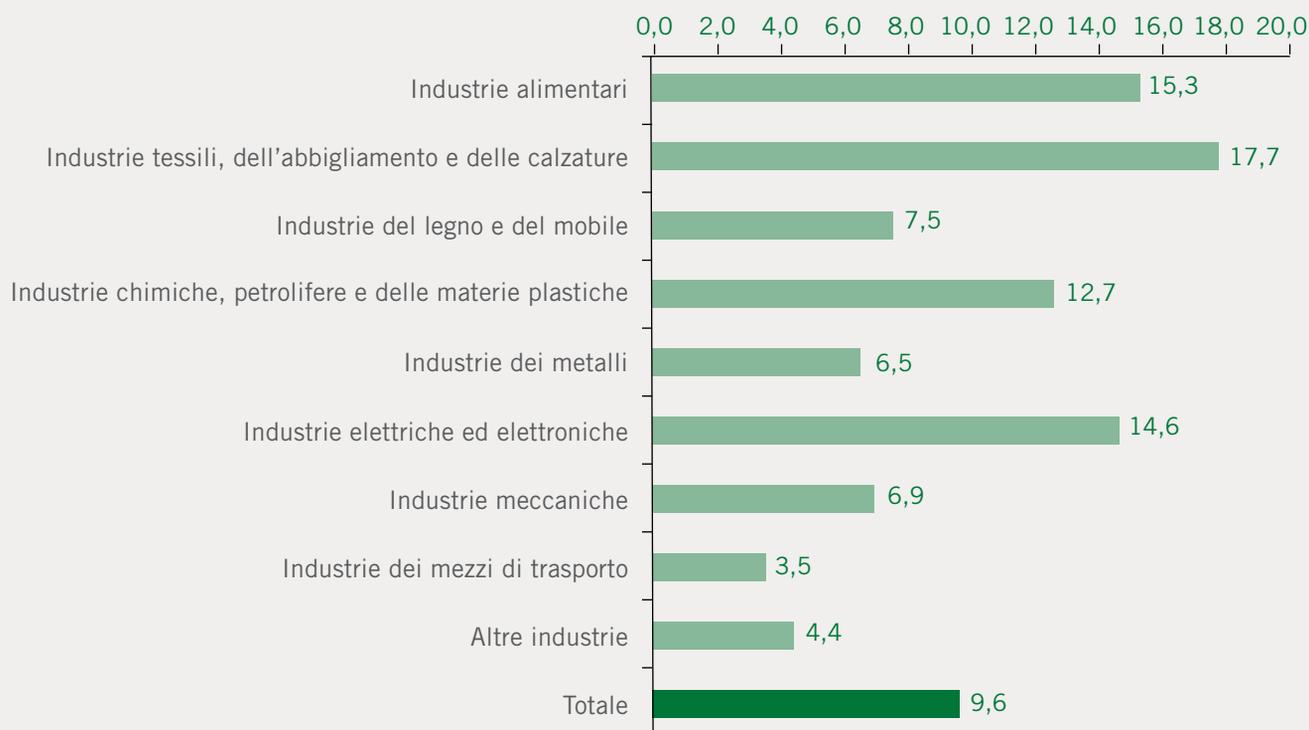
Quando, nel 2010, è sembrato per un breve momento che cominciassimo a lasciarci alle spalle la crisi economica, l’economia piemontese è stata trainata dalle esportazioni, mentre la domanda privata per consumi continuava a languire. Secondo i dati Istat più recenti, la spesa delle

famiglie si contrae dell’1,7% tra il 2008 e il 2009 nell’intero Nord-Ovest; il calo è superiore alla media di ripartizione in Lombardia (-1,9%) e più lieve in Piemonte (-1,5%): ma bisogna ricordare che il Pil pro capite lombardo è assai più elevato di quello piemontese (in Lombardia 25,3 mila euro contro 21,7 in Piemonte, nel 2009). Il declino del reddito familiare è un *pattern* comune a tutta l’Italia ed è anche sintomo di un processo più o meno marcato di impoverimento, in corso qui come altrove.

Gli osservatori concordano nel riconoscerne la causa principale nella riduzione del potere d’acquisto - specialmente, ma non solo, a causa dei bassi salari - dei ceti popolari e della classe media. La precarizzazione del lavoro giovanile contribuisce notevolmente a tale dinamica negativa. Questo appare il fatto veramente preoccupante, ancorché certo non possano essere trascurati altri sintomi, questa volta legati

6 - Quota di fatturato estero sul fatturato totale. Variazione percentuale III trimestre 2011/ III trimestre 2010

(fonte: Unioncamere Piemonte, 160ª Indagine congiunturale sull’industria manifatturiera piemontese)



a manifestazioni di indigenza estrema, come l'aumento consistente del ricorso ai presidi sociali per le persone in condizione di povertà conclamata. A queste, nella lista dei soggetti a rischio, si somma poi la categoria delle persone che, a causa di eventi soggettivi od oggettivi che la crisi socioeconomica rende più frequenti, si vedono espulsi improvvisamente da una condizione di equilibrio individuale o familiare incerto ma fino a quel punto sostenibile.

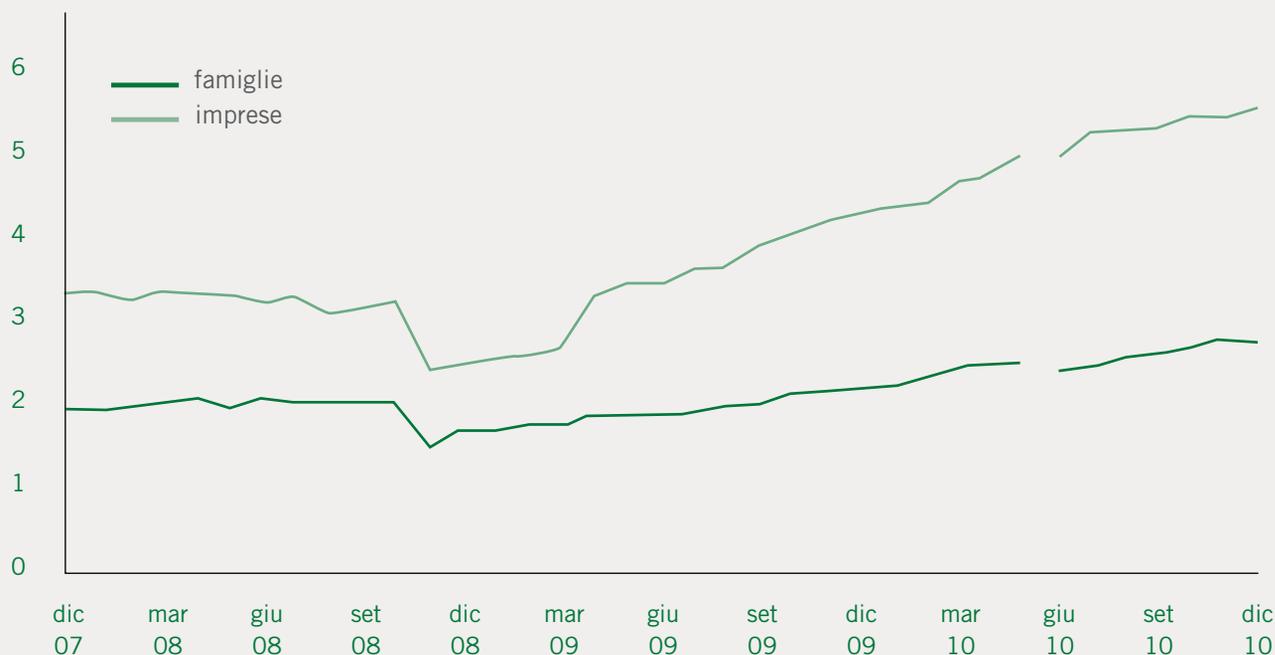
È l'area grigia della povertà potenziale, della vulnerabilità sociale. Pare abbastanza credibile che, anche in assenza di una ripartenza economica capace di generare occasioni di impiego remunerativo, il sistema torinese non entrerà in emergenza fintantoché terranno il regime della Cassa integrazione, il sistema pensionistico e il welfare pubblico.

Ma, se nel breve periodo la situazione può rimanere sotto controllo, in prospettiva i problemi, anche su scala urbana, sembrano destinati a farsi molto più severi. Nel medio periodo vedremo altresì dispiegarsi gli effetti di un modello demografico dalle dinamiche tuttora insoddisfacenti, per quanto, anche a Torino,

temperate dallo stanziamento di immigrati nelle classi giovanile e centrali d'età. Nel 2010, il tasso di natalità piemontese è 8,4 nati per mille abitanti, inferiore sia al dato nazionale (9,2 per mille), sia a quello del Nord-Ovest (ancora 9,2 per mille); nella città di Torino siamo al 9 per mille. Nel 1991 i diciannovenni in Piemonte erano circa 60.000 (1,4% della popolazione), oggi sono 39.000 (0,9%). Sarebbe andata peggio senza il contributo dell'immigrazione: la quota di ragazzi diciannovenni d'origine straniera è cresciuta notevolmente, arrivando oggi a quasi il 15% del totale. A seguito della diminuzione delle madri potenziali, cioè delle donne in età fertile, anche in presenza di un'ulteriore ripresa della fecondità – che è in leggera crescita da circa un decennio – le nascite a Torino sono destinate a diminuire. Oggi – dati di inizio 2011 – il 21% degli uomini e il 27% delle donne ha più di 65 anni, valori superiori alla media italiana, mentre il saggio di dipendenza della popolazione anziana è circa 35% a Torino città contro il 32% circa italiano (popolazione ultra sessantacinquenne sulla popolazione quindicisessantacinquenne, teoricamente deputata a mantenere, oltre a sé, la prima).

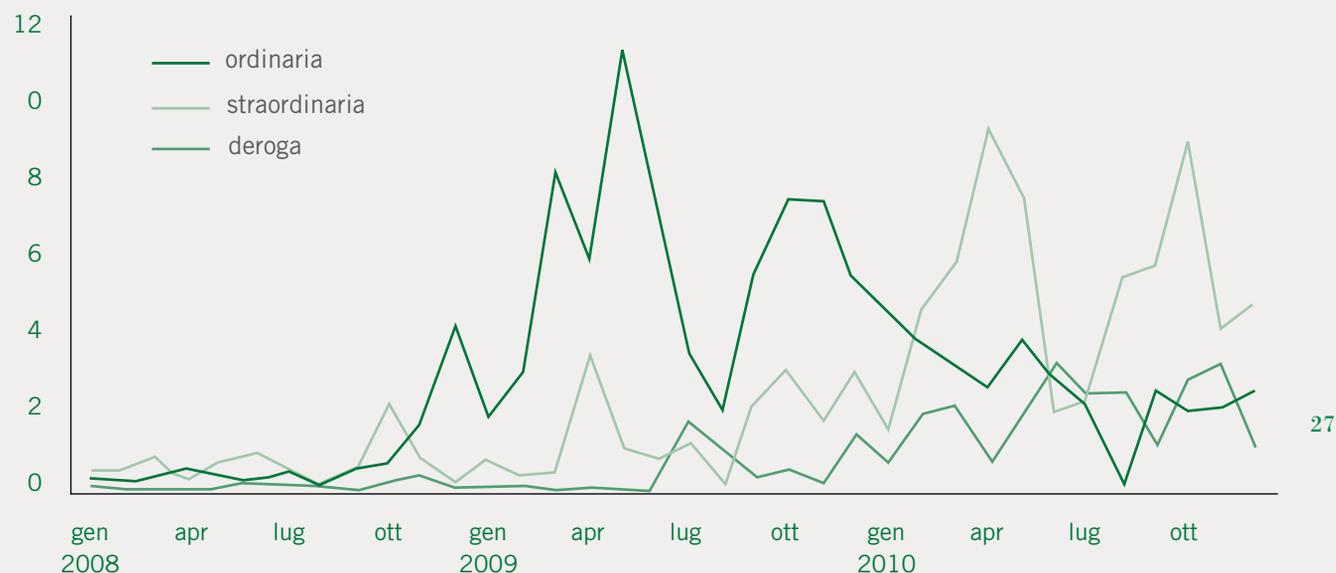
7 - Sofferenze in percentuale sui prestiti in provincia di Torino

(valori mensili; per la discontinuità cfr. nota 3; elaborazioni Fondazione Giorgio Rota su dati Banca d'Italia)



8 - Ore di CIG autorizzate in provincia di Torino per mese

(milioni di ore; Fondazione Giorgio Rota, fonte: Inps)



La sindrome economico-demografica che Torino deve prepararsi a fronteggiare è dunque piuttosto grave: pochi giovani, per i quali il sistema non riesce a generare occasioni lavorative stabili, con un futuro riproduttivo precario e uno pensionistico quasi inesistente; molti anziani, che vivono oggi più o meno decentemente grazie al sistema pensionistico, anzi agiscono da ammortizzatore sociale nei confronti dei figli o nipoti inoccupati o precari; un numero inspiegabilmente alto di ragazzi e giovani, maschi e femmine, che non studiano né

lavorano, con ingresso indefinitamente postposto e senza prospettive nell'età adulta; un rischio di povertà che, nella fase attuale, tocca più i giovani (o meglio i bambini in famiglie monoreddito), che la popolazione tradizionalmente considerata fragile degli anziani, tutelata invece dal particolare assetto nel nostro sistema di welfare, che nonostante le pecche conclamate e la risicata sostenibilità finanziaria, non è evoluto né nel senso di coprire i nuovi rischi tipici (inoccupazione, disoccupazione temporanea, forme di lavoro

9 - Popolazione residente per fasce d'età

(fonte: elaborazioni Fondazione Giorgio Rota su dati Regione Piemonte e Istat)

	TORINO	2009 (IN %)	
		AMT	PROVINCIA DI TORINO
0-24 anni	20,4	21,6	21,6
25-44 anni	29,1	28,9	28,5
45-64 anni	26,6	27,4	27,6
oltre 64 anni	23,9	22,0	22,2
TOTALE	100	100	100

precarizzato e così via), né di razionalizzare la gestibilità finanziaria della spesa pensionistica, alleggerendone il peso a carico della collettività. Si tratta, come è evidente, di problematiche che

non possono trovare nella dimensione locale la loro risoluzione normativa. Nondimeno, se la prospettiva è quella di una società e istituzioni locali che si vogliono attive nell'area della

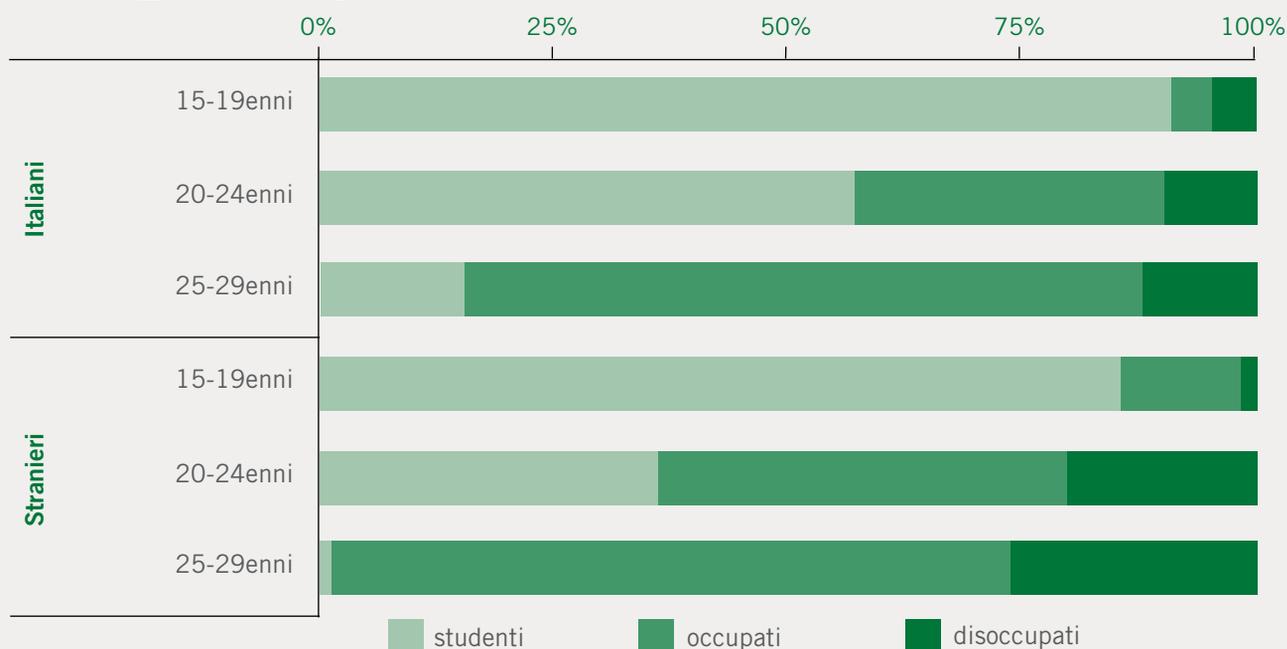
10 - Giovani (15-29 anni) che non lavorano e non studiano in Italia (dati percentuali 2009)

fonte: Istat, Noi Italia, 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo, 2011

	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
						UOMINI	DONNE	TOTALE
Piemonte	14,4	14,3	13,3	12,7	13,0	14,1	19,3	16,6
Nord-Ovest	13,5	13,2	12,1	12,1	13,2	12,6	18,3	15,4
Nord-Est	11,6	11,7	11,1	10,5	11,0	9,2	17,2	13,2
Centro	16,5	16,7	15,5	14,7	14,6	13,3	19,0	16,1
Mezzogiorno	31,2	31,6	29,7	29,6	29,6	27,4	33,3	30,3
Italia	21,1	21,3	19,9	19,5	19,8	18,2	24,4	21,2

11 - Condizione occupazionale dei giovani torinesi, per nazionalità ed età – 2010

(fonte: sondaggio Fondazione Giorgio Rota, 2010)



solidarietà, e certo questo è, anche storicamente, il caso torinese, sarà opportuno che si ponga attenzione alle chance di vita dei giovani “quali nuovi poveri” accanto a quelle degli anziani e del disagio sociale nella sua molteplicità apparentemente crescente. Esiste uno spazio almeno teorico per interventi intergenerazionali, di cui si dovrebbe almeno testare la produttività effettiva, in una luce in cui le esigenze dell’equità non contraddicono, anzi assecondano, quelle dello sviluppo economico, tramite l’investimento nello *human capital*.

Non vorremmo invece inserire il tema “stranieri” nel disagio sociale. La realtà dell’immigrazione a Torino non è a-problematica, ma non è nemmeno patologica. Nonostante i numeri (7,2% della popolazione in provincia, circa 130 mila residenti in città), a Torino le manifestazioni di intolleranza

sono fortunatamente limitate per quanto gravissime (e si appuntano piuttosto su quel sottogruppo specifico che sono i nomadi). Seppur nelle forme dell’integrazione lavorativa subalterna, gli stranieri paiono aver trovato uno spazio nella struttura occupazionale, e avviano non raramente iniziative autonome. La residenzialità, pur quando concentrata, non si è tradotta né in città né in provincia, nella formazione di ghetti. L’integrazione sembra procedere, per così dire all’italiana, in modo poco governato, nonostante l’irrigidimento delle condizioni all’accesso e i problemi di acquisizione della cittadinanza. La politica locale, in sintonia con il terzo settore, ha peraltro saputo generare un clima e un “discorso pubblico” più promettenti che in altre città. Quel che è certo è che senza l’immigrazione straniera la situazione demografica ed economica torinese

12 - Residenti stranieri nel comune di Torino: le prime 20 nazionalità

(fonte: elaborazioni Fondazione Giorgio Rota su dati Ufficio di Statistica del Comune di Torino e Regione Piemonte)

	STRANIERI	ANNO 2009	%
Romania	51.215		41,2
Marocco	18.962		15,3
Perù	8.208		6,6
Albania	5.571		4,5
Rep. Pop. Cinese	4.981		4,0
Egitto	3.672		3,0
Moldavia	3.509		2,8
Nigeria	2.978		2,4
Filippine	2.950		2,4
Brasile	1.986		1,6
Tunisia	1.651		1,3
Ecuador	1.452		1,2
Senegal	1.371		1,1
Francia	1.165		0,9
Bangladesh	762		0,6
Ucraina	714		0,6
Spagna	656		0,5
Costa d’Avorio	590		0,5
Polonia	525		0,4
Somalia	525		0,4

sarebbe enormemente peggiore, e il futuro della città votato a un implacabile declino. Esistono questioni di natura *lato sensu* politica all'ordine del giorno: welfare e scuola. La riallocazione di opportunità e risorse che può far seguito a una riduzione selettiva delle prestazioni di welfare potrà avere nuovi effetti esclusivi o di conflitto tra poveri. È un tema da tenere sotto controllo. Il sistema scolastico, che finora ha retto più che decentemente all'impatto di una presenza crescente di stranieri di prima e seconda generazione, deve essere attivato non soltanto come luogo di socializzazione ma anche come vettore di mobilità sociale verticale

effettiva. Proprio perché tale funzione – che le statistiche ci dicono rattrappita in generale – dovrebbe essere rilanciata anche in relazione agli autoctoni, interventi di incentivazione del merito non dovrebbero essere visti come infrazioni al dogma di una teorica eguaglianza di trattamento ma come generatori di opportunità aperte a chi, qualunque storia familiare abbia alle spalle, sia desideroso di coglierle. In conclusione, la gestione del sistema demografico torinese potrebbe assumere come programma il felice sottotitolo di un recente volume: popolazione, dalla crescita della quantità alla qualità della crescita.

13 - Alunni con cittadinanza non italiana per regione e livello scolastico (valori assoluti e percentuali)

A.S. 2008/2009 - Fonte Miur

Regioni	Totale	Infanzia	Primaria	Secondaria I grado	Secondaria II grado	Totale	Infanzia	Primaria	Secondaria I grado	Secondaria II grado
			v.a.				per 100 alunni			
Italia	629.360	125.092	234.206	140.050	130.012	7,0	7,6	8,3	8,0	4,8
Piemonte	60.503	12.547	22.487	13.491	11.978	10,5	11,3	12,0	11,7	7,3
Valle d'Aosta	1.276	282	495	269	230	7,3	8,1	8,7	7,9	4,8
Lombardia	151.889	32.385	58.267	32.945	28.292	11,3	12,1	13,0	12,4	7,7
Trentino A.A.	13.198	3.065	4.872	2.953	2.308	8,2	9,6	9,0	8,8	5,7
Veneto	77.089	16.158	29.643	17.559	13.729	11,0	11,8	12,9	12,7	7,0
Friuli V.G.	15.528	3.278	5.334	3.427	3.489	9,9	10,7	10,6	11,3	7,6
Liguria	18.773	3.346	6.346	4.299	4.782	9,6	9,2	10,3	11,1	8,1
E. Romagna	72.599	13.471	26.879	15.410	16.839	12,7	12,2	14,5	14,3	10,2
Toscana	49.693	9.499	18.001	11.142	11.051	10,2	10,3	11,7	12,0	7,5
Umbria	14.726	3.012	5.229	3.186	3.299	12,2	13,2	14,0	14,0	8,8
Marche	23.957	4.907	8.497	5.180	5.373	10,7	12,0	12,3	12,3	7,5
Lazio	61.625	11.165	22.188	14.095	14.177	7,5	7,5	8,6	8,7	5,5
Abruzzo	10.705	2.083	3.946	2.524	2.152	5,5	6,1	6,8	6,8	3,4
Molise	1.199	216	453	285	245	2,6	2,9	3,3	3,1	1,5
Campania	14.328	2.247	5.317	3.425	3.339	1,3	1,2	1,6	1,6	1,0
Puglia	11.656	2.037	4.436	2.692	2.491	1,7	1,7	2,1	2,0	1,1
Basilicata	1.616	285	559	380	392	1,7	1,9	2,0	2,1	1,1
Calabria	8.805	1.542	3.273	2.084	1.906	2,6	2,7	3,4	3,2	1,7
Sicilia	16.595	2.988	6.658	3.793	3.156	1,9	2,0	2,5	2,1	1,1
Sardegna	3.600	579	1.326	911	784	1,5	1,4	1,9	2,0	1,0

La città del sapere: università

Due fatti molto diversi interessano in questa fase il sistema universitario torinese: entrambi apparentemente congiunturali, essi hanno in realtà, a questo punto critico della traiettoria del territorio, un valore strategico e strutturale. Si è già detto della scoperta da parte di Torino della propria natura di “città universitaria”. Pare promettente il fatto che tale acquisizione, almeno nelle intenzionalità espresse dall’amministrazione, non si limiti a un’integrazione dell’apparato retorico con cui Torino descrive se medesima. Politiche di facilitazione della vita studentesca sono avvertite come necessarie (dal sistema degli orari della città, si vedano i trasporti pubblici, a quello delle residenze e così via), e probabilmente saranno oggetto di attuazione. Si tratterebbe, altresì, di assumere tra gli interlocutori delle politiche pubbliche anche la comunità degli studenti universitari: se non in forma corporativa come nelle antiche città universitarie medioevali, neppure soltanto guardando agli studenti come a quel tradizionale soggetto politico-rivendicativo che punteggia di cortei a scadenze più o meno

dell’organizzazione universitaria quale implementazione della riforma c.d. Gelmini, a partire dai nuovi statuti, che a Torino si accompagna alla scelta di un nuovo rettore in entrambe gli Atenei. Il Politecnico ha mostrato, negli ultimi anni, quali risultati possano essere raggiunti dal combinato disposto tra una strategia comunicabile, il mantenimento degli standard della ricerca e della didattica, l’investimento sull’infrastrutturazione e l’efficienza organizzativa, l’apertura internazionale. Tutto ciò amministrato da una leadership che ha avuto pochi paralleli nel quadro degli enti pubblici italiani. Oggi il Politecnico di Torino è anche una formidabile risorsa del sistema locale. L’Università di Torino sconta la propria eterogeneità disciplinare e il proprio generalismo: il problema è, però, che l’articolazione per saperi si traduce in una organizzazione tutt’ora scarsamente cooperativa e molto corporativa. Ci sono molte buone ragioni per pensare che la qualità dell’Università di Torino sia assai più alta di quella percepita, e che in essa esistano territori di qualità eccellente e di ampia credibilità internazionale. La

14 - Immatricolati e iscritti totali negli atenei torinesi

Ultimi dati disponibili

ATENEO	IMMATRICOLAZIONI	ISCRITTI TOTALI
Politecnico di Torino (dati 2010/2011)	4.800	29.300
Università di Torino (dati 2009/2010)	10.300	63.000
Totale	15.100	92.300

regolari i corsi della città. I bisogni degli studenti come lavoratori della conoscenza residenti in città dovrebbero essere considerati in quanto tali, ovviamente in collaborazione piena con gli Atenei. In rapporto ai quali, i fatti rilevanti sono la crescita delle immatricolazioni, orientate tendenzialmente verso studi a sbocco professionale appetibile (le immatricolazioni al Politecnico per l’anno accademico 2011/2012 sono in aumento di circa il 20% rispetto all’anno precedente); il processo di ridisegno

temperie attuale (nuovo statuto, riorganizzazione dipartimentale e scelta del rettore) è quindi veramente cruciale e le opzioni di oggi vettore di effetti per molti anni a venire. Non si può sottovalutare il ruolo che un attore come la Compagnia, tramite la politica delle convenzioni e il ruolo degli Enti strumentali di ricerca, può giocare e ha già giocato nella costruzione di Università adeguate a una città universitaria, come pure di una città universitaria all’altezza dei suoi Atenei.

Un territorio smart

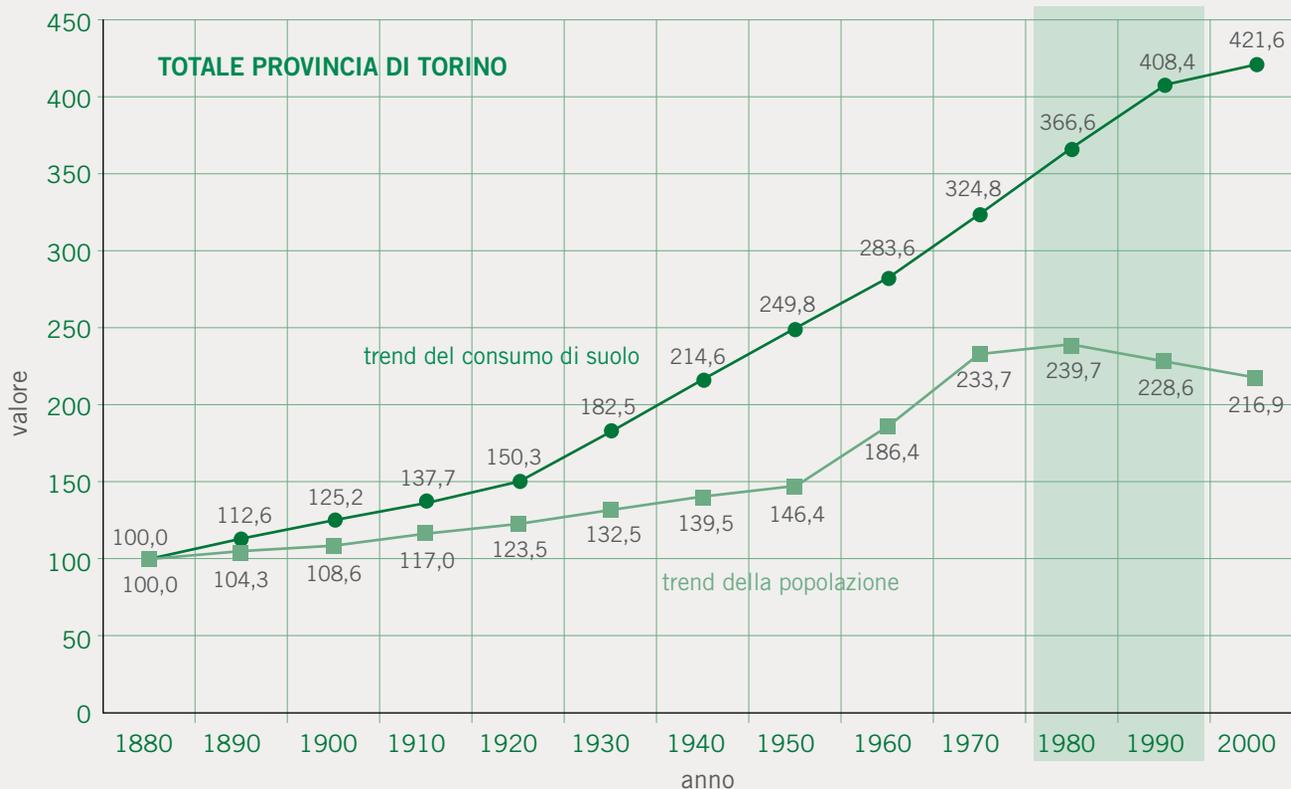
La vittoria di Torino, e del suo ambizioso sistema di alleanze urbane, nella competizione pre-selettiva per la candidatura a Smart City europea sarebbe un eccellente, ma non risolutivo, traguardo; l'insuccesso sarebbe un colpo doloroso, ma certo non la fine di una prospettiva. Questo è l'intento dichiarato dell'amministrazione torinese - intento che vale la pena di sposare appieno. La società urbana torinese manca di un'etichetta, di uno slogan sotto cui raggruppare e fare interagire produttivamente gli sforzi di innovazione. La Città Smart ha specifici contenuti tecnici, ma può essere un "obiettivo positivo", analogo a quello che nel passato recente ha saputo essere, per molti versi, il tema della pianificazione strategica. Un ruolo quindi anche altamente "politico", e una bandiera sotto la quale non irreggimentare le forze che intendono agire, ma proporre loro di coordinarsi e lavorare insieme. Lo specifico

della Smart-ness, peraltro, si presta bene a tale prospettiva: il focus non è infatti esclusivamente tecnologico, ma integrativo delle azioni e delle politiche. In effetti, si tratta di gestire le problematiche urbane allargate, a partire dall'uso del suolo (dal 1990 al 2006 in provincia di Torino sono stati "consumati" 7.500 ettari di suolo: l'equivalente di un'altra Torino, un consumo oltre tutto slegato dall'andamento della popolazione), allo smaltimento dei rifiuti, al controllo dell'inquinamento (anche per ragioni geografiche, abbiamo ripetuti record negativi nella qualità dell'aria) alla mobilità, fino ai servizi sociali. Si tratta infatti di settori tutti gestibili in forma più "intelligente": cioè sistemica ed assistita dai contributi che le tecnologie della comunicazione, del controllo e dell'informazione possono oggi rendere disponibili.

Anche la necessità di ripensare la spesa pubblica locale in questa prospettiva, operazione certo

32

15 - Suolo consumato/popolazione 1820-2000



non facile da gestire in momenti di aumentata pressione delle domande sociali tuttavia non è al di là delle possibilità del sistema.

Tutto ciò, in un quadro di economia della conoscenza, secondo gli esanimi ma non insensati principi della programmazione strategica europea. Gli spunti per costruire un programma strategico su scala metropolitana, anche esemplare, sono evidenti. Si tratta di costruire tale programma, utilizzando la città come quel laboratorio urbano, quella piattaforma di sperimentazione su scala reale (*living laboratories*, un esempio funzionante ad Helsinki), che tale tipo di progetti richiede.

La Città della Salute

Tra le progettualità specifiche, la Città della Salute riveste un ruolo molto importante e soprattutto è in gran parte nelle mani degli attori locali. Non esiste ancora chiarezza su molti aspetti, anche strutturali, di questa prospettiva, oltre al fatto che, dopo esitazioni durate molti anni, la localizzazione fisica del grande programma di riqualificazione della ricerca e della cura medica in forma integrata dovrebbe avere il proprio baricentro nella zona sud del Comune di Torino, dentro e intorno l'attuale area ospedaliera. Non è il caso di sottolineare il valore intrinseco di tale iniziativa, che pure deve essere studiata nelle sedi competenti in rapporto alla fattibilità del pesante complesso di investimenti che comporterebbe nel corso degli anni. È bene però sottolineare, dando per scontata la strategicità per l'intero territorio di una simile prospettiva, come essa costituisca uno dei punti possibili di convergenza più interessanti dei due ambiti appena esposti, il nuovo corso dell'Università (e di quella sua componente massiccia che è Medicina), e la Smart City. Anche qui, la generazione da parte del progetto di effetti di creazione di domanda qualificata per imprese qualificate deve essere considerato un obiettivo da perseguire e non un eventuale sotto-prodotto di un processo di cui si considerino soltanto gli aspetti sanitari (o urbanistici), entrambi ovviamente fondativi. Pur chi rifugge da una smania coordinativa ad ogni costo, vede che questi aspetti non rappresenterebbero alla fine un peso in più, se pensati in modo connesso, ma una direzione assai produttiva. Sarebbe dunque molto

limitativa una lettura che vedesse il progetto come razionalizzazione o mero miglioramento dell'offerta ospedaliera regionale: le ambizioni, e quindi la scala di valutazione, devono essere quelle di dar vita a una capacità attrattiva di rango internazionale.

Il Secondo Welfare

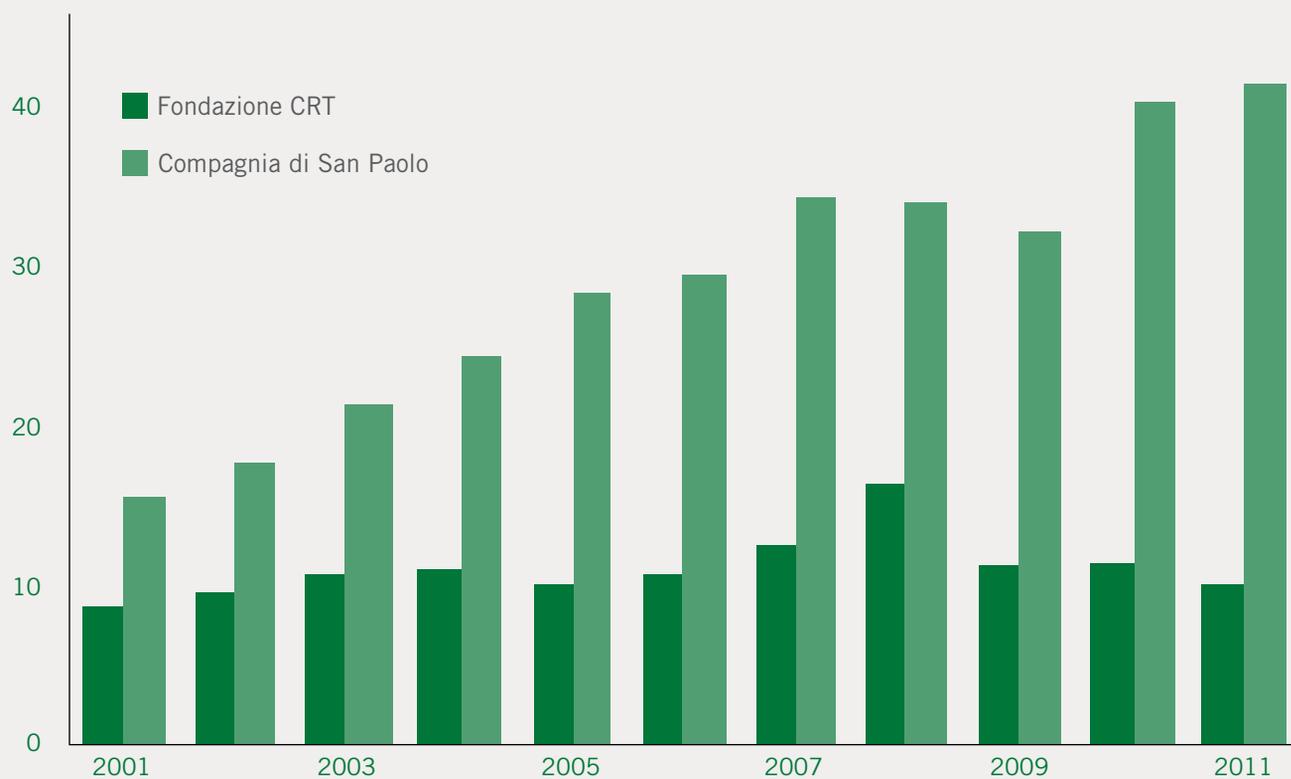
Secondo Welfare è una formula, ma non una ricetta. In sintesi, si riferisce a quelle pratiche che, poste in essere da soggetti privati, commerciali o non profit, e senza utilizzo di denaro pubblico (se non eventualmente le facilitazioni fiscali) producano servizi di welfare per segmenti diversi di popolazione, in genere in ambiti geografici localizzati. Lo spettro è molto ampio: va da forme di neomutualismo tra individui e famiglie per la copertura di rischi specifici non coperti dal welfare pubblico, a interventi da parte di imprese che assicurano a dipendenti e loro famiglie, e talvolta alle comunità di insediamento, servizi o facilitazioni nell'acquisizione di prestazioni sanitarie, previdenziali o altro. Per molti versi, il Secondo Welfare degli inizi del secondo decennio del XXI secolo pare più una forma modernizzata delle pratiche socio-assistenziali a cavallo del secolo scorso che una inedita innovazione: ma questo non depone a suo sfavore, ed anzi potremmo interpretare tale carattere come il sobrio superamento di uno dei tanti atti di *hybris* della modernità nella sua versione statalizzata. Alla sua base sta la pragmatica presa d'atto che problemi come quelli del controllo quanto più possibile universalistico (ed equo) dei rischi dei sistemi post industriali occidentali possono essere fronteggiati soltanto mediante una pluralità di strumenti, accettando gradi di differenziazione dei servizi e richiedendo la compartecipazione degli attori/beneficiari al di là del loro contributo alla fiscalità generale. Ciò non significa deresponsabilizzare il settore pubblico, ma prendere atto della necessità di mobilitare risorse addizionali, di fronte a problematiche immani - e sviluppare una più modesta retorica della reazione *societaria* ai problemi di una *società* in transizione. In fin dei conti, si tratta di ciò che storicamente hanno da sempre fatto le fondazioni. La settantina di milioni l'anno che le fondazioni di origine bancaria hanno speso in Piemonte in materia socio-assistenziale - diciamo in pratiche di Secondo Welfare - acquistano una rilevanza dimensionale

apprezzabile se comparati ad esempio con le previsioni in termini di competenze per l'esercizio 2011 della Regione Piemonte, pari a 188 milioni. Le fondazioni si sono sforzate di intervenire sugli scollamenti, i punti scoperti del combinato disposto (purtroppo non sempre *ben* disposto) delle prestazioni di welfare statale e locale; hanno anche tentato di favorire la sperimentazione di soluzioni più efficaci ed efficienti, laddove le risorse pubbliche, saturate come sono dalla copertura dei trasferimenti e dei servizi prestazionali, non sono più in grado di finanziare azioni di valutazione e innovazione. Considerando la magnitudine delle fenomenologie coinvolte, non molto di più di questa linea d'azione è compatibile con le risorse mobilitabili dalle fondazioni: maggiore dovrà essere però lo sforzo di veder applicati, allorché

si rivelino utili, i risultati delle sperimentazioni all'interno delle macchine organizzative degli enti pubblici, specie quando le sperimentazioni siano avvenute con l'accordo e anzi la richiesta degli enti stessi. In questo ampio campo del sociale, anche le fondazioni non dovranno tenersi immuni da istanze di revisione dei propri assunti di fondo: un nuovo interesse verso l'abbassamento della soglia d'accesso a prestazioni di welfare da parte delle persone sfavorite, da considerare però consumatori e non beneficiari, anche tramite dinamiche di mercato, sociale o meno, potrebbero almeno accostarsi all'impostazione che vede privilegiata la linea dell'accesso gratuito tramite sussidi all'offerta. Un notevole cambiamento di prospettiva che potrebbe, in una logica di Secondo Welfare sostenibile, portare a trasformazioni interessanti.

16 - Erogazioni delle fondazioni di origine bancaria torinesi dirette a progetti in ambito socio-assistenziale

(milioni di euro; Fondazione Giorgio Rota su dati Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT)





IL QUADRIENNIO 2008-2011: UN QUADRO QUANTITATIVO DI INSIEME

Il complesso degli stanziamenti effettuati dalla Compagnia di San Paolo nel corso del quadriennio è stato pari a € 519.097.799, suddivisi in 3129 stanziamenti a un totale di 1812 enti destinatari distinti (vedi *Tabella 1*).

Tabella 1 - Quadrienni a confronto: grandezze rilevanti

	2004-2007	2008-2011	
Richieste pervenute	8112	7924	
Stanziamenti deliberati	3543	3129	
Progetti finanziati attraverso bandi	766	1655	
Progetti sostenuti all'estero	105	65	
Milioni di euro stanziati nei settori d'intervento	569,7	519,1	37
Riunioni degli organi collegiali (Consiglio Generale, Comitato di Gestione, Commissioni, Collegio dei Revisori, Comitato investimenti)	117	306	

La *Tabella 2* mostra la ripartizione degli stanziamenti, per numero e ammontare, secondo le cinque aree settoriali in cui è articolata l'attività erogativa della fondazione, in base all'assetto organizzativo derivante dalla definizione dei settori stabilita nel 2009. Le cifre riportate descrivono le decisioni di spesa effettuate dal Comitato di Gestione, l'organo della Compagnia al quale lo Statuto affida tale competenza. Non necessariamente esse corrispondono alle erogazioni liquidate dalla Compagnia nel corso del quadriennio: accade ogni anno che alcuni stanziamenti possano avere

manifestazione finanziaria nell'anno successivo e questo per effetto della tipologia dei progetti e delle scadenze previste per le erogazioni. In modo analogo, è bene dire che non tutti gli stanziamenti corrispondono ad un solo intervento progettuale: il caso di alcuni bandi, rispetto a cui a un unico stanziamento d'insieme corrisponde una molteplicità di interventi in anni successivi, ne è un esempio tipico. Naturalmente, la presentazione dei dati relativi al quadriennio in forma cumulata riduce fortemente questo aspetto. La ripartizione per classi dimensionali degli

Tabella 2 - Settori e stanziamenti nel quadriennio 2008-2011

SETTORE	NUMERO STANZIAMENTI	IMPORTI STANZIATI	%
Ricerca e istruzione superiore	687	186.923.392	36
Patrimonio storico artistico	518	78.898.530	15
Attività culturali	806	62.150.316	12
Sanità	75	30.428.612	6
Politiche sociali	1.043	160.696.951	31
TOTALE	3.129	519.097.799	100

stanziamenti è riportata in *Tabella 3*. A seguito di una politica di riduzione dei microinterventi – di molti dei quali si teme l'irrelevanza – la

quantità di questi ultimi (fino a 10 mila euro) è stata contenuta in termini di numerosità e conseguentemente di ammontare economico.

Tabella 3 - Stanziamenti per classe dimensionale nel quadriennio 2008-2011

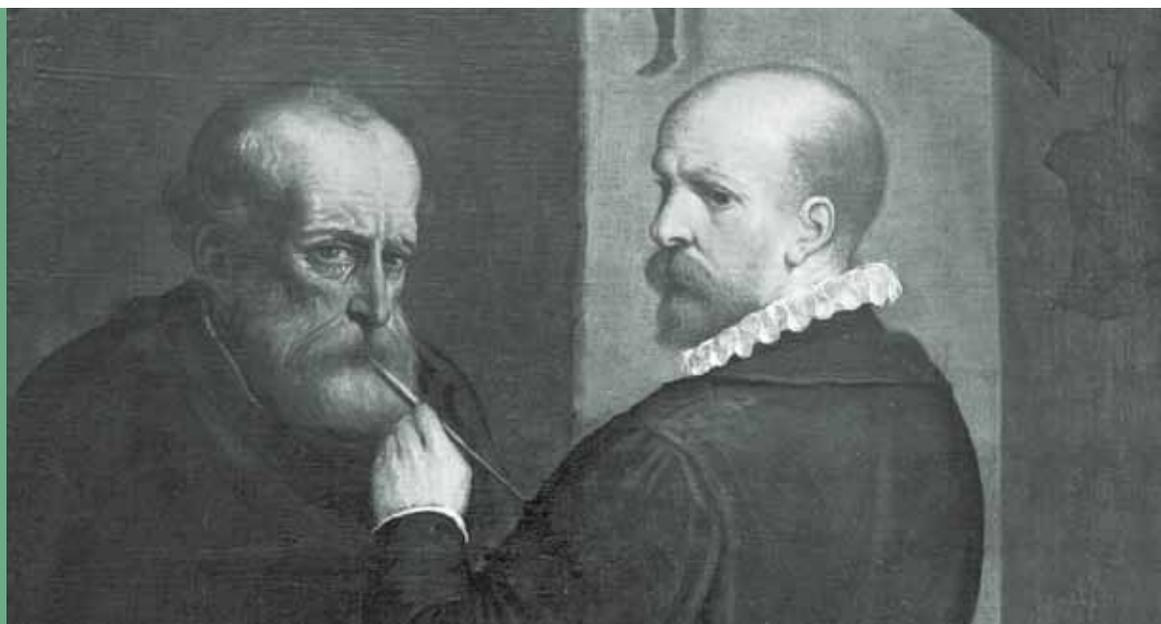
CLASSE DIMENSIONALE (euro)	STANZIAMENTI	%	AMMONTARE	%
da 0 a 10.000	361	11,5	2.617.513	0,5
da 10.001 a 50.000	1.261	40,3	37.158.175	7,2
da 50.001 a 500.000	1.338	42,8	210.992.036	40,6
da 500.001 a 1.000.000	83	2,7	63.530.116	12,2
oltre 1.000.000	86	2,8	204.799.959	39,5
TOTALE	3.129	100	519.097.799	100

39

Tabella 4 - Dimensione media degli stanziamenti

Il valore dello stanziamento medio risente della presenza in determinati anni di accantonamenti che contano 1 in quanto a numerosità ma possono avere un elevato valore economico. Secondo i dati Acri, la dimensione media degli stanziamenti per le fondazioni grandi è stata di circa novantamila euro nel 2010.

MEDIA 2008	MEDIA 2009	MEDIA 2010	MEDIA 2011
164.266,40	177.969,13	177.013,35	148.766,78



Una delle opzioni strategiche che contraddistinguono l'azione della Compagnia - sin dai suoi esordi storici - consiste nel ruolo assegnato agli Enti strumentali, realtà dotate di autonoma personalità giuridica e capacità gestionale e legate alla Compagnia per quanto attiene la definizione della *governance* e delle linee di indirizzo strategico. I contributi a favore di tali enti – che hanno la forma giuridica di fondazione o associazione, in questo secondo caso con le Università torinesi – e di cui si riporta l'ammontare del quadriennio in *Tabella 5*, sono inclusi nelle erogazioni generali, a valere sulle aree settoriali di riferimento. La tabella riporta le risorse destinate esclusivamente allo svolgimento dell'attività statutaria di ogni singolo ente, escludendo quindi i finanziamenti aggiuntivi dedicati a programmi speciali.

Ufficio Pio e Fondazione per la Scuola rappresentano istituzioni storiche generate dalla Compagnia (entrambe possono essere fatte risalire alla fine del '500). Gli altri enti, costituiti dalla Compagnia negli ultimi dieci anni, sono organizzazioni orientate alla ricerca scientifica avanzata fondati in forma associativa vuoi con l'Università, vuoi con il Politecnico di Torino. Nella tabella è assente la Fondazione Hufef, ultima nata, dedicata agli studi di genetica e di genomica e finanziata su fondi stanziati in anni precedenti al 2008. La Fondazione per l'Arte, invece, è stata impegnata in una fase di riprogettazione che ha portato, dopo un periodo di sostanziale quiescenza, alla revisione statutaria e alla nuova denominazione, Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, che si è compiuta alla fine del 2011.

Tabella 5 - Stanziamenti destinati al sostegno istituzionale degli Enti strumentali nel quadriennio 2008-2011

ENTI STRUMENTALI	2008	2009	2010	2011
Fondazione per l'Arte	3.500.000	-	-	-
Fondazione per la Scuola	3.900.000	3.000.000	3.400.000	3.200.000
Ufficio Pio	6.200.000	6.700.000	7.500.000	9.000.000
Collegio Carlo Alberto	5.100.000	4.900.000	4.900.000	5.000.000
Istituto Boella	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
SiTI	3.500.000	2.000.000	1.750.000	3.000.000
TOTALE	27.200.000	21.600.000	22.550.000	25.200.000

Nella *Tabella 6* viene rappresentata la ricaduta geografica degli stanziamenti del quadriennio. La Compagnia non ha statutariamente un vincolo territoriale cogente per quanto attiene l'attività erogativa: è ben visibile, però, l'esistenza di un bacino di elezione, centrato sul Piemonte e con un fulcro nella città di Torino e nella sua provincia. Altre aree storicamente preferenziali sono la Liguria, in particolare la città di Genova, e Napoli in

Campania. Gli interventi all'estero riguardano da un lato l'Europa (reti europee) e dall'altro paesi del sud del mondo (cooperazione allo sviluppo), in particolare africani, con pochi ma dimensionalmente non irrilevanti interventi. L'una e l'altra tipologia di interventi istituzionali è intesa altresì a promuovere effetti di internazionalizzazione attiva del territorio piemontese, della sua società civile organizzata e del suo bacino di competenze.

Tabella 6 - Stanziamenti per localizzazione del percipiente nel quadriennio 2008-2011

AREA GEOGRAFICA	2008	2009	2010	2011	TOT QUADRIENNIO
Torino e Provincia	75,9%	78,2%	80,8%	79,5%	78,5%
Piemonte e Valle d'Aosta (escluso Torino e provincia)	6,0%	6,8%	5,4%	6,7%	6,2%
Liguria	6,7%	6,6%	6,0%	5,0%	6,1%
Campania	2,4%	3,0%	2,4%	4,2%*	3,0%
Altre regioni	3,7%	3,1%	3,2%	2,0%	3,0%
Estero	5,3%	2,3%	2,1%	2,6%	3,2%
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%

* Dal 2011 include lo stanziamento per la Fondazione CON IL SUD.



Altro punto di interesse generale è la ripartizione degli stanziamenti per tipologia giuridica dei soggetti percipienti. È ciò che descrive la *Tabella 7*, da cui si desume un importante dato di fatto: le risorse avviate verso il settore del privato sociale senza fini di lucro rappresentano una quota pari a circa i tre quarti degli stanziamenti complessivi, a testimonianza di una fattiva fiducia nei confronti della società civile organizzata.

L'alto valore raggiunto dalle risorse destinate a fondazioni dipende 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 (si pensi a musei o fondazioni liriche).

La *Tabella 8* mostra la serie storica degli stanziamenti per settore del quadriennio e permette di osservare la capacità di spesa della Compagnia nei quattro anni.

Una chiarificazione merita il contributo ai fondi speciali per il volontariato ex legge 266. Computato sulla base del dettato legislativo, e dipendente dalla reddito delle Fondazioni, l'accantonamento è stato crescente nei primi tre anni del quadriennio, con una diminuzione nel 2011. L'importo destinato alla Fondazione CON IL SUD, fino al 2010 indicato nella sezione al protocollo d'intesa in materia Acri-

42

Tabella 7 - Stanziamenti per natura giuridica dei percipienti nel quadriennio 2008-2011

ENTI PUBBLICI	%
Amministrazioni centrali	0,1
Enti locali	8,0
Enti pubblici non territoriali	18,6
ENTI PRIVATI	
Associazioni di promozione sociale	0,4
Altre associazioni	27,4
Organizzazioni di volontariato	1,1
Fondazioni	29,9
Cooperative sociali	2,7
Altro	11,8
TOTALE	100



Forum del Terzo Settore, è stato compreso tra gli stanziamenti del settore Politiche sociali a partire dal 2011, come da recenti accordi in sede ACRI. Come si è accennato, il valore degli interventi deliberati e quello delle erogazioni versate dalla Compagnia in ciascun anno non necessariamente coincide, sia a ragione della durata dei progetti sia dell'accantonamento di risorse correnti a spesa futura. Per certi versi, le risorse liquidate dalla

Compagnia, indicate anch'esse nella *Tabella 8*, rappresentano una misura più realistica della generazione di attività prodotta dalla Compagnia tramite la sua politica di spesa e altresì del lavoro progettuale ed amministrativo svolto in ciascun anno dalla Fondazione. Se il confronto avvenisse su di un più lungo arco temporale, si potrebbe notare il loro incremento proprio negli ultimi anni, con un ruolo anti-ciclico rispetto agli andamenti economici.

Tabella 8 - Erogazioni per settore 2008-2011 (migliaia di euro)

SETTORE	2008	2009	2010	2011
Ricerca e istruzione superiore	54.858	44.221	44.000	43.844
Patrimonio artistico	26.598	17.480	18.137	16.683
Attività culturali	18.420	14.135	14.471	15.123
Sanità	9.109	10.000	5.354	5.965
Politiche sociali	38.809	35.539	40.000	(°) 43.348
TOTALE DELIBERATO SU RISORSE DELL'ANNO	147.796	121.374	121.962	124.964
Deliberato su risorse di anni precedenti	3.000	0	850	6.221
TOTALE DELIBERATO NELL'ANNO	150.796	121.374	122.812	131.185
Fondi Speciali per il volontariato 266/91	3.865	4.556	5.662	(**) 4.067
Protocolli d'intesa	3.865	4.556	(*) 2.221	
Erogazioni liquidate nell'anno	157.902	150.338	159.178	149.032

(°) comprende 2.349 assegnati alla Fondazione CON IL SUD ex accordo ACRI-Volontariato

(*) Fondi assegnati alla Fondazione CON IL SUD di competenza del 2010, oggetto di delibera nel 2011

(**) Importo 2011 provvisorio in quanto dipende dai dati definitivi del bilancio 2011



IL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2009-2012 E IL SUO PROCESSO DI REALIZZAZIONE

Come è noto, i termini temporali delle linee programmatiche pluriennali della Compagnia presentano un disallineamento rispetto a quelli del rinnovo degli organi. Questo può avere un aspetto sostanziale positivo - assicurando in parte quella continuità programmatica che le regole di ricambio degli organi attualmente non garantiscono, e che pure è importante - ma ripropone ciclicamente lo scarto tra il quadriennio solare della programmazione e quello del mandato degli Organi consiliari.

Il periodo del mandato di cui si dà conto in questo documento si estende, all'incirca, dal secondo quadrimestre del 2008 al primo quadrimestre 2012 (mentre le date della programmazione pluriennale sono 2009-12). Si aggiunga che avrebbe scarso senso spezzare l'attività gestionale e istituzionale della Compagnia in periodi sub-annuali.

In ogni caso, è chiaro che il principale documento di indirizzo strategico sull'attività istituzionale espresso dagli Organi di un determinato mandato coincide con le Linee Programmatiche Pluriennali - cioè l'insieme degli orientamenti valoriali, strategici e metodologici, che i medesimi organi deliberano con riferimento al quadriennio futuro. Di tale constatazione si è tenuto conto nella redazione di questo documento e un'avvertenza può essere pertanto utile alla lettura delle informazioni riportate.

I dati sono riferiti sia in forma cumulativa sulla base del quadriennio, sia riportati per scadenza annuale. I commenti, le valutazioni, le criticità contenute nella parte narrativa del documento, se non dimenticano la prima parte di attività del quadriennio, pure si concentrano maggiormente sul processo di attuazione delle linee programmatiche 2009-12, il quale ultimo, peraltro, non potrà essere osservato nel suo insieme se non al compimento dell'anno 2012.

I filoni di attività

Per "filoni di attività" intendiamo i raggruppamenti che comprendono un insieme di contributi tra loro affini per tema e obiettivo. L'organizzazione per filoni tematici è un modo di rappresentare, sia a livello di programmazione sia dal punto di vista della rendicontazione, la scelta delle priorità tematiche all'interno dei settori nei quali la Compagnia indirizza la sua attività. Si tratta, in altre parole, della declinazione dei settori ammessi e rilevanti previsti dal DL 153/99 così come scelti e interpretati dalla Compagnia.

Nel corso del tempo la denominazione dei filoni è variata in accordo col nascere o con l'esaurirsi di azioni e programmi. Nella restituzione che qui si propone si è resa necessaria qualche rielaborazione per permettere una rappresentazione sintetica del quadriennio

2008-2011, tenendo conto che alcuni filoni sono variati di nome ma non sostanzialmente nel contenuto, altri sono andati esaurendosi, altri ancora sono stati istituiti più di recente. Nella ricostruzione ex-post dei filoni possono essersi prodotti alcuni scarti che naturalmente non interferiscono con i saldi totali delle singole aree.

Filoni trasversali: giovani generazioni, investimenti per lo sviluppo economico locale, internazionalizzazione.

L'articolazione per settori e filoni non esaurisce le possibili chiavi di lettura delle attività della Compagnia. L'insieme degli interventi costituito da bandi, progetti, sostegno alle attività istituzionali, quote associative, enti strumentali, enti partecipati, progetti speciali e così via, si addensa anche lungo traiettorie trasversali ai settori istituzionali. In altre parole, gli interventi sono permeati di intenzionalità che vanno al di là del loro merito primario: e tali intenzionalità derivano dagli obiettivi che i documenti programmatici della Compagnia hanno evidenziato. Abbiamo allora cercato - ex post, ma ben sapendo che tali dimensioni erano state ricercate espressamente nel perseguimento degli obiettivi quadriennali - di porre in risalto alcune finalità trasversali cui si è ispirato il lavoro della Compagnia: finalità che, ci pare, abbiano nel corso del tempo una centralità politico-sociale, e anche economica, sempre maggiore, non solo per i territori di riferimento della Compagnia ma per il sistema nazionale nel suo complesso.

Stiamo parlando, da un lato, degli interventi che producono effetti positivi a favore delle *giovani generazioni* (formazione, integrazione, avviamento al lavoro ecc.), dall'altro, di quelli che promuovono l'*apertura internazionale* dei territori, tramite l'attivazione di flussi di persone, idee e iniziative tra noi e l'Europa e tra noi e il mondo (ricerca, partnership, cultura, turismo, attrattività ecc.).

Abbiamo così riclassificato (*Tabella 10*) tutti gli interventi della Compagnia sulla base delle due dimensioni suddette - giovani generazioni, internazionalizzazione - ottenendo risultati interessanti. Gli interventi "giovani generazioni", infatti, hanno impegnato il 21,5% delle somme erogate nel periodo 2008-2011, mentre effetti significativi di "internazionalizzazione" sono scaturiti dal 26,7% delle somme erogate nel medesimo periodo. Tale risultato appare ancor più significativo se si considera che è stata volutamente esclusa da questi calcoli l'attività istituzionale degli Enti strumentali, ma non perché li ritenessimo estranei alle due dimensioni identificate: anzi, proprio perché essi sono costitutivamente a servizio dei giovani e dei rapporti internazionali, abbiamo preferito non sovraccaricare il dato già importante con l'inclusione anche delle spese effettuate per tali enti.

Quali criteri abbiamo adottato? Nel caso delle nuove generazioni sono stati evidenziati gli stanziamenti relativi a progetti rivolti, secondo diverse forme e contenuti, alle fasce d'età

46



Tabella 9 - I principali filoni d'intervento della Compagnia di San Paolo nel quadriennio

FILONI	STANZIATO	%
Percorsi di autonomia sociale	65.975.674	15,7
Valorizzazione del patrimonio culturale e attività espositive	29.001.973	6,9
Integrazione europea e relazioni internazionali	24.618.140	5,8
Scienze della vita	22.447.200	5,3
Convenzioni con gli Atenei	22.229.664	5,3
Sostegno all'età evolutiva	21.243.947	5,0
Musica Teatro Danza Cinema	19.798.542	4,7
Patrimonio artistico e monumentale religioso	19.731.332	4,7
Patrimonio artistico e monumentale civile	18.738.514	4,5
Bando Arti sceniche	15.967.000	3,8
Domiciliarità	14.711.200	3,5
Apparecchiature per ricerca, diagnosi e cura	14.590.000	3,5
Innovazione: profili economici e giuridici	13.952.615	3,3
Formazione avanzata	9.200.982	2,2
Diffusione della cultura scientifica e tecnologica	9.111.714	2,2
Cooperazione allo sviluppo	8.733.787	2,1
Ricerca e formazione nelle Discipline Umanistiche	8.024.969	1,9
Programma Housing	7.388.840	1,8
Nuovi modelli gestionali in campo sanitario	6.866.000	1,6
Cultura e promozione della filantropia (inclusa Fondazione CON IL SUD dall'anno 2011)	6.420.003	1,5
Altri 24 filoni (con meno di 1,5 milioni stanziati all'anno)	62.295.705	14,8
TOTALE STANZIATO (esclusi Enti strumentali)	421.047.800	100,0
ENTI STRUMENTALI	98.050.000	
TOTALE STANZIATO NEL QUADRIENNIO	519.097.799	

47

N.B.: Il sistema delle Convenzioni con le Università è stato completato, e coerentemente registrato nella contabilità della Compagnia, solo nel 2010. Il totale delle risorse destinate agli Atenei ammonta in totale nel quadriennio considerato a euro 47.750.000. La differenza rispetto al dato in tabella è distribuita nei filoni delle aree di competenza. Il totale degli stanziamenti è pertanto inalterato.

inferiori ai 30 anni, con esclusione dell'età neonatale, sia aventi obiettivi didattico-formativi, sia di integrazione sociale, economica e lavorativa. Nel caso dell'internazionalizzazione, l'attenzione si è concentrata sui flussi, in entrata o in uscita, di carattere materiale e immateriale, innescati o resi possibili dal sostegno della Compagnia. Si pensi ai programmi internazionali di ricerca scientifica, alle borse di studio internazionali, all'attrazione a Torino di sedi di reti di scala europea, ai programmi di interscambio culturale, ai grandi eventi espositivi a carattere internazionale, agli scambi di esperienze tra ricercatori o policy-makers. In valore assoluto, stiamo parlando nel triennio di quasi 75 milioni di euro stanziati per progetti connessi con le problematiche delle giovani generazioni e 88 milioni di euro confluiti su iniziative rivolte all'internazionalizzazione. Un dato è certamente rilevante: nel quadriennio la Compagnia – direttamente e indirettamente

– ha finanziato 2200 borse di studio e di alta formazione per le nuove leve per un totale complessivo di quasi 25 milioni di Euro. La lettura trasversale dei dati ci ha portato a interrogarci su un'altra dimensione, che in alcune fondazioni di origine bancaria, così come previsto dalla normativa, costituisce un vero e proprio settore di attività istituzionale: lo sviluppo economico locale. La Compagnia, in verità, non ha sin dall'inizio ritenuto di enucleare tale settore come una dimensione a parte all'interno della propria attività, e questo per una molteplicità di ragioni. In primo luogo, la concezione di promozione dello sviluppo locale che, in quanto fondazione, riteneva di far propria: una concezione che prevede l'intervento attraverso le condizioni al contorno dello sviluppo economico, dalla ricerca scientifica, alla scolarità, alla coesione sociale e alla qualità urbana, ambiti che la Compagnia persegue attraverso l'azione ordinaria delle sue aree

Tabella 10 - Obiettivi trasversali come percentuale del deliberato (esclusi i contributi istituzionali agli Enti strumentali)

	QUADRIENNIO	2008	2009	2010	2011
Giovani generazioni	21,5%	24,1%	19,7%	24,1%	16,6%
Internazionalizzazione	26,7%	31,7%	26,1%	25,9%	22,1%

specializzate. Al di là della difficile definizione di ciò che possa essere propriamente e specificamente definito come sviluppo economico locale, oltre a quanto menzionato (e ricordando che la Compagnia non può sostenere imprese commerciali, né vuole sostituirsi al mercato o agli enti di governo), è ben visibile che di per sé la semplice azione di generatore di spesa addizionale da parte della Compagnia ha effetti di stimolo e moltiplicazione sull'economia locale. Ogni euro speso su un determinato territorio può infatti essere considerato, di per sé, un fattore di sviluppo, giacché esso genera consumi od occupazione. Vediamo quindi cosa è accaduto sul principale territorio di elezione della Compagnia, corrispondente all'area metropolitana di Torino e alla sua provincia. La Compagnia ha deliberato nel quadriennio contributi a soggetti con la sede legale nella provincia di Torino, esclusi i contributi istituzionali ai propri Enti strumentali, per somme pari al 73,2% (309,5 milioni di euro) del totale, secondo un andamento in ascesa con un picco del 76,5% nel 2010.

Con l'intenzione di dar conto degli sforzi compiuti dalla Compagnia nel determinare una ricaduta non episodica sul tessuto economico locale, sono stati inoltre quantificati tutti gli stanziamenti deliberati che abbiano generato nella provincia di Torino un investimento duraturo sia di carattere materiale (interventi sul patrimonio artistico o abitativo, biblioteche o archivi, acquisti di attrezzature), sia di carattere immateriale

(risultati di ricerche, acquisizioni di tecnologie). In questo modo, le spese della Compagnia hanno contribuito a generare effetti positivi (di produzione o di benessere) che rimangono attivi al di là dell'anno in cui si effettua la spesa, aumentando la dotazione in senso lato "patrimoniale" del territorio. Tale dimensione non va confusa con quella degli investimenti finanziari - *Mission related investment* - ad accentuata ricaduta territoriale, di cui si parla nel capitolo dedicato al patrimonio. Questi ultimi sono, infatti, effettuati allocando le risorse di patrimonio della Compagnia; ciò a cui facciamo riferimento in questo capitolo, invece, afferisce alla spesa erogativa, cioè alla spesa istituzionale corrente della Compagnia.

L'osservazione si è concentrata ancora sul territorio provinciale, allo scopo di evidenziare un'area in cui gli interventi abbiano costituito una massa critica con un impatto evidente sugli assetti economici del territorio. Gli stanziamenti che hanno generato un investimento, nel periodo 2008-2011, hanno rappresentato il 27,3% delle somme erogate per un totale di 115,4 milioni di euro.

Precisiamo che, nella riclassificazione operata, vari interventi si sono visti riconoscere più di una categorizzazione, cioè si è registrato che essi producevano effetti positivi per una o più delle tre dimensioni trasversali sovraindicate. Così, il 5% delle somme stanziare sono state rivolte a progetti che univano l'attenzione alle giovani generazioni e all'internazionalizzazione e il 6,3% è stato destinato a progetti che univano l'apertura



internazionale all'obiettivo di conseguire un investimento per lo sviluppo locale. Il 2,4% delle somme stanziato è stato invece rivolto a progetti in cui il sostegno alle giovani generazioni si univa al perseguimento di un investimento. Queste intersezioni paiono suggerire che la capacità del territorio di ideare progetti particolarmente dinamici, e della Compagnia di riceverli, è stata nel periodo piuttosto rimarchevole.

Oltre alla dimensione generale degli effetti della sua spesa localizzata, e a quella che abbiamo voluto chiamare di investimento negli asset – tangibili e intangibili – del sistema locale, esiste anche una categoria di spesa della Compagnia che, in questi anni di forte crisi, anche occupazionale, ha inteso produrre un effetto lenitivo e comunque benefico sulle condizioni dell'economia torinese allargata. Si tratta di progetti rivolti a facilitare l'ingresso o il reingresso nel mondo del lavoro da parte di inoccupati o disoccupati (18 milioni di euro nel quadriennio, di cui oltre 5 milioni nel 2011). Anche in questo caso è piuttosto visibile come l'obiettivo della Compagnia – senza in alcun modo sminuirne la valenza propriamente etica e solidaristica – è consistito nell'utilizzo a favore del sistema, specie delle sue componenti sociali, di risorse di lavoro e di competenza che avrebbero rischiato di essere disperse.

Progetti di terzi, progetti propri, sostegni all'attività istituzionale, Enti strumentali, enti partecipati.

Le risorse che la Compagnia stanziava ogni anno sono rappresentabili come uno spettro di modalità erogative che va dai sostegni all'attività istituzionale assegnati con un meccanismo di rotazione tra beneficiari, alle quote annuali assegnate a enti partecipati e ai propri Enti strumentali, fino all'attività di *grant-making* classico attuata attraverso la pubblicazione di bandi, le erogazioni in risposta a richieste di terzi, e alcuni progetti e programmi propri.

Oltre il 60% delle erogazioni è rivolto a “progetti e programmi”, includendo in questo insieme sia l'attività di *grant-making* a fronte di progetti presentati da terzi, sia la realizzazione di progetti propri da parte della Compagnia. Dalla tabella, che si basa sulla classificazione amministrativa delle attività della Compagnia, non risulta isolato l'insieme di quei programmi di lavoro che la Fondazione gestisce direttamente soprattutto in forma di regia e coordinamento di rete, oltre che di individuazione di obiettivi e di promozione attiva delle iniziative. È questa la modalità del tutto prevalente dei programmi “propri” della Compagnia di San Paolo, la cui attuazione operativa è, nella maggioranza dei casi, affidata a



enti esperti nel campo. Questi programmi hanno fisionomie specifiche e l'impegno finanziario profuso a loro vantaggio è illustrato in questo documento nella sezione che offre un rendiconto delle attività delle aree operative. Uno degli obiettivi dell'affinamento della descrizione statistica dell'attività della Compagnia oggi in programma consisterà in una più

unitaria rappresentazione dell'attività, poiché sempre più rilevanti risultano essere i progetti e i programmi ideati internamente. Si pensi ad esempio ad alcuni progetti nell'ambito delle Politiche sociali (Yepp, Fondazioni4Africa) o nel campo dell'integrazione europea e dell'internazionalizzazione (Nef, German Marshall Fund).

Tabella 11 - Percentuale degli interventi rivolti a più di un filone trasversale sul totale delle somme deliberate (esclusi i contributi istituzionali agli Enti strumentali) nel Quadriennio 2008-2011

GIOVANI GENERAZIONI + INTERNAZIONALIZZAZIONE	GIOVANI GENERAZIONI + INVESTIMENTO PER LO SVILUPPO LOCALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE + INVESTIMENTO PER LO SVILUPPO LOCALE
5%	2,4%	6,3%

51

Tabella 12 - Percentuale degli interventi rivolti direttamente all'occupazione sul totale delle somme deliberate (esclusi i contributi istituzionali agli Enti strumentali)

	QUADRIENNIO	2008	2009	2010	2011
Interventi per l'occupazione	4,3%	4,3%	2,9%	4,8%	5,1%



Gli Enti strumentali rappresentano per la Compagnia anche partner cui affidare la gestione di alcune attività operative, in collaborazione con gli uffici della Compagnia stessa, e per far questo ricevono talvolta risorse aggiuntive, oltre a quelle di natura istituzionale rivolte alla loro missione primaria.

Grandi percettori: il sistema universitario locale, il Comune di Torino e le sue partecipazioni, Chiesa cattolica in Provincia di Torino e il sistema sanitario pubblico piemontese.

È comune convinzione che la Compagnia, come le altre fondazioni di origine bancaria, abbia un rapporto “privilegiato” con alcuni interlocutori del

Tabella 13 - Ripartizione delle delibere del quadriennio per destinazione

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Sostegno attività istituzionale	7.447.000,00	5	7.162.000,00	6	7.939.994,00	7	8.466.500,00	7
52 Progetti e programmi	99.280.722,53	66	78.201.857,82	64	75.902.105,00	62	74.799.607,31	60
Enti strumentali	27.200.000,00	18	21.600.000,00	18	22.550.000,00	18	27.638.431,68	22
Enti partecipati	16.868.836,00	11	14.411.086,00	12	15.570.102,00	13	14.059.557,00	11
TOTALE	150.796.558,53	100	121.374.943,82	100	121.962.201,00	100	124.964.095,99	100

A titolo di esempio l’Ufficio Pio è partner dell’area Politiche sociali nella gestione di progetti quali “Il Trapezio”, “Percorsi”, “Formazione per la mobilità professionale” nonché in alcune azioni che rientrano nel protocollo d’intesa con il Comune di Torino. La Fondazione per l’Arte ha conservato un ruolo di canale di finanziamento dei progetti legati al complesso della Venaria.

territorio, vuoi per ragioni di affinità di missione, vuoi per altre motivazioni (effetti perequativi, di sussidiarietà orizzontale, o anche solo di opportunità legate a contingenze transitorie). Nella *Tabella 14* si è riportato un confronto tra quanto è stato erogato nel quadriennio a quattro importanti attori locali e quanto assegnato agli Enti strumentali della Compagnia nello stesso periodo.

Nel raggruppamento relativo al sistema universitario locale sono state incluse sia le Università e il Politecnico sia le scuole di alta specializzazione fortemente connesse con l'Università e le sedi di Master universitari. Nel quadriennio 2008-2011 la Compagnia ha stanziato a favore del sistema universitario piemontese quasi 42 milioni di euro. Un impegno

che ha pesato dal 6% al 10% sul totale degli stanziamenti annuali e che è sfociato, dal 2010, in una modalità operativa che consente di perseguire obiettivi di stabilizzazione e di sistematizzazione, scegliendo lo strumento delle convenzioni con gli Atenei, argomento che verrà approfondito nella sezione dedicata alle attività nel campo della ricerca e dell'alta formazione.

Tabella 14 - Confronto grandi percettori / Enti strumentali

PERCETTORE STANZIAMENTI SU TOTALE DELIBERATO	2008	2009	2010	2011
Comune di Torino e sue partecipazioni	9,3%	11,1%	9,7%	8,3%
Università piemontesi	6,3%	7,2%	10,2%	8,9%
Sanità piemontese	5,5%	6,7%	3,3%	3,7%
Chiesa (prov. TO)	3,1%	2,3%	3,4%	2,1%
TOTALE "GRANDI PERCETTORI"	24,1%	27,2%	26,6%	23,0%
Fondazione per l'Arte	2,3%	-	-	-
Fondazione per la Scuola	2,6%	2,5%	2,8%	2,6%
Ufficio Pio	4,1%	5,5%	6,1%	7,2%
Collegio Carlo Alberto	3,4%	4,0%	4,0%	4,0%
Istituto Mario Boella	3,3%	4,1%	4,1%	4,0%
Siti	2,3%	1,6%	1,4%	2,4%
TOTALE ENTI STRUMENTALI	18,0%	17,8%	18,5%	20,2%



Il raggruppamento che riconduce al concetto di stanziamenti a favore della Città di Torino comprende il Comune nelle sue articolazioni come pure quelle entità di diritto privato che vedono nel Comune l'istituzione che di fatto detiene il controllo dal punto di vista della leadership politica e amministrativa (per esempio la Fondazione Torino Musei o l'Associazione Torino Internazionale) come pure le grandi istituzioni fortemente dipendenti dal Comune (Teatro Regio, Stabile ecc.).

A favore di questo sistema sono stati stanziati quasi 50 milioni di euro in quattro anni.

Anche in questo caso la Compagnia ha scelto di razionalizzare l'impegno, almeno per quanto riguarda i rapporti diretti con il Comune, firmando una convenzione i dettagli della quale sono esposti nel paragrafo dedicato alle Politiche sociali.

La Chiesa cattolica della provincia di Torino, che non corrisponde in modo puntuale all'estensione della Diocesi, è stato un interlocutore importante

in questi anni. La classificazione comprende le articolazioni ecclesiastiche locali, e non le espressioni del terzo settore ispirate al pensiero cattolico e dotate di natura giuridica civilistica. Si tratta principalmente di erogazioni in termini di contributi al restauro di biennio in forma di sostegno alle molteplici e variegata attività assistenziali ed educative che la Chiesa pone in essere in forma diretta.

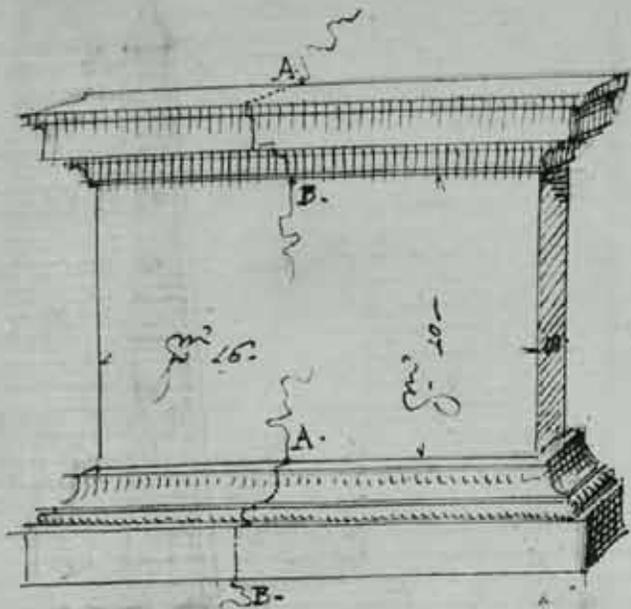
Lo stanziamento complessivo è stato di oltre 14 milioni di euro nel quadriennio.

Sommando gli stanziamenti effettuati in questi anni a favore di Asl, Ospedali e AReSS, il contributo della Compagnia al sistema sanitario pubblico piemontese è stato di oltre 25 milioni di euro, col quale si è sostenuta la ricerca ma anche l'acquisto di nuove tecnologie e l'implementazione di sistemi informativi e di valutazione.

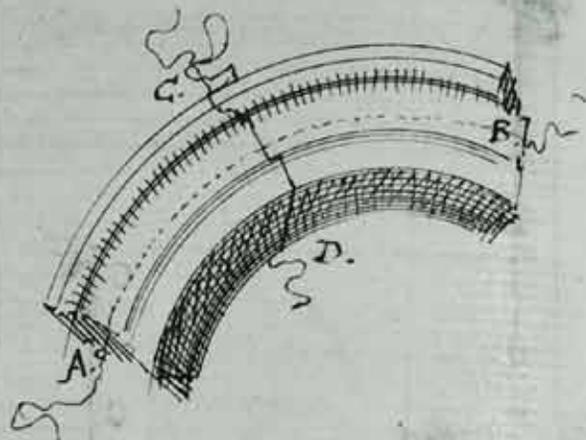
La contrazione dei contributi degli ultimi due anni è da ricondursi allo stallo nella definizione del nuovo piano sanitario regionale.







Per misurare la pelle piana
 d'una piedestallo o altro che sia,
 si quadra di notte, si piglia l'
 altra e la larghezza; e si piglia
 un filo unto co la cera legger-
 mente, e s'involta nel aglio della
 cornice o tutti quei suoi quadri
 inflessi e altri membri che ha
 lavorato il ferro, e poi si
 mette in piano come dimostra
 l'A. e B. e la lunghezza si piglia
 il maggior aglio co il misurare
 s'abbisogna si unisce aione e
 si piglia la metà
 Questo e' la regola generale
 in tutte l'altre cornice che
 varano come anche le corti-
 nate



Dighiandosi la lunghezza nel
 netto come dimostra la A. e B.
 s'haverà la lunghezza propo-
 ritale e l'altezza come
 dimostra C. D. e poi metendosi
 in piano s'haverà la superficie
 piana



In questa molesta si misura
 intorno a la voluta e si piglia
 la lunghezza secondo il piano
 e s'haverà la superficie

IL LAVORO SVOLTO: LEZIONI APPRESE E NUOVE PROBLEMATICHE

Settori istituzionali e aree operative

Con riferimento all'attività istituzionale, la Compagnia ha adottato un modello organizzativo che prevede l'esistenza di aree operative responsabili dei Settori che la Fondazione ha deciso di adottare nel novero di quelli definiti per legge. Le aree operative sono così organizzate: ricerca e istruzione superiore nel campo delle scienze naturali e sanità; ricerca e istruzione superiore nel campo delle scienze giuridiche, economiche e sociali; arte e patrimonio artistico; attività culturali; Politiche sociali. Diverse aree sono considerate il referente interno di uno o più Enti strumentali della Compagnia; le aree possono gestire congiuntamente progetti trasversali, vuoi di tipo tematico, vuoi di tipo geografico.

In questa sezione del rapporto si dà conto delle principali realizzazioni del quadriennio, come pure delle riflessioni valutative che le aree hanno sviluppato nel corso del loro lavoro.

Ricerca e istruzione superiore

Il settore copre la ricerca e l'istruzione superiore nel campo delle scienze della vita e delle tecnoscienze, dell'economia, del diritto, delle scienze politiche e sociali. Dal punto di vista tematico e organizzativo esso si articola in due aree distinte, di cui la prima cura le scienze della vita, la seconda le scienze giuridiche, economiche, politiche e sociali. Trasversale alle due aree è l'attività relativa alle Convenzioni con i tre Atenei piemontesi e con l'Università degli Studi di Napoli Federico II, in rapporto alle quali si rimanda al capitolo dedicato.

Ricerca scientifica

58

Nel quadriennio 2008-2011, la Compagnia ha dato priorità all'eccellenza scientifica e tecnologica e, in particolare, ad alcuni ambiti tematici quali le scienze della vita (genetica, genomica, neuroscienze, biotecnologie, nanotecnologie), l'energia, l'ambiente e il territorio, le tecnoscienze e le tecnologie dell'informazione e della telecomunicazione (ICT). In quest'ultimo specifico campo, la Compagnia ha operato esclusivamente attraverso l'Istituto Superiore Mario Boella e i suoi laboratori. Relativamente ai progetti di ricerca legati alla genetica e genomica umana, invece, il riferimento esclusivo della Compagnia è diventato, a partire dal 2010, la *Human Genetics Foundation* (HuGeF), costituita in partenariato con il Politecnico e l'Università di Torino.

Nell'allocazione delle risorse – sia attraverso il finanziamento diretto di progetti, sia attraverso le modalità più strutturate delle convenzioni o dei fondi istituzionali assegnati agli Enti strumentali di ricerca – sono stati privilegiati quegli ambiti nei quali il rapporto tra ricerca di base e ricerca applicata pare più stretto e dove esso sembra potersi vantaggiosamente tradurre in sostegno concreto allo sviluppo del territorio. L'obiettivo è contribuire a creare centri di competenza nella ricerca e nel trasferimento scientifico-tecnologico caratterizzati da una "specializzazione intelligente" e da una aggregazione cooperativa di soggetti locali di standard europeo e internazionale. Il territorio "scientifico" di elezione di tale politica della Compagnia è l'area metropolitana torinese allargata: naturalmente, come sempre accade nell'organizzazione dei processi scientifici, esiste un "territorio di reti" che si estende a tutto il raggio delle relazioni dei soggetti scientifici locali.

Scienza della Vita

Impegno finanziario: € 17.783.971

Certamente uno dei "sapere del futuro", questo ambito tematico rappresenta un contenitore molto variegato di approcci disciplinari teorici e applicati, il cui valore aggiunto dipende spesso proprio dalla capacità di interazione governata delle diverse prospettive e agende di ricerca delle varie discipline. Tale visione si riscontra

nella politica allocativa della Compagnia, in cui si segnalano ad esempio gli interventi a favore della Fondazione ISI (Istituto per l'Interscambio Scientifico di Torino) a sostegno di progetti nel campo della fisica quantistica e dell'epidemiologia o della Fondazione per la Ricerca Biomedica, quale contributo per la creazione di una rete di laboratori per lo studio della neurogenesi e della terapia cellulare delle malattie neurodegenerative. Sempre in questo filone e, in particolare, nel campo dell'oncologia, è proseguito il sostegno a favore della Fondazione Istituto Nazionale dei Tumori di Milano per il progetto EPIC sui rischi cardiovascolari associati a determinate abitudini di vita nell'ambito della collaborazione europea, EPICOR e il progetto EUROCARE 6 sul tema delle "disuguaglianze di sopravvivenza e cure in Europa".

A favore dell'attività di ricerca dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria San Giovanni Battista di Torino è stato erogato un contributo per un progetto volto allo studio della metodologia dei *clinical trials* in oncologia e nella ricerca sulla prevenzione primaria dei tumori e per il potenziamento della piattaforma di *imaging* molecolare. Sempre in ambito oncologico, è stato stanziato un cospicuo finanziamento per l'attività svolta dalla Fondazione Internazionale di Ricerca in Medicina Sperimentale.

La Compagnia ha inoltre proseguito il sostegno per l'attività di enti di ricerca di particolare rilevanza

nel territorio genovese e, in particolare, a favore dell'IRCCS Azienda Ospedaliero-Universitaria San Martino - Istituto Nazionale per la Ricerca sul Cancro e dell'IST di Genova, per numerosi progetti in campo oncologico, tra i quali la realizzazione di un modello in vitro e in vivo per lo studio di cellule staminali tumorali di carcinoma polmonare e la prosecuzione dei progetti "Approccio integrato al miglioramento della diagnosi, prognosi e terapia del carcinoma prostatico e "Instabilità cromosomica e valutazione di nuovi biomarcatori di diagnosi precoce e rischio di cancerizzazione delle mucose della cavità orale".

A favore dell'Ateneo genovese, nel corso del 2008 sono stati finanziati due progetti di rilievo, uno per il Centro d'eccellenza per le Ricerche biomediche, l'altro, nel filone delle nanotecnologie, presso il Dipartimento di Fisica.

Tecnoscienze

Impegno finanziario: € 9.995.582

Il rapporto tra la scienza e le sue derivazioni tecnologiche è molto importante per l'area torinese, in cui esistono centri di competenza di alto profilo. La Compagnia ha sostenuto l'attività dell'Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica - INRIM di Torino per l'applicazione di stati *iper-entangled* alla realizzazione di schemi crittografici quantistici e allo studio dei fondamenti della meccanica quantistica e per il progetto *NanoFacility Fab* Piemonte:



Laboratorio Piemontese di nanofabbricazione a fasci elettronici e ionici. Nel corso del 2010, nell'ambito delle tecnoscienze, la Compagnia ha stanziato un contributo a favore del Comune di Torino per il progetto *Energy Center*, un centro di eccellenza nel campo della ricerca e della sperimentazione dell'innovazione e della sostenibilità energetica e ambientale.

Diffusione della Cultura scientifica e tecnologica

Impegno finanziario: € 7.659.350

L'ambizione di essere una comunità *smart*, a Torino come altrove, non può prescindere dal livello di competenza scientifica diffusa della popolazione, specialmente, ma sempre più non soltanto, dei più giovani. Conseguentemente, il filone della cultura scientifica e tecnologica è andata crescendo nel corso degli anni. Tra le iniziative promosse nel quadriennio 2009-2012, particolare rilievo ha assunto il sostegno, tramite e con il Centro Interuniversitario Agorà Scienza e l'Associazione CentroScienza, per l'*Euroscience Open Forum 2010*, rassegna internazionale della ricerca e della documentazione scientifica a cadenza annuale che ha avuto luogo a Torino, dal 4 al 7 luglio 2010. Gli interventi della Compagnia, inoltre, hanno finanziato altre iniziative soltanto se esse, oltre a un alto profilo qualitativo e comunicativo, si fossero mostrate in grado di produrre ricadute non episodiche, di rafforzare le potenzialità locali e la creazione di reti. Fra queste, in particolare, è emblematico

il progetto stabile attivato dalla Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo, *Xché, il laboratorio della curiosità*, un centro per la didattica delle scienze rivolto alle scuole con lo scopo di suscitare nei bambini stupore e curiosità per i fenomeni scientifici attraverso il gioco e la scoperta, secondo il modello riveduto e corretto degli *Science Centre*, e iniziarli alla fruizione delle altre risorse della divulgazione scientifica presenti in città.

Programma Neuroscienze

Impegno finanziario: € 12.000.000

Nel quadriennio 2009-2011 sono stati deliberati gli stanziamenti per i progetti selezionati nell'ambito del "Bando Neuroscienze", lanciato nel 2008 all'interno dell'omonimo Programma, già attivato nel 2006 allo scopo di promuovere in Italia la ricerca nell'ambito delle Neuroscienze di base, traslate e applicate. Il bando, articolato in tre aree tematiche - il cervello e la mente, il cervello malato, il cervello e il tempo - ha ricevuto 424 candidature, fra i quali sono stati selezionati 85 progetti, di cui 55 singoli e 30 multicentrici, da un Comitato Tecnico di Valutazione (CTV), composto da esperti di fama internazionale.

Lezioni apprese e nuove problematiche

Nell'ambito dell'attività di sostegno alla ricerca scientifica, la Compagnia, nel corso del quadriennio, ha dovuto modulare anno per anno



le priorità e gli obiettivi definiti a suo tempo nel Documento programmatico pluriennale 2009-2012 sulla base delle risorse concretamente disponibili. Questo da un lato ha comportato scelte di rigore sugli interventi, basate su un alto grado di selettività del merito scientifico e, per usare un concetto sintetico, sistemico delle iniziative proposte; dall'altro ha indotto un ripensamento del modello operativo della Compagnia in questo ambito. Si è passati così da interventi di risposta a progetti spontanei al sostegno di strutture dimostratesi in grado di svolgere attività di ricerca o di diffusione della cultura scientifica in modo dinamico, efficiente ed efficace. La novità più importante ha riguardato l'istituzione di convenzioni regolanti i rapporti fra la Compagnia, gli Atenei piemontesi e l'Università di Napoli Federico II. L'adozione di questo nuovo modello operativo ha permesso di razionalizzare e programmare nel tempo i flussi finanziari verso le Università, compreso il sostegno alla ricerca, con mutuo vantaggio. Non bisogna però omettere una possibile criticità dal punto di vista della Compagnia: se alle risorse per le convenzioni sommiamo le allocazioni a favore dei quattro Enti strumentali di ricerca della Compagnia (Istituto Superiore Mario Boella, Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali, Collegio Carlo Alberto e *Human Genetics Foundation*), circa due terzi del budget di settore risultano predestinati, con l'effetto di ridurre la quota libera disponibile

per altre iniziative. Il trade-off tra perdita di flessibilità e incremento dell'efficienza delle risorse spese, senza perdere di vista la fase non solo congiunturale di penuria di risorse per la ricerca, è tema che deve essere oggetto di valutazione. Al processo di razionalizzazione delle modalità operative della Compagnia è stata affiancata una riflessione critica sul sistema degli enti che operano a vario titolo nel campo della ricerca e della diffusione della cultura scientifica, soprattutto in ambito piemontese. Ne è scaturito uno scenario in cui si sono evidenziati permanenti punti di debolezza, specialmente dovuti all'insufficienza di scala. Il consolidamento organizzativo, nella forma della fusione o di reali integrazioni di rete, sembra essere la principale lezione da trarre e proporre da parte della Compagnia, anche con interventi di incentivazione proattiva. Altra lezione è la necessità, ben diffusa sulla scena italiana, di una migliore connessione tra mondi della ricerca e mondi della produzione. Si tratta di un problema culturale, oltretutto strutturale, e quindi assai difficile da risolvere, anche in un territorio avanzato come quello torinese; ma i benefici di un almeno parziale superamento di questa perdurante incomunicabilità potrebbero essere molto positivi, come alcune situazioni di riferimento, quale quella tedesca, mostrano ampiamente: più innovazione, anche di prodotto, a base scientifica; maggiore disponibilità delle imprese a investire in *R&D* universitaria.

Ricerca economica e giuridica

Innovazione: profili economici e giuridici

Impegno finanziario € 13.952.614

All'inizio del mandato la Compagnia si era prefissata di costituire, intorno alle migliori competenze disponibili a Torino, un "polo giuridico" in grado di svolgere, in cooperazione e a sostegno dell'Università, attività di ricerca e alta formazione di marcata qualità internazionale. Questo obiettivo è stato raggiunto, in buona parte, con la creazione, all'interno dell'associazione ISAIDAT, di un Centro di Studi sul Diritto Comparato e Transnazionale e, più di recente, di un Laboratorio sui Diritti Fondamentali, entrambi con il sostegno della Compagnia. Intorno al "polo" potranno essere compiute ulteriori aggregazioni. Il sostegno all'attività di centri che svolgono attività di formazione, ricerca applicata e proposta nei campi dell'economia e delle policy si è concentrato sul rafforzamento dei principali soggetti torinesi.

Il Nord Ovest

Impegno finanziario € 4.567.500

Gli interventi a sostegno della ricerca su presente e prospettive del Nord Ovest si sono concentrati sull'avvio, intorno al nuovo *think tank* Torino Nord Ovest, di una rete denominata Torino 4T, che raccoglie i centri torinesi più attivi nel campo delle politiche urbane e dello sviluppo locale. Si tratta di realtà ancora fragili, ma che hanno dato prova di una interessante

capacità di mobilitazione delle intelligenze e delle competenze sulle questioni dello sviluppo territoriale, le quali, naturalmente, vedono coinvolta la Compagnia non soltanto come un finanziatore di studi, ma anche e soprattutto come un attore spesso definito strategico. Una prospezione sul futuro di qualche interesse è stato l'esercizio, organizzato appunto da Torino Nord Ovest/4T, su mandato della Compagnia, che nel 2011 ha visto un gruppo di giovani e un gruppo di personalità affermate discutere sulle prospettive della Torino allargata nell'iniziativa "Torino Anni2020".

Dal punto di vista degli strumenti della ricerca, di particolare interesse è stato il sostegno al progetto dell'IRES Piemonte denominato BESS (Biblioteca Elettronica di Scienze Sociali ed Economiche del Piemonte), strumento a disposizione dei ricercatori e della cittadinanza, di cui la Compagnia ha sostenuto anche l'aggiornamento tecnologico.

Migrazioni e integrazione

Impegno finanziario € 2.351.400

Il sostegno all'attività di ricerca sui processi di migrazione e integrazione è stato razionalizzato semplificando il quadro degli interlocutori: principale referente della Compagnia è il centro di ricerca FIERI, con sede a Torino. Il tema è presente, peraltro, anche in iniziative di collaborazione e in sede internazionale, come l'indagine *Transatlantic Trends on Immigration*



con il *German Marshall Fund of the United States* e altri partner internazionali.

Integrazione europea e relazioni internazionali

Impegno finanziario € 24.618.140

Il filone è sostanzialmente mutato nel quadriennio considerato. Si è proceduto alla semplificazione della rete di relazioni della Compagnia. È stato quindi avviato il tentativo, basato su analisi svolte negli anni precedenti, di costituire a Torino due “polarità istituzionali”, in grado di produrre risultati rilevanti in sede internazionale: il primo, costituito intorno al centro *T.WAI (Torino World Affairs Institute)*, si è indirizzato sulla dimensione globale e sugli studi di area; il secondo, che va completandosi intorno a un Centro Studi sul Federalismo rivisto nella forma giuridica e nell’attività, si focalizzerà sui temi dell’integrazione europea. Il Campus torinese delle Nazioni Unite rappresenta un terzo importante nucleo, ancorché di diversa natura, che riceve sostegno da parte della Compagnia. Il quadriennio ha visto giungere a compimento diverse convenzioni con *think tanks* europei. Si è poi deciso di perseguire due accordi con valenza pluriennale nel campo delle *International relations*: si tratta delle convenzioni con lo IAI e con il *German Marshall Fund of the United States*. Accanto a questi, si è deciso di proseguire, in collaborazione con fondazioni partner europee, un programma di lavoro su nuove *policy* internazionali dell’Unione Europea,

con l’iniziativa *Europe and Global Challenges*. Un secondo partenariato strategico è costituito dallo *European Fund for the Balkans*.

Lezioni apprese e nuove problematiche

Una prima considerazione in merito alle “*lezioni apprese*” dell’ultimo quadriennio concerne il cambiamento del modo di lavorare, che ha riguardato l’intera Compagnia, ma ha prodotto esiti diversi in base ai temi e ai tipi d’interlocutore per i diversi settori. Per la Ricerca economica e giuridica, si è trattato di passare da un atteggiamento ancora in parte reattivo, basato sull’esame di richieste “non sollecitate”, a un sistema in cui queste ultime sono sostanzialmente scomparse, per fare posto al dialogo con pochi *partner* strategici, a bandi su aree specifiche, al tentativo di semplificare e rafforzare il quadro dei beneficiari torinesi. Questo mutamento ha richiesto allo staff un lavoro molto diverso dalla selezione di proposte attraverso l’esame di documentazione cartacea; è stata sviluppata, invece, una maggiore attitudine alla discussione con i partner, alla ricerca di soluzioni, alla ricerca della coerenza e dell’integrazione fra i diversi interventi. Tale sforzo è stato più difficile nel momento in cui si è trattato d’incidere sul sistema locale, composto di attori gelosi custodi della propria identità, che guardano alla Compagnia come un sostenitore doveroso anche in funzione anticiclica. I fatti hanno dimostrato, invece,



che la Compagnia subisce, come tutti gli altri attori locali, le conseguenze della congiuntura economico-finanziaria e che proprio come gli altri attori è costretta a compiere scelte in situazioni di generale scarsità di risorse. Diviene imperativo, in questo quadro, contrattare con i vari attori la loro disponibilità a vere sinergie organizzative locali e la diversificazione delle fonti di finanziamento, anche su base competitiva. I risultati del passaggio a un atteggiamento proattivo sono apparsi evidenti, in particolare, nell'evoluzione e nell'affinamento dei rapporti con gli Atenei.

Un'ultima riflessione riguarda l'equilibrio ottimale fra sostegno a singoli ricercatori e quello a istituti: è vero, infatti, che il primo si traduce in un contributo diretto e pieno all'attività di ricerca, libero da costi di struttura, in un settore come quello delle scienze sociali che non richiede l'uso di infrastrutture pesanti ed è caratterizzato da un'alta propensione alla mobilità; tuttavia, il percorso professionale dei giovani *fellow* della Compagnia non può non prevedere l'inserimento in un centro dotato di strutture e reputazione, tanto più in un momento in cui l'accademia non è in grado di accogliere se non un numero assai ridotto di ricercatori. Resta, dunque, la necessità di mantenere, accanto ai bandi, il sostegno ad alcune strutture che funzionino da "punti di riferimento" o "piattaforme organizzative" per l'attività di ricerca.

Enti strumentali di ricerca e Fondazione per la Scuola

Collegio Carlo Alberto

Impegno finanziario € 19.900.000

Nel periodo considerato, il Collegio Carlo Alberto ha completato la fase di razionalizzazione e semplificazione della struttura organizzativa e di *governance*. Il Collegio ha mantenuto e sviluppato la propria attività, concentrata sulla ricerca avanzata e sulla formazione superiore in economia. Per quanto riguarda la ricerca, si è passati dal finanziamento dell'attività dei centri interni al Collegio (che tuttavia permangono come strutture d'appoggio) a un sistema di bandi; nel campo della formazione di terzo livello il Collegio cura la Scuola di Dottorato in Economia dell'Università degli Studi di Torino (la Scuola ha sede al Collegio) e i *master* in *Economics* e in *Finance*, oltre a quello in Economia e Politica Sanitaria. La comunità di ricerca del Carlo Alberto comprende 15 studiosi *junior* dell'Università di Torino (*affiliates*), 9 Assistant Professor, oltre a *fellow in Italian Studies* e *Honorary Senior Fellow*. Con l'avvio del nuovo ciclo degli Organi amministrativi (aprile 2011) la Compagnia ha trasmesso al Collegio, d'intesa con l'altro *partner* fondatore, l'Università di Torino, una Funzione Obiettivo Pluriennale, così come previsto nel nuovo Regolamento sugli Enti strumentali. Tale Funzione, che



raccoglie le indicazioni degli Organi d'indirizzo e di Gestione della Compagnia, prevede che il Carlo Alberto raggiunga, per il 2014, obiettivi che possono essere così sintetizzati: sviluppo, accanto all'area economica, di un "secondo pilastro" sulle scienze politiche e sociali; semplificazione e rafforzamento dei rapporti con l'Università di Torino; diversificazione delle fonti di finanziamento per alleggerire il grado di dipendenza del Collegio dalla Compagnia, soprattutto attraverso la partecipazione a bandi europei (Programmi Quadro, *European Research Council*). Le indicazioni della Funzione Obiettivo saranno alla base della programmazione pluriennale del Collegio.

SiTI - Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali

Impegno finanziario € 10.250.000

L'Istituto, una *partnership* fra Compagnia di San Paolo e Politecnico di Torino, indirizza la propria attività alla ricerca sui temi dello sviluppo territoriale. Le iniziative di SiTI sono state raggruppate in tre filoni principali: logistica e trasporti, patrimonio ambientale e riqualificazione urbana, sicurezza del territorio. Nel primo filone, i principali progetti degli ultimi anni sono lo studio di fattibilità per lo sviluppo del nodo portuale di Genova e il lavoro sulla logistica del Nord Ovest. Quanto al patrimonio ambientale, l'attività si è svolta in collaborazione con l'UNESCO, mentre sul fronte della sicurezza opera ITHACA, centro costituito in partenariato

con *World Food Programme* della FAO. SiTI ha fornito, inoltre, servizi di consulenza su specifiche iniziative della Compagnia, come il Programma di *housing* sociale. SiTI è anche punto di riferimento per progetti internazionali nel campo delle politiche urbane e territoriali, come lo *Urban and Regional Policy Program* sviluppato dalla Compagnia in collaborazione con il *German Marshall Fund of the United States*. Una valutazione dell'attività di SiTI nel corso del quadriennio non consente di trarre conclusioni univoche: da un lato l'Istituto ha mostrato una buona capacità di muoversi alla ricerca di nuovi progetti e di attrarre fondi, anche nell'ambito di bandi europei, dall'altro proprio questo dinamismo, in parte legato alla natura interdisciplinare che lo caratterizza, implica il rischio di una perdita di focalizzazione e di una mancata definizione di un'identità precisa sul "mercato" della ricerca. Tale rischio è già stato considerato nella review della propria attività che SiTI ha intrapreso, ma dovrà continuare a essere oggetto di grande attenzione nel 2012.

65

Istituto Superiore Mario Boella

Impegno finanziario € 20.000.000

Fondato nel 2000 da Politecnico di Torino e Compagnia di San Paolo, il centro è localizzato all'interno del campus dell'Ateneo torinese e ospita un totale di 150 ricercatori che lavorano su progetti congiunti. L'ISMB ha stabilito



numerose collaborazioni con altri centri di ricerca e aziende, allargando così la propria rete di potenziali partner.

Nel corso del quadriennio, l'Istituto ha deciso di estendere il proprio campo d'azione all'innovazione di processo, con particolare attenzione ai temi della sostenibilità ambientale ed economica. Questa svolta si concretizza nel campo dell'Internet del Futuro, il nuovo scenario che vede la rete sempre più orientata a connettere tra loro oggetti e sistemi autonomi, oltre agli esseri umani. I domini applicativi includono il monitoraggio ambientale ed energetico, la *home & building automation*, le comunicazioni veicolari, l'assistenza domiciliare e altre applicazioni del mondo sanitario.

Trattandosi di aree molto vaste, che richiedono conoscenza in settori diversi dall'ICT, sempre più frequentemente l'Istituto collabora con partner universitari e aziendali con competenze specifiche, organizzando progetti a elevato tasso di trasversalità e spesso curandone il coordinamento.

Le aree di competenza tecnologica presenti nell'ISMB sono: le tecnologie di navigazione, le tecnologie pervasive, le architetture dei sistemi informatici e le tecnologie software, la fotonica e le soluzioni *wireless multi-layer*. L'Istituto ha inoltre sviluppato una forte competenza nell'analisi dei modelli di business e nella gestione della proprietà intellettuale e del

trasferimento tecnologico, campo nel quale agisce insieme al Politecnico nell'ambito di uno sportello denominato *Innovation Front End*.

Notevole il tasso di crescita dell'internazionalizzazione, sia per le collaborazioni avviate, sia per il numero di ricercatori stranieri che lavorano presso l'Istituto. Pubblicazioni scientifiche e brevetti dimostrano una espansione dell'attività.

Dal punto di vista amministrativo, l'Istituto, nel corso del quadriennio, ha visto un notevole progresso della quota di autofinanziamento su progetti: in particolare, nel corso dell'ultimo anno, si è attestato al 50% sul contributo totale.

Human Genetics Foundation - HuGeF

(L'impegno finanziario, pari nel quadriennio considerato a euro 9.300.000, è stato realizzato su accantonamenti di anni precedenti)

Human Genetics Foundation - Torino (HuGeF Torino) è una fondazione di partecipazione che ha come soci fondatori la Compagnia di San Paolo, l'Università e il Politecnico di Torino. La sua finalità è sostenere lo sviluppo della ricerca di eccellenza e la formazione avanzata nel campo della genetica, della genomica e della proteomica umana con il concorso di tutte le discipline scientifiche, tecniche e tecnologiche a esse collegate. L'attenzione anche alla dimensione bioetica è evidenziata dall'attivazione del Comitato di Etica.

HuGeF è stata ufficialmente inaugurata il 14 dicembre 2010 nella sede di via Nizza 52, Torino, presso la sede della Scuola di Biotecnologie dell'Università di Torino, con la quale condivide alcuni laboratori e servizi, coerentemente con la necessità di sviluppo di sinergie sul territorio.

Il Progetto iniziale, formulato cinque anni prima, mirava a creare, intorno al tema della genetica umana, un'istituzione che rappresentasse il luogo d'incontro di più discipline, di più culture, di più tecnologie. L'attività di ricerca si basa principalmente su cinque linee fondamentali: Epidemiologia e genetica molecolare; Variabilità genomica delle popolazioni umane e malattie complesse; Genetica del sistema immunitario; Epigenetica; Inferenza statistica e biologia computazionale.

Ogni piano quinquennale di ricerca è valutato dal Comitato Scientifico internazionale e deliberato, in termini di finanziamento per l'anno, dal Consiglio Direttivo di HuGeF. La strutturazione dei laboratori – che ha riguardato l'acquisto delle attrezzature e della strumentazione, dei materiali di consumo scientifico e dei servizi, l'inserimento del personale, la definizione di convenzioni, organizzazione, procedure e regole – hanno comportato un intenso lavoro di gruppo che ha permesso una crescita attenta e dinamica e ha già evidenziato i primi risultati scientifici.

Fondazione per la Scuola

Impegno finanziario € 13.500.000

Nel corso del quadriennio la Fondazione per la Scuola ha proseguito la sua azione a favore del mondo scolastico, assumendo un ruolo ancora più determinante a seguito della decisione presa dalla Compagnia di concentrare esclusivamente su di essa l'intervento in tale campo eliminando il rischio di sovrapposizioni e di duplicazioni di intervento.

La Fondazione ha confermato come cinque filoni principali di intervento l'autonomia scolastica e la costituzione di reti; l'apprendimento e il lavoro d'aula; l'educazione scientifica; la *civic education* in prospettiva europea; l'inclusione sociale e l'integrazione dei minori stranieri. In ciascuno di questi la Fondazione ha perseguito una politica di concentrazione delle proprie attività su un numero limitato di progetti significativi, coerentemente con gli orientamenti indicati dalla Compagnia. Sono inoltre state condotte riflessioni su alcuni consolidati interventi della Fondazione – quali il Concorso Centoscuole, a favore della progettazione delle scuole, e le Accademie, occasioni di formazione per i docenti – che potranno portare nel prossimo futuro a una loro interruzione o riprogettazione.

Nel quadriennio la Fondazione si è in particolare impegnata nella promozione della cultura della valutazione nella scuola, anche attraverso la



collaborazione con il Ministero e altri soggetti non profit, fra cui l'Associazione TreLLLe. Un importante investimento nell'ambito dell'educazione scientifica è stata la costituzione del *science center* "Xké? – Il laboratorio della curiosità", che si pone in collegamento con le iniziative in tema di divulgazione scientifica sostenute dalla Compagnia. La Fondazione ha inoltre condotto, in collaborazione con le Aree competenti della Compagnia, iniziative dirette all'integrazione dei minori stranieri e al contrasto della dispersione scolastica.

Le Convenzioni con gli Atenei

Realizzazioni

68

Sul versante universitario, nel corso del mandato si è completata la definizione di un quadro convenzionale pluriennale con i partner principali: Università degli Studi di Torino (€ 27.000.000 sul triennio 2010-2012), Politecnico di Torino (€ 11.000.000 sul triennio 2009-2011), Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro" (€ 3.000.000 sul triennio 2009-2011) e Università degli Studi di Napoli "Federico II" (€ 6.750.000 sul quadriennio 2008-2011).

Ambiti comuni di intervento con i tre Atenei a carattere generalista sono stati il sostegno alla ricerca e allo sviluppo del patrimonio bibliografico elettronico. Per quanto riguarda il primo, in particolare, si è progressivamente superato il sostegno diretto a singoli centri a favore dell'adozione di metodi competitivi

basati su valutazione anonima. Per l'Università di Torino, si sono inoltre stanziate risorse per rafforzare la competitività del sistema e la mobilità dei ricercatori.

In ambito formativo si è confermato come principale ambito di investimento il livello dottorale, per cui sono stati sviluppati interventi con le Università di Torino e del Piemonte Orientale. Sono inoltre stati sostenuti i *master* e la Scuola di Studi Superiori dell'Ateneo torinese. Sul piano infrastrutturale si è promosso lo sviluppo dei laboratori di Piemonte Orientale e delle dotazioni *software* per didattica e ricerca dell'Università torinese.

Con il Politecnico di Torino l'impegno si è invece concentrato sui processi di internazionalizzazione e sull'innovazione dei sistemi gestionali.

Sul finire del mandato, la Compagnia ha promosso una riflessione su possibili cooperazioni a livello piemontese fra gli Atenei *partner*, fra cui la costituzione di una Scuola Interateneo di Dottorato.

Lezioni apprese e problematiche emerse

Attraverso lo strumento delle Convenzioni la Compagnia ha inteso assumere un ruolo più marcatamente proattivo. Si è quindi costruito con i *partner* un momento condiviso di programmazione, in cui la Compagnia ha potuto affermare in modo più incisivo le proprie priorità. Si è così garantito un migliore bilanciamento fra risorse e attività e ridotto il



numero di iniziative sostenute, consentendo un maggiore approfondimento di merito e favorendo la convergenza fra le esperienze dei diversi Atenei.

Si è quindi sviluppato un “formato” unico e coerente di collaborazione con le Università, facilitando la comparazione, l’individuazione e la diffusione delle pratiche migliori. In particolare, ciò ha consentito di riflettere su metodi e processi di lavoro, favorendo la competitività e la trasparenza nei processi di selezione delle iniziative da sostenere.

L’interlocuzione con i *partner* ha poi consentito alla Compagnia di approfondire la realtà dei singoli Atenei, confrontandosi con letture differenziate, con un arricchimento in termini di scambio di esperienze e di apprendimento vicendevole.

Sul piano dei problemi emersi, le Convenzioni hanno determinato una maggiore rigidità dei rapporti, che non hanno potuto non tener conto dei vincoli burocratici e operativi dell’istituzione universitaria, derivanti dall’adozione di strumenti e modalità gestionali unitari, richiedendo ora una riflessione su come reintrodurre i necessari elementi di flessibilità.

Su un altro versante, l’accentramento del rapporto in capo alle strutture centrali dell’Ateneo, oltre a richiedere una costante attenzione alle dinamiche relazionali e comunicative, ha determinato un certo sovraccarico gestionale per queste strutture,

chiamate a far fronte, direttamente o a livello di coordinamento, a tutti i processi inerenti ai progetti finanziati.

Particolarmente complessi sono poi apparsi, nell’esperienza del quadriennio, l’integrazione e il dialogo fra le Convenzioni e le altre *partnership* tra Compagnia e Atenei, quali, segnatamente, quelle sviluppate attraverso gli Enti strumentali.

Infine, l’invito della Compagnia verso collaborazioni interateneo pone, in termini di sfida, l’esigenza di contemperare le differenti priorità e procedure dei singoli Atenei, per arrivare a disegnare politiche di sistema a livello regionale.

L’impegno della Compagnia di San Paolo nel settore Sanità nel quadriennio 2008-2011 si è basato sui principi generali della centralità della salute, intesa come diritto individuale e collettivo, e la centralità del paziente, destinatario del diritto alla salute. Tutte le iniziative sono state avviate d’intesa con la Regione e l’Agenzia regionale per i Servizi Sanitari (AReSS), previa valutazione della loro coerenza con le indicazioni della programmazione regionale. Questa scelta strategica ha consentito di evitare una dispersione di risorse e un’incoerenza di realizzazioni negli ambiti d’intervento ritenuti prioritari: l’innovazione tecnologica e organizzativa, le aree specialistiche e le patologie a rilevante impatto sociale.



Sanità

Innovazione tecnologica e organizzativa

Impegno finanziario: € 23.302.700

70

Nel campo dell'innovazione tecnologica e organizzativa, la Compagnia ha concentrato gran parte delle risorse a sostegno dell'ammodernamento delle attrezzature per la ricerca, la diagnosi e la cura a disposizione delle strutture sanitarie piemontesi, operando in sintonia con il Piano sanitario regionale e con la collaborazione dell'Agenzia Regionale per i Servizi Sanitari, con cui si è lavorato per dotare il Piemonte di una struttura nel campo dell'*Health Technology Assessment* (HTA). Questo ha consentito una valutazione continua dell'efficacia, della sicurezza, delle risorse necessarie e dell'impatto sulla qualità della vita delle tecnologie sanitarie, favorendo l'adozione di idonee soluzioni di miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi sanitari e offrendo nel contempo ai vari livelli di governo adeguati strumenti per l'esercizio delle funzioni di indirizzo, programmazione, verifica e controllo. I numerosi interventi sostenuti in questo quadriennio hanno interessato molte delle principali strutture sanitarie piemontesi e soprattutto torinesi: sono stati ad esempio deliberati contributi a favore dell'Azienda Ospedaliera Ordine Mauriziano di Torino - Dipartimento di Malattie cardiovascolari per l'acquisto di un sistema angiografico da utilizzare in combinazione con il sistema di navigazione magnetica per

la corretta individuazione del posizionamento dei cateteri nelle strutture cardiache; a favore dell'Asl To1 - Ospedale Oftalmico per l'acquisto di nuove tecnologie per la diagnostica delle patologie oculari infantili; a favore dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria San Giovanni Battista di Torino - SC Radiodiagnostica II DEA per il progetto di implementazione tecnologica e funzionale, che ha consentito di concentrare in un'unica struttura operativa sulle 24 ore tutte le tecnologie indispensabili per una diagnostica completa e all'avanguardia nell'urgenza. Nel filone dello studio e della possibile applicazione di nuovi modelli gestionali, la Compagnia ha favorito la sperimentazione di nuove soluzioni decisionali e organizzative, affinché le Aziende Sanitarie potessero accrescere la propria capacità di programmazione e verifica dell'andamento e dei risultati dell'attività, in termini economici e di servizi. Sono quindi state sostenute iniziative per lo sviluppo di attività "in rete" volte a migliorare la fornitura e la fruizione di servizi a favore del cittadino e a ridurre la spesa assistenziale, con particolare interesse per le applicazioni delle tecnologie dell'informazione e la telemedicina. Tra queste il progetto SIRSE - Sistema integrato Regionale di Sanità Elettronica dell'Agenzia Regionale per i Servizi Sanitari (AReSS) per lo sviluppo di un Sistema informativo piemontese, che ha consentito di realizzare una piattaforma di salute-assistenza integrata migliorando l'efficacia del Sistema



Sanitario Regionale. Il progetto SIMULA – simulatore video-chirurgico per la didattica della chirurgia cervico-cefalica dell'Asl To1 ex Asl 2 - Ospedale Martini, ha portato alla costruzione di una piattaforma didattica dotata di simulatori chirurgici per un approccio interattivo con il discente. L'implementazione del Centro Trapianto di Fegato dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria San Giovanni Battista di Torino, con un sistema di telemedicina, ha permesso di ottimizzare l'uso delle complesse apparecchiature presenti in sala operatoria e di incrementare le collaborazioni multidisciplinari inter e intra-aziendali.

Aree specialistiche

Impegno finanziario: € 4.833.100

La Compagnia ha operato valutando gli interventi sulla base della rilevanza sociale delle patologie, della qualità delle competenze presenti nelle aree geografiche di riferimento, del loro potenziale di crescita e della coerenza con iniziative già avviate in passato, quali il Programma Neuroscienze nella campo della neurochirurgia. Tra i contributi deliberati in questo campo vi sono quello a favore dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria San Giovanni Battista di Torino - SC Medicina d'Urgenza per la creazione di posti letto di terapia intensiva e sub-intensiva nella nuova Medicina d'Urgenza e quello a favore dell'Azienda Ospedaliera CTO/Maria Adelaide per la ristrutturazione del Centro Grandi Ustionati e

la realizzazione di una nuova Banca della Cute nel presidio ospedaliero CTO.

Patologie a rilevante impatto sociale

Impegno finanziario: € 2.895.000

In questi anni la Compagnia ha prestato particolare attenzione a quelle che costituiscono le principali cause di mortalità e morbilità, quali le malattie oncologiche, neurodegenerative o le patologie cardiologiche. Rientra in questo ambito d'intervento il sostegno garantito negli anni alla ricerca di base e a quella clinica, con cui si sono ottenuti risultati ritenuti significativi.

Lezioni apprese e nuove problematiche

La politica della Compagnia nel settore della Sanità ha scontato in questo ambito alcune difficoltà specifiche che hanno progressivamente indotto una riduzione dell'impegno di spesa nell'ultimo quadriennio.

Da una parte, si è fatta strada la consapevolezza che i livelli di risorse che la Compagnia può destinare al settore sono di un ordine di grandezza trascurabile rispetto alla spesa pubblica sanitaria regionale e quindi del fondato rischio che le concrete possibilità di incidenza e impatto, le *chances* di "fare la differenza", possano essere davvero modeste.

Il quadriennio, inoltre, è stato caratterizzato dalla difficoltà di gestione del sistema su scala regionale, con la complessità di definire orizzonti di medio-lungo termine, che non hanno aiutato



a creare un contesto progettuale stabile in cui l'azione della Compagnia potesse agevolmente inserirsi. Si pensi, ad esempio, all'ormai quasi decennale dibattito su "Molinette 2", poi "Città della Salute", e alle incertezze che ancora lo caratterizzano.

Inoltre, le aziende ospedaliere piemontesi – con alcune lodevoli eccezioni – non hanno sempre mostrato brillanti capacità di utilizzo nei tempi previsti delle risorse messe a disposizione da parte della Compagnia, dando vita a residui passivi spesso riassorbiti nel tempo per la comprovata impossibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

72

La Compagnia ha evidenziato al sistema della sanità piemontese la necessità di avere un quadro programmatico definito e condiviso, sul quale basare le priorità di intervento: è da segnalare che, nell'ultima parte del quadriennio, la Regione ha riconosciuto il ruolo della Compagnia come facilitatore del sistema, manifestando la volontà di collaborazione sull'individuazione delle esigenze prioritarie della sanità piemontese, sulle quali la Compagnia possa intervenire. L'intenzione, come si è detto, è rimasta largamente teorica. Infine, è da rilevare come, a fronte di eccellenze ospedaliere dell'area torinese, non esistano enti riconosciuti formalmente come gli IRCCS che, oltre a fornire un marchio di qualità rinomata, ogni anno consentono l'accesso a circa 200 milioni di euro di finanziamenti per

la ricerca da parte del Ministero della Salute, risorse cui gli enti piemontesi non possono accedere. Si tratta di una debolezza "di sistema", che dovrebbe essere maggiormente considerata anche nell'agenda dei politici locali.



Relazione della Commissione Ricerca, Istruzione e Sanità

La Commissione Ricerca, Istruzione e Sanità (RIS) nel quadriennio di riferimento ha operato in coerenza con le linee programmatiche predisposte a inizio mandato.

In relazione al mondo della scuola, le attività sono state essenzialmente realizzate tramite la Fondazione per la Scuola, che ha focalizzato la sua attenzione alla scuola primaria e secondaria. Pochi ma qualificanti obiettivi hanno permesso di ridurre dispersioni e aumentare la massa critica degli investimenti. La commissione ha espresso linee di indirizzo in particolare sui temi della valutazione, della diffusione della cultura scientifica e della dispersione scolastica.

Nel campo della ricerca si sono promossi metodi di selezione oggettivi e scientificamente provati. Come linea generale, la commissione ha inteso privilegiare gli ambiti di ricerca nei quali sia potenzialmente più stretto il legame fra ricerca di base e applicata o *application-driven*, e dove tale rapporto possa tradursi in un sostegno allo sviluppo locale. I cambiamenti tecnologici e sociali in questo primo scorcio di secolo, hanno evidenziato la necessità di coniugare grandi temi, quali l'energia, la mobilità o la genetica, con nuovi paradigmi di efficienza e sostenibilità. Da qui l'opportunità di una visione sistemica e interdisciplinare che rafforzi le sinergie tra

culture diverse anche attraverso una più marcata collaborazione tra gli Enti strumentali di ricerca della Compagnia.

In campo scientifico e tecnologico, le erogazioni sono transitate in modo sempre più rilevante, anzi quasi esclusivo, attraverso il canale degli Enti strumentali (ISMB, SITI e HUGEF) e quello delle convenzioni universitarie. Questo è accaduto in misura minore nel settore delle discipline sociali, rispetto alle quali la politica di erogazione è direttamente gestita dalla Compagnia e solo in parte attraverso il Collegio Carlo Alberto.

Proprio nel campo della ricerca sulle scienze economiche, giuridiche, politiche e sociali, è stato valutato positivamente il processo di razionalizzazione e consolidamento delle attività, con particolare attenzione alla promozione delle competenze disponibili in sede locale. È stato iniziato uno sforzo verso pratiche di aggregazione fra soggetti operanti in campi di ricerca tra loro affini.

Ancora in rapporto agli Enti strumentali, è stata realizzata una ricognizione analitica, al fine di approfondire la conoscenza degli Enti e focalizzare le linee guida espresse dalla Compagnia. Dalla ricognizione è emersa una grande diversità operativa tra gli Enti, non sempre giustificata dai settori di appartenenza.



Le dimensioni su cui la Commissione ha lavorato, indicando raccomandazioni, sono state in particolare:

- la coerenza delle attività attuali con gli obiettivi iniziali dell'ente e il loro persistere in uno scenario che per molti versi è cambiato;
- il confronto tra risorse disponibili e risultati ottenuti;
- il rapporto tra Enti e Università;
- i rapporti internazionali;
- la dipendenza economica dell'Ente dal supporto della Compagnia;
- la capacità di autofinanziamento, anche al fine di garantire risorse libere da investire in altri settori;
- la ricaduta delle attività sul contesto socio-economico del territorio.

L'incremento dell'autofinanziamento appare un obiettivo strategico fondamentale, sia perché ha effetti sulla politica di spesa della Compagnia, sia sulla sostenibilità stessa degli Enti. Un tema che il quadriennio ha reso evidente è come il sostegno alla ricerca di base e *curiosity-driven* presso gli Enti debba trovare il principale veicolo nelle convenzioni con gli Atenei.

Resta infine il tema degli impegni finanziari pluriennali, richiesti da molti Enti come

elemento fondamentale per la definizione di strategie pluriennali e per la predisposizione di budget con esse coerenti. Ciò dovrebbe essere superato dal nuovo rapporto tra Compagnia ed Enti basato su una programmazione pluriennale, mediante lo strumento delle Funzioni Obiettivo Pluriennale, ispirato a una maggiore articolazione strategica.

Per ciò che attiene le Convenzioni con le Università, possiamo dedurre dai primi anni di attuazione che tale strumento, fortemente suggerito nei documenti programmatici, può effettivamente aiutare l'università a migliorare i propri processi interni attraverso un'azione di stimolo e di supporto all'innovazione nel settore della didattica, della ricerca e della gestione.

Va comunque ribadita l'opportunità di un criterio di concentrazione e di selezione per evitare distribuzioni a pioggia e il mancato conseguimento di masse critiche. Un caveat non privo di peso è che le convenzioni non possono né debbono diventare forme di indebita supplenza in una fase di forte crisi finanziaria universitaria: non possono essere quindi indirizzate alla gestione ordinaria.

In relazione alla sanità, settori principali di intervento sono stati l'*innovazione tecnologica* e

organizzativa. Più specificamente la Compagnia ha confermato la propria attenzione verso interventi di acquisizione di apparecchiature per ricerca, diagnosi e cura e per la sperimentazione di nuovi modelli gestionali, questi ultimi in stretto coordinamento con ARESS.

É bene osservare in conclusione che la polarizzazione delle risorse sugli Enti strumentali e sulle convenzioni universitarie pluriennali genera una riduzione della flessibilità degli interventi nell'area. Circa il 70% degli impegni

finanziari è dedicato agli Enti strumentali e alle convenzioni universitarie. Se poi si considerano le attività con copertura pluriennale, specie per i settori economico e giuridico e per l'internazionalizzazione si raggiunge, se non si supera, il 90%.

Bisogna così prendere atto che un'ulteriore capacità propositiva della Compagnia è piuttosto ristretta; e che le convenzioni con le università, specie nella ricerca, dovranno includere tutte le risorse che la Compagnia indirizza alle istituzioni universitarie.



Arte e attività culturali

Arte

L'arte si è confermata, nella visione della Compagnia, un motore di progresso, capace di dare impulso alla costituzione dei sistemi di competenze e dell'identità dell'individuo. Fattore essenziale per l'istituzione di reti di relazioni locali, l'attività di valorizzazione del patrimonio artistico e di sostegno alla creatività, ha favorito la coesione sociale e incoraggiato, nonostante la crisi in atto, il potenziamento del contesto socio-economico, manifestando sul territorio effetti positivi, diretti e indiretti. L'obiettivo è stato mantenere i punti di forza costruiti negli ultimi anni operando una progressiva razionalizzazione di risorse, energie e collaborazioni.

76

Patrimonio artistico e monumentale e beni paesaggistici

Impegno finanziario € 42.409.846.18

Sul patrimonio culturale si è lavorato in un'ottica di recupero della memoria e di sviluppo del benessere civile con il restauro e la valorizzazione di tre dimensioni sistemiche che per pregio artistico sono note a livello internazionale: i centri storici di Torino e Genova, i distretti culturali urbani, e il territorio piemontese nella sua veste di museo diffuso. Su quest'ultimo, oltre ai grandi attrattori come le residenze sabaude, l'attenzione è stata riservata ai beni minori in grado di rivestire profondi significati culturali per le comunità di riferimento.

Il *Programma Musei*, avviato nel 2000 e dotato di un fondo di oltre 86 milioni di euro, è stato – in un periodo di crisi - uno strumento di garanzia per assumere un ruolo di primo piano nelle politiche di trasformazione urbana: nel quadriennio l'unitarietà del *Polo Reale* di Torino si è affermata grazie a un forte impegno organizzativo, progettuale e finanziario rappresentato dal trasferimento della Galleria Sabauda nella Manica Nuova del Palazzo Reale. In parallelo un accantonamento di 25 milioni di euro è stato il presupposto per avviare le opere sul Museo Egizio. Su Palazzo Carignano si è intervenuti attraverso un progetto che ne ha permesso la riapertura e l'inserimento negli itinerari d'arte della città. Esempio per l'intento razionalizzante l'intervento sui Quartieri Militari destinati a *Casa degli Archivi*. A Genova è stato confermato l'impegno con il Comune a favore del programma "Strada Nuova e i suoi musei" e si è ampliata la collaborazione con il progetto interdisciplinare di rivitalizzazione del contiguo Sestiere della Maddalena. Accanto al rafforzamento dei distretti museali urbani, nei centri storici dei due capoluoghi è proseguito, seppur con risorse ridotte, il recupero delle architetture religiose più significative, poiché parte fondamentale del medesimo tessuto. Dal punto di vista del metodo, il quadriennio si è dimostrato emblematico per quanto riguarda i bandi, efficaci mezzi per la programmazione e



definizione di interventi e strumenti erogativi in grado di porsi in modo competitivo e trasparente agli interlocutori. Se precedentemente sono stati i bandi tematici a caratterizzare l'impegno sul territorio, dal 2009 l'esigenza di integrare azioni diverse e moltiplicare l'effetto dei contributi è stata all'origine del bando *Patrimonio Comune*, e ancora prima del bando *Valli di Lanzo*, che poneva al centro dell'interesse la rivitalizzazione di un'area geografica definita dalle sue valenze culturali. Il passo ulteriore è stata la scelta di indire un bando che rafforzasse ulteriormente il tema dell'integrazione tra le attività di conoscenza, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, da estendere a tutto il territorio. Questo bando è stato dedicato alla valorizzazione a rete dei beni.

Valorizzazione del patrimonio culturale e attività espositive

Impegno finanziario € 29.001.972,6

Nel quadriennio emerge la significativa diminuzione dei contributi a favore di iniziative espositive. Le cause di tale andamento sono riconducibili alla ridotta progettualità di eventi di qualità, al progressivo disimpegno della Compagnia nell'area romana e napoletana, all'adozione di un sistema selettivo basato sull'elevato livello scientifico, sull'integrazione con i beni e con l'offerta culturale dei soggetti e sul coinvolgimento di fasce ampie di pubblico. Nel contempo, grande attenzione è stata

riservata alla sostenibilità finanziaria delle iniziative attraverso azioni di contenimento delle spese e sistemi di cooperazione tra soggetti. In tale contesto si inserisce il contributo a favore della mostra *La Bella Italia*, realizzata in occasione del 150° dell'Unità d'Italia dal Consorzio La Venaria Reale. In parallelo, si è dato impulso a un nuovo canale attuativo: la cura e l'apertura di beni e luoghi a opera dell'associazionismo culturale. Sono stati sostenuti progetti improntati all'efficienza, in grado di impostare collaborazioni a rete finalizzate alla conoscenza sia di singoli complessi monumentali, sia del patrimonio artistico diffuso, organizzato in itinerari. Emblematica risulta la valorizzazione di Palazzo Barolo, estesasi progressivamente fino a vedere la recentissima costituzione dell'Associazione Amici di Palazzo Barolo. Tali iniziative di fruizione nel corso del quadriennio si sono moltiplicate, mantenendo inalterata l'alta qualità.

Promozione della creatività artistica e contemporanea

Impegno finanziario € 1.515.000

Dal 2008 prende forma un interesse per la creatività artistica, in particolare giovanile. Tale impegno è stato confermato nella più ampia dimensione strategica che individua tra le finalità complesse della Compagnia le persone, le società locali e lo sviluppo sostenibile. In tale



prospettiva il sostegno a favore della creatività si è declinato attraverso scelte che riconoscono all'azione creativa la capacità di fornire opportunità per le persone e per i loro percorsi di autonomia e formazione, di migliorare la qualità della vita e delle relazioni sociali, di proporre una visione che rappresenti istanze e bisogni individuali in contesti più allargati e interdisciplinari. Tali presupposti hanno trovato forma in azioni e metodologie d'intervento sperimentali che si sono avvicinate nel corso del quadriennio. Le residenze d'artista della Fondazione Spinola Banna per l'Arte e la residenza per curatori della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo rappresentano per i giovani importanti opportunità di formazione e di stimolo all'azione creativa. L'esperienza dell'Associazione Culturale Diogene interpreta invece la creatività artistica quale elemento integrante di un'azione sociale e pone le basi per un'interazione positiva tra coesione e sviluppo sostenibile di un'area urbana attraverso l'inclusione di cittadini nello spazio creato dall'azione artistica. Grazie al suo carattere interdisciplinare, l'esperienza del bando Generazione Creativa ha infine permesso di sviluppare il tema secondo logiche sinergiche e di recepire istanze di cultura contemporanea giovanile provenienti dal sostrato creativo del territorio, renderle visibili e quindi fotografarne le caratteristiche anche in un'ottica strategica e di posizionamento per la Compagnia nei prossimi anni.

Enti partecipati

La partecipazione in seno alla *governance* dei più importanti enti culturali del Piemonte e della Liguria ha rappresentato una rigidità di spesa significativa, che ha implicato la continua ricerca di orientare tale impegno verso maggiori livelli di efficienza ed efficacia per l'intero sistema culturale di riferimento. In tale prospettiva, va interpretata, per esempio, la partecipazione alla Fondazione per la Cultura di Genova da leggersi come naturale evoluzione dell'impegno della Compagnia nel capoluogo ligure, dai grandi progetti di restauro al sostegno alle iniziative espositive della Fondazione per favorire la messa in rete dei beni storico-artistici cittadini, fino al sostegno all'attività gestionale dell'ente riconosciuto quale soggetto di riferimento delle politiche culturali della città. Parallelamente, negli enti partecipati di maggiore rilevanza, quali il Consorzio La Venaria Reale, la Fondazione Museo per le Antichità Egizie, la Fondazione Torino Musei, si è cercato di sviluppare, non senza difficoltà, strumenti volti a un attento e continuativo monitoraggio della gestione dell'ente.

Lezioni apprese e nuove problematiche

Il quadriennio appena passato ha visto emergere nuovi scenari dove la creatività giovanile può essere l'oggetto, ma anche il mezzo, di interventi a sostegno di tutta la collettività. Il periodo è stato inoltre segnato dal progresso del ruolo della Compagnia nel tema della



gestione dei beni culturali, all'interno del percorso pluriennale che ha trasformato la fondazione, per usare una semplificazione, da mero donatore ad attore che concorre all'attuazione delle politiche culturali del territorio, scegliendo di essere parte di nuovi soggetti costituiti con questo scopo. Il ruolo è oggi consolidato e oggetto di stima, ma il persistere di alcune criticità gestionali ed economico-finanziarie, non risolte e maggiormente evidenziate dall'acuirsi della crisi, porrà la necessità di perseguire un ancora più incisivo monitoraggio gestionale di tali enti per garantire il costante miglioramento dell'attività. Per quanto concerne il restauro, se da un lato la Compagnia ha permesso l'avvio di grandi cantieri, raccogliendo i risultati degli ingenti impegni finanziari presi negli anni precedenti, dall'altro ha dovuto affrontare un'importante diminuzione delle risorse. La riduzione non è episodica ma appare una scelta che perdurerà nel tempo; questo comporterà un ulteriore affinamento delle prassi di selezione degli interventi, e allo stesso tempo vedrà l'impossibilità di affrontare il tema del restauro con la logica del sostegno integrale ai grandi cantieri. La contrazione economica ha avuto come conseguenza anche l'uscita dal sostegno di restauri o importanti momenti di valorizzazione del patrimonio in aree altre rispetto al Piemonte e la Liguria, sposando la logica della concentrazione. Infine tra le riflessioni più interessanti circa

le eredità che vengono lasciate da questo quadriennio vi è nuovamente il tema del paesaggio. La Compagnia ha immaginato che il sostegno a piccoli interventi esemplari consentisse di avviare tra i soggetti coinvolti un processo di sviluppo della cultura operativa del paesaggio. Questa scelta produce risultati significativi ma ancora troppo isolati. Pertanto il futuro dovrà prevedere un rinnovato impegno nel tentativo di superare le difficoltà che sono date dalla complessità del tema, dalla rigidità normativa e organizzativa propria del sistema e dalla diffusa fragilità dell'approccio finora sperimentato da tutti i soggetti coinvolti.

Attività culturali

Il quadriennio di mandato 2008-2011 registra rispetto al quadriennio precedente un cambiamento di tendenza sia nel numero di interventi, sia nei fondi utilizzati riferibili alle attività culturali: l'anno 2008, con 228 iniziative sostenute per € 18.420.800, rappresenta il livello massimo di impegno ma allo stesso tempo il momento di svolta, in cui il numero di interventi inizia a diminuire e con esso il grado di frammentazione. Il Piemonte ha affrontato per le Olimpiadi Invernali 2006 forti impegni anche in campo culturale, proponendosi di non perdere slancio per mettere a frutto gli investimenti in vista delle celebrazioni del 150° anniversario dell'Unità d'Italia nel 2011: Torino punta sul recupero del suo patrimonio d'arte e di storia e riconosce nella sua rinnovata fisionomia



una nuova vocazione culturale e turistica. Dal 2009 la crisi economica, determinando un calo in primis di fondi pubblici, interviene a irrigidire dinamiche di cambiamento e di sviluppo nel comparto culturale, dove molti operatori scontano un ritardo pericoloso nel rinnovamento delle logiche di spesa e nell'efficienza delle loro organizzazioni. Per la Compagnia rimane strategico ottimizzare l'impiego dei fondi ancora dedicabili al sostegno alla cultura ed è questa impostazione che il settore riserva alla propria azione, cercando di trasmetterla ai propri interlocutori nei diversi filoni di attività seguiti. In questa fase nascono alcune premesse di portata significativa per i successivi sviluppi, in particolare in area torinese, tra i quali il rapporto con il Conservatorio di Torino, con il Circolo dei Lettori, la prospettiva operativa della Casa degli Archivi, l'attivarsi delle convenzioni con le Università.

Archivi e biblioteche

Impegno finanziario € 4.492.805

È il filone tematico che più acquista importanza, sia per alcune rilevanti iniziative, come la mostra sul patrimonio archivistico torinese "Il teatro di tutte le scienze e le arti" e il completamento della Biblioteca Multimediale di Settimo Torinese, sia soprattutto per il progetto di creare la Casa degli Archivi presso i Quartieri Militari Juvarriani a Torino nella prospettiva del Polo della Memoria del '900, accentrando

in tale sede un'ampia compagine di enti e di archivi che dialoghino e operino in forma integrata. Emerge con chiarezza lo spostamento del punto focale dell'azione della Compagnia dalla salvaguardia statica e isolata delle carte alla loro valorizzazione e fruizione con strumenti tecnologicamente avanzati e modelli organizzativi nuovi.

La memoria del '900

Impegno finanziario € 1.405.000

La comunicazione efficace dei contenuti è anche la logica che connette gli interventi del filone minore in questione, dedicato in particolare ai musei documentari per il sostegno al completamento degli allestimenti, come nel caso del Museo della Scuola e del Libro per l'infanzia di Torino.

Promozione del libro e della lettura

Impegno finanziario € 5.655.000

Andare oltre la conservazione e l'accessibilità cartacea dei patrimoni bibliotecari è l'obiettivo sempre più fortemente perseguito nel filone con proposte diversificate che, dal Progetto di rete Nati per Leggere Piemonte al sostegno consolidato per il Bookstock Village del Salone del libro di Torino, al Circolo dei Lettori, percorrono i diversi gradi di accesso e di elaborazione delle informazioni che la parola permette e che portano alla conoscenza, alla comprensione e comunicazione attiva dei saperi.



Ricerca e formazione nelle Discipline Umanistiche

Impegno finanziario € 9.223.968,60

Inizialmente più frammentaria (nel 2008 in realtà si diversifica nei due filoni Ricerca e divulgazione culturale e Discipline letterarie, storiche e filosofiche), l'attività compresa in tale ambito è andata progressivamente aggregandosi nel corso del quadriennio intorno ad alcuni elementi portanti, sia di metodo sia di argomento. Trattato e gestito in modo unitario il rapporto tra Compagnia e Università nelle varie esplicazioni possibili – borse di ricerca, progetti, dottorati, etc. – a prescindere dal settore di studi riferibile ad aree diverse della Compagnia, emerge un sistema qualificato degli enti sostenuti per l'attività istituzionale in campo umanistico. In tali casi la considerazione dell'impatto dell'attività realizzata ha assunto sempre più valore discriminante, nell'aspettativa che costruisca un fattore distintivo del territorio e quindi attrattivo di attenzione e di ulteriori risorse. Analogamente, il miglioramento del sistema delle competenze è un obiettivo alla base di progetti formativi quali i seminari di Alta formazione filosofica o le borse di ricerca Fondazione Sapegno Collège de France, sostenuti per ambiti specialistici nella prospettiva che contribuiscano ad attivare legami internazionali per il circuito di studi cui afferiscono.

La musica, il teatro, le arti dello spettacolo e le arti visive

Impegno finanziario € 25.406.542,38

La Compagnia ha progressivamente costruito un inquadramento operativo organico alle arti dello spettacolo, un ambito costitutivamente complesso e diversificato. Qui si colloca la consistente parte di impegno dedicata ai grandi enti partecipati torinesi di rilevanza almeno nazionale: il Museo Nazionale del Cinema, il Teatro Regio e il Teatro Stabile. Nei confronti di questi ultimi due, la Compagnia ha inteso stimolare con forza la necessità di collaborare fra loro e attivare ogni possibile sinergia di sistema che risparmiasse risorse. In tale corposo filone si struttura anche il rilevante sostegno continuativo a Stabili e Lirici di Genova e Napoli, il sostegno all'alta formazione musicale e, a partire dal 2010, a selezionati progetti integrati di educazione musicale per i giovanissimi, base necessaria alla crescita e al rinnovamento del pubblico di domani.

Nelle arti visive emerge il comparto digitale che rinnova, in un settore di avanzata creatività tecnologica, la centralità di Torino, storica capitale del cinema e oggi sede di View Fest e Conference. Il sostegno a queste attività segna l'attenzione al possibile raccordo tra espressività e intrapresa economica: il digitale sembra essere, al di là di alcune facili retoriche, un terreno propizio e da coltivare.



Arti Sceniche

Impegno finanziario € 15.967.000

Il perimetro d'intervento in materia di performing arts si completa con il bando annuale per le attività di spettacolo dal vivo, che costituisce lo strumento preferenziale, particolarmente efficace e duttile, per attivare un sostegno ampio ma interconnesso e strutturato delle iniziative di spettacolo dal vivo: ogni anno è stato possibile calibrare il bando secondo le priorità della Compagnia e attraverso esso stimolare con costanza e in anticipo quei cambiamenti di prospettiva operativa che ora la crisi economica sta imponendo drasticamente.

82 Lezioni apprese e nuove problematiche

Crisi della cultura o cultura della crisi? La fine del mandato coincide con un momento storico e una fase economica di crisi severa, che rende ineludibili nuove logiche e impone riflessioni drastiche su quale cultura - o non cultura - sia stata perseguita, se essa abbia a sua volta puntato su conoscenze e strumenti in grado di influire positivamente e durevolmente sulla crescita intellettuale dell'individuo, sulla qualità della società civile. Domande irrimandabili ma utili se condivise dai vari interlocutori del sistema culturale del territorio in cui opera primariamente la Compagnia, con la constatazione che anche nel periodo ante crisi in tale sistema non c'era riscontro di un coinvolgimento adeguato del tessuto imprenditoriale ed economico che ampliasse

le fonti di sostegno o che ponesse le basi per l'evoluzione delle attività culturali in ciò che si potrebbe definire un'industria culturale locale di nuova formazione. Rimane fondamentale diffondere la consapevolezza che la cultura non costituisce un aspetto marginale - e come tale rinunciabile - per lo sviluppo, e quindi analizzare a quali bisogni risponde la produzione di cultura per adeguare alle imprese culturali alcuni concetti economici.

Frammentazione, attività non strategiche, ottica d'urgenza, intervento sostitutivo di altri erogatori, assenza di programmazione unitaria e a lungo termine, inadeguati controlli sulla spesa sono stati quindi fattori esterni distortivi che l'azione della Compagnia in campo culturale si è trovata a mediare. Nel quadriennio di mandato si è operato con impegno crescente attraverso logiche selettive comparative, concentrazione degli interventi per obiettivi trasversali e quindi, in concreto, messa a sistema di attività e iniziative diverse, utilizzo di bandi e progetti a rete, incentivazione di nuovi modelli di organizzazione e gestione integrata degli enti culturali. Facendo leva su questi strumenti operativi, talvolta preceduti sperimentalmente da attività d'indagine sull'impatto e accompagnati da progetti formativi rivolti ai *grantees*, è stato possibile attivare una discontinuità rispetto alla rigidità dello scenario. La logica d'intervento selettivo per priorità dimostra quindi ulteriormente la sua validità rendendo incisive le risorse anche quando limitate.



L'Archivio Storico e la Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura

La piena consapevolezza del valore storico, culturale e civile del patrimonio documentario della Compagnia guida le scelte operative dell'Archivio Storico finalizzate ad ampliare l'accesso, affinare gli strumenti di consultazione, promuovere gli studi storici. I due chilometri lineari di documenti rappresentano una risorsa indispensabile per il senso di sé della Compagnia, ma costituiscono altresì un giacimento tra i più rilevanti di tutti quegli ambiti della vita sociale ed economica attraversati nei secoli dalla vicenda storica di ciò che ebbe origine con un confraternita di laici cattolici nella martoriata Città di Torino del 1563, appena assurta a capitale dei domini sabaudi.

Dopo la pubblicazione della guida ai fondi archivistici, "l'Archivio Storico della Compagnia di San Paolo" (2008), in duplice edizione italiana e inglese, introdotta da alcune pagine dedicate alla sede di Vigna di Madama Reale e accompagnata da un profilo storico-istituzionale, ha varato un ambizioso progetto per rendere consultabili in rete non solo gli inventari, ma anche gli stessi documenti d'archivio. È stata pertanto effettuata la riproduzione digitale, accompagnata dalla microfilmatura conservativa, dell'intero archivio dell'antica Compagnia di San Paolo (1563-1853) e delle serie più importanti dell'Istituto di San Paolo (1853-1991), per un totale di circa 350.000 immagini, poi riversate in un programma specifico assieme agli inventari, consultabile al momento in locale

e in un'area sperimentale on line, e a breve in rete. Per dare un'idea delle veramente ricche possibilità di accesso si cita l'intera serie dei verbali delle sedute degli organi deliberanti, consultabile dal 1579 al 1991, con possibilità di ricerca per parole chiave nelle singole delibere.

È stato riordinato il novecentesco fondo della Segreteria generale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, comprendente le carte dei presidenti e dei direttori generali, tra i quali Luciano Jona e Francesco Rota, le pratiche e i verbali del consiglio di amministrazione e della giunta e i fascicoli degli amministratori, la documentazione degli uffici affari generali e personale, relazioni esterne e pubblicità, gli incarti delle erogazioni, per un totale di sedicimila fascicoli e volumi. Anche l'archivio dell'attuale Compagnia di San Paolo è stato oggetto di un censimento per conoscere e gestire al meglio le carte dell'ultimo ventennio.

Dal punto di vista delle operazioni di ricerca storica, nel quadriennio si è infine conclusa l'ampia ricerca sulle istituzioni femminili della Compagnia, edita in due volumi nel 2011 nella collana dei Quaderni dell'Archivio Storico con il titolo *Le figlie della Compagnia. Casa del soccorso, Opera del deposito, Educatario duchessa Isabella fra età moderna e contemporanea*. Una storia di lunga durata, dinamicamente intrecciata con quella della società torinese, che ha consentito al gruppo di studio, attraverso un approfondito lavoro di



scavo nelle fonti documentarie, di ricostruire la vita quotidiana e il profilo sociale di migliaia di ragazze ospitate e di individuare le sedi storiche fino alla costruzione dell'ottocentesco palazzo di piazza Bernini, apportando nuovi elementi di conoscenza sulla storia della condizione femminile, dell'educazione e dell'assistenza. Il lavoro, che ha visto un contributo della Fondazione per la Scuola, erede di tanta storia, fino a quest'ultima, conduce e ospita un saggio sul decennale di attività della rinata Fondazione. Accompagna i saggi un racconto per immagini storiche, anch'esse appartenenti all'Archivio, presentato come un album fotografico d'antan. L'Archivio ha partecipato inoltre all'organizzazione del convegno *Paolo di Tarso a 2000 anni dalla nascita* (Torino, Facoltà Teologica, 2009) intervenendo con alcune relazioni sulle origini religiose della Compagnia e l'iconografia paolina e ha collaborato alla ricerca sulla storia di un'associazione del personale delle Opere pie di San Paolo negli anni Venti, edita dall'associazione Damasco nel 2011. Un notevole impulso ai lavori archivistici è stato dato dal progetto storiografico legato alla ricorrenza, nel 2013, dei 450 anni dalla fondazione. Si sono messi a punto strumenti di ricerca informatica utili anche in futuro agli studiosi, come i repertori dei Confratelli (circa 1.500) e dei benefattori dell'antica

Compagnia, il repertorio degli amministratori dell'Istituto, la schedatura degli atti relativi alla Compagnia e alle sue Opere registrati nell'ufficio dell'Insinuazione e conservati presso l'Archivio di Stato di Torino.

Il progetto di ricerca è finalizzato alla pubblicazione di carattere scientifico e nel contempo di alta divulgazione e di interesse generale della storia dell'antica Compagnia di San Paolo e del successivo Istituto Bancario San Paolo di Torino, fino alla Compagnia del presente, giuridicamente riconfigurata nel 1992: tale storia è rapportata al contesto di riferimento, via via sempre più ampio, e confrontata con la storia di analoghe istituzioni italiane ed europee. Data l'ampiezza dell'arco cronologico e la complessità della storia della Compagnia, in cui si intrecciano aspetti istituzionali, politici, religiosi, sociali, educativi, economici, finanziari, giuridici, artistici e letterari, sono stati coinvolti quasi cinquanta studiosi di discipline diverse. Nel quadriennio sono stati organizzati numerosi seminari tematici che hanno permesso ai ricercatori di condividere e discutere tematiche, metodologie di ricerca, taglio dei saggi.

L'aumento del numero delle presenze e degli utenti dell'Archivio, anche per ricerche indipendenti da quelle promosse dalla Compagnia, unitamente alle richieste di prestito

di documenti per le mostre, segnalano una crescita di interesse per le fonti conservate.

Come si vede anche da quest'ultima osservazione, l'Archivio storico rappresenta ben più che un normale ufficio amministrativo della Compagnia: esso è infatti di per sé una istituzione culturale, riconosciuta nelle reti delle istituzioni consimili, sul piano nazionale e internazionale, coinvolta in molte attività culturali specialistiche locali, attenta alle trasformazioni del "mestiere dell'archivio" nell'era digitale, così come comprovano interventi e iniziative di approfondimento e di dibattito sostenute in questi ultimi anni dall'Archivio. Per questa ragione, si è deciso di sottolineare la natura istituzionale di interesse generale dell'Archivio, tramite la sua collocazione all'interno di un soggetto giuridico autonomo, indipendente dalla Compagnia ma ad esso collegato strettamente secondo la figura dell'ente strumentale. A questo scopo, la riconfigurata Fondazione per l'Arte, oggi Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, ha ricevuto – insieme ad altri obiettivi culturali, tra i quali la promozione degli studi settoriali e transdisciplinari sull'Età del Barocco – la missione di gestire l'Archivio storico della Compagnia di San Paolo, la proprietà del quale rimane naturalmente in capo alla Compagnia medesima. Nella certezza di mantenere e semmai migliorare la qualità del lavoro che l'Archivio svolge, tale soluzione consente di presentare in modo corretto ciò che l'Archivio è veramente: un'importante risorsa culturale a servizio di tutta la comunità degli studiosi.



Relazione della Commissione Arte e Cultura

In occasione della formulazione delle linee programmatiche annuali, la Commissione Arte e Cultura, a fronte della progressiva diminuzione delle risorse a disposizione, ha individuato criteri di scelta e di integrazione degli interventi e ha indicato la necessità di un'attenta riorganizzazione degli strumenti operativi, al fine di non vanificare i risultati raggiunti, di garantire la continuazione dei progetti avviati e di assicurare basi certe alle nuove proposte culturali.

Nella condivisione di tali orientamenti, la Compagnia ha realizzato, in costanza della crisi, interventi di rilievo nell'ambito del patrimonio storico-artistico e delle attività culturali, scegliendo di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili e operando una progressiva razionalizzazione delle energie a disposizione. Nel panorama delle iniziative attuate si segnalano in particolare, anche per le loro ricadute sul tessuto socio-economico, i seguenti filoni di intervento:

- i grandi cantieri urbani di Torino e Genova, realizzati in continuità con le scelte di specifici programmi;
- la rivitalizzazione di aree territoriali definite da identità culturali;

- la promozione di attività a supporto della creatività artistica, in specie giovanile;
- la salvaguardia e la valorizzazione di patrimoni archivistici e bibliografici di particolare rilievo, anche ai fini di un più vasto accesso da parte degli utenti;
- i progetti nel campo della musica, del teatro, delle arti dello spettacolo e delle arti visive;
- i progetti per la ricerca e la formazione nelle discipline umanistiche;
- la promozione del libro e della lettura.

Nel quadriennio la Commissione ha anche affrontato, con particolare attenzione, il tema della riconfigurazione della Fondazione per l'Arte, ora *Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura*, confermata quale soggetto giuridico autonomo indipendente dalla Compagnia, ma strettamente ad essa collegato come Ente strumentale.

Alla Fondazione così confermata è stata affidata, quale incarico qualificante, la gestione dell'*Archivio Storico della Compagnia di San Paolo* e del *Centro di studi sull'Età e la cultura del Barocco*. In ordine al Centro di studi, la Commissione ha elaborato e indicato linee di sviluppo, al fine di mettere a disposizione degli Organi deliberanti della Compagnia una fondata progettualità sulla quale basare l'assunzione di



un solido programma di studio e ricerca, a partire dall'originale e vasto patrimonio che connota il Piemonte.

Nel ribadire che la cultura appare non solo un bene ideale da difendere e continuare a sviluppare, ma anche un importante fattore di crescita socio-economica e occupazionale, proprio nel perdurare di una crisi così profonda la Commissione ritiene che sulla cultura si dovrà continuare a investire, mantenendo soprattutto gli stanziamenti necessari a:

- garantire le quote di finanziamento agli enti partecipati del Piemonte e della Liguria e a assicurare la continuità del sostegno alle attività istituzionali degli enti culturali, ferma restando la necessità di rigorose scelte di efficienza e di efficacia da parte dei soggetti stessi;
- assicurare la continuazione o il completamento degli interventi già attivati di recupero del patrimonio storico-artistico;
- partecipare alla salvaguardia urgente di patrimoni culturali a rischio;
- continuare a sostenere le attività culturali del territorio mediante idonei strumenti di selezione, alcuni già positivamente sperimentati nel quadriennio trascorso.



Politiche sociali

Le azioni della Compagnia nel settore delle Politiche sociali durante il mandato hanno toccato ampie aree di intervento, alla ricerca di risposte innovative e adeguate alla grave crisi economica e sociale i cui effetti si sono manifestati in modo rapido e diffuso nei territori di riferimento. Di fronte a questa situazione, per una specifica scelta politica degli Organi della Compagnia, sono cresciute negli anni le risorse destinate al settore, che sono state impiegate con una programmazione il più possibile coordinata e in connessione con gli enti pubblici, il privato sociale, l'Ufficio Pio, e sono nel contempo evolute le modalità stesse di intervento nei diversi ambiti.

88

Percorsi di autonomia sociale

Impegno finanziario € 45.829.199

Il tema del recupero dell'autonomia da parte dei soggetti in difficoltà e in condizione di vulnerabilità sociale, indicato come priorità del mandato, ha costituito il filone prevalente da un punto di vista quantitativo, sia in termini di risorse, sia di numero di iniziative, focalizzando le azioni sempre più verso il recupero, la responsabilizzazione, l'investimento sull'occupabilità delle persone.

La crisi occupazionale in atto ha indotto l'attivazione di un pacchetto di misure centrate sul lavoro, che ha visto, da un lato, l'offerta

di opportunità di sostegno al reddito - quali l'anticipazione sociale della cassa integrazione e l'innovazione dei *voucher* per il lavoro accessorio - fino a progetti di politica attiva del lavoro in partenariato con soggetti pubblici e del terzo settore, quali i programmi "Sostegno alla ricollocazione professionale e supporto alla gestione del cambiamento nel Pinerolese", "Formazione per la mobilità professionale", "Fondo regionale per il microcredito della Regione Piemonte"; programmi per l'inserimento o il reinserimento (sostenuti da adeguati interventi di qualificazione o riqualificazione professionale) di lavoratori che hanno perso l'occupazione nella presente crisi, cassintegrati, in liste di mobilità o con occupazioni precarie. Al recupero dell'autonomia sono stati dedicati molti dei "progetti di innovazione sociale", iniziative in cui la Compagnia ha messo a disposizione risorse non solo economiche, ma anche in forma di competenze professionali e reti di relazione: *Il Bandolo*, che opera a favore di persone che vivono un disagio psichico; *Logos*, che promuove l'inserimento sociale di adulti in uscita dal carcere; *Approdo e Dafne*, come risposta alle esigenze delle donne vittime di violenza e alle persone vittime di reati. La vulnerabilità sociale è stata inoltre al centro di due importanti progetti pluriennali seguiti in particolare dall'Ufficio Pio: *Il Trapezio*,

finalizzato al recupero dell'autonomia economica per persone o nuclei familiari che abbiano subito un evento destabilizzante (separazione, perdita di lavoro, lutto, ecc), e *Percorsi*, finalizzato alla creazione di fondi per garantire la formazione dei figli di nuclei familiari in difficoltà, tramite l'incentivazione del risparmio. Al tema dei percorsi di autonomia vanno inoltre ricondotti l'azione promossa nel 2011 a favore dei rifugiati e i numerosi interventi svolti a sostegno di iniziative in ambito carcerario e orientate al miglioramento della qualità della vita in carcere, alla promozione ed educazione al lavoro e allo studio, all'inserimento sociale e lavorativo di detenuti in uscita.

È stato infine avviato, nell'ambito del Protocollo d'Intesa tra il Comune di Torino, l'Ufficio Pio e la Compagnia di San Paolo, il *Progetto Cascinotto*, volto alla sperimentazione di modalità di intervento innovative a favore di donne sole o con figli in condizioni di fragilità, aventi carattere preventivo o di accompagnamento verso il reinserimento sociale.

Sostegno all'età evolutiva

Impegno finanziario €16.388.122

Accanto al sostegno a progetti sulla genitorialità e alla promozione di bandi per la riqualificazione di asili nido, l'azione in questo campo ha rivolto un'attenzione particolare al tema dei

giovani. Ad essi è dedicato il progetto *YEPP*, un'iniziativa ormai storica della Compagnia, che attraverso lo sviluppo di reti anche a livello europeo favorisce il protagonismo giovanile e che dal 2012, a conclusione dei primi dieci anni di attività, evolverà verso nuovi assetti organizzativi, in modo da non disperdere il *know how* accumulato. Sempre all'ambito giovanile è rivolto il progetto *Nomis*, a favore di minori stranieri devianti o entrati nel circuito penale. A questo proposito, l'attenzione al tema dei migranti, e in particolare alle fasce giovanili e alle seconde generazioni, si è concentrata su progetti inerenti l'orientamento scolastico e la collaborazione con la Città di Torino per la promozione di azioni di cittadinanza attiva. Più in generale è stato adottato un approccio trasversale alla migrazione, evitando il rischio di ghettizzazione spesso presente in iniziative ad hoc, ma considerandolo un tema che permea le diverse azioni della Compagnia in campo sociale, cercando occasioni di integrazione e stimolo provenienti da relazioni in condizioni di normalità, se non di eccellenza.

Domiciliarità

Impegno finanziario € 12.117.200

L'intervento della Compagnia in questo filone, ormai consolidato da anni, si è concentrato nel sostegno a progetti di assistenza specialistica



a favore di malati, disabili o anziani, a centri diurni per disabili e anziani, all'acquisto di attrezzature e ausili che facilitano la permanenza presso il domicilio o per la riabilitazione, riducendo così i ricoveri. Più in generale, sono stati poi sostenuti progetti per far sentire "a casa" chi per motivi diversi non può esserlo, ad esempio con accoglienza presso strutture dedicate (malati lungodegenti, terminali, in attesa di trapianto, bambini in cura presso ospedali, disabili gravi, minori/persone in affidamento a comunità-alloggio/case famiglia, rifugiati) oltre che progetti di formazione a favore dei *care giver* che svolgono assistenza domiciliare e promozione della domiciliarità.

90

Programma Housing

Impegno finanziario € 5.988.840

Il *Programma Housing*, iniziato a fine 2006, ha visto nel quadriennio di mandato l'avvio operativo di tutti gli ambiti previsti. In particolare, è stata iniziata, tramite risorse erogative, la ristrutturazione di due stabili, in piazza della Repubblica e via San Pio V a Torino, destinati a residenze sociali temporanee. In collaborazione con l'Ufficio Pio e con partner pubblici e del privato sociale sono inoltre stati portati avanti interventi sperimentali di *housing* che hanno consentito di proporre soluzioni abitative innovative a persone in condizione

di fragilità sociale o individuale, ma anche di diffondere sul territorio una nuova cultura dell'abitare, come nel caso del *co-housing* tra giovani. Purtroppo, nello svolgimento del Programma, hanno pesato profondamente difficoltà varie, anche di carattere burocratico – a volte provenienti da soggetti partner del progetto stesso – che hanno portato al rallentamento del processo di attivazione del progetto.

Al fine di contribuire a incrementare l'offerta abitativa a costo calmierato sul territorio piemontese, è stato inoltre creato il *Fondo Abitare Sostenibile Piemonte*, un fondo di investimento immobiliare per l'*housing* sociale promosso dalla Compagnia con altre otto fondazioni piemontesi. Nel caso della Compagnia, l'impegno per il fondo ammonterà a 25 milioni di euro (su 43 milioni di euro complessivi), sotto forma di *Mission related investment*, con una notevole potenzialità di realizzare una significativa leva finanziaria; si è ora entrati nella fase dell'identificazione dei primi progetti.

Cooperazione allo sviluppo

Impegno finanziario € 6.974.272

Nel 2008 è stata lanciata, insieme ad altre fondazioni di origine bancaria, l'iniziativa *Fondazioni4Africa*, che si è sviluppata



gradualmente nel triennio sui due territori di intervento (Senegal e Nord Uganda), a favore delle popolazioni-obiettivo (comunità rurali e peri-urbane in Senegal, popolazioni sfollate e ritornanti nelle proprie comunità di origine in Nord Uganda), che ha visto emergere metodologie e approcci rivelatisi particolarmente efficaci. Il ruolo fortemente proattivo delle fondazioni, infatti ha permesso di raggiungere più obiettivi: far lavorare congiuntamente soggetti italiani e locali impegnati sui due territori in modo integrato e sinergico, sostenere azioni multisettoriali e integrate, valorizzare il ruolo delle associazioni della diaspora in meccanismi di co-sviluppo. L'andamento positivo dell'iniziativa ha indotto le Fondazioni promotrici a intraprendere una fase di consolidamento, che potrebbe, nel prossimo anno, portare all'avvio di interventi su base regionale nell'Africa Sub-sahariana, coinvolgendo un numero più ampio di Fondazioni italiane. In questo campo è stato inoltre promosso il progetto *Formazione per lo sviluppo*, che ha sostenuto percorsi specializzati di formazione per circa 150 esperti provenienti dal Sud del mondo, spesso presso strutture formative del nostro territorio, confermando che la professionalizzazione di quadri intermedi rappresenta una leva strategica per garantire sostenibilità ai meccanismi di sviluppo avviati e indicando l'opportunità di ampliamento dell'iniziativa a nuovi filoni di azione.

Spazio Pubblico

Impegno finanziario € 1.245.500

L'impegno volto all'estensione dell'uso sociale dello spazio pubblico urbano e del miglioramento della sua qualità si è concretizzato con il prosieguo delle attività di un progetto specifico principale, quello denominato *+Spazio+Tempo* in collaborazione con la Città di Torino, che ha coinvolto diversi quartieri torinesi, tra cui soprattutto Borgo San Paolo e San Donato; sono inoltre entrate a regime le attività della Fondazione Contrada Torino, costituita nel 2008 insieme alla Città di Torino e all'Università degli Studi di Torino, incentivate su interventi di riqualificazione di alcune aree urbane.

Cultura e promozione della filantropia

Impegno finanziario € 3.252.888

Dopo le prime esperienze di sostegno alla nascita di fondazioni di comunità – in Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria – si è messa a fuoco l'opportunità di intervenire a sostegno di esperienze mature, ovvero in presenza di comunità coese e nelle quali siano presenti persone e istituzioni disponibili a impegnarsi anche e soprattutto nell'attività di raccolta di capitali privati per cause di utilità pubblica. La Compagnia ha scelto di offrire strumenti conoscitivi e un leggero tutoraggio a gruppi motivati a dar vita a fondazioni comunitarie, aiutandoli a comprendere vincoli e opportunità



di uno strumento potenzialmente innovativo e strategico per la creazione di capitale sociale e per la crescita della filantropia, ma è disposta a sostenere queste iniziative solo a fronte di progetti solidi e a una forte motivazione dei promotori.

Ufficio Pio

Impegno finanziario € 20.400.000

Nel corso del mandato l'ente strumentale della Compagnia, che si occupa di assistenza a favore di persone e nuclei familiari in difficoltà con riferimento all'area metropolitana torinese, ha conosciuto una forte evoluzione sul piano della metodologia di intervento e di conseguenza dei progetti realizzati. Accanto all'attività tradizionale di accoglienza, di orientamento e sostegno, si è lavorato alla costruzione di nuovi percorsi di inclusione sociale e di contrasto alla vulnerabilità in diversi campi (si è già fatto cenno ai progetti *Il Trapezio* e *Percorsi* e alle altre collaborazioni con l'Area), grazie anche alla creazione di nuovi rapporti di collaborazione con gli altri attori sociali del territorio. È stato inoltre avviato un percorso di riorganizzazione della struttura interna che ha portato anche alla definizione di nuove modalità di collaborazione tra i delegati, risorsa centrale per la relazione e lo sviluppo di progetti di accompagnamento, e lo staff, che si è dotato di un'organizzazione suddivisa per aree di lavoro e di nuovi strumenti per il controllo di gestione.

Nel periodo è stato infine portato a termine il trasferimento delle attività qualificanti dell'Ufficio presso la nuova sede di Piazza Bernini.

Fondi per il Volontariato

Impegno finanziario € 22.690.000

L'impegno e lo stimolo per il miglioramento del sistema dei Fondi del Volontariato è stato orientato a seguire l'evoluzione e la conseguente applicazione dei diversi accordi in sede nazionale, riscontrando tuttavia l'esigenza di una revisione complessiva del sistema, anche a livello normativo, soprattutto alla luce della variabilità delle risorse disponibili.

Fondazione CON IL SUD

Impegno finanziario € 8.450.000

Con l'adesione della Compagnia all'ACRI e ai protocolli d'intesa col mondo del terzo settore, anche il sostegno alla Fondazione CON IL SUD è rientrato in uno schema programmato di contributi annuali, ricompreso dall'ultimo anno nell'area budgetaria e operativa delle Politiche sociali. Per quanto riguarda lo scambio di esperienze e di informazioni, la Fondazione CON IL SUD è stata coinvolta in un'esperienza formativa sul tema delle fondazioni di comunità, ma potrebbe ancora essere potenziato il rapporto di collaborazione, per la concertazione e il monitoraggio di progetti realizzati nel Sud.

Lezioni apprese e nuove problematiche, a cura della Commissione e dell'Area Politiche sociali

Nel corso del mandato, la Compagnia ha proseguito, nell'area delle Politiche sociali, la maturazione di un modello di missione che, specie nei programmi di autonomia sociale, è andato affiancando, ad azioni di sostegno e assistenza volte ad attenuare le situazioni di debolezza e di criticità, azioni d'intervento volte a creare processi di autonomia economica e sociale. Questi programmi hanno avuto anche una funzione di sperimentazione, in quanto la realizzazione a pieno regime di questi programmi richiederebbe l'impegno di risorse non disponibili per la Compagnia di San Paolo, ma i buoni risultati ottenuti da questi programmi sperimentali dovrebbero avere l'effetto di far scendere direttamente in campo gli enti pubblici – dotati di risorse assai più abbondanti – per allocare maggiori risorse in programmi di solidarietà attiva e corresponsabilizzante; l'esperienza della Compagnia di San Paolo può fornire ispirazione e termini di riferimento. Fra le azioni da realizzare con l'approccio della sperimentazione, assai promettenti paiono essere quelle che mirano a impiantare incubatori per la nascita e lo sviluppo di imprese di utilità sociale.

L'evoluzione del ruolo della Pubblica Amministrazione nella direzione di un'apertura

alla coprogettazione e cogestione dei servizi sociali insieme ai soggetti della società civile e del mondo profit, generata dalla profonda trasformazione del contesto socio-economico oltre che dalla contrazione delle risorse pubbliche, ha stimolato l'impostazione di nuove collaborazioni. Si tratta di un tema che merita approfondimenti, e che non è privo di profili di rischio, vuoi a riguardo della possibile devoluzione silenziosa di responsabilità da parte degli enti pubblici verso i soggetti del privato sociale, vuoi rispetto alla cattura progressiva dei fondi delle fondazioni da parte degli enti locali. Non mancano però anche possibilità d'interpretazione virtuosa di questa fase, che offre opportunità di nuove sperimentazioni nei prossimi anni, a partire dalle esperienze di Torino, dove è stato siglato un protocollo pluriennale per lo sviluppo concertato dei programmi di welfare, e di Genova, dove l'approccio integrato "adotta un territorio" è stato formalizzato attraverso la partecipazione al Patto di Sviluppo del Sestiere della Maddalena. Sempre sul piano dei principi cui ispirare i programmi d'intervento, si dovrà avere attenzione a far sviluppare la "cultura della restituzione", cioè la cultura presso i beneficiari degli interventi, della ovvia necessità di restituzione al programma – nella forma e nei modi consoni al singolo beneficiario, nella



forma monetaria o nella forma di prestazioni di volontariato o altro – di una parte dei benefici che la persona ha avuto dal programma stesso. Sul piano operativo, si è andata progressivamente affiancando, alla pura attività di *grant making*, non solo un’azione di stimolo e di coordinamento fra i progetti, ma anche un lavoro di accompagnamento e supporto tecnico e metodologico e talvolta di effettiva coprogettazione. I progetti di innovazione sociale hanno costituito un terreno di sperimentazione in tal senso; il loro consolidamento, inoltre, va letto come un impegno a favorire la razionalizzazione, l’aggregazione fra enti a livello locale, la capacità di raggiungere effetto di massa critica - tutte finalità presenti tra gli obiettivi del mandato.

Se molto si è ottenuto con riferimento a questa tipologia di progetti, che vede un’alta partecipazione diretta della Compagnia e del suo staff, bisogna invece ammettere che stimolare aggregazione e razionalizzazione tra i potenziali altri partner ha presentato diverse criticità. Da un lato, si continuano a riscontrare

resistenze da parte degli enti terzi; dall’altro, è emersa la consapevolezza che i processi di integrazione non portano necessariamente verso la razionalizzazione dei costi in tempi brevi, ma al contrario richiedono un presidio, almeno in fase di *start-up*, e l’impiego di risorse dedicate non solo di natura economica. Sarebbe bene, a questo proposito, approfondire quali sistemi d’incentivazione e quali meccanismi d’innescio possano dimostrarsi più efficaci.

Nella direzione di una razionalizzazione degli interventi da parte della Compagnia, si colloca anche un crescente ricorso a forme più strutturate di selezione delle richieste (bandi, linee guida, inviti a presentare richieste) in diversi ambiti (asili nido, mense, attività dentro e fuori il carcere, attrezzature per sport disabili, ecc.). L’utilizzo nel settore sociale di tali metodologie richiede però una valutazione attenta, caso per caso, giacché il rischio di generare reazioni artificiali e opportunistiche, specie in una fase di contrazione generale delle risorse disponibili, è sempre presente e controproducente.

Un tema comune e una dimensione complessa: la valutazione

Scegliere come spendere e verificare che la spesa sia valorizzata al meglio è una delle funzioni più importanti svolte dalle fondazioni erogative. Salvo casi del tutto eccezionali, le risorse a disposizione, infatti, sono sovrastate dalle domande ricevute: si tratta quindi, specie per soggetti grandi come la Compagnia, di costruire pratiche standardizzate, orientate all'oggettività e alla trasparenza di giudizio, e approfondire una vera e propria cultura della valutazione, messa in pratica da una comunità professionale ben consapevole dell'evolvere delle tecniche e sensibile ai cambiamenti di contesto. I progetti e le richieste di finanziamento presentate alla Compagnia di San Paolo sono sottoposti a tre tipologie di analisi e valutazione, sulle quali, nel quadriennio, è stata mantenuta aperta una specifica attenzione critica da parte degli Organi e dello staff, che ha condotto a qualche innovazione.

Consideriamo le prassi. Nella fase di selezione, dopo il preliminare accertamento della ammissibilità soggettiva – tipo di ente proponente – ed oggettiva – merito del progetto – e verificati tutti gli aspetti formali a salvaguardia della *fairness* del processo, gli uffici della Compagnia procedono a un'istruttoria analitica e multilivello delle sue caratteristiche, preparando un dossier per il Comitato di Gestione, al quale lo Statuto attribuisce ogni competenza nella

definizione delle scelte erogative. L'istruttoria avviene secondo diverse modalità a seconda della tipologia del progetto e della formula tecnica della selezione, spesso avvalendosi della consulenza di organismi ad hoc costituiti da esperti. I bandi specificano le modalità tecniche della selezione. Il quadriennio ha mostrato che, in caso di forme di selezione strutturata come appunto bandi o inviti pubblici a presentare progetti, è molto importante trovare un appropriato equilibrio tra contributo degli esperti esterni e operatori interni: un buon gioco delle parti può produrre effetti assai costruttivi, ben combinando gli elementi positivi della *peer review* o del giudizio tecnico-contenutistico, con la sensibilità istituzionale e la contestualizzazione dei progetti all'interno delle linee programmatiche della fondazione che lo staff sa esprimere.

Nella fase di attuazione, il progetto finanziato è fatto oggetto di osservazione e controllo da parte della Compagnia, attraverso il monitoraggio. Tale attività copre sia gli aspetti amministrativi, sia, nei casi opportuni e secondo la diversa tipologia delle iniziative, l'effettivo sviluppo del progetto e la sua progressiva implementazione da parte dell'ente che ne è responsabile. La riorganizzazione della Compagnia ha portato, nella seconda parte del quadriennio, a porre risalto su un tipo di monitoraggio più partecipato



e meno amministrativo, senza peraltro ridimensionare questa seconda dimensione che resta ineludibile. La partecipazione dialettica al processo di attuazione dei progetti finanziati dalla Compagnia, o alla vita istituzionale degli enti sostenuti tramite sussidi alla gestione, è una dimensione fruttuosa, ma non priva di problematicità. Si tratta, come è evidente, di una attività particolarmente *time-consuming*; ma, soprattutto richiede di porre in essere un atteggiamento di terzietà simpatetica ma critica – il *critical friend*, dicono alcuni analisti – che può rivelarsi delicato da raggiungere e che richiede competenze relazionali non banali. Si tratta di un processo che in questi ultimi anni è stato tematizzato in Compagnia e di cui si cominciano a vedere le prime applicazioni. Ormai molto collaudato, invece, è il meccanismo di partecipazione ai progetti che vedono la Compagnia promotore, animatore o regista. In questi casi, la questione fondamentale è mantenere vitale il doppio registro dell'orientamento alla realizzazione e all'autocritica, e della disponibilità alla critica dei terzi, al fine di evitare rischi di indebita autoreferenzialità.

La fase della valutazione prevede che, alla conclusione dichiarata dei progetti finanziati, l'ente beneficiario presenti una relazione

sullo svolgimento e gli effetti del progetto secondo criteri concordati con la Compagnia. Questo processo tende a diventare sempre meno formale e a coinvolgere lo staff della Compagnia, alla cui responsabilità compete di fare le “giuste domande” e giudicare della pertinenza delle risposte: spesso la prima fase risultando più complessa della seconda. La Compagnia ha confermato nel quadriennio di essere ormai diventato un esperto collettivo di analisi dei processi, vuoi dal punto di vista amministrativo, vuoi da quello organizzativo. Si è cercato di concentrarsi maggiormente sugli effetti dei progetti o delle azioni finanziate: almeno raccogliendo e organizzando le variabili differenziali osservabili. Qualche passo è stato mosso anche nella direzione degli esperimenti controfattuali: cioè nella verifica, statisticamente controllata, delle conseguenze di talune misure applicate a certe classi di fruitori in rapporto a quanto accade a soggetti analoghi non esposti al trattamento. Oltre a essere procedure abbastanza costose, peraltro, tali tecniche si attagliano a una piccola parte della casistica ordinaria di una fondazione come la Compagnia: si tratta al momento sostanzialmente di sperimentazioni, che hanno però ingenerato un dibattito interno su che cosa possiamo correttamente – e non solo



metaforicamente – definire “impatto” – di settore o complessivo – della Fondazione. È questo un problema metodologico comune a tutte le fondazioni, in Italia come all'estero, e sostanzialmente ancora aperto.

Nel quadriennio si è, infine, raggiunta anche nella prassi la percezione che selezione, monitoraggio e valutazione costituiscono un “circuitto della qualità”, benefico tanto per il territorio, in quanto contribuisce a premiare e sostenere il merito, quanto, per la stessa ragione, per gli operatori, pubblici e privati, che ricevono sostegno dalla Compagnia; e infine anche per la crescita della capacità stessa della Compagnia di fare meglio, in un processo di miglioramento continuo, il suo lavoro di attore filantropico. Grazie al lavoro di progettazione e collaudo operato nell'ultimo biennio, l'integrazione fra le tre fasi comincia dal 1° gennaio 2012 ad assumere una forma simbolica: quella del modulo di richiesta digitale on line (Rol, richieste on line), il quale non porterà soltanto un incremento di efficienza nel flusso operativo e comunicativo della Fondazione, ma, soprattutto, consentirà migliori processi di selezione e monitoraggio dei progetti. Naturalmente, a servizio della competenza e della sensibilità degli Organi della Compagnia e del suo staff.



Relazione della Commissione Valutazione

L'obiettivo della Commissione per la Valutazione è consistito nell'approfondire e giudicare l'appropriatezza delle modalità con le quali la Compagnia organizza il proprio sistema di monitoraggio e valutazione dell'attività erogativa e dei suoi risultati. Tali modalità sono complesse e utilizzano tecniche diverse, che spaziano dalla valutazione effettuata dagli Uffici della Compagnia su materiali contabili e di ricerca appositamente raccolti ed elaborati all'autovalutazione espressa dai beneficiari, alle procedure affidate, nei casi appropriati, a valutatori professionali terzi. Queste ultime sono a loro volta orientate alla verifica dei risultati diretti (*output*) dei progetti, o, in casi assai più rari, e dove questo risulti metodologicamente possibile, alla vera e propria valutazione del loro impatto lordo (*outcome*) o, in certe situazioni specifiche, netto, attraverso apposite e impegnative metodologie.

L'attività della Commissione nel corso del quadriennio di riferimento si è concentrata su tre ambiti principali: l'analisi delle procedure di valutazione e di monitoraggio da parte degli uffici della Compagnia su progetti di particolare rilevanza, l'analisi di progetti specifici quali le Convenzioni con gli Atenei torinesi, l'analisi degli strumenti di valutazione del proprio operato condotti da alcuni degli Enti strumentali della Compagnia di San Paolo.

La struttura degli incontri si è basata su audizioni degli uffici o degli enti da parte della Commissione.

Ogni ufficio della Compagnia ha presentato uno o più progetti concordati con il Commissario specificamente incaricato di seguire un determinato settore tematico; la scelta dei progetti da presentare alla Commissione era a carico del personale del settore stesso. Ogni audizione, dedicata a un ufficio, vedeva la presenza di tutti i componenti dello staff a esso afferenti più i componenti del Nucleo Interno di Monitoraggio.

Dopo la presentazione, finalizzata al chiarimento delle metodologie valutative (*ex ante*, *in itinere* ed *ex post*) adottate dall'ufficio, la Commissione proponeva l'approfondimento di tematiche salienti relative ai progetti presentati, o a questioni di più vasta portata, e rivolgeva all'ufficio raccomandazioni o richieste di approfondimento.

Gli incontri con gli Enti strumentali di ricerca della Compagnia sono stati svolti in collaborazione con la Commissione Ricerca, Istruzione e Sanità.

Oltre alla verifica della tipologia delle procedure di valutazione e autovalutazione, particolare attenzione è stata posta all'analisi di indicatori economici e gestionali degli Enti strumentali, incontrati per poterne valutare il grado di autonomia dalla Compagnia e

il potenziale di sviluppo e di impatto sugli ambienti di riferimento, considerando dati quali la numerosità di attori coinvolti (ricercatori, borsisti, dipendenti e collaboratori), il livello di internazionalizzazione raggiunto, il livello di autofinanziamento.

Alla fine di questo mandato la Commissione, nel sottolineare il livello di alta qualità dell'operato degli Uffici e degli Enti strumentali della Compagnia, pone come temi di attenzione e di approfondimento per il futuro aspetti cruciali quali la polarizzazione, la razionalizzazione e la valutazione di impatto. Riguardo a quest'ultima, in particolare, la struttura della Compagnia e degli Enti strumentali sembra matura per l'introduzione di valutazioni di impatto – inizialmente in forma sperimentale – con riferimento a singoli progetti o a gruppi di progetti. Ciò presuppone la selezione a priori di progetti suscettibili di misurazione sotto questo profilo, come pure la messa a punto di variabili e grandezze suscettibili di riscontro.

Per quanto riguarda le Convenzioni poste in essere con le Università di riferimento, in particolare con l'Università degli Studi e il Politecnico di Torino, la Commissione sottolinea, come d'altra parte già espresso nei documenti programmatici della Compagnia, l'importanza di tali strumenti in un quadro di razionalizzazione e opportuna canalizzazione degli interventi di sostegno.





LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

Il metodo di lavoro

La Compagnia di San Paolo ha adottato da parecchi anni una politica di “gestione diversificata” del proprio patrimonio, ispirata al principio di legge secondo il quale le fondazioni devono diversificare il rischio di investimento del patrimonio e impiegare quest’ultimo in modo da ottenere un’adeguata redditività, assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali e in particolare con lo sviluppo del territorio.

In questa prospettiva la politica di investimento della Compagnia perseguita nei quattro anni di mandato ha coniugato la tradizione e i cardini normativi dell’Ente con il contributo indipendente degli advisor e la professionalità dei gestori internazionali via via selezionati per trarre il massimo beneficio dal profilo di lungo termine della Fondazione e realizzare gli obiettivi considerati prioritari per la gestione del patrimonio dell’Ente, quali la conservazione del valore reale del patrimonio e, possibilmente, il suo incremento a favore delle future generazioni; la stabilizzazione nel tempo del livello di risorse destinate agli interventi istituzionali, in proporzione al valore reale del patrimonio; il fattivo contributo volto a favorire lo sviluppo equilibrato dei territori di riferimento. Questi principi sono stati chiaramente espressi nell’“Atto di regolazione in materia di modalità

e criteri di gestione del patrimonio”, che il Consiglio Generale della Fondazione ha approvato nel 2009. Nel corso del 2010 gli Organi della Compagnia hanno poi rivisto nel suo complesso la strategia d’investimento contenuta nel “Documento attuativo dell’Atto di regolazione” che definisce la nuova asset allocation del portafoglio di attività finanziarie detenuto dalla Fondazione, nonché la politica di investimento nei suoi aspetti operativi e gestionali, stabilendone obiettivi e responsabilità.

Le principali innovazioni introdotte dai due nuovi documenti puntano a cogliere in modo più ampio le possibilità offerte dai mercati finanziari e a introdurre alcune opportunità organizzative che derivano dall’esperienza maturata con i precedenti investimenti e dal confronto con altri investitori istituzionali in ambito europeo e internazionale. In particolare gli Organi della Compagnia, riconoscendo il legame tra l’efficienza del processo che porta alle decisioni di investimento (la cosiddetta governance) e i risultati conseguiti dagli investimenti stessi, hanno ritenuto cruciale delineare un preciso processo decisionale che stabilisce chiaramente i ruoli, le responsabilità operative, i principi di controllo e di comportamento dei diversi soggetti coinvolti, nell’ambito delle linee guida stabilite dal Consiglio Generale.

Al fine di rafforzare la focalizzazione degli Organi della Compagnia sulle problematiche inerenti l'allocazione del patrimonio, favorendo le condizioni affinché essi possano assumere le relative decisioni in maniera adeguatamente informata, è stata in particolare decisa la costituzione di un Comitato per gli investimenti con funzioni consultive e istruttorie del Comitato di gestione. Il Comitato, composto da sette membri (di cui quattro scelti all'interno degli Organi della Compagnia e tre esterni nominati dal Comitato di gestione fra esperti in materia economico-finanziaria) è stato istituito nel luglio 2010 e ha immediatamente iniziato a operare per l'individuazione dei gestori con i quali realizzare la nuova asset allocation.

Scelte di allocazione nella crisi

La nuova allocazione strategica del portafoglio della Compagnia adottata dagli Organi dell'Ente e progressivamente introdotta nei quattro anni di mandato è stata disegnata con il supporto dell'advisor Towers Watson in coerenza con gli obiettivi istituzionali e di investimento della Compagnia sopra illustrati e sulla base dell'analisi della serie storica dei rendimenti delle diverse categorie di attività disponibili per l'investimento, della stima dei rendimenti attesi per gli anni futuri, della volatilità e delle correlazioni in essere tra le diverse asset class. L'allocazione tiene conto del peso della partecipazione in Intesa Sanpaolo (cd. "portafoglio strategico") nel portafoglio complessivo della Compagnia e dell'approccio

conseguentemente adottato di considerare il portafoglio gestito come portafoglio complementare a quello strategico e quindi caratterizzato da un profilo di rischio/rendimento coerente con la necessità di compensare il rischio di quest'ultimo, massimizzando il grado di diversificazione complessivo.

Al fine di incrementare il grado di efficienza del portafoglio complessivo, la politica d'investimento ha puntato pertanto nel quadriennio a proseguire nel processo di diversificazione dei rischi attraverso:

- la riduzione e la progressiva eliminazione, nel portafoglio gestito, dei fattori di rischio che si sovrappongono con quelli già presenti nel portafoglio strategico (esposizione al mercato azionario europeo, rischi di credito, di duration, ecc.);
- la diversificazione geografica dell'investimento azionario;
- l'investimento in asset class non tradizionali: hedge funds, riassicurazione e commodities;
- l'esposizione verso i mercati emergenti con l'investimento in azioni, obbligazioni o valute;
- la diversificazione della componente monetaria e a reddito fisso per il tramite di investimenti in titoli di Stato globali, globali ex-euro e in titoli legati all'inflazione.

Queste linee di azione sono espresse nell'asset allocation seguente, assunta a riferimento nel quadriennio.

Nei quattro anni gli interventi effettuati per rimodulare le classi di attività del portafoglio



Quadriennio 2008-2011: asset allocation

ASSET CLASS	PORTAFOGLIO COMPLESSIVO		PORTAFOGLIO GESTITO	
	BENCHMARK	BANDE DI OSCILLAZIONE	BENCHMARK	BANDE DI OSCILLAZIONE
Equities	55.0%	(45-65)	6.0%	(4-8)
Intesa Sanpaolo	50.0%	(40-60)		
Euro equity	2.0%			
EM equity	3.0%		6.0%	(4-8)
Alternatives	20.0%	(15-25)	42.0%	(32-52)
Private equity	5.0%		10.0%	(8-12)
Hedge funds	5.0%		10.0%	(8-12)
EM debt	2.0%		4.0%	(2-6)
EM currency	2.0%		6.0%	(4-8)
Commodities	3.0%		6.0%	(4-8)
Reinsurance	3.0%		6.0%	(4-8)
Fixed Income	25.0%	(20-30)	52.0%	(42-62)
Euro govt fixed interest	7.5%		15.0%	(12-18)
Global govt (ex Euro) FI	7.5%		16.0%	(13-19)
Global govt infl. linked	8.0%		16.0%	(13-19)
Cash	2.0%		5.0%	(2-8)
TOTALE	100.0%		100.0%	

103

secondo i nuovi benchmark e la nuova allocazione sono stati numerosi: il Comitato di gestione, con la collaborazione degli advisor, di Fondaco Sgr e della struttura interna ha individuato i mandati di gestione da mantenere in quanto compatibili

con la nuova allocazione, procedendo poi nella selezione dei gestori a cui affidare i nuovi investimenti nelle diverse classi di attività, sia tradizionali che alternatives, e nella loro successiva implementazione. Tale attività ha riguardato

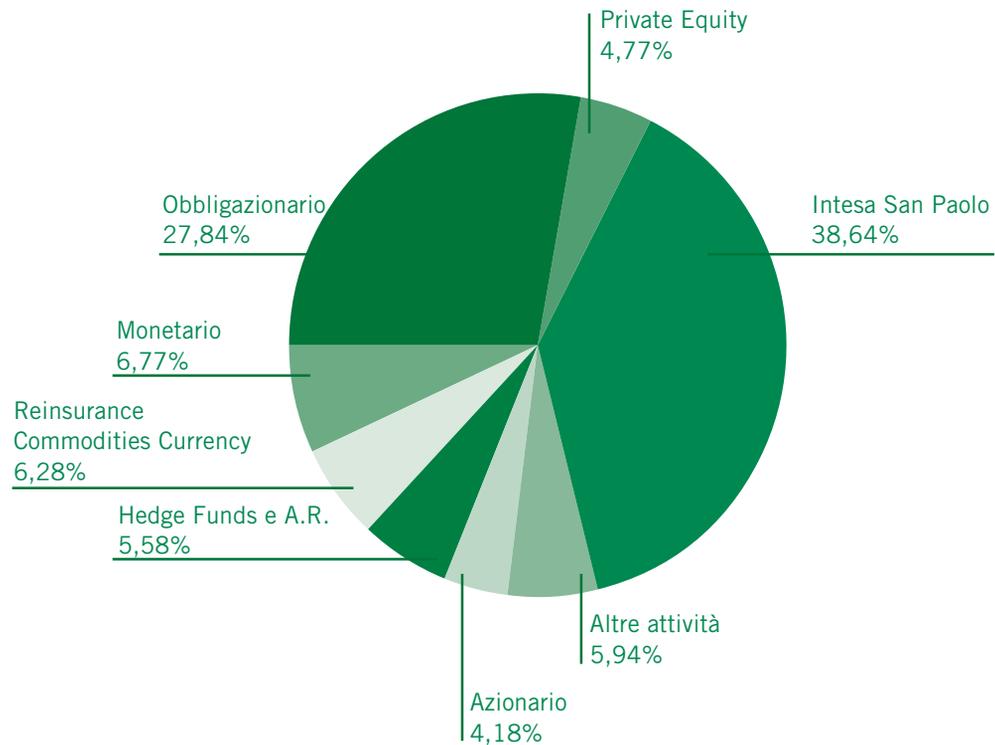


inizialmente gli investimenti del comparto obbligazionario (con particolare riferimento alla componente global gov. ex-euro e global gov. inflation linked), azionario (emerging market in particolare) e valutario (emerging market currency) e, successivamente, le nuove classi di attività introdotte nell'asset allocation, ovvero la reinsurance e le commodities. Per gli investimenti di private

equity e venture capital è ripreso il programma di ricerca di nuove opportunità con l'ausilio di Cambridge Associates, riconfermato nel ruolo di advisor per questa specifica classe di attività. 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

Composizione attuale del portafoglio di attività finanziarie (dati al 31/12/2011)

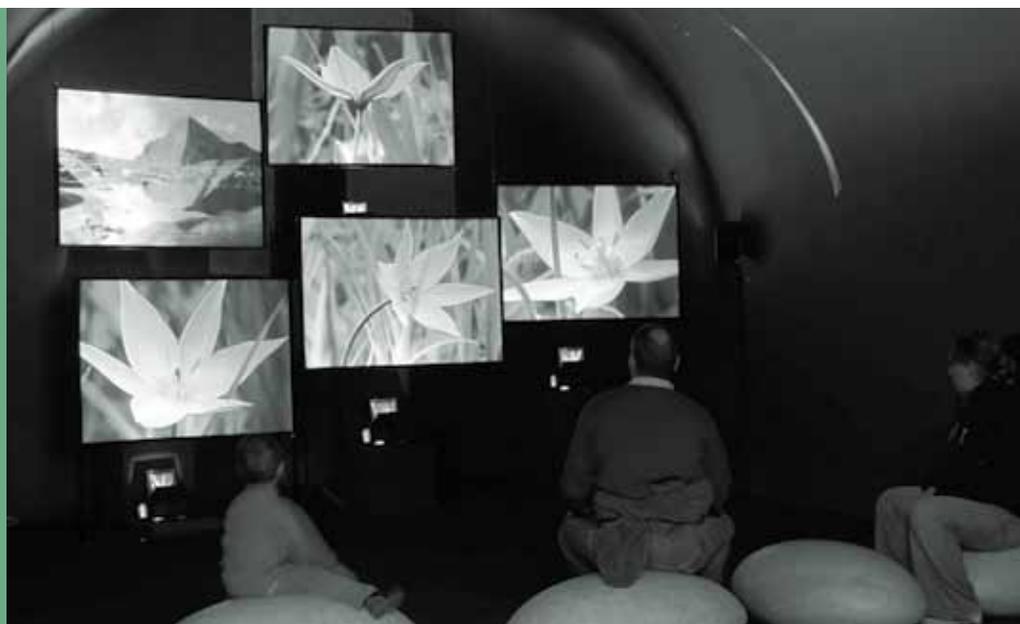
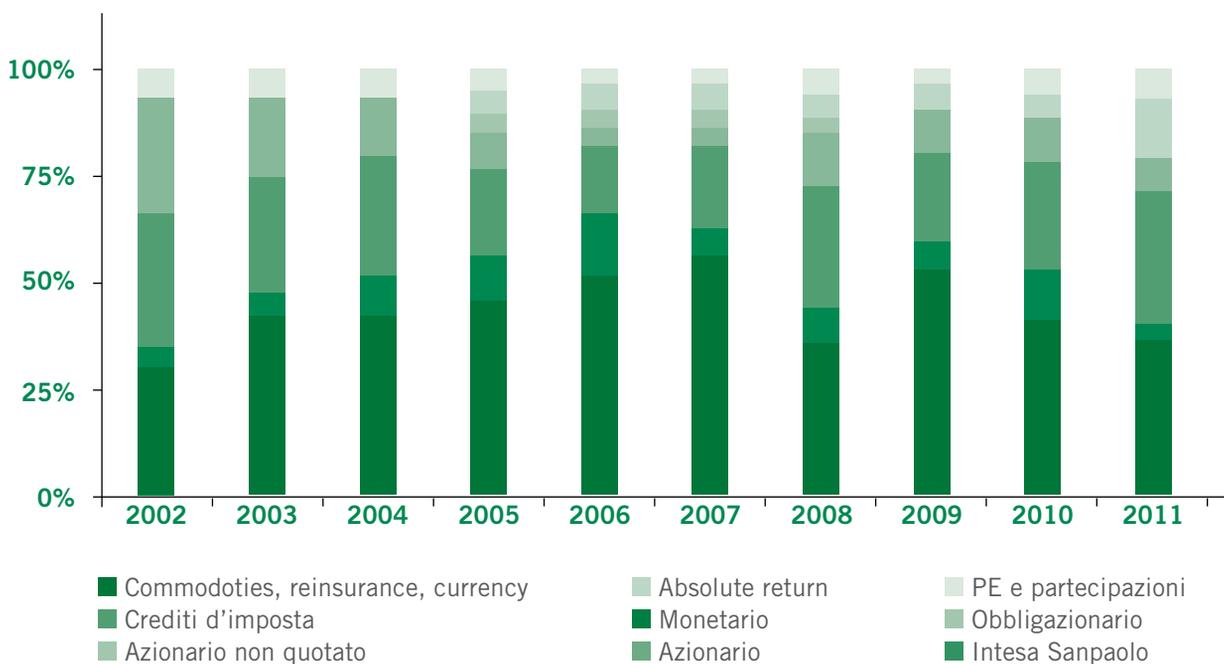
104



controvalore totale di circa 5 miliardi di euro. L'evoluzione del portafoglio nell'arco del mandato e negli anni precedenti è illustrata nel grafico sottostante che mostra la rimodulazione degli investimenti effettuata nel periodo e la progressiva introduzione delle nuove classi di attività volta a incrementare il grado di efficienza complessiva degli investimenti in termini di rischio/rendimento.

Accanto al ridisegno complessivo dell'allocazione strategica del portafoglio gestito, due importanti riflessioni sono state avviate nel quadriennio in tema di politica d'investimento e di gestione del patrimonio: la prima riguarda il tema della partecipazione nella banca conferitaria, il secondo l'approfondimento sugli investimenti mission related e la loro progressiva introduzione e sviluppo.

L'evoluzione delle classi di attività dal 2002 a oggi



La partecipazione nella banca conferitaria e il ruolo della Compagnia

L'evoluzione del quadro economico-finanziario e istituzionale, in gran parte determinata da forze sovranazionali, ha avuto nel quadriennio riflessi rilevanti anche sulle grandi fondazioni di origine bancaria, compresa ovviamente la Compagnia, sia per quanto riguarda le dinamiche economiche e patrimoniali, sia relativamente alla loro missione istituzionale e ai conseguenti ruoli strategici.

In questo contesto la politica d'investimento della Compagnia ha affrontato un duplice impegno: da un lato l'ottimizzazione del portafoglio delle attività in chiave puramente finanziaria, così da massimizzare le risorse disponibili per le erogazioni, dall'altro l'attenzione prestata al ruolo "istituzionale" che le fondazioni hanno nei territori di riferimento e nel sistema finanziario del Paese, ruolo congenito che è risultato e risulta particolarmente rilevante nello scenario economico e finanziario attuale e futuro, almeno di medio termine.

Questo duplice impegno è stato affrontato soprattutto con riguardo all'investimento "strategico" nella società bancaria conferitaria e si è riflesso nelle scelte effettuate dalla Compagnia nel quadriennio. Esse hanno portato, da un lato, a riconfermare il sostegno e l'impegno economico in Intesa Sanpaolo attraverso due importanti operazioni: la prima, nel corso del 2009, con la quale la Fondazione è salita dal 7,96% al 9,89% del capitale ordinario della banca attraverso

l'acquisizione di azioni in relazione all'esercizio di opzioni put cedute nell'anno precedente; la seconda attraverso la sottoscrizione pro-quota dell'aumento di capitale di Intesa Sanpaolo realizzato nel corso dell'esercizio 2011, con un apporto complessivo di risorse finanziarie di circa 1.200 milioni di euro.

Dall'altro lato, gli Organi della Compagnia, nella consapevolezza dei rischi legati a tale esposizione azionaria nell'ambito del portafoglio complessivo, hanno ritenuto opportuno introdurre nell'Atto di regolazione un principio di bilanciamento, non automatico, tra la quota azionaria detenuta in Intesa Sanpaolo e gli investimenti diversificati del portafoglio gestito. Riguardo agli aspetti a vantaggio del territorio, un importante approfondimento è stato effettuato sul tema dello *stakeholder value*, inteso come il valore che l'esercizio del ruolo di azionista di Intesa Sanpaolo da parte della Compagnia medesima può generare a vantaggio della comunità, del territorio di riferimento e dei diversi interessi legittimi che ivi si articolano. A questo riguardo gli Organi della Compagnia hanno ritenuto di porre l'accento sulla misurabilità e sulla valutazione della consistenza effettiva di tale valore, stabilendo l'opportunità che quest'ultima sia oggetto di ricognizione e di attenzione sistematica.

Infine, pur detenendo attività finanziarie ampiamente sufficienti per sottoscrivere la quota di competenza dell'aumento di capitale di Intesa Sanpaolo sopra citato, la Compagnia, al fine

di minimizzare il più possibile le conseguenze sul grado di concentrazione del portafoglio e preservare gli obiettivi di diversificazione e di contenimento del rischio del medesimo, ha deciso – per la prima volta nella storia dell’Ente nella sua attuale configurazione – di sperimentare opportunità di ricorso al debito. È stata a tal fine effettuata un’attenta valutazione dell’impatto economico delle diverse forme di finanziamento e, con l’ausilio di Fondaco Sgr, si è proceduto a un’approfondita comparazione tra modalità/tipologie/costi delle operazioni prospettate dai principali operatori finanziari internazionali cui era stata richiesta la formulazione di offerte in grado di rispondere alle esigenze e agli obiettivi della Fondazione.

L'affacciarsi dei Mission related investment

Un'altra riflessione, non meno importante, effettuata in corso di mandato riguarda l'introduzione di una componente aggiuntiva del "portafoglio strategico" che ha assunto piena visibilità nel corso del quadriennio: quella degli "investimenti collegati agli obiettivi istituzionali" o *Mission related investment*.

Il presupposto della loro introduzione risiede nella volontà espressa dalla Compagnia di realizzare la propria missione istituzionale non solo attraverso la politica di erogazione ma anche per mezzo di investimenti di questo tipo che si distinguono dall'attività di erogazione in quanto prevedono un ritorno finanziario, comunque

definito, sull'investimento medesimo. Il contributo all'innovazione o, in generale, alla capacità competitiva di sistema sono le ragioni che hanno portato la Fondazione a esaminare investimenti o co-investimenti in progetti sul territorio settorialmente, socialmente o geograficamente rilevanti, quali ad esempio le iniziative di housing sociale, quelle – anche di partenariato pubblico/privato – a sostegno dei progetti di riqualificazione urbana, infrastrutture, tutela ambientale, ricerca, nonché per la promozione di "poli" tecnologici, la nascita e lo sviluppo di imprese innovative.

Per realizzare tali investimenti la Fondazione può ricorrere all'utilizzo di strumenti finanziari diversi, quali fondi di private equity o di venture capital, fondi immobiliari, fondi di microcredito, partecipazioni di minoranza in società dedicate alla promozione e allo sviluppo, strumenti finanziari di debito connessi a specifiche iniziative (quali ad esempio bond per la promozione e lo sviluppo di imprese). Rileva, nell'individuazione delle iniziative da privilegiare e degli strumenti da utilizzare, la possibilità della Compagnia di svolgere un ruolo proattivo che, grazie al bagaglio di competenze e di esperienze che la medesima può esprimere, consenta di aumentare l'efficacia dell'intervento e ne agevoli la successiva valutazione.

La Compagnia riconosce che, accanto alle potenzialità presentate, il ruolo di investitore istituzionale "a vantaggio del territorio" ha un costo in termini di maggior rischio degli



investimenti e di maggiore variabilità delle risorse disponibili e quindi delle erogazioni potenziali. Pertanto gli Organi della Compagnia hanno ritenuto opportuno specificare nell'Atto di regolazione che l'investimento in questa classe di attività deve essere ispirato a criteri di massima prudenza ed essere coerente con le strategie di erogazione della Compagnia e la sua missione istituzionale. Sono stati definiti a questo riguardo specifici massimali di investimento volti a rendere tale componente coerente con gli obiettivi definiti per l'investment policy complessiva della Fondazione e precisi criteri di ammissibilità per tali investimenti, i cui costi devono essere visibili e caratterizzati da:

108

- la capacità almeno potenziale di generare rendimenti economici netti positivi;
- un livello di rischiosità non superiore a quello massimo accettato per altre classi di investimento della Compagnia;
- agevole liquidabilità almeno al termine dell'investimento e ragionevole protezione da perdite in conto capitale.

La decisione d'investimento deve quindi focalizzarsi, anche in quest'ambito, non soltanto sullo specifico dell'iniziativa finanziata e sul suo contributo allo sviluppo economico locale, ma altresì su quell'insieme di fattori che caratterizzano le decisioni standard di investimento da parte degli investitori tradizionali o dei venture capitalist, quali le opportunità

di crescita dello specifico mercato o iniziativa, la sostenibilità di quest'ultima, la qualità del management, ecc. Attenzione mirata deve essere inoltre garantita ad aspetti quali la progettazione finanziaria dell'investimento e la definizione della strategia di uscita.

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

Alla fine di dicembre 2011 il valore delle attività totali è pari a 4,8 miliardi. Il 40% circa è rappresentato dalla partecipazione strategica in Intesa San Paolo, che vale 1,95 miliardi, mentre il rimanente 60% costituisce il portafoglio diversificato, composto da 2,66 miliardi della gestione affidata a Fondaco, 253 milioni di Private equity, 204 milioni di altre attività, a fronte di 250 milioni di debito.

Il quadriennio copre una drammatica crisi economico-finanziaria per i Paesi sviluppati, non stupisce quindi che il quadro sia molto diverso da fine 2007 quando il valore del portafoglio complessivo era di 9,1 miliardi e la partecipazione da sola valeva 5,1 miliardi (il 55% del totale). Nel periodo gennaio 2008 – dicembre 2011 il titolo Intesa Sanpaolo ha perso due terzi del suo valore di mercato (-64,5% la performance del titolo, pur tenendo conto dei dividendi distribuiti). Nello stesso periodo il portafoglio gestito è cresciuto, tenendo conto dei flussi, di 235 milioni di euro, il che equivale a una performance netta dell'8%.



Nel periodo la volatilità dei rendimenti giornalieri è stata del 58% per la partecipazione, del 3,5% per il gestito e del 25,9% per il portafoglio complessivo. Il significativo miglioramento del grado di indipendenza del portafoglio gestito rispetto alla partecipazione strategica è dimostrato

non solo dalla performance dell'ultimo anno ma anche da indicatori come il beta rispetto all'azionario mondiale che è sceso dal 15% del 2008 all'attuale 5% (mentre la sensibilità del portafoglio complessivo all'azionario mondiale è molto alta, pari al 75%).

Risultati generati dalla gestione del portafoglio



Relazione della Commissione Patrimonio

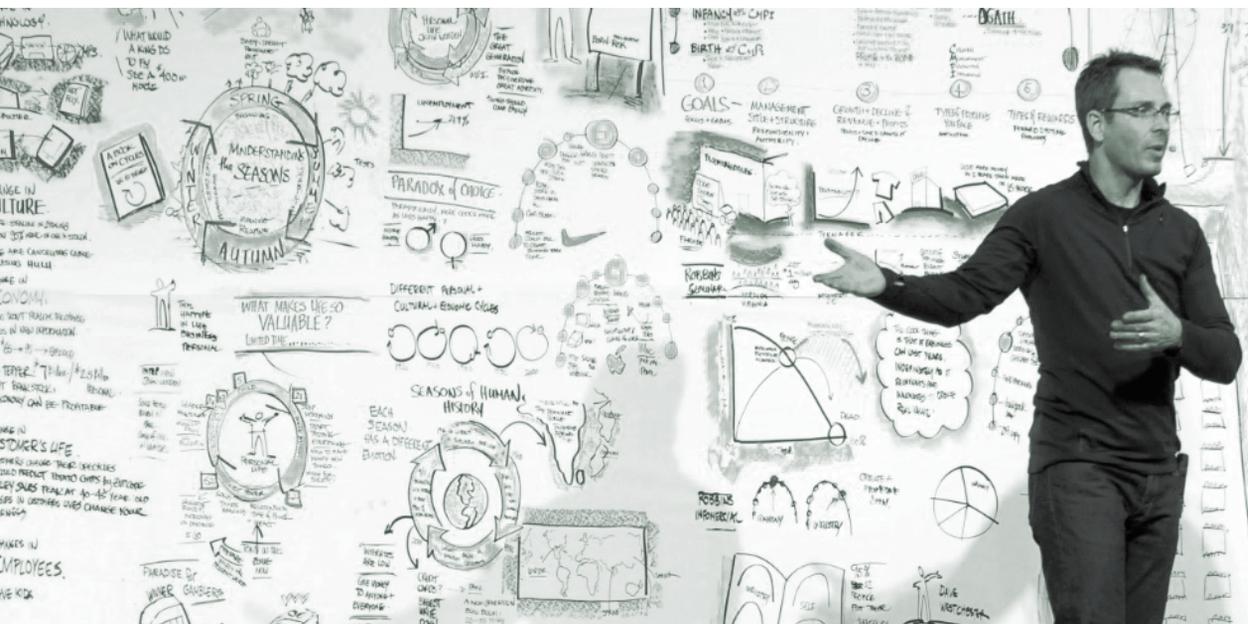
La Commissione Patrimonio si è occupata delle questioni inerenti la gestione del portafoglio di investimenti della Compagnia. Nello svolgimento di tale funzione, la Commissione ha innanzitutto partecipato, entro i limiti di propria competenza, al processo di elaborazione del documento programmatico–previsionale 2009 - 2012, fornendo periodicamente al Consiglio Generale le informazioni e i dati utili a riguardo. A tal fine, la Commissione ha più volte incontrato i rappresentanti di Cambridge Associates, advisor della Compagnia ai fini dell’allocazione del patrimonio gestito, e i membri degli organismi interni ed esterni alla Compagnia con compiti inerenti la gestione del suo patrimonio.

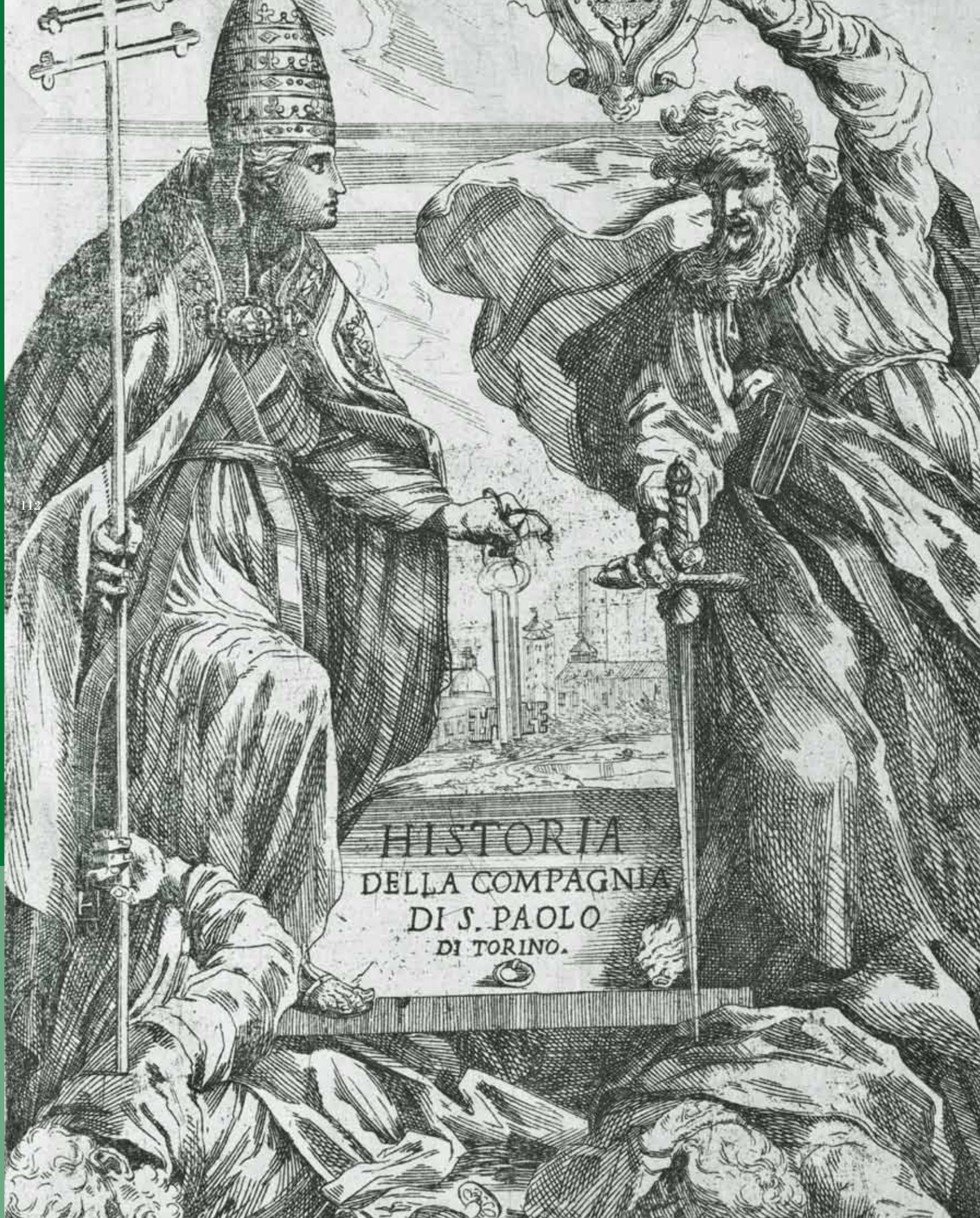
Nell’impostazione del documento programmatico pluriennale 2009 - 2012, la Commissione Patrimonio ha ritenuto importante stimolare la riflessione del Consiglio Generale sulle seguenti questioni: l’integrazione tra gestione del patrimonio e politiche erogative; la definizione dell’obiettivo di rischio/rendimento del portafoglio gestito; l’esigenza di separatezza vs. complementarità del portafoglio strategico e del portafoglio gestito; la selezione delle diverse classi di attività finanziaria e loro caratteristiche; l’utilizzazione del fondo di stabilizzazione delle erogazioni; i limiti agli investimenti; l’architettura organizzativa per la gestione ottimale del patrimonio.

La Commissione ha anche accompagnato il Consiglio Generale nella maturazione del suo

orientamento strategico relativo al ruolo e all’evoluzione del portafoglio strategico, cioè quello investito nelle azioni del Gruppo Intesa Sanpaolo. Nel corso del 2010, la Commissione, in maniera analoga a quanto realizzato per il documento programmatico–previsionale, ha fornito il proprio contributo nella predisposizione del “documento attuativo” dell’Atto di regolazione in materia di modalità e criteri di gestione del patrimonio. Anche su questa tematica, la Commissione ha, per un verso, fornito la propria opinione sulle questioni cruciali di tale documento; per l’altro, ha contribuito a fornire al Consiglio Generale elementi conoscitivi utili, in particolare sui seguenti temi: obiettivi finanziari; composizione ottimale del portafoglio; governance del processo di investimento e monitoraggio finanziario. Ha, quindi, partecipato ad alcuni incontri con l’*advisor* esterno del Comitato di Gestione per le scelte strategiche sul portafoglio gestito (Tower Watson) e interloquuto direttamente con il Comitato di Gestione e con i responsabili interni della Compagnia nella fase finale del processo di elaborazione del Documento attuativo.

Con l’istituzione del Comitato per gli investimenti, la Commissione Patrimonio ha partecipato, per il tramite del suo coordinatore, ai lavori propedeutici all’attività del Comitato di gestione relativi alla gestione degli investimenti. Ha così favorito il rafforzamento dell’attenzione del Consiglio Generale sul processo di ottimizzazione dei portafogli di attività finanziarie.





HISTORIA
DELLA COMPAGNIA
DI S. PAOLO
DI TORINO.



IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO DELLA COMPAGNIA

Nel quadriennio 2008-2011, la Compagnia ha rivisitato il proprio assetto organizzativo. È nella sfera organizzativa, infatti, che si determinano molte delle condizioni di successo o insuccesso: livelli di efficienza e di efficacia, capacità di monitoraggio e valutazione delle iniziative sostenute, linearità del rapporto tra i suoi Organi e tra staff e Organi, trasparenza e coerenza della comunicazione e qualità del rapporto con gli enti beneficiari.

Il lavoro sulla “macchina operativa” ha riguardato più ambiti di intervento, quali il modello di governance, le logiche e gli strumenti di funzionamento e controllo di alcuni fra i più rilevanti processi dell’ente, l’istituzione di nuove funzioni e attività e la revisione della struttura organizzativa con l’adozione di un sistema integrato di gestione delle risorse umane.

Governance: commissioni, comitati

Il nuovo modello di governance è connotato da un significativo livello di compartecipazione e raccordo fra gli Organi e di interazione fra Organi e uffici, in particolar modo per quanto concerne la fase di definizione e attuazione degli indirizzi strategici. Tramite l’attivazione di commissioni consiliari, deliberate in questa consiliatura per la prima volta, gli Organi dispongono di un più articolato e tempestivo complesso di informazioni sul funzionamento dell’ente, mentre la compartecipazione degli uffici alle fasi di definizione delle linee di indirizzo ne facilita la

corretta comprensione e quindi attuazione. Le Commissioni tematiche (Commissione Ricerca-Istruzione-Sanità, Commissione Arte-Cultura, Commissione Politiche sociali, Commissione Patrimonio) sovrintendono, in collaborazione con il Segretario Generale e coadiuvate dai responsabili degli uffici, alla predisposizione dei contributi tematici alle linee programmatiche pluriennali e annuali. La Commissione per la valutazione analizza la rispondenza dei risultati degli interventi della Compagnia rispetto agli obiettivi generali e specifici assunti a guida delle singole erogazioni, in questo supportata dal Nucleo interno di monitoraggio, costituito da membri dello staff, cui si affiancano, quando opportuno, i responsabili degli uffici di volta in volta competenti in materia. La Commissione statuto e regolamenti ha lo scopo di elaborare proposte di modifica e di integrazione delle disposizioni statutarie (o di regolamento), al fine di adeguare l’azione della Compagnia a un mondo che cambia, anche alla luce delle migliori prassi del settore.

Al fine di dare attuazione al modello di governance, la Compagnia ha dovuto rivedere o definire *ex novo* parte dei propri principali quadri regolamentari di riferimento, quali il Regolamento delle Commissioni del Consiglio Generale, l’Atto di Regolazione in materia di modalità e criteri di gestione del patrimonio e il Documento attuativo dell’Atto di Regolazione.

Innovazioni di processo nell'area istituzionale

Ampio spazio è stato dedicato anche alla rivisitazione dei processi fondamentali:

gestione degli investimenti, pianificazione e programmazione delle attività istituzionali e gestione dell'erogazione dei contributi.

A integrazione dell'intervento effettuato a livello di governance con l'istituzione della Commissione Patrimonio e l'emanazione dell'Atto di Regolazione in materia di modalità e criteri di gestione del patrimonio e del relativo Documento attuativo, è stato rafforzato il processo degli investimenti con la creazione del Comitato per gli Investimenti. Questo gruppo stabile di lavoro, che include esperti finanziari indipendenti, valuta le proposte d'investimento da sottoporre all'attenzione del Comitato di Gestione, nell'ambito dell'asset allocation strategica come definita dal Consiglio Generale con il supporto della Commissione Patrimonio.

Nel quadro di un approccio al lavoro più partecipato fra Organi e Uffici, assume particolare importanza la pianificazione annuale delle priorità di intervento, costruita dalle aree istituzionali. Accanto al supporto fornito agli Organi nella preparazione delle linee strategiche pluriennali e annuali, le aree istituzionali formulano proposte sugli interventi prioritari per l'anno successivo, in attuazione delle linee strategiche stesse.

Ancora in ambito istituzionale, sono state ridefinite importanti modalità di esecuzione delle

attività caratteristiche quali il ricevimento e la selezione delle richieste di contributo come pure il monitoraggio delle iniziative sostenute.

È stato informatizzato il processo di ricevimento delle richieste di contributo, che è ora possibile inviare alla Compagnia accedendo al sito internet (www.compagniadisanpaolo.it) secondo un procedura guidata predefinita.

In continuità con quanto sopra, sono state rivisitate le logiche e le modalità di presentazione delle iniziative al Comitato di Gestione: accanto alla descrizione quali-quantitativa dell'ente e dell'iniziativa, è stata progettata una nuova modalità di interpretazione e lettura dei dati che si richiama al concetto della "Scorecard": ogni grandezza e/o tematica considerata di rilievo, sulla base delle linee programmatiche pluriennali e annuali, viene espressa da un indicatore di sintesi che esprime il grado di coerenza e validità. Questo ha altresì comportato una fase di condivisione tra gli uffici riguardo ai criteri di monitoraggio da applicare alle singole iniziative sostenute. Al momento della selezione della richiesta di contributo, le aree istituzionali sono chiamate a individuare la modalità di monitoraggio da utilizzare attingendo da un catalogo di strumenti e metriche predefiniti. La strutturazione di tale fase di monitoraggio è stata facilitata dall'informatizzazione del processo di rendicontazione e dall'accentramento delle operazioni legate al controllo amministrativo.

Controlli interni e legge 231

La Compagnia ha istituito nuove funzioni e attività volte a migliorare l'efficienza dei processi, con il raggiungimento di soddisfacenti livelli di risparmio gestionale, e a improntare alla massima trasparenza i rapporti con l'ambiente esterno: l'internal audit, il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 e il controllo di gestione.

Con l'istituzione dell'ufficio Controllo Interno e Sviluppo Organizzativo e con l'adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 sono stati rafforzati i principi di controllo, enucleati i principi di comportamento seguiti dall'ente (in senso lato "la cultura organizzativa della Compagnia") e strutturate le prassi operative, ora diventate regolamenti interni. L'introduzione di un unico Organismo di Vigilanza per la Compagnia e gli Enti strumentali ha facilitato e rafforzato gli scambi informativi vicendevoli, avviando quel processo di omogeneizzazione e standardizzazione dei processi che sul finire del mandato ha portato alla progettazione operativa di un "centro servizi" al quale affidare talune attività amministrative della Compagnia come pure tutte le attività di supporto svolte presso gli Enti strumentali stessi. L'introduzione del Controllo di Gestione ha condotto l'ente, tramite il monitoraggio periodico dei costi di funzionamento della struttura, verso una graduale riduzione degli oneri di supporto generale e, quindi, a una più efficiente gestione

delle risorse finanziarie a beneficio dell'attività istituzionale. L'intervento, partito da una rivisitazione del piano dei conti, ora caratterizzato da un maggior livello di dettaglio, è entrato a regime con l'inaugurazione di una reportistica trimestrale contenente l'analisi degli scostamenti fra dati di costo consuntivi e previsionali.

La revisione della struttura organizzativa e l'adozione di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane

Per favorire lo sviluppo di una visione sistemica e l'integrazione fra Organi, Uffici e lavoratori, la Compagnia ha semplificato, con la riduzione dei livelli gerarchici, la propria struttura organizzativa. La struttura è stata ridisegnata intorno a flussi di lavoro orizzontali tramite lo sviluppo di attività affidate a team di lavoro, favorendo il più possibile l'interdisciplinarietà: data la complessità dei temi generalmente trattati, gli approcci interdisciplinari risultano più adeguati ed efficaci. Questa diversa organizzazione dei flussi di lavoro implica che le persone, oltre a trovarsi a operare all'interno di processi definiti e strutturati, siano coinvolte in gruppi di lavoro aventi finalità di progetto: ciascuno è quindi chiamato a svolgere sia compiti di "linea", sia di "staff" *stricto sensu*. Inoltre, le persone si sono trovate ad agire in contesti in cui la finalità è stata quella di mettere a fattor comune le conoscenze acquisite per produrre cultura interna in modo cumulativo e facilitare processi di miglioramento.



L'introduzione del concetto di ruolo professionale ha così significato il superamento della logica per compiti frazionati fra le risorse, in cui solamente il responsabile ha una visione complessiva del processo e del risultato.

Proprio partendo dal concetto di ruolo, al quale vengono associate specifiche competenze tecniche, manageriali e organizzative, è stato rivisitato il sistema di gestione delle risorse umane: percorsi di carriera, sistema premiante e formazione.

Nell'ambito dei percorsi di carriera, a integrazione degli sviluppi di crescita verticali, che presuppongono la maturazione del ruolo e l'assunzione nel tempo di sempre maggiori responsabilità, è stato introdotto il concetto di crescita orizzontale che favorisce lo sviluppo delle competenze interdisciplinari, anche attraverso esperienze di "job rotation".

Il sistema premiante è stato strutturato sia sull'attribuzione di obiettivi collettivi e individuali, sia sulla valutazione di competenze comportamentali fondamentali, individuate come strategiche e prioritarie, che la Compagnia intende promuovere all'interno della struttura, come la capacità di affrontare e gestire il cambiamento, il gioco di squadra, il problem solving.

La formazione, debitamente strutturata, è diventata nell'ultimo biennio parte integrante dell'attività lavorativa in modo da far crescere e tutelare il valore della conoscenza e della qualità

professionale delle persone, mentre le tematiche oggetto di approfondimento derivano da analisi condotte sulle necessità professionali emergenti. Nel corso del biennio 2010 - 2011 sono state erogate 4.270 ore di formazione a copertura di una popolazione di circa 82 persone; circa 7 giorni di formazione a persona.



LA COMUNICAZIONE E L'IMMAGINE DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO

La responsabilità di comunicare

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. Abbiamo lavorato a una nuova identità visiva, coinvolgendo anche gli Enti strumentali, per creare una percezione di continuità e di sinergia.

La comunicazione istituzionale è stata progettata, organizzata e realizzata attraverso il coordinamento degli strumenti dell'immagine. Abbiamo collocato con maggior enfasi la "persona" al centro delle priorità a partire dalla forma del nuovo logo. Testa, cuore, gambe e braccia, i tasselli del logo, manifestano la ragione d'essere della nostra Fondazione e il suo modo di operare. Così, 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.

Abbiamo dovuto affrontare alcune criticità, che sempre si ripropongono in una realtà come la nostra: sviluppare e incrementare la notorietà della Compagnia per poter raggiungere un pubblico più vasto ad oggi ancora settoriale; 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. La crisi economica mondiale, i suoi impatti diretti e indiretti sull'operatività delle fondazioni bancarie, la tipologia degli interlocutori e il clima di incertezza in ambito locale, hanno segnato questo mandato, richiamando i media a focalizzare la loro attenzione sull'interpretazione – non raramente dietrologica e inaccurata – di scenari di governance del gruppo bancario, a discapito di una più pacata informazione sulle realizzazioni della Compagnia. Su queste, infatti, anche in chiave critica se del caso, ci sarebbe piaciuto vedere sviluppare una maggiore attenzione mediatica. Ancora una volta, l'immagine che dai giornali scaturisce segnala la difficoltà di comunicare "meno banca, più Compagnia". Per controbilanciare questa situazione abbiamo lavorato sulla qualità degli strumenti con cui la Compagnia opera, amplificando altri mezzi di comunicazione più istituzionali per raggiungere i destinatari – organizzazioni e cittadini – di riferimento.

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 del sito web 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. Tra il 1° gennaio 2009 e la fine del 2011, il sito della Compagnia di San Paolo ha registrato oltre 530.000 visite, di cui 213.000 visitatori unici. Ciò significa che il 60% delle persone che hanno visto il sito per la prima volta, sono tornati. Un dato importante, che testimonia l'efficacia delle azioni volte a instaurare un dialogo con gli utenti. Le parole chiave più digitate per trovare il nostro sito sono: "compagnia di san paolo", "fondazione san paolo". Ciò indica che l'utente non arriva sul sito cercando un tema o una parola generica: sa dove vuole arrivare, segno della diffusa notorietà dell'ente. Il risultato si può interpretare come il riflesso positivo della reputazione della Compagnia agli occhi dell'opinione pubblica: la Compagnia è conosciuta. Questo risultato è il più importante: gli utenti cercano le sezioni dedicate all'erogazione dei contributi, ancora prima di capire come funziona il meccanismo di pubblicazione e assegnazione dei bandi, che comunque si attesta al terzo posto. Ciò non fa che confermare il ruolo della Compagnia come sostenitrice di iniziative artistiche, culturali,

sociali, scientifiche, ecc. Tutto questo si rafforza dando uno sguardo ai risultati successivi. Tra i primi 10 contenuti infatti, spiccano ancora le pagine relative ai Destinatari dei contributi, quelle sulla modulistica (sezione Contributi) e le pagine istituzionali (Struttura, Organi). Oltre ai comunicati stampa e a ricerche tematiche, anche la nuova newsletter ha una sua importanza. È un utile strumento di informazione sull'attività della Compagnia, è scaricabile dal sito, e viene inviata agli attori locali e al pubblico che la richiede. Il numero zero nasceva circa tre anni fa: in 36 mesi abbiamo avuto una costante evoluzione in termini di importanza di contenuti, grafica e idee. Non è più solo un notiziario scritto, ma una piazza d'incontro per riflettere e aggiornarsi su temi monografici attuali e un utile strumento di approfondimento che spiega nel dettaglio il modus operandi della Compagnia nel contesto del mondo della filantropia. Infine le linee programmatiche e i documenti pluriennali sono diventati anche utili strumenti di lavoro per spiegare ai nostri richiedenti e interlocutori la vision, le strategie e i confini all'interno dei quali è possibile richiedere un contributo. 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. Siamo desiderosi di dare risposte: le domande della comunità sono benvenute.





Progetto creativo:
VITAMINADV

Stampa:
AGIT MARIOGROS

Stampato su carta ecologica
Symbol Freelifa Satin - Fedrigoni

Compagnia di San Paolo