

2017-2018

Rapporto di metà mandato

Sommario



Lettera del Presidente	5
Premessa del Segretario Generale	7
Un cammino in corso: valori che diventano metodi	9
Aree operative, Programmi ed Enti Strumentali: ciò che la Compagnia ha realizzato	13
Il biennio 2017-2018: la situazione a metà percorso	15
La distribuzione delle risorse della Compagnia di San Paolo nel biennio 2017-2018: misure di concentrazione	24
Grandi Cantieri Aperti	29
Includere concretamente: MOI, un intervento dell'emergenza migratoria	31
La sanità generatrice: verso il Parco della Salute di Torino	32
Imprimere dinamica ai beni culturali: le Residenze Sabaude	32
Riconessioni: il modello di scuola digitale	33
A servizio di un ecosistema dell'innovazione territoriale coeso e intraprendente	34
Ambiente ed ecosistema metropolitano per la crescita dell'impresa sociale	35
Competitività universitaria a Torino	36
Azioni e progetti nel biennio 2017-2018	39
Ricerca e Sanità	42
Programma International Affairs	48
Arte, Attività e Beni culturali	50
Innovazione culturale	55
Politiche sociali	60
Programma Housing	65
Programma ZeroSei	68
Filantropia e Territorio	71
Diventare un HUB: primi effetti operativi	79
L'attività di valutazione in Compagnia di San Paolo come funzione specifica	83
Patrimonio e gestione finanziaria 2017-2018	89
Appendice "Un servizio fatto bene?" Trattati salienti di un'indagine sui rapporti tra enti applicanti e Compagnia di San Paolo	97



Lettera del Presidente

Francesco Profumo,
Presidente della Compagnia di San Paolo



Chi guarda agli anni recenti e recentissimi può avere l'impressione che esistano insieme due dimensioni temporali: una rapidissima, in cui gli attori stessi non sembrano in grado di tenere il passo con l'accelerazione delle cose; e una quasi di sospensione, di immobilità, come se quello che ci aspettiamo, potesse succedere da un momento all'altro, ma non accade. Non è una falsa sensazione. Sperimentiamo infatti insieme – nei nostri territori, in Italia e ben più oltre – la sindrome di un mondo che è trascinato dalle dinamiche dell'innovazione, ma che al tempo stesso spesso non riesce a staccare gli occhi dalle problematiche, serie senza dubbio, di un presente che pare ripetersi senza prospettiva.





Premessa del Segretario Generale

Per qualunque istituzione, come la Compagnia di San Paolo, che cerchi di riportare la variabile "futuro" dentro la vita della collettività, è un momento specialmente impegnativo. Abbiamo cercato di affrontarlo con una scelta strategica che abbiamo compiuto poco più di due anni or sono e che avevamo incorporato – per chiarezza e trasparenza – nel nostro documento di programmazione pluriennale 2017-2020: non lasciarci travolgere dalle continue emergenze del momento presente, ma affrontarle con uno sguardo alla costruzione di strumenti e risorse per comunità e istituzioni più resilienti, innovative e interessate al futuro. Se mi è consentita un'immagine, invece di rubare opportunità alle future generazioni come si fa quando si spende indebitandosi, abbiamo provato a trovare nel futuro l'ispirazione per attivare tutte le capacità di cui sono capaci le nostre realtà sociali ed economiche – oggi in difficoltà, ma ancora assai ricche di ingegno e risorse.

Abbiamo in altre parole tenuto il volante dritto su un obiettivo: preparare le condizioni di un nuovo sviluppo investendo sulle persone – tutte le persone, comprese quelle che, purtroppo, nella nostra società, finiscono relegate all'angolo – condannate, come autorevolmente si lamenta, a essere "scarto". Lo facciamo impegnandoci seriamente sull'istruzione per tutti, da quella dei più piccoli a quella post-universitaria; rafforzando la già importante base scientifica dei nostri territori; facilitando il riversamento del portato della ricerca verso la manifattura, i servizi e la società in generale; aiutando il settore culturale e quello sociale – dove è centrale, ma per nulla esaustiva, la presenza delle pubbliche amministrazioni – a produrre e mettere in circolazione i "beni pubblici" di cui essi sono responsabili sia cogliendo bisogni e sensibilità che si modificano rapidamente sia approntando nuove soluzioni organizzative che rendano sostenibile ciò che le nuove condizioni di contesto renderebbero impossibile se perseguito con gli strumenti del passato. È per questo che la parola innovazione ricorre con tanta frequenza nelle iniziative della Compagnia di San

Paolo: ci crediamo veramente, e veramente pensiamo che la convergenza intorno alle tante energie ideali, solidaristiche, civili e creative dei nostri territori e dei nuovi strumenti che la modernità mette a nostra disposizione – siano queste tecnologiche, organizzative, finanziarie – possano portarci nuove e più interessanti modi per vivere insieme come comunità generativa di risorse.

Desidero anche portare l'attenzione sul ruolo della Compagnia quale investitore strategico e prudente, ma necessariamente interessato al rendimento di un patrimonio finanziario molto significativo, del quale la partecipazione nella Gruppo Intesa Sanpaolo è una porzione importante – come risulta dal capitolo "finanza" di questo Rapporto. Una fondazione come la nostra è come un cervello a due emisferi, l'uno specializzato nel generare risorse, l'altro ad allocarle in progetti ed azioni: la macchina funziona bene se entrambi fanno la loro parte al meglio e funzionano in perfetto allineamento.

Di questo nostro complesso impegno, vogliamo dar conto alla collettività e ai nostri stakeholder: non soltanto per una doverosa trasparenza, giacché la Compagnia è custode di risorse di tutti, ma perché ci aspettiamo che nel dialogo e nel confronto possiamo apprendere e migliorare. Questa comunicazione bilaterale è uno dei requisiti della nostra storica autonomia, che, oggi come in passato, riteniamo un valore non tanto per noi della Compagnia – comunità di decisori, professionisti, esperti, ma per il bene di tutta la nostra società composita e pluralista. In questo spirito affidiamo al paziente lettore il resoconto dei primi due anni di implementazione del Piano strategico 2017-2020.

Alberto Anfossi,
Segretario Generale della Compagnia di San Paolo

Riferendoci alla Compagnia di San Paolo in occasioni pubbliche ne rimarchiamo spesso il carattere istituzionale, volendo con ciò riassumere sia il ruolo di interlocutore autorevole per Enti e – appunto – Istituzioni del territorio, sia la consapevolezza della responsabilità, ma anche della rilevanza, dell'impatto di scelte strategiche e operative operate dalla Compagnia stessa. Se il concetto di istituzione rimanda facilmente a ideali di solidità e di tenuta, con meno immediatezza si associa a concetti di cambiamento e capacità di rapido adattamento.



Persistenza e cambiamento sono peraltro concetti che ritornano in ogni vicenda organizzativa e sociale, se vista in prospettiva sufficientemente ampia. Non fa eccezione la declinazione a livello operativo e organizzativo di un piano strategico sfidante come è quello in cui siamo immersi e di cui in questo documento vogliamo rendere conto per i risultati e le lezioni apprese nei primi due anni di applicazione.

Una strategia, delineata chiaramente dagli Organi di Governo, che anche a livello di metodo e di traduzione dello stesso in scelte organizzative vedeva nel documento programmatico pluriennale più di uno spunto: dai cosiddetti “vettori moltiplicatori” (Finanza d’impatto, Fundraising, Innovazione Organizzativa e Capacity Building, Data & Knowledge Management, Comunicazione Strategica) alla conseguente ipotesi di organizzazione “a matrice”; dalla centralità attribuita al tema dei dati, alla loro valorizzazione in campo di valutazione ex-ante ed ex-post degli interventi, oltre che di comunicazione strategica; dal focus posto sul mettere a sistema la capacità di investimento e la capacità erogativa all’attenzione al tema della gestione del patrimonio; e, ancora, dalla scelta di rappresentarci e rappresentare il sistema di Enti Strumentali e società partecipate della Compagnia come un “gruppo” le cui competenze possono essere messe a sistema, fino all’organizzazione del rapporto con il territorio in modo sempre più programmatico e strutturato tramite convenzioni, bandi, programmi etc.

Come emerge dalla lettura di questo Rapporto, molti di questi spunti si sono rivelati fecondi, producendo effetti organizzativi e operativi a vari livelli, sia interni alla Struttura sia nel rapporto con i beneficiari. Altri spunti sono stati occasione per sperimentazioni che hanno portato a ulteriori evoluzioni, come è normale che sia per un piano strategico pluriennale applicato a un sistema complesso. Ciò che è certo è lo spirito reattivo e proattivo con cui le Strutture della Compagnia e del “gruppo” hanno fin da subito risposto

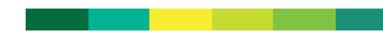
alla sollecitazione, raccogliendo individualmente e collettivamente la sfida di pensare e realizzare azioni concrete, capaci di sedimentarsi nelle organizzazioni e diventarne prassi, riuscendo a mantenere in equilibrio proprio le citate, ed egualmente doverose, istanze di persistenza e cambiamento.

Risulta altresì chiaro, oggi, come il proporsi come fondazione capace di una filantropia moderna, che coniughi attività erogativa evoluta con capacità progettuale, operativa e/o di accompagnamento – a seconda dei casi – definisca un confronto con i territori che deve essere caratterizzato, a livello operativo, dalla chiarezza sui rapporti che istituamo, su cosa offriamo e sul confine rispetto a cosa possiamo o non possiamo efficacemente fare. D’altro canto, il livello e la qualità di questa sfida continuano a rappresentare un fortissimo stimolo a raffinare e rilanciare la riflessione sui temi organizzativi in questa ultima porzione di quadriennio coperta dal Piano strategico 2017-2020.

Non sfugge, infatti, la portata in termini di benefici e impatto di un assetto tanto interno alla fondazione quanto esteso al sistema di Enti Strumentali e società partecipate (per quanto di nostra competenza in quanto soci), capace di mettere a valore saperi, competenze e conoscenze. Anche sotto questo profilo le pagine che seguono sono ricche di informazioni e di elementi oggettivi che risulteranno preziosi a tale scopo.

Un cammino in corso

Valori che diventano metodi



Il Documento Programmatico Pluriennale 2017-2020 (DPP) della Compagnia di San Paolo è costruito su due grandi pilastri. In primo luogo, sta la **sceita di fondo di esprimere una filantropia moderna, orientata ad obiettivi strategici di sistema**. Sviluppo, istruzione e innovazione costituiscono i vertici di un triangolo al centro del quale è collocata la persona. Si può dire che la persona è il punto di partenza e di arrivo: i veri “beneficiari” dell’azione della Compagnia non sono infatti gli enti, pubblici o non profit che siano, che grazie alla Compagnia realizzano progetti o sviluppano attività, ma le persone le cui condizioni di vita sono migliorate da quelle attività e da quei progetti.



Se manca questa ricaduta finale, abbiamo fallito il nostro lavoro. Al tempo stesso, **le persone sono la risorsa principale** – in un certo senso, l'unica – **su cui si può fondare un qualunque cambiamento positivo**. Leggendo le pagine che seguono, si può notare come la promozione del protagonismo, della creatività e della responsabilità delle persone – in qualunque condizione di vita si trovino a essere, anche quelle agli occhi del mondo più disperate – sia un elemento pervasivo della filosofia pratica della Compagnia. In questo, non ci sembra di esserci allontanati troppo dalla nostra matrice filantropica originaria: semmai, “all'amicizia per gli esseri umani”, venata di benintenzionato paternalismo che leggiamo nella storia antica di fondazioni come la nostra, abbiamo sostituito valori moderni di comune responsabilità, cooperazione, responsabilità condivisa; ma sempre di vera amicizia si tratta.

In secondo luogo, la Compagnia si propone, ancora citando le parole del DPP 2017-2020, come un agente di sviluppo: questo significa prima di tutto che la sua azione si concentra sui fattori che rendono possibile esprimere il potenziale di una comunità; poi viene il sostegno a cercare soluzioni nuove, in un momento in cui sono ben poche le risorse destinabili all'investimento in elaborazione e sperimentazione; infine, l'azione di contenimento di problematiche o emergenze che non mancano, in tanti campi, di presentarsi quotidianamente: mai però con un mero ruolo di tamponamento, comunque sempre provando a introdurre “discontinuità costruttive” e far ripartire un ciclo nuovo. Tutto ciò ha una geografia, che dal centro metropolitano torinese si allarga al Nord-Ovest italiano e anche si irraggia – per opportunità o responsabilità – verso l'Europa, l'Africa, il resto del mondo. Un **territorio “locale”**, in cui identità e apertura non vengono vissute come contraddittorie.

È una missione ambiziosa che richiede, oltre alle risorse economiche che la gestione del

patrimonio finanziario della Compagnia consente, un'adeguata organizzazione. Il DPP 2017-2020 pone infatti l'accento sulle modalità per aumentare la produttività degli interventi di grant-making della Compagnia, anche tramite l'emersione e la messa a servizio della collettività di quel patrimonio di risorse tacite che la Compagnia è andata accumulando negli anni (saperi, dati, reti sociali e relazioni). L'idea di una Compagnia – e degli Enti Strumentali ad essa collegati – come hub di competenze, secondo la definizione presente nel DPP – un'immagine, ma anche un obiettivo specifico – va in questa direzione. Se la Compagnia riesce infatti a innalzare le capacità incorporate nel sistema locale e nei suoi molti e diversi attori, anche l'impatto delle risorse economiche che possono essere incanalate, con metodi adeguati alle diverse finalità, verso “il bene comune e i beni comuni” del nostro territorio sarà maggiore e più duraturo. Questi due anni hanno mostrato come la platea dei nostri partner risponda proattivamente all'offerta di capacity building e di nuovi strumenti che la Compagnia sta costruendo.

Nel seguito, all'esposizione dei numeri principali che descrivono gli stanziamenti della Compagnia nel Biennio (l'input) segue una descrizione delle principali realizzazioni che con tali risorse la Compagnia ha contribuito a porre in essere (l'output). Alcuni “cantieri in corso” hanno ricevuto una attenzione speciale in una sezione a loro dedicata. A ciascuna area operativa è dedicata una sezione che si apre con una tabella degli stanziamenti relativi e due brevi sezioni: una dedicata a progetti del biennio di speciale interesse sostanziale o metodologico (non necessariamente i più grossi ma i più significativi) e una seconda dedicata ai principi operativi che si sono rivelati più produttivi o problematici nello sviluppo progettuale dell'area medesima; la ricostruzione in forma narrativa dell'attività è seguita da “note di percorso” che contengono apprendimenti,



sfide, problematiche aperte. Chiudono il rapporto: una presentazione esemplificativa della logica valutativa – a livello di progetto e/o di programma – che la Compagnia sta sviluppando in questa fase; una sezione dedicata al tema della gestione patrimoniale e finanziaria; e, infine, i risultati salienti di una ricerca sulla “soddisfazione dei partner” rispetto alla collaborazione con la Compagnia, che è stata per la prima volta effettuata con tecnica rigorosa in relazione a un cospicuo sotto-insieme di enti verso i quali la Compagnia ha erogato risorse nel biennio (tutti i proponenti di progetti non pubblici o direttamente legati alla Compagnia).

Aree operative, Programmi ed Enti strumentali

Ciò che la Compagnia ha realizzato

La composita architettura della Compagnia si basa sull'integrazione e l'interazione di tre strumenti organizzativi: le **Aree Operative**, i **Programmi** – task force specializzate su missioni mirate – e gli **Enti strumentali**, specialmente quelli "storici", cioè legati da un rapporto longevo (talvolta centenari) alla Compagnia dalla quale si sono generati come realtà funzionali. Questo capitolo restituisce gli aspetti salienti dell'attività annuale della Compagnia declinati alla luce di questa specifica suddivisione strutturale in Aree e Programmi. Gli Enti strumentali, che hanno una propria comunicazione e specifiche forme di rendicontazione, alle quali si rimanda, sono chiamati in causa quando rilevanti.

Ecco dunque le principali articolazioni/strumenti operativi attraverso i quali viene implementata l'attività istituzionale della Compagnia.



Le Aree operative

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

I Programmi

- ZeroSei
- Housing
- International Affairs

Gli Enti Strumentali

- Fondazione Ufficio Pio // www.ufficiopio.it
 - Fondazione per la Scuola // www.fondazione scuola.it
 - Consorzio XkéO-13 // www.laboratoriocuriosita.it
 - Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura // www.fondazione1563.it
 - Fondazione Collegio Carlo Alberto // www.carloalberto.org
 - Fondazione IIGM // www.iigm.it
 - Istituto Superiore Mario Boella // www.ismb.it
 - Istituto SITI // www.siti.polito.it
- Fusione per incorporazione nella
 → Fondazione LINKS
linksfoundation.com

La Compagnia di San Paolo agisce inoltre tramite Società partecipate (rif. pag. 91 della sezione finanza) e partecipa direttamente alla governance in alcuni enti per questa ragione definiti "partecipati". Tali "enti partecipati" sono persone giuridiche non commerciali che prevedono statutariamente un ruolo per la Compagnia. Essi sono elencati di seguito.

Gli Enti Partecipati

Ente	Ruolo della Compagnia di San Paolo
ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio S.p.A. - Roma	Socio ordinario
Associazione 'Il Bandolo Onlus' - Torino	Socio fondatore
Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte - Torino	Socio
Associazione Globus et Locus - Milano	Socio
Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche - Torino	Socio sostenitore
Associazione Rete Dafne - Torino	Socio fondatore
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno - Napoli	Socio fondatore
Associazione Urban Lab - Torino	Socio fondatore
Centro Internazionale di Studi 'Primo Levi' - Torino	Socio fondatore
Collegio Universitario Renato Einaudi - Torino	Fondatore istituzionale
Comitato 'Progetto Porta Palazzo' - Torino	Socio fondatore
Consorzio delle Residenze Reali Sabaude - Venaria Reale (TO)	Socio fondatore successivo
Consulta per la valorizzazione dei beni artistici e culturali di Fossano (CN)	Socio
Fondazione Centro per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali 'La Venaria Reale' - Venaria Reale (TO)	Socio subentrato alla Fondazione 1563
Fondazione Centro Studi sul Federalismo - Torino	Socio fondatore
Fondazione Comunitaria del Verbano Cusio Ossola - Verbania	Socio fondatore
Fondazione Comunitaria della Riviera dei Fiori Onlus - Imperia	Socio fondatore
Fondazione Comunitaria della Valle d'Aosta - Aosta	Socio fondatore
Fondazione con il Sud - Roma	Socio fondatore
Fondazione Contrada Torino Onlus - Torino	Socio fondatore
Fondazione del Teatro Stabile di Torino - Torino	Socio aderente
Fondazione della Comunità di Mirafiori Onlus - Torino	Socio fondatore

Fondazione Luigi Einaudi - Torino	Socio fondatore
Fondazione Museo delle Antichità Egizie - Torino	Socio fondatore
Fondazione Polo del '900 - Torino	Socio fondatore
Fondazione Teatro Regio - Torino	Socio fondatore
Fondazione Torino Musei - Torino	Socio fondatore successivo
Museo Nazionale del Cinema - Fondazione Maria Adriana Prolo Archivi di Cinema, Fotografia ed Immagine - Torino	Socio fondatore
Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura - Genova	Ente partecipante

Il biennio 2017-2018: la situazione a metà percorso

Con la fine del 2018 si conclude la prima parte dell'attività operativa del quadriennio 2017-2020: in

una visione aggregata, **nella prima metà del periodo**, la Compagnia **ha erogato al territorio oltre 357 milioni di euro attraverso la realizzazione di 1.711 progetti**. La tabella successiva sintetizza l'erogato complessivo per area di intervento nel periodo 2017-2018.

Aree	Erogato 2017-2018	% sul totale	Progetti 2017-2018	% sul totale
Ricerca e Sanità	94.509.000	26,5%	220	12,8%
Arte, Attività e Beni culturali	64.243.000	17,9%	537	31,4%
Innovazione culturale	14.184.000	4,1%	205	11,9%
Politiche sociali	150.609.000	42%	456	26,6%
Filantropia e Territorio	23.480.000	6,6%	149	8,8%
Programmi e piano strategico	10.126.000	2,9%	144	8,5%
Totale deliberato	357.151.000	100%	1.711	100%

Le azioni delle aree di intervento della Compagnia differiscono in considerazione degli importi erogati e del totale progetti sostenuti: l'Area Politiche sociali ha gestito il 42% delle risorse economiche attraverso il sostegno al 27% dei progetti totali. Opposto il discorso dell'Area Arte, Attività e Beni Culturali che pur sostenendo un maggior numero di progetti, pari

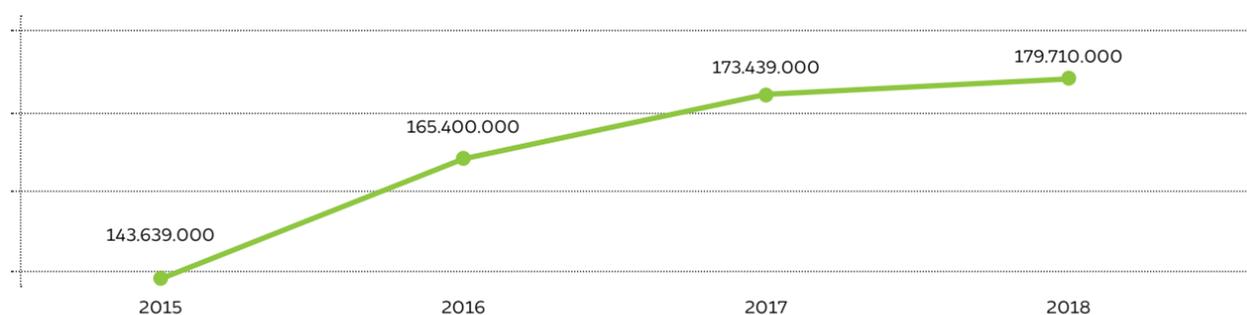
al 31% del totale progetti del biennio, ha erogato un ammontare di risorse economiche più ridotto, minore sia dell'Area Politiche sociali che dell'Area Ricerca e Sanità. Nell'ambito delle **Politiche sociali si interviene** quindi con **progetti più robusti**, dal valore medio di oltre 300.000 euro, limitandone la quantità rispetto all'**ambito culturale e artistico** dove

si riscontra una **quantità di progetti dal minor**, seppur sempre significativo, **valore economico**, pari a poco meno di 120.000 euro. Gli **elevati valori dei progetti dell'Area Ricerca e Sanità si riferiscono a procedure meno affini ai grant quali convenzioni universitarie, sostegno agli Enti Strumentali e acquisto di strutture ospedaliere**, progetti evidentemente di più ampio respiro con spese medie per progetto più alte. Le Aree Innovazione culturale e Filantropia e Territorio manifestano comportamenti simili alle rispettive

Aree più affini: progetti a taglia più ridotta nell'ambito dell'Innovazione culturale, mentre più elevati (superiori anche a quelli dell'Area Arte, Attività e Beni Culturali) nell'Area Filantropia e Territorio.

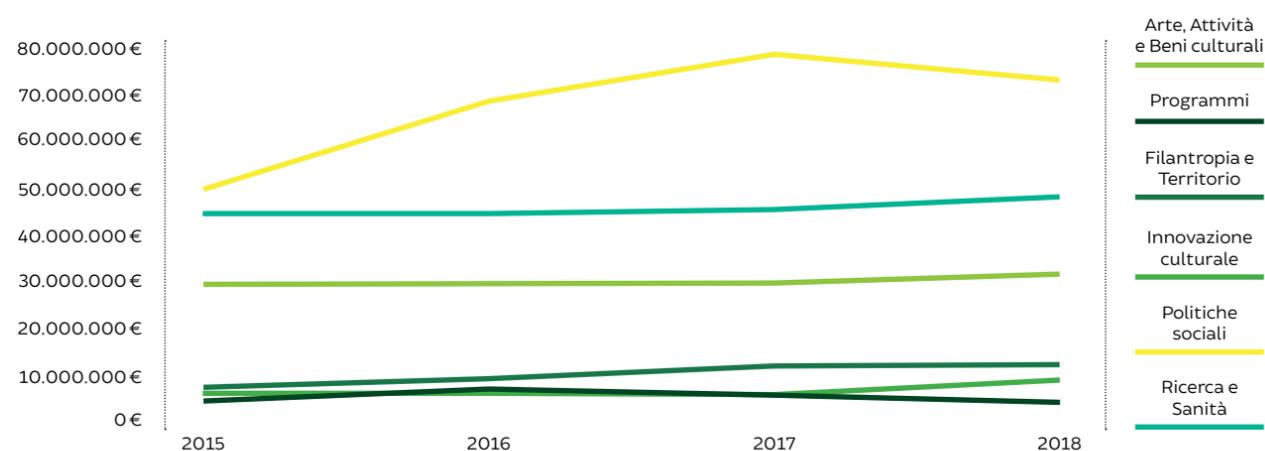
Il deliberato dalla Compagnia è cresciuto nel periodo: l'incremento è in gran parte da spiegarsi con i crediti di imposta generati dalla partecipazione al Fondo di contrasto alla povertà educativa minorile (vedi cap. Politiche sociali).

Trend erogazioni: quadriennio 2015-2018



Di seguito, viene esposta la declinazione del deliberato per area di intervento negli ultimi quattro anni.

Trend erogazioni per area istituzionale: quadriennio 2015-2018



Il trend per area conferma una **certa stabilità di impegno all'interno delle differenti aree** con una crescita dell'Area Politiche sociali nel 2016 e un successivo assestamento dell'erogato tra i 70 e gli 80 milioni nel 2017 e 2018. Si manifesta qui il citato effetto della partecipazione della Compagnia di San Paolo al Fondo di contrasto della povertà educativa minorile.

È bene sottolineare come numerosità (in valore assoluto) dei progetti o distribuzione per valore economico di progetto sono grandezze che necessitano di essere lette congiuntamente. I due dati, che pur si riferiscono a una medesima fenomenologia, ne descrivono aspetti differenti e l'impressione del lettore cambia pertanto in maniera rilevante a seconda dell'indicatore osservato: dal punto di vista della distribuzione

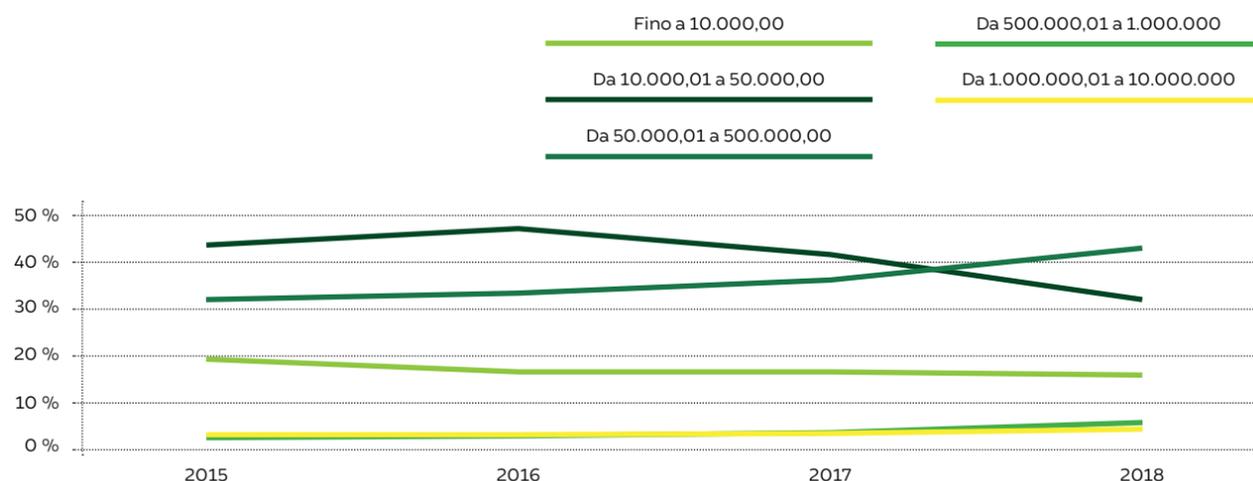
dei progetti si osserva una **concentrazione del numero di progetti della taglia tra i 10.000 euro e i 500.000.000 euro pari quasi all'80% del totale progetti del biennio**. Significativa anche la quota dei progetti a taglia ridotta entro i 10.000 euro. **Minoritaria la percentuale di progetti a taglia particolarmente elevata con 4 macro-progetti dal valore superiore ai 10 milioni di euro**. Considerando invece la dimensione economica, **i pochi stanziamenti di taglia estremamente elevata (superiore al milione di euro), che rappresentano poco più del 3% dei progetti del biennio, hanno in realtà assorbito una quota consistente di risorse finanziarie pari a oltre il 51% delle risorse**. Da questa prospettiva, il ruolo dei progetti a taglia più bassa risulta residuale, mentre permane un peso importante dei progetti di medio-alta taglia nell'ampia fascia tra i 50.000 e i 500.000 euro.

Progetti per classi di importo: biennio 2017-2018

	Interventi		Importo deliberato	
	N	%	Euro	%
Fino a 10.000,00	279	16,3%	2.097.365	0,7%
Da 10.000,01 a 50.000,00	645	37,7%	19.661.555	5,5%
Da 50.000,01 a 500.000,00	675	39,4%	108.990.494	30%
Da 500.000,01 a 1.000.000,00	59	3,4%	41.756.285	11,7%
Da 1.000.000,01 a 10.000.000,00	49	2,8%	118.957.931	33,5%
Oltre i 10.000.000,00	4	0,4%	65.689.644	18,5%
Totale	1.711	100%	357.153.274	100%

Il grafico successivo riassume l'evoluzione del peso dei progetti in valori assoluti sul totale dei progetti sostenuti negli anni. Per facilitare la lettura le classi "1 milione-10 milioni" e "oltre 10 milioni" sono state unite.

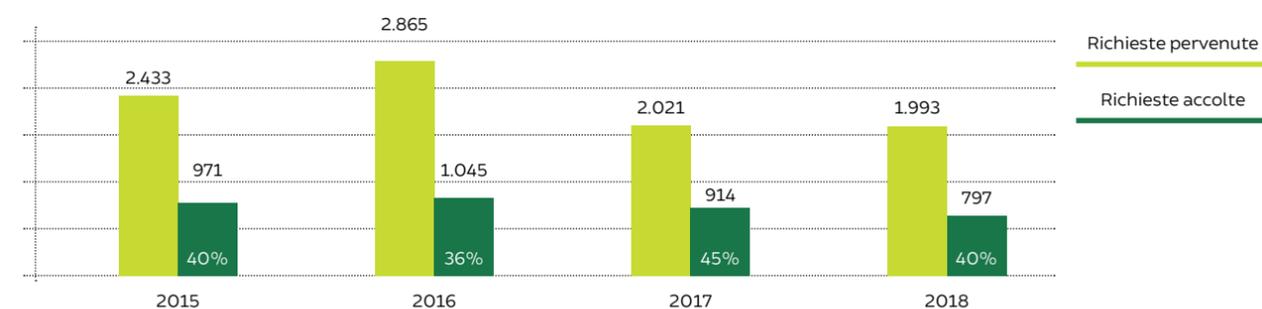
Trend incidenza progetti in valore assoluto per classi di importo: quadriennio 2015-2018



La Compagnia ha mantenuto lo stesso approccio nell'ultimo quadriennio per i progetti agli "estremi della distribuzione": limitato a meno del 5% il peso dei progetti di altissima taglia così come stabile tra il 15% e il 20% l'incidenza sul totale dei progetti entro i 10.000 euro. **Di particolare interesse è l'evoluzione dei progetti a taglia media che vede, proprio a partire dall'inizio della consiliazione 2017-2020 un cambiamento di rotta: crescono infatti progetti di più ampia complessità (da 50 a 500 mila euro) mentre, viceversa, scendono i progetti di più bassa complessità (tra 10 e 50 mila euro).** Il trend evidenzia chiaramente che a partire da una situazione di predominanza dei progetti di importo medio-basso (pari a oltre il 45% del totale progetti), nel 2017 si è registrato un avvicinamento tra le due classi di

progetto con un "sorpasso" dei progetti di importo medio-alto nel 2018, pari a oltre il 40% del totale progetti. Questo risultato evidenzia la convinzione che la scala dimensionale dei progetti è considerata rilevante per la loro capacità di impatto. **Nel biennio 2017-2018 sono pervenute alla Compagnia di San Paolo un numero complessivo di oltre 4.000 richieste per una richiesta economica totale pari a oltre 512 milioni di euro.** Nello stesso periodo la Compagnia ha supportato, come detto, 1.711 progetti, pari al 42,7% delle richieste ricevute. Dal punto di vista economico, **gli oltre 357 milioni di euro concessi rappresentano circa il 70% delle risorse richieste dal territorio.** Il grafico successivo sintetizza il rapporto tra domanda e risposta in valore assoluto nell'ultimo quadriennio.

Richieste pervenute e accolte in valore assoluto: quadriennio



La percentuale di richieste accolte sul totale pervenute è stabile negli ultimi quattro anni assestandosi su percentuali tra il 36% e il 45%: l'elemento che emerge in maniera evidente è invece la **diminuzione delle richieste** (poco meno di un migliaio tra il 2016 e il 2017). L'interpretazione non è immediata e probabilmente una pluralità di fattori deve essere chiamata in causa: la "moral suasion" da parte della Compagnia affinché gli enti si coalizzino nella presentazione di proposte multi-attore, la crescita dei bandi, ma non si può escludere anche l'effetto di una crisi che, oltre a scoraggiare gli attori del sociale, rende oggettivamente più complicato

reperire il co-finanziamento tipicamente richiesto. Se guardiamo alla tipologia di strumento di erogazione, il grant-making rimane la modalità prevalente di erogazione affiancata dal sostegno tramite bandi, assorbendo quasi il 60% dei progetti in valore assoluto e il 33% delle risorse economiche da inizio consiliazione. Il sostegno agli Enti Strumentali della Compagnia assorbe sostanziose risorse economiche, pari a oltre il 20% del totale così come accade per le convenzioni, con il 16%. Sotto il 10% in valori assoluti e in risorse economiche le altre voci tra cui SAI, Enti partecipati, progetti integrati e programmi.

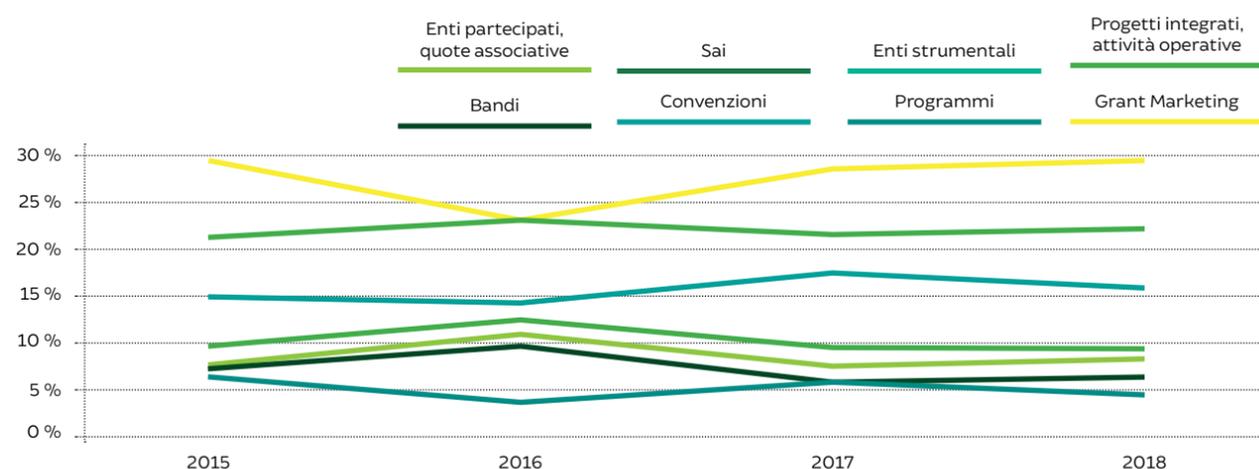
Progetti per tipologia: biennio 2017-2018

	Progetti		Erogazioni deliberate	
	N	%	Euro	%
Grant-making	604	35,3%	102.297.157	28,6%
SAI	142	8,2%	22.585.000	6,3%
Enti partecipati, quote associative	49	2,8%	26.569.968	7,4%
Enti strumentali	27	1,5%	77.388.790	21,7%
Bandi	418	24,4%	20.473.895	5,7%
Convenzioni	157	9,1%	58.041.000	16,3%
Progetti integrati, attività operativa	145	8,4%	32.121.658	9%
Programmi	169	9,8%	17.675.806	4,9%
Totale	1.711	100%	357.153.274	100%

Considerando l'incidenza delle **risorse delle varie tipologie di sostegno si nota una sostanziale continuità, anche se con alcune oscillazioni** nel tempo. In particolare, le risorse assorbite dal grant-making su richiesta spontanea sono quelle che hanno mostrato maggiori oscillazioni con un'incidenza sul totale del 23% nel 2016 e del 28% nel 2018. Il **peso degli Enti Strumentali si conferma particolarmente impor-**

tante: nel 2016 l'incidenza di questa voce ha di fatto pareggiato quella del grant-making mantenendosi tra il 21% e il 23%. **Nell'ultimo biennio sono cresciute le convenzioni** superando la soglia del 15%: tale fenomeno è anche dovuto a rinnovi, ad esempio a cadenza triennale, di queste modalità di rapporto. Nella fascia tra il 4% e il 12% si assestano invece tutte le altre voci di entrata, stabili nel corso del quadriennio.

Trend erogazioni per tipologia: quadriennio 2015-2018



Relativamente agli enti percipienti, la tabella successiva sintetizza la distribuzione dell'erogato nella prima metà del mandato. Per ciò che concerne i progetti in valore assoluto si osserva una certa eterogeneità dei "beneficiari" tra cui risultano come più frequenti le fondazioni (19,8%), le associazioni riconosciute (13,9%) e quelle non riconosciute (12,4%). La situazione cambia parzialmente se consideriamo il valore economico delle erogazioni: **le fondazioni si confermano il principale percipiente assorbendo il 43% delle risorse.** Questo risultato si spiega in particolar modo nella forma giuridica di alcuni Enti Strumentali della Compagnia di San Paolo, siano quelli sociali ed educativi, siano quelli di ricerca. In

termini di risorse allocate **seguono i progetti operativi** della Compagnia, in cui, di fatto, la Compagnia **utilizza le proprie risorse per la gestione e realizzazione interna di progetti e le associazioni riconosciute.** Se prendiamo in considerazione le voci relative agli enti pubblici (Ministero, Regione, Comune, Comunità montana, Enti pubblici di ricerca, Aziende ospedaliere e ASL, Università e Istituti scolastici) si osserva che **la dimensione pubblica ha assorbito nel biennio quasi il 20% dei progetti e con percentuali del tutto simili anche le risorse economiche.** Tra tutti gli enti pubblici sono in particolar modo i comuni e le università ad aver beneficiato in maniera più consistente dei contributi della Compagnia.

Analisi per enti beneficiari: biennio 2017-2018

	Progetti		Erogazioni deliberate	
	N	%	Euro	%
Ministero, enti periferici	6	0,4%	2.905.800	0,8%
Regione	6	0,4%	3.690.000	1,0%
Comune	147	8,6%	20.413.323	5,7%
Comunità montana o collinare	11	0,6%	253.947	0,1%
Consorzio o associazione di enti locali, ente parco	23	1,3%	5.580.810	1,6%
Organizzazioni sovranazionali	8	0,5%	2.485.000	0,7%
Ente pubblico di ricerca e trasferimento tecnologico	18	1,1%	1.994.600	0,6%
Azienda ospedaliera	7	0,4%	1.061.000	0,3%
Azienda Sanitaria Locale	2	0,1%	17.900,00	0,0%
Università, Politecnico	87	5,1%	30.886.886	8,6%
Scuole non universitarie	15	0,9%	323.890,00	0,1%
Fondazione	338	19,8%	153.656.034	43,0%
Associazione riconosciuta	237	13,9%	40.698.765	11,4%
Associazione non riconosciuta	213	12,4%	12.171.667	3,4%
Associazione di promozione sociale	68	4,0%	4.003.550	1,1%
Organizzazione di volontariato	40	2,3%	3.001.200	0,8%
Consorzio non a fini di lucro	10	0,6%	1.310.000	0,4%
Comitato	9	0,5%	198.400,00	0,1%
ONG riconosciuta (ex legge 49/87)	5	0,3%	433.900,00	0,1%
Altro ente privato non lucrativo e non imprenditoriale	157	9,2%	12.537.978	3,5%
Ente religioso	132	7,7%	10.704.220	3,0%
Impresa sociale	11	0,6%	567.000,00	0,2%
Cooperativa di solidarietà sociale tipo A	22	1,3%	1.033.983	0,3%
Cooperativa di solidarietà sociale tipo B	11	0,6%	609.851,00	0,2%
Cooperativa di solidarietà sociale tipo Mista	14	0,8%	2.014.000	0,6%
Cooperativa che opera nel settore dello spettacolo, dell'informazione	10	0,6%	352.000,00	0,1%
Progetti Operativi (CSP)	104	6,1%	44.247.573	12,4%
Totale	1.711	100,0%	357.153.277	100,0%

L'ultimo confronto riguarda la **distribuzione territoriale delle erogazioni**: tra gli altri, il tema della distribuzione delle risorse all'interno della Città Metropolitana di Torino è **tema costante di confronto** ed è stato **ampiamente verificato nella sezione finale del Rapporto Annuale** della Compagnia di San Paolo **2017**:

https://compagniadisanpaolo.it/ita/content/download/35187/290548/version/4/file/Rapporto+CSP_2017_ITA_.pdf.

La tabella successiva, allo stesso modo delle precedenti, sintetizza la distribuzione delle erogazioni per area nel biennio 2017-2018.

Analisi per area geografica: biennio 2017-2018

	RICHIESTE ACCOLTE			
	Progetto		Importo richiesto	
	N.	%	Euro	%
Torino	929	54,3%	266.163.619	74,5%
Provincia di Torino	180	10,5%	15.928.597	4,5%
Altre Province del Piemonte	258	15,1%	12.970.847	3,6%
Valle d'Aosta	16	0,9%	989.000,00	0,3%
Genova e Provincia	169	9,9%	18.752.490	5,3%
Altre Province delle Liguria	44	2,6%	1.503.100	0,4%
Nord Italia (Escluso Piemonte)	43	2,5%	1.404.090	0,4%
Centro Italia	33	1,9%	4.753.578	1,3%
Napoli e Regioni meridionali	17	1,0%	11.416.139	3,2%
Ambito Nazionale	-	-	19.436.817	5,4%
Estero - U.E.	5	0,3%	860.000,00	0,2%
Estero - Altri	16	0,9%	2.975.000	0,8%
Totale	1.711	100,0%	357.153.277	100,0%

Negli ultimi due anni il territorio della Città Metropolitana di Torino (coincidente con la ex Provincia) **ha raccolto il 64% dei contributi in valore assoluto e quasi l'80% in valore economico.**

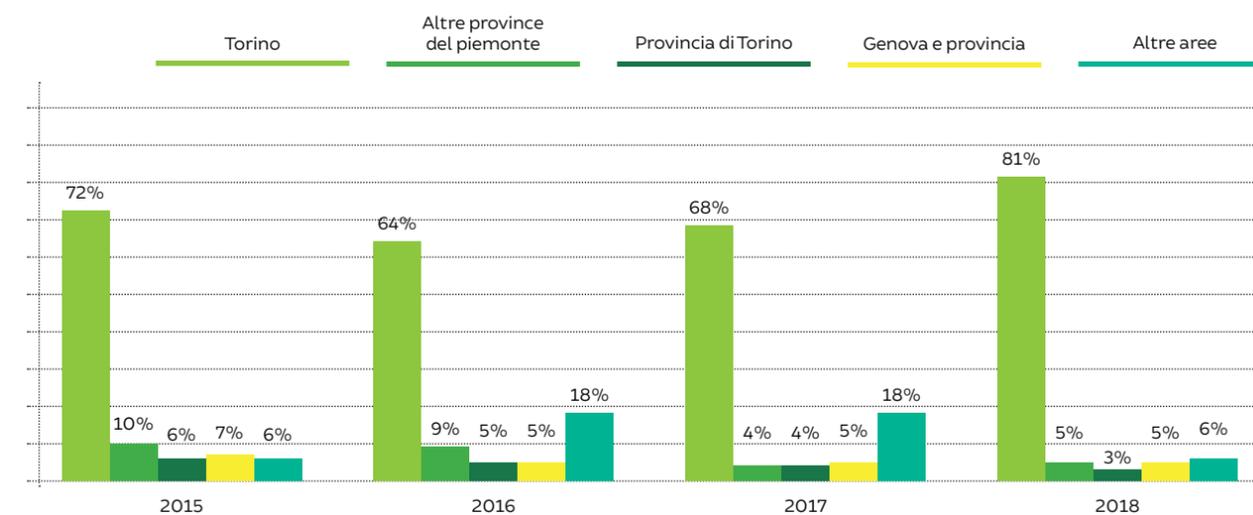
In questa situazione il ruolo del comune di Torino è preponderante con il 54% dei progetti e il 74,5% delle risorse economiche. Seguono, in termini di numero di progetti, le altre province del Piemonte

con una quota in valore economico in realtà non così elevata: in questa secondo prospettiva prevale invece con percentuali leggermente più alte l'area della città metropolitana di Genova. Le differenze tra numero di progetti e valore economico erogato si apprezzano meglio se si prende in considerazione il valore medio dei progetti, considerando in particolare le aree interessate da almeno un centinaio di progetti.

Si osserva, infatti che **è nelle città metropolitane, Genova, e ancor più Torino, che si concentrano progetti di elevato importo economico.** È importante ricordare che è nei capoluoghi di Regione che si collocano istituzioni che, in realtà, hanno un irraggiamento che travalica quello del comune di insediamento. I comuni della città metropolitana di Torino, le altre province piemontesi e, in misura leggermente minore le altre province liguri, sono state interessate da un numero importante di

progetti (il 35% del totale progetti del biennio) ma con valori economici significativamente più bassi (13% del totale valore circa). In considerazione di queste osservazioni può rivelarsi utile focalizzare l'attenzione sulla distribuzione dei progetti e del loro valore nell'ultimo quadriennio. Per rendere più semplice la lettura, nel grafico successivo l'incidenza di ciascuna area è stata calcolata sulle cinque aree più interessate vale a dire comune di Torino, Provincia di Torino, Altre province piemontesi, Genova e provincia.

Analisi per area geografica: quadriennio 2015-2018



Il grafico suggerisce alcune differenze: negli anni 2015 e 2018 l'incidenza dell'erogato sul territorio del comune di Torino è stato in parte più elevato rispetto agli anni centrali del quadriennio. **La questione della distribuzione delle risorse a livello geografico è oggetto di costante riflessione interna alla fondazione e si ripropone anche in questo caso: questi dati ci suggeriscono davvero**

che la Compagnia di San Paolo ha dedicato una preponderante attenzione al territorio del comune di Torino? La risposta è che **probabilmente si sta sovrastimando il peso del comune di Torino.** È indubbio che ci sia un investimento preponderante nel territorio di Torino, per ragioni propriamente storiche, ma anche "tecniche", come la dimensione e la densità abitativa. Esiste però un elemento metodologico da

tenere in considerazione: **è quanto mai complesso riuscire a ricondurre effettivamente le risorse e gli effetti dei progetti sostenuti a una chiara territorialità.**

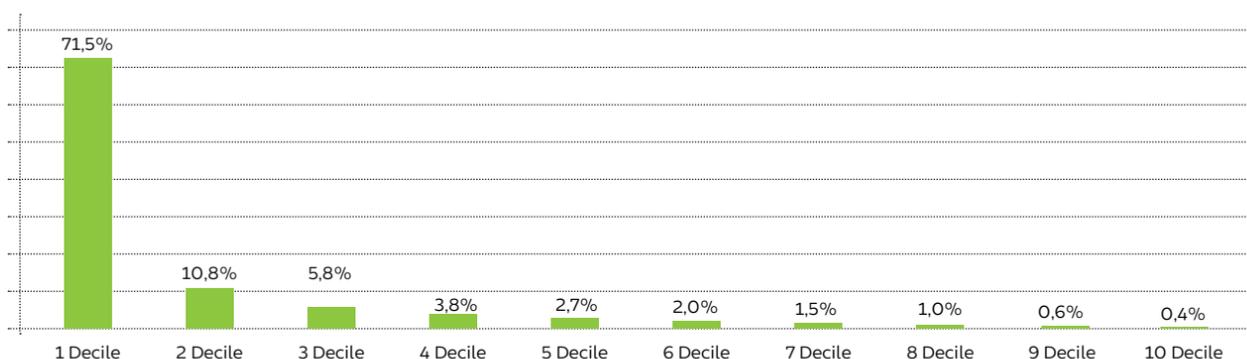
Come si è accennato, sussistono enti che hanno sede a Torino - ad esempio le Università, le maggiori Aziende Ospedaliere, i grandi Musei - i fruitori dei servizi dei quali risiedono nei comuni limitrofi o in territori piuttosto lontani. Nel rapporto annuale 2017, cui si rimanda per un approfondimento sul tema, si è tentato di pesare in maniera più oggettiva l'erogato in funzione di una serie di dati aggiuntivi. La fotografia che ne è risultata è un ruolo primario del comune di Torino come attrattore di risorse della Compagnia, ma ciò con un'intensità meno elevata rispetto a quanto ci si potrebbe aspettare dalle rappresentazioni centrate sull'indirizzo della sede legale. In questo senso alcune delle differenze percentuali rilevate nel grafico precedente sono da interpretare con cautela vista la difficoltà di ricondurre gli impatti dei progetti all'area di destinazione delle risorse.

La distribuzione delle risorse della Compagnia di San Paolo nel biennio 2017-2018: misure di concentrazione

La Compagnia di San Paolo eroga le **risorse per il sostegno a progetti in maniera non omogenea**, non

solo, come intuibile, a livello spaziale e temporale, ma **anche rispetto alla taglia dei progetti.** È un fatto la **crescente attenzione verso progettualità di taglia medio-alta e la contemporanea presenza di molti progetti a taglia ridotta**, che pesano significativamente in termini di numero di progetti, ma assai poco in termini di risorse economiche. In questa sezione l'obiettivo è riaggregare i dati di progetto del biennio 2017-2018 per comprendere come progetti e relative risorse economiche si siano distribuiti. Per fare questo si è adottato il seguente metodo: sono stati estratti dal database della Compagnia tutti i progetti che sono giunti a delibera nel periodo 2017-2018 organizzandoli in un elenco gerarchico dal progetto a valore più elevato al progetto dal valore più basso. **I progetti sono stati suddivisi in decili**, che rappresentano quindi il totale dei progetti deliberati nel biennio suddivisi in 10 gruppi di stessa numerosità in valore assoluto, ma ordinati per importo: **il 1° decile rappresenta il gruppo dei progetti più robusti dal punto di vista economico mentre il 10° decile rappresenta il gruppo di progetti a più basso importo.** A questo punto il totale dell'importo economico per ciascun decile è stato trasformato in valore percentuale al fine di comprendere la concentrazione delle risorse. L'istogramma successivo indica l'incidenza di assorbimento delle risorse per decile.

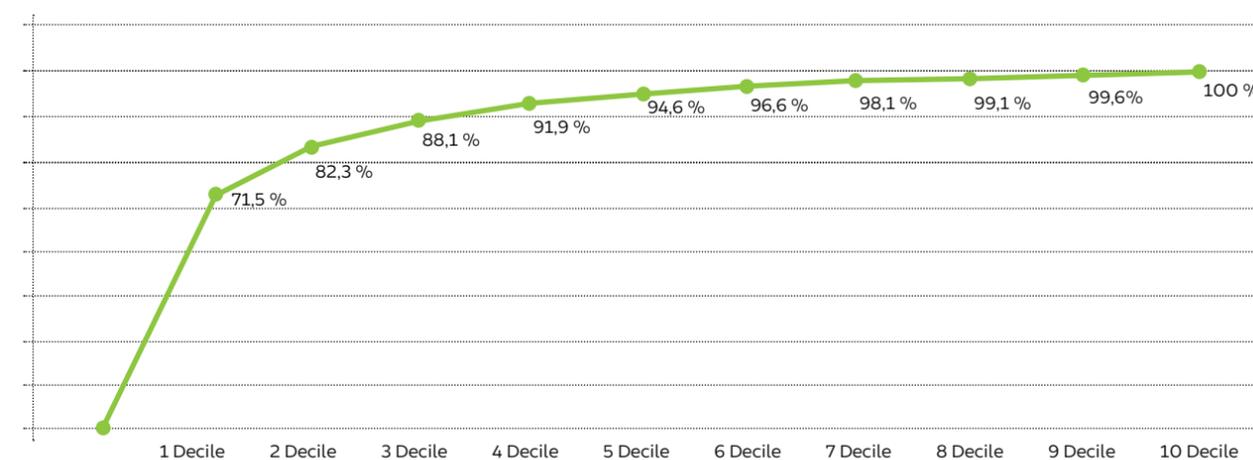
Incidenza percentuale delle risorse assorbite dai progetti per decile



Come detto il 1° decile rappresenta il gruppo di progetti a più elevato importo (valore massimo circa 20 milioni di euro per il fondo di contrasto della povertà educativa minorile, valore minimo di decile 300.000 euro comune a numerosi progetti) mentre il 10° decile rappresenta il gruppo di progetti a importo più basso (entro i 10.000 euro). Se sommiamo la quota di risorse dei primi tre decili si arriva a quasi il 90% del totale: questo significa che **un numero limitato di progetti intercetta buona parte delle risorse** della Compagnia. La situazione

è ben rappresentata dal Grafico 2 che replica il precedente grafico in versione però aggregata, dando conto quindi dell'allocatione del budget fino a completa saturazione. Se guardiamo alla dimensione economica dei progetti, possiamo pertanto affermare che **la Compagnia spende in modo significativamente concentrato: l'opposto dell'approccio a pioggia.** È bene tuttavia ricordare, a parziale correzione di questa pur accurata affermazione, che **alcuni degli interventi più grandi contengono in sé una pluralità di azioni coordinate.**

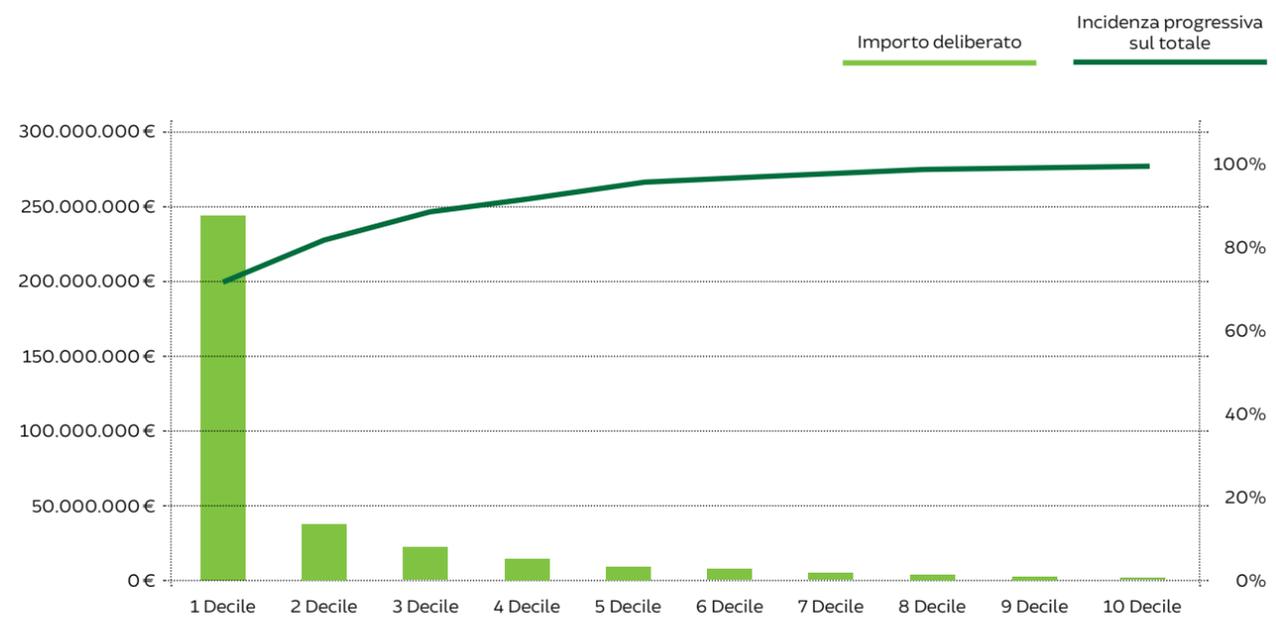
Incidenza percentuale progressiva delle risorse assorbite dai progetti per decile



Si evince dal grafico che **la distribuzione delle risorse segue** il comportamento tipico di una curva logaritmica: **incremento repentino delle risorse spese e successivamente plafond progressivo con conseguente lenta saturazione.** Per chiarezza di lettura si tenga conto che i dati sono stati organizzati in ordine gerarchico di importo deliberato per cui il precedente grafico non rappresenta un'evoluzione di tipo temporale. Semplificando si potrebbe

semplicemente dire che **pochi progetti impegnano la grande maggioranza delle risorse** della Compagnia. Integrando i due grafici insieme come nel successivo grafico 3 si conferma nuovamente che il "comportamento erogativo" della Compagnia segue perfettamente il principio di Pareto per cui un numero limitato di progetti assorbe la grande maggioranza delle risorse a disposizione della Compagnia.

Diagramma di Pareto dell'assorbimento delle risorse economiche da parte dei progetti più grandi della Compagnia di San Paolo.



Grandi cantieri aperti



Nell'attività della Compagnia **esistono talune progettualità che, più di altre, non è facile ricostruire semplicemente considerando gli stanziamenti a esse inerenti.** Si tratta di **ambiti progettuali complessi, multi o trans-settoriali**, sui quali possono confluire più progetti distinti, o addirittura risorse patrimoniali in forma di investimento *mission-related*. Alle risorse economiche viene poi a sommarsi un valore aggiunto da parte della Compagnia che si fonda sull'attivazione di reti di contatti, su competenze, sull'impegno sistematico a tener vive tematiche e obiettivi. Non da ultimo, viene esercitata, laddove utile e in forma rispettosa del ruolo degli altri attori, pubblici e privati, una funzione di "ambiente di discussione aperto" – quel *convening power* riconosciuto dalla letteratura come ruolo importante delle fondazioni moderne nelle società a governo complesso.



Queste progettualità hanno agli occhi della Compagnia **un'importanza sistemica, vuoi perché su di esse si basano veri e propri salti di qualità territoriale che toccano l'intero territorio, vuoi perché esse propongono dei modelli di intervento che, oltre al loro impatto specifico, hanno un interesse generale e, nelle ambizioni, di modello.** A ragione della loro complessità, si tratta di operazioni di prospettiva pluriennale.

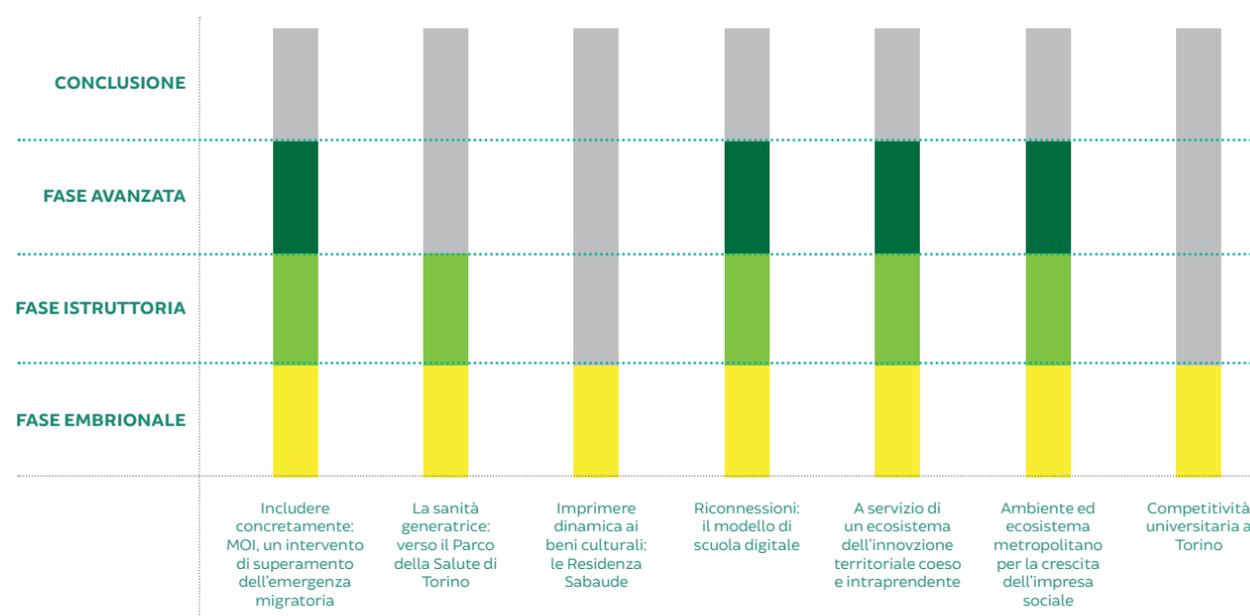
La Compagnia gestisce questi cantieri - che sempre includono una pluralità di attori locali corresponsabili - tramite **una pluralità di strumenti**, di volta in volta con ruoli di iniziatore,

facilitatore, mediatore, promotore, oltre, naturalmente, di erogatore o investitore. Sotto la guida degli Organi, ogni cantiere è seguito da un gruppo di lavoro specifico: che si tratti del Gruppo di lavoro sullo sviluppo economico locale, della Direzione Innovazione d'Impatto, di unità ad hoc cui partecipano esperti delle Aree Operative, degli Enti Strumentali, come pure, su invito o stabilmente, rappresentati degli stakeholder. Nel seguito diamo conto dei principali tra i cantieri oggi aperti.

Prima di entrare nel merito dei progetti, l'infografica successiva riassume lo stato di avanzamento dei vari cantieri aperti.



Cantieri aperti e livello di avanzamento



1. Includere concretamente: MOI, un intervento di superamento dell'emergenza migratoria

MOI - "Migranti un'Opportunità d'Inclusione" è un'iniziativa promossa dal **Comune di Torino, dalla Regione Piemonte, dalla Città Metropolitana di Torino, dalla Prefettura, dalla Diocesi di Torino e dalla Compagnia di San Paolo**, che si è posta l'obiettivo di affrontare e contribuire a superare l'emergenza urbana dell'ex-MOI di Torino (già parte del villaggio olimpico) dove quattro stabili sono occupati in condizione di degrado e disagio da parte di varie centinaia di persone immigrate, con diverso status giuridico. La tensione sociale dell'area e nel quartiere già da tempo era crescente e gli enti citati hanno elaborato un progetto di intervento collaborativo per farvi fronte. Il progetto affronta **l'emergenza abitativa e lavorativa degli abitanti delle 4 palazzine occupate, offrendo opportunità di percorsi di graduale autonomia** dell'ex-MOI di Torino, consentendo al contempo la liberazione e il possibile utilizzo a fini sociali. Il progetto, avviato nell'aprile 2017, si basa sulla realizzazione di percorsi condivisi tra gli enti promotori e con i fruitori.

Front office e mappatura

Da aprile 2017 è stato aperto un ufficio del progetto in prossimità delle palazzine occupate, dove operatori specializzati stabiliscono relazioni con gli occupanti degli stabili, effettuando un'analisi dei bisogni e degli obiettivi di ciascuno. Durante la prima fase del progetto è stato realizzato un primo censimento che ha rilevato la presenza di circa 800 persone.

Liberazione delle strutture

Nel mese di dicembre 2017 è avvenuta la parziale liberazione degli interrati, trasferendo in accoglienza 103 persone. Nell'agosto 2018 è stata liberata la palazzina marrone e sono state trasferite in accoglienza 99 persone. Nel dicembre 2018 è

avvenuta la liberazione completa degli interrati e sono state trasferite 56 persone e liberati gli spazi dalla pericolosa presenza di materiali di risulta ivi accumulati. Nel mese di marzo 2019 è stata liberata la palazzina blu, con il trasferimento di 134 persone.

Nuclei familiari

I nuclei familiari sono stati seguiti a prescindere dalla loro collocazione nelle diverse palazzine e l'offerta di percorsi di graduale inclusione è stata considerata dal progetto una priorità: 9 famiglie (16 minori e 18 adulti) sono state trasferite accompagnate - con il supporto dell'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo - all'integrazione sociale e lavorativa.

Inserimenti lavorativi

A partire da giugno 2017, sono state avviate attività di inserimento lavorativo. Complessivamente, sono state attivate 137 formazioni professionali, 48 tirocini e 89 contratti di lavoro. In totale 67 persone sono divenute completamente autonome. Altre stanno progressivamente conquistando l'autonomia.

Accoglienza

In totale 479 persone sono state trasferite in strutture di accoglienza di responsabilità del Comune, della Diocesi, di altri enti e presso i cantieri navali. Al mese di marzo 2019 le persone in accoglienza sono 340 (263 presso strutture di responsabilità del Comune, 64 in strutture della Diocesi e 13 in altre strutture), mentre 139 persone sono uscite dai percorsi di accompagnamento.

Prospettive

Si prevede che il progetto prosegua ancora per le prossime due annualità, con la liberazione delle rimanenti due palazzine e il trasferimento degli abitanti in altre strutture abitative alternative e il loro accompagnamento verso una graduale autonomia abitativa e lavorativa. Si prevede, nel medio periodo,

che le palazzine oggetto della progressiva liberazione possano essere ristrutturate e riutilizzate a fini di social housing, anche nel possibile quadro di azioni di riqualificazione urbana più complessive che potrebbero comprendere, ad esempio, le Arcate, Piazza Galimberti, ecc. L'auspicio è che il progetto possa rappresentare una occasione di definizione di pratiche, di sperimentazione di strumenti e di innovazione e di riflessione nel campo del welfare ed in particolare dell'autonomia abitativa e lavorativa e di percorsi di inclusione sociale di persone con fragilità, utile anche per altre progettualità attualmente in corso a Torino e in altre aree del Paese.

2. La sanità generatrice: verso il Parco della Salute di Torino

La Compagnia di San Paolo ritiene il **progetto di realizzazione del Parco della Salute – Ricerca e Innovazione strategico per la crescita del territorio torinese** ed è impegnata a favorire il percorso che porterà alla sua realizzazione. La Compagnia di San Paolo ha avviato un **confronto con gli attori locali coinvolti nel progetto (Città Metropolitana di Torino, Regione Piemonte, Università e Politecnico di Torino, Azienda Ospedaliera Città della Salute)** che si è articolato su tre principali direttrici di intervento:

- **Piano di Rientro.** La Compagnia di San Paolo ha stipulato una convenzione con la Regione Piemonte al fine di implementare e consolidare il piano di rientro del debito dell'Azienda Ospedaliera universitaria Città della Salute. Il **piano di rientro intende individuare azioni di razionalizzazione e risanamento mirate ad agevolare il trasferimento nella nuova localizzazione.** Gli esiti del bando per la selezione dell'Advisor – del valore complessivo di oltre 6 milioni – sono attesi entro l'estate.

- **Bandi a valere su risorse CIPE.** La Regione Piemonte, a valere su fondi CIPE, ha pubblicato un bando del valore di 90 milioni così ripartiti:

30 milioni di euro per il raddoppio del Centro di Biotecnologie e Medicina traslazionale e 60 milioni di euro per finanziare progetti di innovazione in ambito medico, capaci di valorizzare le eccellenze presenti sul territorio e di attrarre investimenti privati, soprattutto internazionali. Il **ruolo** richiesto alla **Compagnia di San Paolo** in questo caso è di **assistere la Regione Piemonte nel dialogo con le imprese potenzialmente interessate a partecipare al bando**: l'obiettivo è quello di dare una visibilità europea al bando, aumentando, di conseguenza, la qualità e la quantità delle offerte.

- **Benchmarking.** Come azione di supporto alla procedura di dialogo competitivo in essere, la Compagnia di San Paolo ha svolto **un'attività di benchmarking con importanti strutture ospedaliere nazionali e internazionali (Mount Sinai New York, Karolinska Solna, Humanitas di Rozzano (MI), ASL Treviso)** e ha approfondito – anche con il supporto della Fondazione Links – l'utilizzo delle nuove tecnologie di gestione "dell'ospedale del futuro". In particolare, sono state approfondite le tematiche relative all'utilizzo dei dati (il data driven hospital), le sperimentazioni di intelligenza artificiale applicate alla medicina e le opportunità di rigenerazione urbana connesse ad interventi complessi.

- **Coinvolgimento degli stakeholder.** La Compagnia si è impegnata a promuovere, per quanto di sua competenza, relazioni tra **tutti gli attori coinvolti (ricerca, clinica, trasferimento tecnologico, rigenerazione urbana, sanità 4.0, ...)** in maniera più efficiente ed efficace.

3. Imprimere dinamica ai beni culturali: le Residenze Sabaude

Le Residenze Reali Sabaude sono un'importante risorsa del sistema territoriale: non solo culturale, ma anche economica. Questa consapevolezza è pluridecennale, ma i passi compiuti per valorizzare



questa ricchezza storica sono ancora insufficienti. Le problematiche tecnico-amministrative continuano a essere rilevanti, ma sembra mancare ancora una spinta operativa, di visione e organizzativa, che trasformi una costellazione di beni di proprietà diverse in un sistema coordinato di fruizione: tanto per i residenti quanto per i turisti. Se la Reggia di Venaria Reale è stata un successo, la reputazione internazionale dell'insieme delle Residenze Reali Sabaude non è, per il pubblico dei turisti e degli operatori, allo stesso livello di altre note concentrazioni diffuse ma unitarie di castelli, residenze e parchi storici, differenti ma di utile confronto per progettare il sistema delle Residenze. La Compagnia si è applicata anche nel biennio, come fa da lungo tempo, a **sostenere la Reggia di Venaria come pure altri progetti di valorizzazione o restauro delle singole residenze**, attivando inoltre studi dedicati e azioni di sistema per il circuito; né si è tirata indietro nella creazione e nella partecipazione diretta a quello che appariva lo strumento principe per l'attivazione di una politica effettiva, culturale e attrattiva, che vedesse le Residenze come un insieme, e cioè il Consorzio pubblico-privato a esse dedicato presso la Reggia stessa di Venaria. Risulta ora cruciale che le diverse realtà coinvolte – ministeriali, territoriali, pubbliche e private – diano concretezza a un'intenzionalità condivisa. La redazione del Piano strategico del Consorzio delle Residenze Reali Sabaude, che la Compagnia ha incoraggiato come passo indispensabile, potrà essere il piano ordinatore, o almeno l'ambito di definizione di una politica costruttiva del sistema, cui la nuova direzione del Consorzio potrà dedicare il necessario impegno. **La Compagnia ha posto questo tema nel corrente ciclo programmatico tra le priorità culturali ed economiche per lo sviluppo del territorio** e non mancherà di stimolare tra gli attori una strategia operativa, e le conseguenti scelte attuative, commisurate alle potenzialità di tale tema e all'impegno ad esso dedicato negli anni.

4. Riconessioni: il modello di scuola digitale

Innovare il sistema educativo è una delle sfide principali nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Una sfida complessa soprattutto in Italia dove le scuole soffrono di un noto e dibattuto ritardo nella diffusione delle tecnologie e competenze digitali che acuisce le disuguaglianze tra istituti, le disparità nei metodi di insegnamento e limita le possibilità innovative. Ad aggravare la situazione si aggiunge il rischio di un'eccessiva attenzione alla tecnologia senza un percorso di formazione adeguato che spieghi non tanto cosa siano ma come le tecnologie digitali possano diventare una straordinaria occasione per innovare il proprio modo di insegnare o di gestire la scuola. In un contesto così complesso, **Riconessioni sviluppa un modello di intervento nuovo e sistemico per promuovere l'innovazione nelle scuole** che agisca su due piani: da un lato miri a sviluppare una nuova infrastruttura di Rete in grado di sostenere efficacemente una nuova didattica personalizzata e interattiva, dall'altro promuovere l'innovazione degli spazi e dei tempi dell'apprendimento e la costruzione di nuove professionalità nella scuola.

Dal punto di vista operativo, a **fine 2018 il progetto Riconessioni ha realizzato il cablaggio** di 88 plessi scolastici, di cui 53 navigano oggi con velocità di navigazione fino a 10 Gbps sulla rete di Riconessioni: nei mesi successivi c'è stato un incremento di partecipazione con un totale di **103 plessi scolastici di cui 71 navigano sulla rete del progetto. Riconessioni sta effettuando** ulteriori interventi destinati a cablare entro luglio 2019 150 plessi scolastici di Torino, garantendo quindi una **copertura dell'85% della città** mentre nell'anno scolastico 2019/2020 saranno cablati altri 80 plessi nei **grandi comuni della cerchia metropolitana per raggiungere una copertura di circa il 65%.**

Gli interventi tecnici/tecnologici, per quanto massicci, sono però solo una parte del progetto, cruciale ma

non esaustiva: bisogna imparare a sfruttare la rete. Così, oltre 900 tra insegnanti, dirigenti scolastici e direttori dei servizi generali e amministrativi hanno partecipato ai laboratori e ai percorsi di formazione di Riconessioni presentando successivamente 180 bandi innovativi all'interno del PON Scuola grazie al supporto della Fondazione per la Scuola e del Consorzio CSP-ST. I laboratori hanno tra l'altro previsto un intenso lavoro di rete che ha coinvolto sia Enti Strumentali e partecipati della Compagnia di San Paolo (es. Consorzio XkéO-13, Polo del '900, Area Arte, Attività e Beni culturali) sia realtà esterne, come case editrici.

Riconessioni sta inoltre sviluppando una serie di attività aggiuntive non previste a inizio progetto: si sono concretizzate quattro reti formali di scuole che desiderano contribuire attivamente al progetto, ragionando sugli sviluppi futuri dopo l'intervento della Fondazione per la Scuola. Sono inoltre stati **sviluppati due progetti a livello internazionale con l'Unesco e la Fondazione Nesta Italia**. Infine, la **Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo ha deciso di replicare il progetto Riconessioni nel territorio cuneese** e il team della Fondazione per la Scuola offre la cooperazione tecnica.

5. A servizio di un ecosistema dell'innovazione territoriale coeso e intraprendente

L'ecosistema dell'innovazione, a scala torinese e più ampia, cui la Compagnia intende contribuire come agente attivatore, **si compone di diversi cantieri a uno stadio di sviluppo in via di rapido consolidamento**. Il 2018 ha rappresentato un periodo di accelerazione con l'aiuto dei diversi attori sia direttamente legati alla Compagnia, sia degli stakeholder.

In particolare:

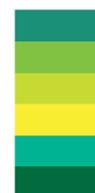
- **La Fondazione LINKS**, costituita nel 2016, **inizia il suo percorso di piena operatività dal primo gennaio**

2019. A fine 2018 si è infatti concluso l'iter di fusione per incorporazione dell'associazione Istituto Superiore Mario Boella e dell'associazione Sistemi Territoriali per l'Innovazione, entrambi Enti Strumentali di ricerca della Compagnia, nella Fondazione LINKS stessa. LINKS è oggi al lavoro per definire il proprio piano strategico (previsto per Q2-2019) e conseguentemente l'organigramma. Il Piano Strategico potrà integrarsi con il Piano Strategico del Politecnico di recente pubblicazione attestando LINKS non solo come Ente partecipato di ricerca della Compagnia ma anche del Politecnico di Torino. Il 2019 sarà inoltre il primo anno fiscale (dalla nascita di ISMB e SITI nei primi anni 2000) il cui il Politecnico contribuirà al finanziamento di LINKS con una dotazione di circa un milione di euro. LINKS ha richiesto il riconoscimento di Organismo di Ricerca da parte del MIUR.

- **La società LIFTT s.r.l.**, società partecipata al 100% dalla Fondazione LINKS, è stata costituita in data 19/12/2018. Esiste una chiara intesa con il Politecnico affinché LIFTT sia utilizzata per la **valorizzazione economica del patrimonio di conoscenza dell'Ateneo sia per il rilancio dell'incubatore I3P**. LIFTT ha già proceduto alla concezione e alla prima formulazione del proprio piano strategico.

- Nell'ambito del **rinnovo del sistema convenzionale della Compagnia con i 5 Atenei di riferimento (UniTo, PoliTo, Università Piemonte Orientale, Università di Genova e Università di Napoli Federico II)** si è fatto specifico riferimento al ruolo di LIFTT per la valorizzazione economica della conoscenza prodotta. In particolare, le convenzioni siglate a inizio 2019 prevedono che LIFTT agisca da advisor degli Atenei per la gestione unificata dei bandi Proof-of-Concept (ovvero bandi per realizzazione di prototipi). L'implementazione di tali indirizzi sarà formalizzata da contratti con i diversi Atenei.

- L'associazione ITHACA ha concluso l'anno 2018 con l'approvazione del piano strategico che prevede



per il 2019 una azione di societizzazione, ovvero di conferimento di ramo d'attività verso una new company ITHACA s.r.l. L'attività che si intende cedere è il contratto commerciale denominato "Rapid Mapping" che rappresenta un'opportunità di primo mercato per il lancio di questa iniziativa di spin-out. L'obiettivo è costituire ITHACA s.r.l. entro Giugno 2019. È in fase di definizione la compagine sociale definitiva.

- Quote I3P: in data 20/12/2018 il CdA di Fondazione **LINKS** ha deliberato **l'acquisizione delle quote** del Comune di Torino **dei due incubatori universitari I3P e 2I3T**. L'ingresso di LINKS nella compagine sociale dei due incubatori rappresenta un ulteriore passo verso la **creazione di un sistema dell'innovazione coeso**.

- La società Equiter s.p.a., partecipata dalla Compagnia è advisor del Fondo RIF originato da un bando BEI/MIUR focalizzato sulle 8 regioni del sud Italia. Questa esperienza ha condotto la Compagnia a promuovere la costituzione di un simile fondo dedicato al proprio territorio di riferimento.

- Negli spazi industriali di TNE (Torino Nuova Economia) in data 29 Marzo 2019 è stato compiuto il primo passo formale verso la **nascita del Manufacturing Technology Center** che intende **rafforzare il legame tra accademia e industria nella logica dei nuovi paradigmi di Industria 4.0**. Si tratta di una sfida di riqualificazione industriale, di trasformazione digitale dell'impresa, di avvio di politiche attive di trasferimento tecnologico e di formazione professionalizzate. La Compagnia non è formalmente nella compagine di Enti impegnati nell'iniziativa (Politecnico di Torino, Università di Torino, Regione Piemonte, Città di Torino e Camera di Commercio) tuttavia nel corso del 2018 e del 2019 ha contribuito al MTC con il proprio sistema di competenze.

La Compagnia intende continuare a seguire le evoluzioni di questa iniziativa di sviluppo territoriale e valutare le migliori modalità di supporto e accompagnamento.

6. Ambiente ed ecosistema metropolitano per la crescita dell'impresa sociale

Il futuro del settore sociale vedrà più imprese; il luogo di vita dell'impresa sociale (un po' come per la piccola impresa il distretto industriale dei decenni scorsi) è l'ecosistema locale. La Compagnia di San Paolo ha **lavorato** nell'ultimo biennio all'**edificazione di quel sistema di relazioni e di progettualità comune che trasforma la semplice presenza di enti (a Torino abbiamo quasi tutto quel di cui c'è bisogno) in un ecosistema funzionante e generativo**. In questa azione, la costruzione di relazioni e di "fiducia" è stata almeno tanto importante quanto la spesa sui progetti che hanno costellato questo processo. **L'obiettivo di fare di Torino uno dei luoghi rilevanti della geografia europea dell'innovazione sociale e dell'impresa impact** è a portata di mano. Le tradizioni sociali e tecnologiche del territorio trovano qui un promettente momento di incontro. L'azione della Compagnia si dispiega in una "filiera dell'impresa sociale innovatrice" all'interno della più ampia logica di (eco)sistema.

1. Esiste un tema di formazione di cultura imprenditoriale nel sociale, anche nella versione social tech, specie tra i giovani, che richiede azioni di promozione, coinvolgimento, partecipazione ed animazione, o come dicono alcuni, di "accelerazione della conoscenza". Si tratta di interventi culturali e motivazionali, che possono essere svolti prevalentemente, se non esclusivamente, tramite risorse erogative; la "coltivazione" del terreno è però un aspetto strategico;

2. Esiste una dimensione pre-seed, consistente cioè in risorse per singoli o, più tipicamente, gruppi che vogliono testare "un'idea e una volontà" condivise; anche questo è un tipo di azione che può essere attivato con risorse erogative tendenzialmente nella modalità del bando;

3. A uno stadio più elevato e parzialmente laterale si pone l'incentivo all'impresa sociale esistente, o agli enti non profit che agiscono come quasi imprese, a ripensarsi per intensificare la dimensione di impresa di mercato, portando la loro qualità organizzativa e funzionale a livelli di "investibilità teorica" (è il caso del bando Seed 2018 della Compagnia di San Paolo);

4. La funzione tecnica di incubazione e accelerazione è notoriamente cruciale nel caso delle start-up, anche sociali; la Compagnia ha svolto una politica di sostegno selettivo ad alcune realtà specializzate sorte negli anni recenti a Torino, per poi valutare, a seguito di una comprovata positività dell'esperienza, di entrare nella compagine proprietaria – con risorse di investimento – di Socialfare srl impresa sociale, acceleratore sociale.

5. Connaturata all'esperienza degli acceleratori è quella del finanziamento cosiddetto seed (fase iniziale ad alto rischio): a questo scopo la Compagnia ha partecipato a costituire ed è parte della compagine del veicolo Socialfare Seed; intorno a questi due soggetti è in elaborazione una importante operazione di scaling up che si avvale di un bando europeo del FEI.

6. La fase post seed è quella che dovrebbe portare l'impresa a effettuare la torsione di crescita che ne assicura il successo sul suo mercato. In questo segmento di vita, l'impresa è ancora troppo piccola e ha sviluppato un track-record non ancora sufficiente a permetterle di accedere con facilità ad apporti di capitale di una certa consistenza, con l'altro rischio statistico che, spiccato il balzo, "le manchi l'aria".

7. L'ultima fase dello sviluppo è quello dell'investimento equity, direttamente o tramite fondi, che nel caso della Compagnia vede un primo strumento nella partecipazione a fondi di investimento di impatto.

La Compagnia **ha contribuito a corredare il contesto torinese di attori specializzati, da Nesta Italia, a Open Incet a Impact Hub**, ma non solo. La convenzione con la Camera di Commercio a favore della **piattaforma collettiva Torino Social Impact**, recentemente firmata, consente in prospettiva triennale ad **un'iniziativa veramente partecipata** (oltre cinquanta soggetti) ma all'inizio piuttosto volontaristica, di assumere tratti più maturi, professionistici e operativi. La logica di Torino Social Impact consiste nel colmare cooperativamente le carenze del sistema, senza sovrapporsi alla missione specifica di alcuno, ma semmai valorizzando i saperi e le storie presenti. Dalle metriche di impatto, al public procurement "sociale", alla promozione nazionale e internazionale dell'ecosistema locale per intercettare risorse e investimenti, la piattaforma TSI potrebbe segnare un salto di qualità nell'economia sociale metropolitana.

7. Competitività universitaria a Torino

Una delle **dimensioni** che la Compagnia **ha iniziato a esplorare è l'attrattività a Torino di nuove realtà attive nella formazione superiore o l'incremento della competitività del nostro sistema di higher education**. L'idea di fondo che ha ispirato questa linea è la **possibilità di aumentare la competitività del e nel sistema universitario torinese, al di là del ruolo fondamentale dell'Università e del Politecnico di Torino**. La compresenza di più istituzioni di formazione superiore in città di taglia grande come Torino è infatti non soltanto possibile, come il quadro europeo insegna, ma anche produttiva. Tra le prime azioni svolte vi è stata l'audizione dei vertici di ESCP – la business school multinazionale con campus a Torino che recentemente ha acquisito lo status di Università estera in Italia – con l'obiettivo di comprenderne il funzionamento e le prospettive di medio periodo. Sul medesimo modello è stata intrapresa una prima riflessione sulla possibilità di dare vita o attirare istituzioni di formazione universitaria tematicamente specializzate.

Azioni e progetti nel biennio 2017-2018



Le **cinque Aree Istituzionali** della Compagnia di San Paolo hanno generato nel biennio 2017-2018 un volume di attività pari a oltre **1.500 progetti**, erogando oltre **340 milioni di euro**. Per una lettura più approfondita dei dati del biennio si veda il capitolo dedicato: di seguito viene invece presentato un approfondimento narrativo dell'esperienza delle Aree Istituzionali e dei Programmi nel biennio.



I bandi del biennio 2017-2018

Area Istituzionale	Bandi	Importo erogato
Arte, Attività e Beni culturali	Performing Arts 2017	2.100.000€
	Performing Arts 2018	2.000.000€
	Bando Specialistico di Restauro 2017	700.000€
	Bando Specialistico di Restauro 2018	900.000€
	Luoghi della Cultura 2017	3.000.000€
	Luoghi della Cultura 2018	2.600.000€
Innovazione culturale	ORA!	996.000€
	Ora!X	298.000€
	Open SAI	500.000€
	Open Community	850.000€
	Open Lab	190.000€
	Polo del '900	630.000€
	Funder35	200.000€
Filantropia e Territorio	SEED 2018	735.000€
	Social Enterprises Efficiency & Development	
	Cittadino Albero 2	280.100€
Politiche sociali	ARTICOLO+1 1° edizione	3.746.000€
	Bando a chiamata KIT- Stiamo tutti bene, educare bene per crescere meglio	629.000€
	Giovani 2017	1.062.977€
	INTRECCCI 2017 - Casa, Cura, Comunità	660.000€
	INTRECCCI 2018 - Casa, Cura, Comunità	765.000€
	ARTICOLO+1 - 2° edizione	3.132.000€
	INTEGRO	1.253.000€
	LIBERO RELOAD 2018! Responsabilità Opportunità Diritti	580.000€
	Fatto per Bene 2017	500.000€
	Fatto per Bene 2018	421.400€
	"Piemonte&Africa: partenariati territoriali"	100.000€
	Never Alone, per un domani possibile	576.298€
Social & Smart Housing	3.000.000€	
Ricerca e Sanità	Bando 2017-2018 per progetti di ricerca scientifica presentati da enti genovesi	3.600.000€
	Idee-are	400.000€
Totale		36.404.775



Convenzioni dal 2017

Tra gli strumenti operativi messi in campo della Compagnia si contano le Convenzioni con altri enti. Esistono Convenzioni che configurano la formalizzazione di rapporti di medio lungo periodo con enti determinati intorno ad una progettualità specifica: è il caso, ad esempio, degli accordi con il German Marshall Fund of the United States, l'Istituto Affari Internazionali, con la Fondazione Carige, con l'Accademia delle Scienze di Torino o con l'Università di Genova.

Sottolineiamo però l'interesse di Convenzioni di natura diversa e più complessa, tramite le quali la Compagnia definisce con grandi interlocutori di natura pubblica quadri organici di progettualità complessa che prioritizzano, ordinano e disciplinano una pluralità di relazioni, spesso di natura settoriale multiforme, e in quanto tali attingono le risorse coinvolte a diverse aree operative della Compagnia. L'obiettivo di queste Convenzioni è allineare quanto possibile la visione della Compagnia e quella dell'ente partner su un piano di pariteticità, seguire congiuntamente il dispiegamento delle attività comprese, ciascuno dei contraenti assumendo responsabilità congiuntamente definite. Le Convenzioni, gestite da tavoli politico-strategici e amministrati da tavoli tecnico-operative, includono il principio che ogni progettualità sia integrata nel dispositivo delle Convenzioni medesime, sulla base di dotazioni finanziarie predefinite per periodi determinati. Le principali Convenzioni di questo tipo sono:

Enti in convenzione	Durata
Regione Piemonte	2017-2019
Città di Torino	2017-2019
Città di Genova	2019-2020
Università di Torino	2019-2021
Politecnico di Torino	2019-2021
Università del Piemonte Orient.	2019-2021
Università di Napoli Federico II	2019-2021



1. Ricerca e Sanità

Ricerca

Distribuzione delle erogazioni nel settore Ricerca e istruzione superiore

Filone tematico	Progetti 2018		Erogazioni Deliberate 2018		Progetti 2017		Erogazioni Deliberate 2017	
	N.	%	Euro	%	N.	%	Euro	%
Scienze naturali e tecnologiche					1	1,03%	145.000,00	0,37%
Sistema universitario	41	36,68%	15.421.752,31	35,99%	39	40,21%	15.357.361,69	38,72%
Enti strumentali di ricerca	13	12,26%	20.253.647,69	47,27%	6	6,19%	17.318.000,00	43,67%
Ricerca scientifica e innovazione tecnologica	16	15,09%	2.395.600,00	5,59%	14	14,43%	2.055.000,00	5,18%
Polo giuridico					1	1,03%	10.000,00	0,03%
Ricerca economica e sociale	18	16,98%	1.359.000,00	3,17%	20	20,00%	947.890,00	2,32%
International Affairs	17	16,04%	3.420.000,00	7,98%	16	16,49%	3.826.000,00	9,65%
Totale	105	100,0%	42.850.000,00	100,0%	97	100,0%	39.659.251,69	100,0%

PROGETTI EMBLEMATICI

• **Completamento del progetto di costituzione della Fondazione LINKS**, quale ente di ricerca tecnologica integrato che svolge attività di innovazione nel campo dell'ingegneria e dello sviluppo del territorio. La **missione di LINKS**, che integra l'associazione Istituto Superiore

Mario Boella e l'associazione Sistemi Territoriali per l'Innovazione, è **massimizzare l'impatto della ricerca, collegando il mondo accademico con il settore pubblico e privato** e attivando progetti e processi su larga scala a ricaduta territoriale. Euro 15.000.000 nel biennio.

• **Convenzioni con gli Atenei**: programmi pluriennali di

interventi integrati condivisi con ciascuna Università volti a incrementare l'attrattività e la competitività. Euro 15.000.000 all'anno.

• **Centro Universitario Sportivo di Torino: sostegno all'intervento di riqualificazione dei cinque impianti torinesi.** Le attività svolte dal C.U.S. sono parte integrante delle politiche di internazionalizzazione del sistema di formazione universitario torinese. È tuttavia opportuno sottolineare come tali attività siano aperte non solo agli studenti ma a tutta la cittadinanza. Euro 300.000 per 5 anni.

PRINCIPI E CONCETTI CHIAVE

1. Da progetti a processi, a fianco degli atenei

L'obiettivo verso cui tendere è quello di **aiutare le università a diventare innovative, competitive e attrattive**: si è lavorato dialogando con gli atenei affinché le risorse della Compagnia venissero allocate consensualmente in attività di "sviluppo" con effetti sull'"ordinario", quindi non sul sostegno all'ordinario o di progetti di ricerca, ancorché selezionati tramite bandi valutati da enti esterni. Sono stati proposti diversi strumenti di azione tra cui gli atenei potevano scegliere in funzione delle loro necessità, caratteristiche e disponibilità finanziarie. Si è inoltre concordato con gli Atenei di strutturare un'azione di valutazione di questi accordi, che consenta di monitorare lo svolgimento delle attività nel corso del triennio e di valutarne l'impatto al termine.

2. L'integrazione richiede ordine; e viceversa

Si è dato corso al principio che la crescita isolata degli istituti rischia di produrre parcellizzazione e limitato impatto. È continuato il processo di riorganizzazione della governance degli Enti Strumentali di ricerca volto soprattutto a favorire in maniera più significativa e ordinata l'integrazione con gli Atenei in termini di competitività della ricerca, miglioramento dell'offerta formativa, reclutamento dei talenti e valorizzazione della proprietà intellettuale prodotta.

3. I bandi aperti

Gli accordi pluriennali con le Università non esauriscono le potenzialità di ricerca di un sistema. Si vogliono promuovere ricerche che, da un lato, approfondiscano i problemi e le trasformazioni sociali che caratterizzano il territorio e, dall'altro, propongano soluzioni innovative e potenzialmente replicabili. In campo sanitario, lo strumento del bando favorisce la presentazione di domande di fondi per attrezzature da parte di Aziende sanitarie nel territorio metropolitano torinese. Tale strumento è funzionale a una migliore programmazione e a una attività di valutazione e selezione più strutturata delle domande di contributo, anche in linea con le priorità del Piano sanitario regionale.

RICERCA: DAL 2017 AL 2018

Uno degli assunti fondamentali che hanno fatto il loro ingresso negli anni recenti nelle politiche per la ricerca della Compagnia è che il modificato rapporto tra ricerca di base e ricerca applicata riduce la durata del passaggio tra teoria e applicazione anche tramite adeguate piattaforme organizzative. Con questo in mente, nel corso degli ultimi due anni sono stati avviati due bandi: uno (giunto alla terza edizione) indirizzato agli enti scientifici di Genova; il secondo mirante a sostenere iniziative e idee nel campo della ricerca socio-demografica. Con riferimento al bando genovese, completatosi nel 2017, a fronte di 142 richieste, è stato approvato il finanziamento di 23 progetti, secondo i criteri standard della valutazione scientifica. Tra gli enti vincitori gli IRCCS San Martino-IST e Gaslini, l'Università di Genova, la Fondazione Istituto Italiano di Tecnologia, l'Ente ospedaliero Ospedali Galliera, gli Istituti genovesi del CNR, la sezione di Genova dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare. Il secondo bando, in corso, è un invito alla presentazione di idee di ricerca sociale applicata al territorio piemontese aventi per oggetto cognitivo/propositivo le peculiarità del processo di mutamento demografico in Piemonte e le sfide che ciò pone. Il bando si è proposto inoltre di stimolare la cooperazione tra



enti diversi, incentivando lo scambio di conoscenze e competenze. È da rimarcare che, se il campo di applicazione della ricerca è il Piemonte, il bando è aperto all'intera comunità di ricerca nazionale, accademica o meno. L'idea di un bando di questo tipo nasce al fine di sperimentare un approccio nuovo, più issue-oriented e su un argomento "strutturale" come le trasformazioni della popolazione, e identificare enti di ricerca che non siano nel novero di quelli sostenuti dalla Compagnia.

Gli enti partecipati di ricerca, l'Istituto Superiore Mario Boella (ISMB), l'Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione (SiTI), la Fondazione Italian Institute for Genomics Medicine (IIGM), la Fondazione Leading Innovation and Knowledge for Society (LINKS) e la Fondazione Collegio Carlo Alberto (CCA) hanno costituito, negli ultimi due anni, **una significativa ragione di spesa della Compagnia a favore della ricerca, in particolare quella applicata**. Il processo di riorganizzazione di ISMB e SiTI, promossa in anni recenti dalla Compagnia e dal Politecnico di Torino ha portato dapprima (2016) alla costituzione della Fondazione LINKS, con riconoscimento giuridico nello stesso anno. Nel corso del 2018 si è completato l'iter di fusione per incorporazione di ISMB e SiTI nella Fondazione LINKS. LINKS assumendo i diritti e gli obblighi delle associazioni SiTI e ISMB, opera in una logica di continuità, specie in relazione ai progetti europei in cui gli enti preesistenti erano impegnati. La nuova fondazione LINKS può così contare sulle sinergie esistenti tra gli asset di ricerca delle associazioni ISMB e SiTI - IT, reti, territorio - particolarmente strategici nell'ottica del nuovo programma quadro europeo per la ricerca e l'innovazione (FP9) 2021-2027, presidiando in particolare il segmento della ricerca applicata, in piena sinergia con il Politecnico di Torino, co-fondatore.

Il **Collegio Carlo Alberto**, fondazione nata nel 2004 su iniziativa della Compagnia di San Paolo e dell'Università di Torino, ha per missione la ricerca e l'alta didattica

nelle scienze sociali, economiche, politologiche e giuridiche. **Nel 2017 ha trasferito la sede da Moncalieri a Torino**, nella ex sede della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Torino, in piazza Arbarello, completamente ristrutturato dalla Compagnia. Tale trasferimento pone il Collegio nelle condizioni di lavorare al meglio e gli garantisce un **ruolo più centrale nelle dinamiche culturali della città**: per quanto accessoria alla missione di ricerca e partecipazione al dibattito pubblico sulle policy, anche la funzione "divulgativa" del Collegio, che sempre ne ha accompagnato la missione scientifica, ne risulta infatti potenziata.

Nel Piano operativo triennale 2017-2019 del Collegio sono stati formulati obiettivi che specificavano e, in parte, aggiornavano la sua missione. Una politica di reclutamento della faculty e dei dottori in ricerca volta al rafforzamento della competitività in relazione ai fondi UE; lo svolgimento di una funzione di accompagnamento alla progettualità della Compagnia per quanto attiene ricerca e valutazione; una migliore sinergia con l'Università di Torino e in particolar modo i quattro Dipartimenti tematicamente più affini; il collegamento tra ricerca ed elaborazione di proposte di policy, secondo la logica tipica dei think tank. A questi obiettivi sono state associate scelte di metodo: la messa a punto di un sistema di monitoraggio, anche quantitativo, della qualità della ricerca e della didattica; la creazione di partnership internazionali; la collaborazione transdisciplinare; un maggior impegno nella raccolta fondi per finanziare la presenza di studiosi di primissimo ordine al Collegio, anche valorizzando la buona valutazione esterna (VQR) ottenuta.

Nel dicembre 2018 la Compagnia e l'Università di Torino hanno votato nell'Assemblea dei soci una proposta per la definizione del Piano strategico del Collegio Carlo Alberto (che parte dal documento *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union*¹) che individua nelle



missioni il modo più efficace per organizzare talenti e competenze nel quadro del 9° Programma Quadro, Horizon Europe. Missioni ambiziose possono produrre nuove sintesi oggi impossibili e affrontare alcune delle sfide più urgenti presenti a livello europeo.

A partire da questa cornice formale, è stato proposto un framework che prevede una *grand challenge*, "Reducing inequalities over the life cycle", le *missions* in cui essa si articola - rilevanti, chiare, misurabili, multidisciplinari e aperte a più soluzioni (tra cui "investire sul capitale umano in tutte le fasi della vita", "incrementare le opportunità di occupazione nella realtà che cambia, studiandone le relative dinamiche", "Studiare le migrazioni e i loro effetti a livello locale e globale") - e i *mission projects* necessari allo svolgimento di ciascuna *mission*. Tra i *mission projects* sui quali la Compagnia propone di puntare è presente il tema della divulgazione, introdotto in Horizon 2020 (con il programma Swafs - *Science with and for society*) e collegato al concetto di *Open Science*, la scienza nella sua accezione più vasta a disposizione dei cittadini (*citizen science*), ovvero del coinvolgimento diretto della società nella fruizione dei risultati della ricerca.

L'Italian Institute for Genomic Medicine - IIGM, è una fondazione creata nel 2007 da Compagnia di San Paolo, Università degli Studi di Torino e Politecnico di Torino. Nel 2016 la Fondazione ha intrapreso un percorso di trasformazione e rinnovamento conclusosi con l'approvazione di un nuovo Statuto. La Fondazione ha così ridefinito un nuovo piano strategico orientato verso la medicina traslazionale/di precisione e la biomedicina. **Nel 2018** l'Università e il Politecnico di Torino hanno rinunciato al loro ruolo nella governance e la Compagnia di San Paolo **è rimasta l'unico ente fondatore di riferimento**. IIGM si propone, grazie a una serie di relazioni in costruzione, di qualificarsi come una delle **piattaforme di ricerca e innovazione di riferimento del Parco della Salute di Torino**, il principale progetto di creazione di una struttura di ricerca e cura medica di nuova generazione nel Nord Ovest, **e più in generale per i principali centri clinici regionali e nazionali**.

Il sostegno al sistema universitario si è concretizzato tramite le Convenzioni sottoscritte per il triennio 2016-2018 con l'Università degli Studi di Torino, l'Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro", il Politecnico di Torino e l'Università degli Studi di Napoli "Federico II", partner della Compagnia. Attraverso questi accordi quadro si sono finanziati progetti e attività nella ricerca, nella didattica e alta formazione, di innovazione gestionale e di internazionalizzazione, diversi a seconda delle priorità dei vari Atenei. Le convenzioni sono governate da organismi paritetici tra singola Università e Compagnia. Anche grazie al sostegno della Compagnia, essi hanno investito su progetti di ampia portata, in grado di incidere sulla loro realtà complessiva, sui loro processi interni e sulle prestazioni. Le convenzioni con gli Atenei, scadute al 31 dicembre 2018, sono oggetto di ridisegno per il periodo 2019-2021, come anticipato in premessa.

Partendo dai dati di contesto tratti dalla VQR 2011-2014 e delle performance in Horizon 2020 realizzate dai cinque atenei, si è infatti già proceduto a una riflessione condizionale sull'adeguamento degli strumenti a disposizione, in particolare in rapporto alle esigenze poste dal Nono Programma Quadro. Sulla scorta del già citato rapporto "Mission Oriented Research & Innovation in the European Union" (Mazzucato, 2018), si è identificata una "sfida di sistema" (università innovative, competitive e attrattive) e quattro linee d'intervento: 1) usare i fondi della Compagnia per sostenere gli atenei nella competizione europea dopo Horizon 2020 con azioni funzionali a FP9; 2) migliorare le prestazioni degli atenei per incrementare le premialità ministeriali con strategie di sistema a livello territoriale; 3) promuovere innovazione nella didattica per ridurre il mismatch tra competenze impartite e necessità del mercato; 4) favorire strategie evolute di gestione, protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale generata.

Per ciascuna di queste linee sono stati identificati più strumenti attivabili. Gli atenei si sono concentrati in prevalenza sulle missioni 1 e 3, ossia sulla competizione a livello europeo e sulla didattica. Il progetto Opera pre-

¹ Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth (2018), https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf

sentato dall'Università di Torino nell'ambito della Digital Education e il Teaching Lab proposto dal Politecnico risulta in questo secondo campo il progetto con maggiore potenziale sul quale potrebbero convergere anche l'Università di Torino e quella del Piemonte Orientale.

Sanità

PROGETTI EMBLEMATICI

• **Convenzione quadro triennale 2017 – 2019 con la Regione Piemonte per la realizzazione di programmi di sviluppo coordinati in campo sanitario** (Euro 10.000.000).

In particolare:

- Studio e sperimentazione di modelli innovativi della cura integrata del paziente in condizione di cronicità.

- Contributo al risanamento della situazione amministrativa triennale della Città della Salute e della Scienza di Torino;

• **Rinnovo del pronto soccorso pediatrico dell'Ospedale Regina Margherita:** intervento rivolto alla **riqualificazione strutturale** e organizzativa del DEA al fine di consentire **all'ospedale Regina Margherita, polo di eccellenza della sanità regionale in ambito pediatrico**, di rispondere in modo appropriato alla crescente richiesta di assistenza. L'intervento, realizzato grazie al co-finanziamento della Compagnia di San Paolo e ADISCO, rappresenta un esempio di proficua collaborazione tra privati ed ente pubblico. Euro 450.000.

SANITÀ: DAL 2017 AL 2018

Considerato l'ammontare ordinario di risorse disponibili, la Compagnia ha **focalizzato l'attenzione**

sul sostegno di iniziative volte a favorire l'introduzione di maggiore razionalità economico-organizzativa nei processi gestionali della sanità piemontese. A tal proposito, è stata stipulata con la Regione Piemonte una convenzione quadro triennale per la realizzazione di programmi di sviluppo coordinati in campo sanitario. La Regione e la Compagnia concordano sull'importanza di azioni integrate, con obiettivi di maggiore equità, maggiore accessibilità, maggiore efficienza e incremento della qualità dei servizi forniti nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario. In particolare, sono state individuate due macro-aree operative di reciproco interesse: 1) il consolidamento e l'implementazione del piano di rientro triennale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Città della Salute e della Scienza di Torino, intesi come pre-requisiti fondamentali nell'ottica dell'evoluzione verso il Parco della Salute, della Ricerca e dell'Innovazione (si veda anche la sezione dedicata all'interno del capitolo "Cantieri aperti" del rapporto); 2) l'analisi e la sperimentazione di modelli innovativi di cure integrate a supporto della gestione del paziente cronico. Tali modelli rappresentano anch'essi un prerequisito collegato alla realizzazione del Parco della Salute. Accanto a tale impegno di spesa, la Compagnia ha confermato la propria attenzione su progetti volti all'introduzione di tecnologie sanitarie innovative e verso iniziative mirate alla realizzazione di modalità organizzative caratterizzate da approcci multidisciplinari, in grado di fornire al paziente una migliore qualità dell'assistenza e una maggiore efficacia degli interventi, ma anche di razionalizzare le risorse, grazie a un utilizzo più efficiente delle professionalità presenti nelle strutture sanitarie del territorio.

Il progetto del Parco della Salute e della Ricerca di Torino rappresenta uno snodo importante nella azione della Compagnia, a cavallo tra ricerca e sanità. Il progetto prevede la realizzazione di quattro poli funzionali: 1) Polo della sanità e della formazione clinica; 2) Polo della ricerca; 3) Polo della didattica dedicato alle



Distribuzione delle erogazioni nel settore Sanità

Filone tematico	Progetti 2018		Erogazioni Deliberate 2018		Progetti 2017		Erogazioni Deliberate 2017	
	N.	%	Euro	%	N.	%	Euro	%
Nuovi modelli gestionali e organizzativi in sanità	4	57,14%	4.180.000,00	69,67%	8	80,00%	4.896.000,00	81,60%
Innovazione tecnologica	3	42,86%	1.820.000,00	30,33%	2	20,00%	1.104.000,00	18,40%
Totale	7	100,0%	6.000.000,00	100,0%	10	100,0%	6.000.000,00	100,0%

attività afferenti ai corsi di laurea magistrale a ciclo unico, ai corsi di laurea triennali e ai corsi di laurea specialistici in medicina o delle professioni sanitarie; 4) Polo della residenzialità d'ambito. Con l'inizio del 2019 sono stati lanciati i due attesi bandi pubblici, entrambi banditi dalla Città della Salute in qualità di stazione appaltante. Il primo riguarda il Parco della Salute vero e proprio, attraverso la formula del dialogo competitivo, il secondo riguarda la bonifica dell'area ex Avio su cui sorgerà il complesso. La Compagnia, oltre ad aver contribuito a porre le condizioni perché la Città della Salute di Torino potesse qualificarsi come stazione appaltante, è oggi impegnata a identificare con la Regione e l'Università gli spazi di intervento che, grazie ad un partner filantropico, possano facilitare l'avviamento e il miglior coordinamento di un processo oggettivamente di lunga realizzazione ma che, proprio per questo, non deve perdere ritmo operativo e capacità di aggiornamento organico (si veda anche la sezione specifica all'interno del capitolo dedicato ai cantieri aperti).

NOTE DI PERCORSO

La selezione, il monitoraggio e la valutazione degli interventi rappresentano componenti fondamentali e trasversali dell'attività della Compagnia. Un'esperienza che comincia a farsi significativa è stata accumulata su questo tema. Nell'ambito della ricerca e dell'alta formazione sono fondamentali competenze esterne, disponibili tramite *referee* esperti e comitati tecnico-scientifici, strutture esterne e centri di ricerca promossi dalla Compagnia. Il ricorso al contributo esterno per la selezione/ valutazione delle iniziative (richiamato anche in sede statutaria e regolamentare con riferimento alla possibilità di attivare comitati tecnico/scientifici) è infatti prassi normale presso la Compagnia. Per quanto riguarda le Convenzioni con gli Atenei, le parti hanno convenuto di inserire degli indicatori di monitoraggio intermedio e di valutazione finale

collegati agli obiettivi prefissati; tali indicatori sono elaborati anche grazie all'ausilio di esperti terzi. Gli Enti Strumentali di ricerca proprio per le loro peculiarità di centri di competenze in specifici ambiti, sono sottoposti a valutazione costante sia da parte dei finanziatori esterni (UE e altre Istituzioni) sia da parte della Compagnia, in quanto ente fondatore, che ne controlla l'attività attraverso la presenza di propri rappresentanti nelle strutture governance.

Le iniziative e i progetti da bando sono tutti sottoposti a valutazione esterna.

Discorso a parte meritano i metodi di valutazione della ricerca sanitaria e i relativi sistemi di finanziamento.

Tra i criteri di valutazione utilizziamo anche requisiti più innovativi rispetto alle tradizionali pubblicazioni scientifiche e al loro *impact factor* (sempre centrali), quali l'impatto atteso sulla carriera dei ricercatori, lo sviluppo di reti di ricerca internazionali e multidisciplinari e la creazione di nuovi filoni di ricerca. Come in molti campi, anche nella ricerca sanitaria si cercano indicatori di successo e significatività più avanzati dei semplici output. Ciò si scontra con le difficoltà oggettive di misurazione degli effetti di impatto più latamente intesi. È comunque responsabilità e impegno della Compagnia seguire l'evoluzione di un dibattito metodologico, e dalle indubbie implicazioni politiche, che potrà avere conseguenze importanti sul modo di sostenere, incoraggiare e premiare la ricerca scientifica di qualità.



International
Affairs

2. International Affairs

PRINCIPI E CONCETTI CHIAVE

1. Difesa europea: integrazione e sicurezza comune tra ricerca tecnologica e applicazioni dual-use

Il tema della **difesa europea costituisce un focus tematico attorno al quale si concentrano diverse tendenze di natura politica, economica e tecnologica, che si intrecciano con specifiche competenze presenti a livello locale torinese**. I confini tra sicurezza esterna e interna sono diventati ormai sfocati. I cambiamenti climatici e la scarsità di risorse, associati alla crescita demografica e alla fragilità degli Stati; la resilienza e la protezione di infrastrutture critiche e informatiche; i confini dell'uso di sistemi aerei a pilotaggio remoto; la sorveglianza marittima e la comunicazione satellitare: le nostre società si trovano ad affrontare forme di "minacce ibride" che ormai superano tanto i confini tra ciò che è "esterno" e ciò che è "interno". Allo scopo di poter affrontare queste minacce ibride occorre dunque sempre più spesso saper sviluppare e applicare soluzioni, competenze e tecnologie dual-use. Si tratta di strumenti che possono trovare applicazione tanto nel campo civile quanto in quello militare: dallo sviluppo di nuovi materiali particolarmente resistenti, a tecnologie applicabili nel campo della sicurezza informatica, alla cartografia, per citare solo alcuni.

2. Mediterraneo: oltre la sicurezza, opportunità per una "shared prosperity"

Il Mediterraneo costituisce un'area di interesse prioritario per l'Europa e in particolare per l'Italia tanto per i legami storici quanto per le strette relazioni economiche e di sicurezza (a cominciare dagli approvvigionamenti energetici) che connettono tra loro le società e i Paesi che si affacciano sul "Mare nostrum". Il tema delle migrazioni ha riproposto al centro dell'attenzione, sia nel dibattito europeo e nazionale sia agli occhi dell'opinione pubblica, l'importanza del Mediterraneo.

PROGRAMMA INTERNATIONAL AFFAIRS: DAL 2017 AL 2018

La Compagnia di San Paolo dedica da sempre attenzione e risorse ai temi internazionali. L'obiettivo della Compagnia consiste nel **sostenere e integrare una gamma di enti, reti e progetti**, torinesi o meno, **capaci di collegare qualità della ricerca e influenza politica su alcuni selezionati temi di rilievo**, creando al tempo stesso una capacità "localizzata" (di volta in volta italiana, del Nord-Ovest, o torinese) di adeguata analisi e riflessione.

Le attività hanno un versante di ricerca e uno di disseminazione. Il pubblico raggiunto dalle iniziative di disseminazione e comunicazione si concentra su una sfera intermedia che comprende decisori pubblici, operatori dei media, attori economici ed esperti. L'accademia viene chiamata in causa soprattutto

attraverso l'attività di ricerca e formazione, mentre l'opinione pubblica generale viene coinvolta nella discussione attraverso conferenze e tramite i media. Particolare attenzione viene rivolta al coinvolgimento - sia nelle attività di ricerca, sia in quelle di formazione - di giovani ricercatori e professionisti agli inizi del loro percorso professionale, la cosiddetta "generazione Erasmus".

Le attività si basano su di una rete di enti e centri di ricerca che sono coinvolti attivamente. Sotto il profilo degli enti coinvolti, la Compagnia ha tre partner strategici, il German Marshall Fund of the United States (GMF), l'Istituto di Affari Internazionali (IAI) e lo European Council on Foreign Relations (ECFR). Le partnership strategiche interagiscono a livello locale con alcuni centri di ricerca con sede a Torino quali il Torino World Affairs Institute (TWA), il Centro Studi Africani (CSA) e il Centro Studi sul Federalismo (CSF). Tali centri, tutti dipendenti in forma variabile ma comunque assai consistente dal sostegno della Compagnia, non esauriscono i possibili interfacciamenti locali. Molte delle iniziative coinvolgono infatti una pluralità di altri attori del sistema locale, quali ad esempio il sistema camerale, il sistema industriale più internazionalizzato, i poli formativi di eccellenza quali la Scuola di Applicazione dell'Esercito.

Altro elemento portante della prospettiva internazionale della Compagnia è il "**polo delle Nazioni Unite**" presente a Torino: l'ITC-ILO (International Training Center dell'International Labour Organization), l'UNICRI (United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute) e lo Staff College (UNSSC - United Nations System Staff College), cui si aggiunge ITHACA (Information Technologies for Humanitarian Assistance, Cooperation and Action). Questo insieme di enti costituisce un nodo importante di formazione avanzata, anche su scala internazionale.

Infine, la Compagnia ha sviluppato un numero di progetti specifici di natura operativa e collaborazioni

attivate ad hoc, quali l'Osservatorio sui Traffici Marittimi nel Mediterraneo promosso dall'Associazione napoletana Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, o il progetto di ricerca "Platform for Advanced and Emerging Economies Policy Dialogue" avviato in collaborazione con il think tank Bruegel (Bruxelles) e l'OCP Policy Center (Rabat), o ancora il sostegno alle iniziative promosse dal CeSPI - Centro Studi di Politica Internazionale.

NOTE DI PERCORSO

La sfida che la Compagnia, tramite il Programma International Affairs, si è posta nel biennio è stata duplice: da un lato quella di **sostenere la vocazione internazionale dei soggetti locali** (Twai, Ithaca, Centro Studi Africani etc.) e dall'altro quella di **favorire una più ampia ricaduta sul territorio delle partnership con alcuni think-tank** basati altrove (l'Istituto Affari Internazionali di Roma, lo European Centre on Foreign Relations di Londra, il German Marshall Fund di Washington D.C., il Centro Studi di Politica Internazionale di Roma).

Questa sfida si è tradotta in operatività attraverso quattro missioni specifiche: favorire la cooperazione e la prosperità nell'area del Mediterraneo, promuovere e rilanciare il processo di integrazione europea, consolidare le relazioni transatlantiche e coltivare nuove leadership nel campo delle relazioni internazionali. In questo scenario le molte azioni promosse, oltre al sostegno all'attività di ricerca, elaborazione e comunicazione ordinaria degli enti, hanno incluso l'opportunità per giovani laureati e studiosi di relazioni internazionali di svolgere percorsi formativi qualificati e di maturare così esperienze professionali e scientifiche utili al loro futuro.



3. Arte, Attività e Beni culturali

Distribuzione delle erogazioni nel settore Arte, Attività e Beni culturali

Filone tematico	Progetti 2018		Erogazioni Deliberate 2018		Progetti 2017		Erogazioni Deliberate 2017	
	N.	%	Euro	%	N.	%	Euro	%
Performing Arts	63	25,00%	2.597.571,12	7,63%	75	26,32%	2.935.500,00	9,72%
Istituzioni culturali partecipate	23	9,13%	10.749.385,23	31,56%	22	7,72%	9.884.538,81	32,74%
Istituzioni culturali rilevanti e grandi attrattori	41	16,27%	9.705.000,00	28,50%	40	14,04%	7.229.000,00	23,95%
Patrimonio culturale-salvaguardia conoscenza e valorizzazione	120	47,62%	7.703.000,00	22,62%	142	49,82%	7.739.150,00	25,64%
Paesaggio, distretti e sistemi culturali	1	0,40%	100.000,00	0,29%	5	1,75%	400.000,00	1,33%
Enti strumentali	3	1,19%	3.200.000,00	9,40%	1	0,35%	2.000.000,00	6,63%
Totale	251	100,0%	34.054.956,35	100,0%	285	100,0%	30.188.188,81	100,0%

PROGETTI EMBLEMATICI

• **Performing Arts:** un bando triennale che affianca al sostegno economico allo spettacolo dal vivo percorsi di rafforzamento delle competenze e di consolidamento del sistema di cooperazione. Euro 2.100.000 annuali.

• **Valorizzazione a rete delle risorse culturali urbane e territoriali:** un bando che seleziona progetti di messa

a sistema di beni culturali in grado di integrare le risorse e mobilitare le competenze presenti nei singoli territori. Euro 2.400.000.

• **Sperimentazione dell'attuazione del piano paesaggistico in tre aree del Piemonte:** progetto di accompagnamento dell'implementazione tecnica del Piano Paesaggistico regionale piemontese. Euro 400.000.

PRINCIPI E CONCETTI CHIAVE

1. Il volontariato come risorsa

Il volontariato è talvolta l'unica opportunità affinché sia consentita la fruizione del patrimonio in maniera continuativa. Una risorsa può però rischiare di essere un'arma a doppio taglio quando alla passione non si accompagna un'adeguata qualità del servizio offerto. Pare opportuno favorire percorsi di miglioramento e razionalizzazione del mondo del volontariato culturale premiando le istituzioni impegnate a migliorarsi. I casi in cui le amministrazioni pubbliche concedono beni delicati ad associazioni deboli in ambito di gestione e valorizzazione evidenziano la necessità di una attenta valutazione rispetto al modello.

2. Sostenibilità: percorsi verso il futuro

Sono note le condizioni di fragilità in cui versano molte istituzioni culturali. Le cause sono da imputare non solo a una limitata disponibilità di fonti di finanziamento pubbliche e private, ma anche alla governance, forse non adeguata al contesto attuale, e a una gestione degli enti non sempre in grado di assicurare la sostenibilità economico-finanziaria e organizzativa. Talvolta pare addirittura insufficiente la comprensione del proprio ruolo nel sistema di riferimento. Pesano gli scarsi investimenti fatti sulle competenze interne, così come la difficoltà a uscire dall'autoreferenzialità e a operare con lungimiranza e sguardo verso il futuro. La sfida per la Compagnia è dunque agire su queste debolezze, collaborando con le istituzioni culturali per rafforzare la loro autonomia, la professionalità, l'efficienza, la comprensione del contesto e la propensione al cambiamento e alla cooperazione.

3. Manutenzione vs restauro

Pare ancora mancare una cultura condivisa della manutenzione del patrimonio intesa come attività volta alla prevenzione degli interventi di restauro, che hanno effetti invasivi sulla funzionalità dei beni e un consistente onere finanziario aggiuntivo finanziariamente consistente sui beni e la loro

funzionalità. Il quadro normativo impone la stesura di un piano di manutenzione all'interno della progettazione esecutiva: questo diventa però un atto formale privo di valore contenutistico e di indirizzo anche perché non fa seguito l'obbligo dell'effettuazione delle attività pianificate. Si può affermare che, a oggi, la manutenzione dei beni sia un'attività volontaristica. Strumenti quali i piani di manutenzione e i consuntivi scientifici dovrebbero essere invece diffusi e rafforzati, riconoscendone il ruolo di documento teorico su cui pianificare attività volte a mantenere in efficienza i beni e contenere i costi.

ARTE, ATTIVITÀ E BENI CULTURALI: DAL 2017 AL 2018

L'impegno della Compagnia nel biennio 2017/18 ha mirato a consolidare il ruolo dei grandi attrattori museali, dei poli e delle istituzioni culturali più qualificate, anche nella loro funzione di motore di sviluppo per il territorio.

Tra i cosiddetti "grandi attrattori", la Compagnia di San Paolo ha scelto di dedicare importanti risorse, in termini finanziari e progettuali, al sistema delle Residenze Reali Sabaude, ovvero alla costituzione e al rafforzamento della capacità realizzativa del Consorzio. Nel 2017, con la revisione statutaria del Consorzio de La Venaria Reale, è stato creato il soggetto istituzionalmente preposto alla promozione culturale integrata dei beni del sistema, la cui proprietà è assai frammentata. Nel corso del 2018 il Consorzio delle Residenze Reali Sabaude è stato ritardato nel suo sviluppo dai mutamenti di governo centrale e locale come pure dalla necessità di riattivare la collaborazione d'intenti territoriale che aveva originato l'accordo di partenza sul circuito regionale delle residenze. Oggi il Consorzio ha un nuovo statuto e necessita di attivare conseguenti strategie, organizzative e funzionali; nel biennio la Compagnia ha continuato a "lavorare collateralmente" sviluppando e sostenendo progetti di sistema che toccano le Residenze nel loro insieme.



Il comparto dei grandi enti culturali partecipati ha registrato nel biennio un andamento diversificato che ha evidenziato almeno tre diversi percorsi, che hanno fruttato risultati in ragione della diversa capacità strategica degli enti di gestire criticità sempre più ampie. Aumenta il divario tra chi è rimasto irrigidito in prassi gestionali consolidate ma non più sostenibili, e chi ha saputo reagire in modo dinamico alle sfide poste dal momento storico. Tra questi estremi rimangono enti ancora impegnati nella transizione, in cerca di un nuovo equilibrio. Anche enti di indubbio successo sono consapevoli che i risultati meritoriamente ottenuti necessitano di rilanci per conservare il posizionamento guadagnato. **Il 2018 è stato indubbiamente l'anno finora più critico.** La Compagnia si è trovata in alcuni casi anche ad effettuare **interventi di emergenza tramite contributi straordinari.** Tali interventi emergenziali sono stati operati nella logica di innescare cambiamenti strutturali. Il modello applicato prevede che all'intervento si accompagni un'analisi dettagliata dei conti e una programmazione pluriennale strategica comprensibile e realistica, realizzata anche attraverso l'ingaggio di esperti indipendenti terzi. Questa pare una via ragionevole ed esperibile – anche perché consente di capire quali effettive risorse, al di là dei contributi istituzionali, possano essere attivate dalle istituzioni culturali.

La Compagnia ha una tradizione di lavoro con **molte istituzioni culturali del territorio del Nord Ovest, che si tratti di musei, teatri, luoghi di divulgazione, tipici o atipici.** Il sostegno della Compagnia nei loro confronti dipende dall'assunto che ciò possa **portare benefici, diretti e indiretti, al comparto culturale nel suo insieme.** I 17 enti beneficiari di un sostegno all'attività istituzionale – finanziati cioè non sulla base di singoli progetti – sono stati coinvolti in un'azione formativa finalizzata al rafforzamento delle loro competenze e della capacità di generare azioni strategiche di miglioramento continuo. La Compagnia ha messo a disposizione programmi di formazione e di *peer learning* che hanno preso le

mosse da un'analisi condivisa del settore specifico, del posizionamento nel ciclo di vita e delle sfide di ciascun ente. La sensibilità a una adeguata cultura del dato, del monitoraggio, del controllo di gestione e della valutazione del proprio impatto sociale e culturale, è stata uno degli aspetti salienti. Si tratta di un processo non breve che travalicherà il biennio e che è gestito passo-passo dalle strutture della Compagnia in collaborazione con gli erogatori di servizi di formazione, corresponsabilizzando in forma attiva lo staff delle varie istituzioni.

Il comparto dello spettacolo dal vivo è stato oggetto del bando Performing Arts, anch'essa una misura di rafforzamento di sistema. Anche in questo caso, l'esperienza ha insegnato che il sostegno alle realtà più qualificate può servire alla formazione di reti attraverso percorsi condivisi. Il bando Performing Arts è in questa logica diventato da annuale a triennale, con l'intento di sostenere per tre anni consecutivi i progetti selezionati nel 2018, che risultano contraddistinti da un crescente grado di complessità e di cooperazione tra soggetti. Ancora una volta, la Compagnia mette a disposizione risorse finanziarie e programmi mirati di capacity building.

Per quanto concerne il patrimonio culturale, la Compagnia ha **proseguito l'impegno a favore dei centri storici di Torino e Genova** secondo logiche di sistema, agendo cioè sia tramite campagne di restauri di edifici di rilevanza storica e urbanistica, sia azioni mirate alla messa in rete dei beni, in termini di gestione e di accesso. È questo il caso, fra i numerosi, della **conclusione del restauro della Cappella della Sindone** di Torino e della sua riapertura nell'ambito del polo dei Musei Reali. Le mostre sono state oggetto di sostegno quando attrattive di pubblico, ma anche di elevata qualità scientifica. Quando possibile, abbiamo "dato compimento" a programmi di restauro tramite il sostegno a mostre nelle quali tali programmi siano presentati al pubblico, come nel caso dello scultore barocco Maragliano e della sua Scuola al Palazzo Reale di Genova.



La Compagnia sente responsabilità verso la qualità culturale diffusa, il tessuto storico, monumentale e paesistico, anche minore, del territorio. In ciò ha svolto un'azione centrale il bando Luoghi della Cultura, che seleziona progetti di valorizzazione dei beni culturali, sollecitando progetti che saldino salvaguardia e fruizione. Nel biennio il bando ha innalzato i requisiti di ammissibilità qualitativa, puntando al trattamento competente delle risorse culturali del territorio e, di conseguenza, alla sua capacità di attrarre interesse. Completa l'azione di presidio il bando per opere di restauro, che nel biennio 2017-18 hanno riguardato storia, cultura e beni delle Confraternite, religiose e secolari. Frutto dell'attività precedente, nel 2017 è stato portato a conclusione il bando Valorizzazione a rete dei beni culturali, uno strumento a cavallo tra valorizzazione culturale e sviluppo locale, i progetti finanziati dal quale sono ancora in buona parte oggetto di implementazione.

NOTE DI PERCORSO

Il biennio ha avuto un carattere di sistematizzazione e razionalizzazione "in corsa". Durante questa prima metà di attuazione del DPP 2017-2020 si è lavorato per perfezionare strumenti erogativi concepiti negli anni precedenti e volti a costruire una modalità grant-making allo stesso tempo inclusiva e selettiva. Ciò è avvenuto sfruttando la conoscenza del contesto acquisita negli anni precedenti e sperimentando la proposta verso i nostri stakeholder di nuovi strumenti, principalmente di capacity building. Ne è un esempio la sopra citata esperienza nell'ambito del Bando Performing Arts dove l'intento è di accompagnare la costruzione di una comunità di operatori e lavorare con essa, fornendo supporto e stimolando la nascita di rapporti di cooperazione e condivisione. Lo stesso obiettivo di fondo ha mosso il lavoro di sistematizzazione e analisi dei 17 enti che ricevono un contributo all'attività istituzionale nel campo dell'arte e dei beni e attività culturali. Per ognuno di essi sono stati raccolti dati relativi alle dimensioni di organizzazione,

funzionamento, accountability, programmazione strategica e visibilità, giungendo ad una modellizzazione di tali enti e definendo un tempo zero per la valutazione delle evoluzioni future di queste realtà.

All'interno di questi percorsi di incremento della conoscenza e supporto al miglioramento organizzativo, la Compagnia sta inoltre sviluppando una modalità d'intervento specifica, rivolta ad attivare le potenzialità degli enti culturali più strategici del territorio, per migliorarne la capacità di autofinanziamento e la sostenibilità. Si tratta, per la Compagnia, di **agire come fattore abilitante**, investendo in un processo coordinato di azioni strategiche che producano **un'evoluzione gestionale/organizzativa degli enti e maggiore autonomia economico finanziaria, con conseguente alleggerimento quindi della funzione erogativa della Compagnia stessa.** Premessa indispensabile è che gli enti siano dotati di un Piano Strategico Pluriennale su cui innestare un Business Plan operativo, la cui attuazione porti a un adeguato e misurabile aumento dei risultati di gestione, con il fine che tale incremento di risorse quindi venga impiegato in azioni concordate. **Modello di tale intervento è il sostegno all'attuazione del Business Plan dei Musei Reali Torino, avviatosi con il progetto Palazzo Reale 2019.**

Un'ulteriore esperienza significativa concerne il bando sulla valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio secondo logiche di rete. Nella fase di selezione particolare attenzione è stata dedicata a quei progetti in grado di definire secondo un quadro integrato le competenze dei singoli soggetti e di favorire le relazioni con gli operatori economici del territorio. L'Area ha agito in modo proattivo favorendo occasioni di incontro e confronto fra beneficiari su questioni pertinenti, problematiche contestuali o tecniche.

Per quanto concerne le lezioni apprese, un'analisi sempre più approfondita delle proposte progettuali pervenute alla Compagnia ha consentito di riflettere



sul ruolo del volontariato culturale, che sovente rappresenta l'unica opportunità per consentire la fruizione del patrimonio in maniera continuativa. Questa linea comporta peraltro il rafforzamento delle associazioni di volontari, in termini di competenze e affidabilità organizzativa, senza dimenticare che esistono in ogni caso azioni che devono essere per loro natura affidate all'intervento di professionisti al fine garantire adeguati standard tecnico-qualitativi. Delle sfide che la Compagnia si è trovata a dover affrontare riguardo al sistema delle Residenze Reali Sabaude si è già fatto cenno. La compresenza di vari livelli di debolezza forse anche in assenza di una missione universalmente condivisa, hanno bloccato l'evoluzione di un progetto di sistema, e dell'ente progettato per interpretarlo, che pure è ritenuto un obiettivo qualificante da tutte le parti istituzionali in causa, nonché probabilmente dalla cittadinanza. Un altro cosiddetto grande attrattore passato da una situazione di forte criticità e ancora in fase di consolidamento nella sua nuova configurazione organizzativa è il Salone del Libro di Torino, progetto culturale primario del territorio. La Compagnia ha vitalizzato le edizioni del 2017 e 2018 con il Progetto Bookstock e ha sostenuto il riscatto del marchio del Salone stesso.



4. Innovazione culturale

Distribuzione delle erogazioni nel settore Innovazione culturale

Filone tematico	Progetti 2018		Erogazioni Deliberate 2018		Progetti 2017		Erogazioni Deliberate 2017	
	N.	%	Euro	%	N.	%	Euro	%
Linguaggi contemporanei	48	40,7%	2.347.000	28,7%	22	25,3%	1.937.000	32,3%
Partecipazione e inclusione culturale	14	11,9%	1.290.000	15,8%	17	19,5%	1.365.000	22,7%
Scienza e società	23	19,5%	1.395.500	17,1%	23	26,4%	1.542.000	25,7%
Imprese culturali e professioni creative	24	20,3%	1.088.000	13,3%	25	28,7%	1.158.000	19,3%
Cultura e Innovazione Civica	9	7,6%	2.062.000	25,2%	-	-	-	-
Totale	118	100%	8.182.500	100%	87	100%	6.002.000	100%

PROGETTI EMBLEMATICI

• **ORA! 2018:** Due bandi dedicati alle migliori produzioni culturali contemporanee (ORA) e allo sviluppo e accompagnamento di progetti creativi under 30 (ORA!X) Euro 1.374.000.

• **OPEN:** Bandi, percorsi di accompagnamento, progetti sperimentali, un progetto europeo per sviluppare la domanda culturale, testare nuove pratiche, nuove professioni e nuove competenze Euro 1.950.000.

• **L'infinita curiosità:** Una mostra interattiva a Torino e Genova realizzata grazie alla collaborazione delle principali realtà che si occupano di divulgazione scientifica riunite nella rete Sistema Scienza Piemonte Euro 269.000.

PRINCIPI E CONCETTI CHIAVE

1. Contributo economico, ma c'è di più'
Oltre all'attività di grant-making sono stati applicati gli indirizzi strategici che prevedono di fornire valore aggiunto gestionale, organizzativo, formativo



al sostegno economico verso i diversi progetti

(percorsi di empowerment e di accompagnamento, fasi di perfezionamento progettuale delle proposte raccolte, occasioni di formazione, servizi di capacity building). Questo tipo di integrazione tra “fattori di crescita” (risorse economiche più capacity building) sembra molto ben accolto dalle organizzazioni partner e spesso ha “dato forma” a bisogni inespressi e non esplicitamente percepiti.

2. Advocacy, networking, comunicazione e animazione
Advocacy, networking, comunicazione e animazione sui temi di innovazione culturale sono (ancora e sempre) **importanti**. Con l'organizzazione diretta di momenti pubblici, la costruzione di strumenti di comunicazione dedicati, la partecipazione attiva in network specifici, la Compagnia contribuisce così alla riflessione/sensibilizzazione/promozione dei temi di innovazione culturale nel proprio contesto di riferimento. In questo senso vanno letti i momenti di riflessione sulla produzione culturale contemporanea in occasione della comunicazione delle azioni di *ORA!*, la promozione e l'organizzazione di momenti di confronto pubblico sull'audience development e la promozione di una comunità di pratica sul tema, la partecipazione a network internazionali, la condivisione con gli enti dei territori del percorso su cultura e innovazione civica e la promozione di reti territoriali.

3. Sperimentazione

Nuovi terreni tematici, sperimentazione di nuove modalità di intervento, nuovi interlocutori.

L'attitudine sperimentale porta con sé anche una componente di rischio, pena la sua inautenticità. Il controllo del rischio accettato è una funzione importante nel mondo dell'innovazione culturale. Sperimentazione può anche significare, come avviene, trasversalità tra campi diversi di azione della Compagnia: i processi innovativi scaturiscono in genere da più fattori e possono interessare più campi di applicazione. Da ciò un crescente grado

di trasversalità fra le diverse aree di intervento della Compagnia; oltre naturalmente a quelle più strettamente culturali, anche quelle sociali, di filantropia e innovazione sociale, di ricerca e sanità.

INNOVAZIONE CULTURALE: DAL 2017 AL 2018

La Compagnia nel corso del biennio ha sviluppato il proprio **impegno nel cogliere e promuovere processi di innovazione in atto in ambito culturale, con un'ottica e un metodo spesso sperimentali e un'intersezione costante con diverse altre linee di intervento della fondazione**. Le dimensioni e gli obiettivi specifici sono quelli previsti dal DPP 2017-2020: favorire la produzione contemporanea, sostenendo la ricerca e la creatività, promuovere nuove forme di partecipazione alla cultura per ampliarne e diversificarne la domanda, promuovere modelli organizzativi e processi gestionali più efficienti e sostenibili, favorire lo sviluppo di un ecosistema di imprese creative e culturali sul territorio, promuovere le opportunità legate alla sfera digitale e delle nuove tecnologie e al rapporto scienza e società. La costruzione di un sistema culturale nel settore dei linguaggi espressivi contemporanei, a Torino ma anche in altri territori di riferimento della Compagnia, è uno degli obiettivi “generativi” della fondazione e si è espresso, anche nel biennio, in un dialogo rafforzato e ampliato con i soggetti più consolidati nel settore, favorendo una più funzionale riflessione strategica e relazione sistemica. Per quanto attiene all'**autunno torinese dedicato alla cultura contemporanea (Artissima, Club To Club, Paratissima, ecc.)**, e agli attori che la promuovono, sono state **previste modalità di intervento volte a favorire maggiore continuità e impatto durante l'intero l'anno**. Autonomamente, la Compagnia ha continuato le **azioni per il sostegno alla produzione culturale contemporanea con il progetto *ORA!***, che nel biennio ha visto tre distinte linee: un bando (*ORA!*) dedicato a produzioni culturali nei linguaggi espressivi contemporanei



d'avanguardia, rivolto a enti con buone capacità progettuali e gestionali; un progetto (*ORA!X*) dedicato a soggetti e team di età under 30, portatori di idee creative innovative, per i quali è stato realizzato un percorso di formazione, aggiornamento e capacity building, per l'elaborazione di proposte solide e articolate, in grado di essere selezionate in una fase finale di bando. Parallelamente – terza linea – è stato proposto a una selezione dei vincitori della precedente edizione del bando *ORA!* un percorso di pre-accelerazione (*ORA2*) in vista della possibile formazione di imprese culturali passibili di interventi di finanza di impatto. Anche il **tema della partecipazione e inclusione culturale ha visto nel biennio uno sforzo di sperimentazione e diffusione degli interventi volti allo sviluppo della domanda di cultura, raggruppati sotto il cappello Open**. L'insieme di queste azioni comprende percorsi di accompagnamento di enti e operatori – anche in altri bandi culturali della Compagnia – progetti sperimentali, un progetto europeo. Il 2018 ha visto l'emanazione di due bandi specifici: Open LAB, dedicato alla ricerca di nuovi modelli per la formazione di nuovo pubblico, e Open Community, destinato a progetti presentati da reti di comunità culturali e professionisti (o imprese culturali). Questo secondo bando si propone di premiare iniziative di audience engagement (coinvolgimento attivo dei pubblici) che dimostrino la capacità di attuare un cambiamento – territoriale o di settore – duraturo e sostenibile. È stata altresì avviata l'azione Open Cinema dedicata alle sale cinematografiche decentrate, che per la loro funzione di aggregazione sono riconosciute come possibili epicentri di innovazione sociale e culturale per le comunità locali, anche oltre alla mera distribuzione di film o altri prodotti audiovisivi a fruizione collettiva. Il tema della partecipazione culturale è stato poi al centro di alcune azioni di advocacy nell'ambito di rapporti istituzionali, dalla scala locale a quella internazionale.

Le opportunità legate alla **sfera digitale** e delle

nuove tecnologie in rapporto alla cultura si sono configurate come un altro campo di azione. Attraverso una partnership con l'Osservatorio Innovazione Digitale nei beni e attività culturali del Politecnico di Milano è stata avviata l'analisi della dimensione digitale nei beni culturali e come essa investa progetti, processi, infrastrutture e la stessa cultura organizzativa degli enti culturali. Il tema del rapporto tra nuove tecnologie e produzione culturale, dopo un lavoro di ricerca e mappatura, ha visto nel corso dell'anno uno sviluppo sperimentale operativo, che sta coinvolgendo alcune realtà torinesi.

Il biennio ha segnato una fase particolare per il partenariato del Sistema Scienza Piemonte. Si è celebrata la mostra “L'Infinita curiosità: un viaggio nell'universo in compagnia di Tullio Regge”, occasione di collaborazione scientifica, istituzionale e operativa fra i diversi enti. Questo lavoro collettivo ha così permesso di individuare punti di forza e di debolezza del sistema, fornendo alla Compagnia e agli enti stessi elementi per una riflessione sugli sviluppi del partenariato; parallelamente si sono instaurate relazioni con nuovi soggetti operanti nel settore, che hanno suggerito di includere progettualità innovative nel campo della comunicazione della scienza e del dibattito scienza-società.

Completata nel 2018 la fase di start-up, il Polo del '900 di Torino è sostenuto dalla Compagnia quale **laboratorio permanente di innovazione civica** con una particolare attenzione a una dimensione imprenditoriale del centro culturale. Nel corso del biennio è stata sostenuta la Fondazione nella sua fase di consolidamento e sviluppo e nel 2018 è stato realizzato il bando Civica dedicato al rapporto cultura e innovazione e civismo. La Compagnia si è fatta inoltre parte diligente nel promuovere l'alleanza strategica tra Polo del '900 e Biennale Democrazia, la quale ha già portato a una progettazione condivisa per l'edizione 2019.



NOTE DI PERCORSO

Un primo blocco di azioni da segnalare riguarda la cultura contemporanea. Se è vero che in area metropolitana torinese paiono ancora mancare interlocutori adeguati nel campo delle performing arts contemporanee, è continuato il grant-making strategico ai principali soggetti del settore inteso lato sensu. La valutazione dell'esperienza di ORA! 2015 (con un'importante lettura data-driven del fenomeno) ha portato alla realizzazione dei due bandi ORA! e ORA!X. Le candidature ricevute hanno confermato gli obiettivi che la Compagnia si era prefissata: elevare il livello di qualità delle proposte e di solidità dei soggetti proponenti (ORA!), intercettare la creatività più giovane e favorire la cultura e la pratica della progettazione culturale, confermando il ruolo di questi bandi come vettori per favorire il gemellaggio tra realtà indipendenti e principali istituzioni culturali del territorio chiamate a co-progettare le proposte di produzione. È emerso che l'area urbana torinese non è stata considerata, come nel passato, baricentrica per i progetti candidati da fuori regione, così come si è manifestata una certa fatica nelle proposte provenienti dalla Liguria.

Un secondo asse da segnalare riguarda lo sviluppo della domanda culturale: la Compagnia ha agito con Open sugli approcci *audience-oriented* attraverso un sistema integrato di attività, progetti e strumenti volti a sperimentare prima e disseminare poi pratiche di cambiamento finalizzate ad ampliare e diversificare i pubblici della cultura. L'aver scelto di ispirarci alle politiche europee dell'VIII programma quadro in materia di *audience development* ha moltiplicato le opportunità di scambio tra esperienze di azione diretta, creando un percorso promettente e potenzialmente trasferibile. Un risultato in sé importante è stata la diffusione di questa specifica linea di lavoro culturale, a cominciare dal suo specifico vocabolario, ma anche già producendo risultati che "fanno letteratura" a partire dai progetti

finanziati. L'effetto di irraggiamento che ci pare di aver contribuito a produrre favorisce un maggior impatto e agisce sulla legacy permanente delle nostre erogazioni giacché diffonde nuovi processi di progettazione, nuove professionalità e nuove competenze: una "capacitazione" del settore destinata a rimanere e che si sta consolidando attraverso la costruzione e la crescita di una comunità di pratica che possa in futuro costituire una risorsa autonoma di gestione di questo tipo di processi.

Una terza istruttiva esperienza si è realizzata nell'ambito delle attività del Sistema Scienza Piemonte. La già citata mostra "L'infinita curiosità: un viaggio nell'universo in compagnia di Tullio Regge" è stata ospitata presso l'Accademia delle Scienze di Torino dal settembre 2017 al maggio 2018. La mostra, resa possibile anche dalla diretta azione di coordinamento e regia della Compagnia, ha avuto un buon successo di pubblico, ha previsto un'estensione (32.000 visitatori in 6 mesi di apertura) e un suo riallestimento è stato proposto da novembre 2018 a inizi gennaio 2019 al Festival della Scienza di Genova. A conclusione della mostra si è evidenziato quanto la struttura di questo partenariato – ma forse ciò ha un valore generale – richiederebbe una costante azione di sollecitazione e indirizzo da parte della Compagnia.

Questa considerazione ci ha portato a porre sul tappeto la questione del funzionamento del partenariato e delle sue regole di ingaggio. In parallelo, la Compagnia ha identificato e coinvolto enti di più recente nascita sul territorio: al centro di tali nuove relazioni stanno le professioni della divulgazione e della comunicazione della scienza e la creazione di un osservatorio permanente del rapporto fra scienza e società.

Infine, l'azione quadriennale della Compagnia per la realizzazione del Polo del '900, con il bagaglio di esperienze e conoscenze generate, ha aperto nuovi fronti di riflessione circa il rapporto potenziale tra



la cultura, le istituzioni culturali e la dimensione dell'innovazione civica (partecipazione al dibattito pubblico, corresponsabilizzazione dei cittadini in azioni collettive e solidali, acquisizione dei saperi minimi per agire la cittadinanza) che è stato inserito nelle linee 2018 della Compagnia. In questo contesto è stato promosso il bando CivlCa – Progetti di cultura e innovazione civica. Il bando ha lo scopo di costruire percorsi che siano in grado di rispondere a fabbisogni di civismo come la convivenza e la coesione sociale, la qualità della cittadinanza, il contrasto alle discriminazioni e all'accesso alle opportunità. Infine, si è posta la questione dell'impresa culturale – sia all'interno dei bandi sia di altre azioni – per saggiare la praticabilità effettiva di soluzioni organizzative di quasi-mercato, sulla cresta dell'onda in termini teorici, ma spesso inadeguate nella pratica. Sono state infatti rilevate alcune criticità: da un lato, l'offerta di imprenditorialità culturale è piuttosto frammentata, con iniziative singole spesso slegate fra loro; dall'altro la difficoltà di dialogo fra il mondo culturale e quello degli investitori privati, i quali continuano a ragionare con logiche e parametri molto differenti e molto spesso distanti.

Anche nell'ambito del digitale, continua l'impegno alla sistematizzazione e al coordinamento delle diverse linee e azioni che la Compagnia ha attivato sul rapporto nuove tecnologie/cultura: forse perché ancora, almeno nel nostro contesto, ci troviamo nella fase embrionale di una relazione che però varrà la pena di incoraggiare e promuovere.



5. Politiche sociali

Distribuzione delle erogazioni nel settore Politiche sociali

Filone tematico	Progetti 2018		Erogazioni Deliberate 2018		Progetti 2017		Erogazioni Deliberate 2017	
	N.	%	Euro	%	N.	%	Euro	%
Percorsi di inclusione attiva	42	23,2%	7.659.762	10,6%	44	15,9%	11.682.124	14,8%
Welfare di cura, vita indipendente e diritto alla salute	30	16,6%	5.336.000	7,4%	43	15,7%	4.971.224	6,3%
Reti di prossimità e solidarietà per il contrasto alla povertà	10	5,5%	1.376.000	1,9%	27	9,8%	1.524.200	1,9%
Enti Strumentali	2	1,1%	13.200.000	18,3%	4	1,5%	18.810.143	23,9%
Convenzioni con Amministrazioni Locali	15	8,3%	3.770.830	5,2%	10	3,6%	1.848.039	2,3%
Benessere ed educazione dei bambini e degli adolescenti	35	19,2%	31.506.551	43,7%	87	31,7%	32.359.278	41,2%
Empowerment dei giovani e integrazione	20	11%	2.541.170	3,5%	35	12,8%	2.652.602	3,4%
Cooperazione internazionale e educazione alla cittadinanza globale	27	14,9%	6.659.551	9,2%	24	8,8%	4.711.850	6%
Totale	181	100%	72.049.865	100%	274	100%	78.559.460	100%

PROGETTI EMBLEMATICI

• **ARTICOLO +1:** un progetto di contrasto alla disoccupazione dei giovani tra i 15 e 29 anni attraverso azioni mirate a sviluppare opportunità lavorative anche per i soggetti meno occupabili e

a promuovere l'autostima e il protagonismo. Euro 3.750.000.

• **LEI - Lavoro, Emancipazione e Inclusione:** Un progetto personalizzato per le donne detenute del carcere di Torino per migliorarne le condizioni e i

percorsi di vita, ampliando le loro opportunità di inserimento lavorativo e sociale. Euro 260.000.

• **Bando Intrecci - Casa, Cura, Comunità:** Un bando per iniziative a sostegno della domiciliarità in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, con attenzione all'inclusione sociale delle persone con bisogni di cura e al loro protagonismo nella comunità e nei diversi contesti di vita. Euro 2.000.000.

PRINCIPI E CONCETTI CHIAVE

1. Comunità solidali e inclusive

La maggior parte degli interventi della Compagnia si basa su **processi di attivazione, mobilitazione e promozione della comunità**. Quando si sostengono processi di welfare di comunità, si opera in territori geograficamente circoscritti e definiti e stimolando dinamiche di inclusione e solidarietà che, sviluppate dal basso, riescano a coinvolgere in modo condiviso, partecipato e generativo soggetti plurimi e a volte inediti, quali istituzioni pubbliche, organizzazioni del terzo settore, gruppi informali, famiglie e singoli individui. La promozione del ruolo della comunità è un'attività trasversale a molte delle iniziative, tra le quali quelle nel campo del welfare di cura, dell'empowerment giovanile, del sostegno delle reti di prossimità per il contrasto della povertà e della migrazione.

2. Autonomia progressiva

Tutti gli interventi promossi e sostenuti hanno come obiettivo finale la progressiva autonomia delle persone: l'autonomia delle persone malate, con disabilità, degli anziani, per le quali la Compagnia sostiene progetti che coinvolgano in modo congiunto e innovativo attori diversi, pubblici e privati delle loro comunità, affinché il diritto alla scelta del proprio progetto di vita, in relazione alla cura e alla casa, venga rispettato, ma anche perché sempre più il paradigma welfaristico incentrato sull'"utenza" venga superato da quello focalizzato sulla "cittadinanza" delle persone coinvolte. Analogamente, si promuovono percorsi di

progressiva autonomia di persone vulnerabili (giovani con bassi livelli di occupabilità, persone che hanno perso il lavoro, non occupate o inoccupate, donne e uomini in carcere o da poco fuoriuscite da esperienze carcerarie, persone con background migratorio) sostenendo processi multidimensionali di inserimento lavorativo, abitativo e sociale, ma anche valorizzando le competenze e le risorse che le stesse persone destinatarie degli interventi sono in grado di mettere in campo, convinti che gli esiti di percorsi di inclusione sociale siano quanto più efficaci quanto più la partecipazione attiva e generativa delle stesse persone coinvolte sia assicurata.

3. Approccio multidimensionale

Azioni anche intelligenti che si concentrino esclusivamente su una delle dimensioni della povertà rischiano di risultare inefficaci, mentre interventi di tipo integrato e multidimensionale, capaci di affrontare la dimensione al contempo economica, lavorativa, sociale, culturale ed educativa, producono effetti permanenti e trasformativi. Naturalmente ciò non è facile, sia perché richiede risorse non sempre disponibili, sia perché la cultura degli operatori sociali è ancora, nella pratica, abbastanza settorializzata. La soluzione può venire da una buona integrazione: a questo scopo, la Compagnia sostiene interventi di rafforzamento dei legami e di progressiva integrazione tra gli enti del sociale, anche per permettere apprendimento reciproco non solo tra di loro ma anche con realtà che manifestano un nuovo interesse, come istituzioni culturali, associazioni informali di cittadini, imprese.

POLITICHE SOCIALI: DAL 2017 AL 2018

Accompagnare e includere le persone in difficoltà e sperimentare nuovi modelli di politica sociale: ecco il tradizionale, ma anche sempre nuovo, compito che la Compagnia si assegna **rispetto ai problemi della povertà, della coesione, del rispetto e della tutela della persona, della cura per le nuove generazioni.**



Un primo ampio campo di intervento è quello del **welfare di cura, della promozione della vita indipendente e del diritto alla salute**. È stata realizzata l'edizione 2017 e lanciata l'edizione 2018 del bando InTreCCCI, incentrato sulla domiciliarità, con attenzione alla comunità come ambito territoriale, ma anche come bacino di solidarietà verso i più fragili tra i suoi membri. Sono stati realizzati 11 progetti, che hanno coinvolto oltre 100 organizzazioni e istituzioni e circa 800 destinatari diretti in Piemonte e nella città Metropolitana di Genova; al lavoro sul campo si è affiancata anche una dimensione di ricerca e confronto sull'Integrated Community Care, TransForm, promossa da 6 fondazioni europee e internazionali. Sono inoltre proseguite le attività del Bandolo, associazione promossa dalla Compagnia sul tema del disagio mentale a Torino, che coinvolge 7 organizzazioni pubbliche e private e che annualmente eroga, oltre ai servizi della Linea Telefonica di ascolto e sostegno, più di 1.000 prestazioni di assistenza a circa 700 utenti. A queste si somma l'attività di Pluralità di cure, che offre supporto psicologico alle persone con background migratorio, con oltre 2.000 percorsi sul disagio mentale dei migranti svolti nei due anni.

A sostegno dell'**inclusione attiva**, tra il 2017 e il 2018 ha avuto luogo la prima edizione di Articolo+1, rivolta a 1.850 giovani disoccupati e con basso livello di occupabilità. Si tratta di un intervento innovativo non soltanto per il modello, ma anche per aver agganciato la remunerazione dei progetti al raggiungimento di un certo risultato definito come sottoscrizione di un contratto di lavoro (pay by result). Con riferimento al target adulti, è proseguita l'iniziativa Formazione per la Mobilità Professionale che tra il 2017 e il 2018 ha permesso a 183 adulti disoccupati di inserirsi o reinserirsi nel mondo del lavoro. Sulla base dell'esperienza così acquisita, è stato inoltre avviato, in collaborazione con l'Ufficio Pio, un nuovo progetto di inclusione e politica attiva del lavoro denominato Integro: un esperimento di intervento destinato a fornire una risposta integrata

ai bisogni multidimensionali di persone disoccupate e con fragilità sociale (orientamento e inserimento lavorativo, formazione, accompagnamento sociale, casa, carichi di cura, etc.). Il progetto coinvolgerà 200 adulti e verrà realizzato da 4 partenariati tra agenzie per il lavoro, cooperative e associazionismo sociale.

La Compagnia coltiva da molto tempo un programma di **promozione di diritti, responsabilità e percorsi di autonomia per persone in carcere o in condizione post-carceraria**, non soltanto per favorire alcune buone pratiche ma nella speranza che queste pervadano un sistema carcerario nazionale spesso molto arretrato. Il programma è stato oggetto di rielaborazione insieme agli operatori e alle cooperative sociali specializzate, intorno alle condizioni, comprese competenze gestionali, organizzative e progettuali, che permettano di assicurare sostenibilità a pratiche tanto significative quanto fragili. A questo programma si affianca una nuova iniziativa rivolta alla promozione dell'occupabilità di donne detenute (L.E.I.) e numerose progettualità in carcere e in esecuzione penale esterna localizzate in Piemonte e in Liguria con risorse distribuite dal bando biennale Libero-Reload.

Nel campo della **promozione delle reti di prossimità per il contrasto della povertà**, nel 2017 sono stati sostenuti 17 progetti in Piemonte e nell'area metropolitana di Genova e, nel 2018, è stata lanciata una nuova edizione del bando Fatto per Bene, dedicata a sistemi integrati di reti di prossimità. È inoltre stata realizzata una primissima sperimentazione con al centro il tema della condivisione del cibo e della convivialità quali strumenti efficaci di incontro tra le persone nei loro ambienti di vita, anche in chiave interculturale e intergenerazionale.

In stretta connessione con la Fondazione per la Scuola e dell'Ufficio Pio, la Compagnia sviluppa un programma dedicato alla **crescita sana e all'educazione di bambini ed adolescenti**, che si



articola su quattro principali linee: il progetto KIT, Siamo tutti bene ed Extrastrong, per il supporto di attività extrascolastiche a favore di bambini ed adolescenti, Provacì ancora Sam, per la promozione del successo scolastico e l'inclusione di ragazze e ragazzi, il progetto Torino Fa Scuola, per la sperimentazione di nuovi modelli pedagogici e dei loro effetti sugli spazi di apprendimento attraverso la riprogettazione e ristrutturazione di due scuole a Torino e le iniziative sostenute all'interno dei bandi lanciati nell'ambito del Fondo Nazionale per il Contrasto alla Povertà, promosso dalle Fondazioni italiane di origine bancaria coordinate da ACRI, dal Governo e dal Forum del Terzo Settore, che ha richiesto alla Compagnia un intenso impegno di co-pianificazione strategica. Questi progetti – socioeducativi e scolastici – si affiancano al Programma Zeroisei, illustrato successivamente.

Autonomia ed empowerment dei giovani hanno continuato a essere una delle priorità della strategia della Compagnia nelle politiche giovanili e, grazie all'edizione 2017 del bando Giovani, sono stati sostenuti 12 progetti in Piemonte e in Liguria. In questo periodo ha conosciuto piena operatività l'iniziativa Never Alone, promossa dalla Compagnia e da altre fondazioni italiane ed europee a favore dei minori stranieri non accompagnati. Sono inoltre proseguite le iniziative Nomis per il supporto all'autonomia dei minori stranieri e Yepp, iniziativa locale di empowerment giovanile.

Nel campo della **migrazione**, nel 2017 è stato avviato il progetto MOI - Migranti, un'Opportunità di Inclusione - realizzato in collaborazione con il Comune di Torino, la Regione Piemonte, la Città Metropolitana di Torino, la Prefettura e l'Arcidiocesi di Torino; un progetto dettato da un'emergenza che rischiava di perpetuarsi e al tempo stesso un modello che mira a risolvere una "crisi urbana" dovuta all'occupazione indebita e concentrata di un gruppo di stabili da parte di migranti di diversa provenienza e situazione legale. Il

progetto offre opportunità lavorative e abitative che garantiscano insieme diritti umani e di proprietà e risanino una condizione di irregolarità tramite un'offerta credibile di inclusione e regolarizzazione. Per un approfondimento sul tema si veda anche la sezione del rapporto dedicata ai Cantieri aperti dove tale esperienza è stata ulteriormente approfondita. La Compagnia è consapevole della necessità di sensibilizzare, ridurre tensioni, promuovere il dialogo e la mutua conoscenza, con progetti sul campo, ma anche contribuendo a una narrativa più oggettiva e rispettosa della realtà intorno alla condizione migratoria. Anche per tali ragioni, è stata decisa la partecipazione della Compagnia in una nuova iniziativa dedicata all'inclusione dell'EPIM, rete di fondazioni europee, tra cui la Compagnia medesima, attive nella sperimentazione di soluzioni, nella ricerca, nel dibattito pubblico e nell'advocacy sul tema della migrazione. Sulla base della convinzione che sia produttivo integrare le policy nella cooperazione internazionale e nella migrazione, la Compagnia ha continuato a sostenere una serie di progetti: Fondazioni For Africa, iniziativa promossa da ACRI, che riguarda progetti di sviluppo rurale e di autonomizzazione economica delle donne in Burkina Faso; Innovazione per lo Sviluppo, iniziativa congiunta di Compagnia di San Paolo e Fondazione Cariplo, che stabilisce ponti tra il mondo dell'innovazione (tecnologica e non) e della cooperazione internazionale; Prima le mamme e i bambini, nutriamoli! a favore di adeguati livelli e comportamenti legati alla nutrizione di bambini e delle loro mamme in 7 Paesi africani.

NOTE DI PERCORSO

Anche l'esperienza di questi ultimi due anni ha permesso di mettere meglio a fuoco alcune sfide che la Compagnia deve affrontare consapevolmente. Abbiamo maturato la convinzione che gli **interventi che affrontano fenomeni e situazioni di disagio di persone vulnerabili attraverso una lettura monodimensionale** – povertà abitativa, o formativa, esclusione lavorativa, condizioni di disagio fisico



o malattia, crisi familiare etc. - **con conseguente approccio mono-settoriale dei servizi hanno una sostanziale debolezza interna** e possono alleviare una situazione, ma **non consentono una fuoriuscita efficace dalla condizione di difficoltà**. Ricontriamo inoltre la persistente, scarsa propensione di istituzioni pubbliche locali e organizzazioni del terzo settore a progettare oltre l'emergenza, anche a causa della difficoltà da parte delle organizzazioni con le quali lavoriamo a disegnare e gestire interventi con chiare e appropriate prospettive di sostenibilità. Dobbiamo sottolineare la talvolta sottostimata importanza del fattore tempo, l'importanza cioè di un'adeguata scala temporale dei progetti, i quali spesso non sortiscono effetti sufficienti, non per insufficienza del disegno di intervento, ma per l'impossibilità di sostenere l'intervento per un periodo di tempo sufficiente a valorizzare e stabilizzare gli effetti. Così pure riscontriamo la fatica degli enti con cui collaboriamo a innovare e le riserve, dovute anche solo a un gap conoscitivo, dei nostri interlocutori ad analizzare gli esiti e gli impatti delle attività promosse attraverso esercizi di valutazione rigorosa e capace di dare chiare indicazioni prospettiche. Tutto ciò comporta, da parte della Compagnia, un impegno costante a contribuire e stimolare innovazioni organizzative degli enti partner, fornendo, esplicitamente o implicitamente, servizi di capacity building, che prendono spesso la forma della cooperazione progettuale e del co-disegno informale.



6. Programma Housing

PRINCIPI E CONCETTI CHIAVE

1. Comunità solidali e inclusive

Condividere le necessità e l'iniziativa delle persone in campo abitativo rappresenta un modo per contrastare il degrado e l'isolamento sociale e favorire la crescita di rapporti umani anche a contrasto degli eventuali elementi di frattura, sociale e/o fisica, della città. **La gestione condivisa di azioni con caratteri di inclusività e innovazione, anche tecnologica, può favorire la fruizione collettiva, il recupero, la trasformazione di spazi fisici con ricadute positive per la comunità coinvolta.**

2. Autonomia progressiva

Trasversale a tutte le azioni del Programma Housing è l'obiettivo di una progressiva autonomia, abitativa ma non solo, delle persone, intesa come attivazione delle risorse, interne ed esterne alla persona, per la costruzione di un soddisfacente progetto di vita. Attraverso l'accompagnamento sociale si intende trasferire ai beneficiari dei progetti capacità e abilità funzionali necessarie a condurre una vita indipendente, dignitosa e coerente con le proprie necessità.

3. Approccio multidimensionale

Il Programma Housing affronta il tema dell'abitare in modo integrato e considera oltre alla dimensione fisica (disporre di uno spazio adeguato), l'aspetto temporale (necessità temporanea o di lungo periodo),

quello economico (sostenibilità delle spese abitative), l'aspetto sociale e quello territoriale in cui si realizzano le esperienze. La metodologia utilizzata nei progetti di social housing prevede pertanto una lettura multidimensionale dei bisogni, l'integrazione delle risposte in relazione alle risorse disponibili.

PROGRAMMA HOUSING: DAL 2017 AL 2018

Nel biennio 2017/18 la Compagnia di San Paolo, attraverso il programma Housing, ha lavorato in modo diretto su **nuovi modelli di housing sociale come pure** ha sostenuto **progetti abitativi sviluppati da realtà indipendenti principalmente del territorio piemontese**. La Compagnia ha co-progettato e finanziato progetti ora attivi a pieno regime: si tratta delle due Residenze Temporanee nei quartieri di Porta Palazzo e San Salvario che offrono soluzioni abitative temporanee a canoni calmierati a persone in situazioni di stress abitativo e a city users secondo il principio del mix sociale; di StessoPiano, un servizio di intermediazione immobiliare sociale che mira a sostenere l'autonomia abitativa dei giovani attraverso l'affitto in coabitazione di appartamenti privati i cui contratti sono garantiti; del Condominio Solidale di via Gessi, un'esperienza di co-housing tra persone anziane e madri con figli minori o persone sole inserite in percorsi di autonomia sociale; delle Coabitazioni Giovanili Solidali, progetti di portierato sociale svolto



da giovani volontari all'interno di stabili dell'Agenzia delle Case popolari di Torino (ATC); della Casa delle Opportunità per giovani usciti dal circuito penale.

Sempre nell'ambito delle sperimentazioni, si è lavorato allo sviluppo progettuale di un'iniziativa di social housing del Comune di Genova in un immobile di sua proprietà; all'avvio di due nuove coabitazioni giovanili solidali aperte a persone con disabilità e collegate sulla co-gestione del verde residenziale; all'analisi e sviluppo di nuove azioni su "target speciali" (giovani, migranti, anziani, persone affette da disabilità o disagio psichico); alla costruzione di un modello di offerta abitativa diffusa capace di intensificare la dinamicità e l'efficienza del mercato delle abitazioni in affitto a canone calmierato (bando Urban Innovation Actions - UIA). Si è poi studiato il campo dei fabbisogni abitativi specifici di fasce con problematiche caratterizzanti (giovani, anziani, migranti, persone con disabilità o disagio psichico) e, concretamente, si è iniziato uno scouting di candidature per la realizzazione di un nuovo condominio solidale.

La seconda linea di azione della Compagnia prevede invece la **concessione di contributi a favore di soggetti pubblici o del privato sociale** attraverso la divulgazione periodica di bandi. I progetti sono sempre sviluppati attraverso il lavoro di rete con altri soggetti pubblici e privati del territorio, comprese le principali fondazioni piemontesi. Un'altra caratteristica è la ricerca di soluzioni che vedano la partecipazione attiva dei beneficiari e la loro corresponsabilizzazione nei progetti.

Sul tema casa la Compagnia opera - nella forma di un investimento mission-oriented - anche attraverso due fondi immobiliari dedicati all'housing sociale (FASP - Fondo Abitare Sostenibile Piemonte e FHSL - Fondo Housing Sociale Liguria) per la realizzazione di abitazioni sul territorio piemontese e ligure da concedersi in locazione a canone calmierato a persone e famiglie con limitata capacità reddituale. La Compagnia ha inoltre proseguito nel suo impegno

di stimolo alla circolazione di progettualità e di esperienze, alla definizione di politiche abitative innovative ed efficaci nell'attuale contesto sociale e allo sviluppo di collaborazioni con soggetti e reti nazionali e internazionali che si occupano di social housing.

NOTE DI PERCORSO

Per tutte le azioni consolidate (le due Residenze Temporanee, il Condominio Solidale di via Gessi, StessoPiano, le Coabitazioni Giovanili Solidali, Casa delle opportunità, i due fondi immobiliari in Piemonte e Liguria) è proseguito un costante monitoraggio e accompagnamento agli opportuni aggiustamenti necessari ai modelli abitativi in virtù dei cambiamenti di contesto. Nel 2018 è stata inoltre realizzata l'edizione biennale del bando, dal titolo "Social & Smart Housing". Possiamo evidenziare diversi spunti di riflessione: l'analisi delle esigenze ha evidenziato che **in molte situazioni critiche la temporaneità non è più la cifra esclusiva del Social Housing; mancano opportunità per la fascia di giovani senza reddito o con problematiche familiari alle spalle**. È stata così avviata a fine 2018 una sperimentazione dedicata ("Abitare giusto") con l'obiettivo di definire un modello replicabile/scalabile in risposta a questo tipo di fabbisogno. Il modello delle coabitazioni giovanili solidali si è rivelato vincente da diversi punti di vista e nel 2018 si è lavorato alla progettazione di due esperienze di nuova concezione. È evidente e diffusa la domanda di interventi per l'emergenza abitativa affrontata attraverso proposte di tipo tradizionale, piuttosto che attraverso soluzioni più creative, probabilmente perché la pressione della domanda inesausta è veramente forte. Una tendenza riguarda strumenti che promuovono l'accesso alla locazione sul libero mercato e vanno nella direzione dell'housing sociale diffuso, anche tramite coabitazioni intergenerazionali, linea di intervento sulla quale la Compagnia sta realizzando analisi e approfondimenti pre-operativi. Gli interventi realizzati tramite i fondi



immobiliari sociali hanno evidenziato tempi molto lunghi e una certa dialettica tra realizzatori tecnici e portatori della configurazione sociale dei progetti. Nel 2017 è stato realizzato a Genova un percorso formativo al fine di rafforzare le competenze di progettazione e gestione di iniziative di social housing da parte di soggetti pubblici, privato sociale ed enti religiosi impegnati o interessati a sviluppare tale tema sul territorio ligure. Il ciclo di 6 incontri, a cui hanno partecipato attivamente 12 enti, ha promosso la conoscenza, la comunicazione e lo scambio tra enti che hanno evidenziato una particolare difficoltà a costruire collaborazioni. La quantità e la qualità dei progetti liguri pervenuti successivamente per il bando del 2018 ha confermato l'utilità del capacity building realizzato. Anche nell'ambito del bando "Abitare una casa, Vivere un luogo" è stato attivato nel biennio di riferimento un percorso di capacity building specifico.



7. Programma ZeroSei

PRINCIPI E CONCETTI CHIAVE

1. Approccio multidimensionale

La Compagnia, attraverso il Programma ZeroSei, opera a partire da una lettura multidimensionale dei fenomeni e delle problematiche connesse alla prima infanzia e traduce in azioni tale lettura olistica sia guardando il più ampio sistema familiare, sia l'insieme dei servizi (sanitari, sociali, educativi, culturali) e degli attori coinvolti (istituzioni, enti pubblici, privato sociale, enti di ricerca, fondazioni). Sempre secondo questa logica mette a disposizione competenze interne multidisciplinari (staff composto da risorse che provengono da Aree diverse ed Enti Strumentali di Compagnia di San Paolo, ma anche competenze specialistiche tra cui comunicazione, valutazione e data management). In particolare, tutte le azioni del Programma operano secondo metodi multidisciplinari, in particolare mediante progettazione partecipata.

2. Espandere l'autonomia degli enti attivi nel settore dell'infanzia

Il capacity building attivato in diverse azioni ha avuto lo scopo di abilitare nei destinatari competenze e capacità strategica rispetto alla sostenibilità economica, ma non solo. Accanto a percorsi formativi e di sperimentazione nel fund raising, sono state effettuate attività di accompagnamento e formazione di durata adeguata (mediante consulenti

o esperti esterni) per sostenere capacità progettuali e di coordinamento a livello locale; si sono inoltre sollecitati partenariati, collegati al Programma, come richiesto per la partecipazione ai Bandi del Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile (es. Bando Prima Infanzia) – processo che ha avuto esiti incoraggianti.

3. Comunità solidali e inclusive

Lo strumento della **progettazione partecipata**, in particolare dei tavoli di coordinamento, ha costituito a livello territoriale la **modalità attraverso cui conoscere competenze e favorire opportunità di coinvolgimento dal basso e informali**, compresa la partecipazione attiva delle famiglie. Così interventi di sistema su base territoriale intercomunale hanno lo scopo di integrare tutte le espressioni di una comunità, anche quelle maggiormente a rischio di esclusione. Analogamente, per le fasce di popolazione più vulnerabili, l'attività informativa e di diffusione sui comportamenti di vita sani ha lo scopo di ridurre gap culturali e di accesso all'informazione, nonché favorire lo sviluppo di reti solidali, precondizioni per l'attivazione di percorsi di autonomizzazione. Parimenti, aver sperimentato interventi per lo sviluppo negli operatori (sociali, educativi, sanitari) di uno sguardo integrato sulla vulnerabilità o su problemi cogenti favorisce pratiche inclusive, che potrebbero essere assunte come prassi comune mediante dispositivi di policy sia a livello

regionale ma anche a livello di singolo presidio/consorzio.

PROGRAMMA ZEROSEI: DAL 2017 AL 2018

Il **Programma ZeroSei** della Compagnia opera dal 2014 per contribuire allo **sviluppo equilibrato e al benessere armonico dei bambini da 0-6 anni e delle loro famiglie nella Torino metropolitana, in Piemonte e con sperimentazioni nazionali** attraverso interventi multisettoriali, innovativi, inclusivi, sostenibili e con potenzialità di ampia diffusione, realizzati in collaborazione con soggetti pubblici e organizzazioni non profit anche in rete, al fine di accrescere la consapevolezza dell'investimento nella prima infanzia quale fattore essenziale per incidere efficacemente sul futuro della nostra società. Le linee d'azione spaziano su un campo molto ampio e trasversale: sperimentare servizi innovativi per lo sviluppo di competenze cognitive e non cognitive dei bambini di 0-6 anni in una logica multidimensionale (Nati per Leggere Piemonte, Spazio ZeroSei e Spazio Egizio ZeroSei); sostenere lo sviluppo di una comunità educante attraverso lo sviluppo e la collaborazione di reti istituzionali e territoriali, network professionali e processi partecipati (Orizzonti ZeroSei, Altrotempo ZeroSei, Impresa ZeroSei, Oltre i campi ZeroSei); favorire policy a sostegno della famiglia attraverso nuovi strumenti di flessibilità per l'accesso e la fruizione dei servizi educativi e lo sviluppo di una genitorialità responsabile e consapevole (Infanzia Prima, Genitori ZeroSei); promuovere comportamenti e stili di vita sani attraverso la formazione degli operatori e delle famiglie, anche mediante attività di promozione del benessere e la sperimentazione di nuovi modelli di welfare (Porta Palazzo ZeroSei, Bimblingamba ZeroSei, Opportunità ZeroSei); favorire il dibattito culturale intorno alla prima infanzia con azioni di advocacy, policy making e diffusione di lessons learned apprese in seno al Programma (capitalizzazione delle Azioni realizzate e dei progetti sostenuti dal Fondo per il contrasto alla povertà

educativa minorile, il programma europeo Intesys - Together Supporting Vulnerable Children Through Integrated Early Childhood Service).

Dodici le azioni sviluppate nel corso dell'ultimo biennio

di cui sei dirette con sviluppo in proprio di servizi/interventi/progetti e sei indirette con coordinamento, accompagnamento e monitoraggio di 71 progetti sostenuti. Il network professionale e di soggetti che gravitano intorno al Programma costituisce un capitale sociale e relazionale importante. Sono 2.761 partner coinvolti attivamente tra cui enti pubblici, soggetti del terzo settore, fondazioni, enti profit e quasi 5.000 gli operatori attivi in ambito educativo, sanitario, sociale e culturale.

NOTE DI PERCORSO

La Compagnia, tramite il Programma ZeroSei, ha **operato per rafforzare il suo posizionamento come hub di conoscenze e competenze sulla prima infanzia**. È stato istituito un partenariato a livello regionale intorno a Nati per Leggere Piemonte, con il coinvolgimento degli assessorati regionali competenti come pure dell'Ufficio Scolastico Regionale, per fornire al progetto indirizzi strategici e curare la valutazione di impatto dell'intervento. Questo accordo è stato formalizzato in un Protocollo nell'autunno 2018.

Le azioni del Programma hanno inoltre coinvolto enti del privato sociale in opportunità di crescita metodologica, progettuale e gestionale, che hanno avuto come esito l'accesso a finanziamenti del Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile per 8 progetti (come enti capofila) su 14 piemontesi (graduatoria A+B) per i bandi Prima Infanzia e Nuove Generazioni. Azioni formative specifiche e di networking sono state messe in campo per accompagnare verso la sostenibilità non solo economica, mediante strumenti di natura tecnico-gestionale e metodologica: è il caso di Oltre i Campi e di Altrotempo. L'investimento della Compagnia per



una progressiva autonomia dei soggetti coinvolti (istituzioni, enti pubblici e del privato sociale) ha messo in luce la necessità di calibrare le sfide assegnate dalla Compagnia con tempi e strumenti adeguati per l'attivazione di risorse latenti o di nuove competenze. Si tratterà di verificare nel breve-medio periodo i fattori che avranno favorito o meno la tenuta nel tempo dei processi attivati, nonché le loro eventuali evoluzioni.

Tra le azioni promosse dalla Compagnia si inserisce la **sperimentazione di modelli innovativi, per il trasferimento e la capitalizzazione delle esperienze**. Insieme al Collegio Carlo Alberto e all'Ufficio Pio, è stata attuata una sperimentazione in tema di condizionalità di trasferimenti economici alle famiglie (Opportunità ZeroSei). L'impresa sociale Xké? ha messo in campo una piena valorizzazione del modello di Spazio ZeroSei, gestito dal Consorzio Xké? ZeroTredici, attraverso la realizzazione di quattro analoghi centri in altrettante regioni con il finanziamento del Bando Prima Infanzia del Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile. Sempre grazie all'impresa sociale Xké? è stato inaugurato - ed è entrato a regime - il nuovo Spazio Egizio ZeroSei, presso il museo Egizio di Torino, come modello per la costruzione di un rapporto tra museo e prima infanzia. La Compagnia ha sostenuto con Bimbingamba ZeroSei la realizzazione di un piano di formazione on line, accreditata, estesa e trasversale a livello regionale per operatori sanitari (oltre 2.500), insieme a una azione di comunicazione sul tema della prevenzione dell'obesità, in stretto raccordo con la Regione Piemonte. La sfida intorno alla capitalizzazione delle esperienze richiede metodologie e dispositivi perché si verifichi un "effetto contagio" intelligente delle innovazioni apprese verso nuovi attori e/o in contesti territoriali differenti, insieme alla disponibilità a lavorare secondo logiche collaborative entro una dimensione più ampia di comunità educante. Le attività del Programma, inclusive delle numerose collaborazioni generate, hanno generato linee guida e indicazioni di policy. Il Programma dialoga con il Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile

attraverso un'azione di accompagnamento dei progetti piemontesi, liguri e valdostani nel quadro delle esperienze nazionali. Tale percorso consentirà di approfondire le metodologie e le competenze più utili al Programma per costruire linee di intervento e progetti e apprendere come meglio misurarne gli effetti.



8. Filantropia e Territorio

Distribuzione delle erogazioni nel settore Filantropia e Territorio

Filone tematico	Progetti 2018		Erogazioni Deliberate 2018		Progetti 2017		Erogazioni Deliberate 2017	
	N.	%	Euro	%	N.	%	Euro	%
Innovazione e impresa sociale	8	9,3%	1.900.000	15,5%	3	4,7%	345.000	3,1%
Ricerca e politiche per il territorio	33	38,4%	3.596.522	29,4%	29	46%	3.098.000	27,5%
Spazio pubblico e socialità	25	29,1%	2.105.169	17,2%	17	27%	1.108.251	9,8%
Promozione della filantropia e fondazioni di comunità	20	23,3%	4.622.304	37,8%	14	22,2%	6.705.326	59,6%
Totale	86	100%	12.223.995	100%	63	100%	11.256.578	100%

PROGETTI EMBLEMATICI

- **SEED 2018_Social Enterprise, Efficiency & Development:** un bando per **aiutare le cooperative sociali a sviluppare il loro essere impresa**. Euro 855.000.
- **Tavolo del riuso:** una rete per **sviluppare le dinamiche sociali, economiche ed ambientali del riuso nel quadro di una economia circolare** anche sociale. Euro 100.000.
- **Linee guida 2019 per il sostegno a fondazioni di comunità e progetti di fondazioni di comunità:** uno

strumento per esplicitare e ordinare presupposti e metodi dell'azione di sostegno alle esperienze di filantropia comunitaria. Euro 620.000.

PRINCIPI E CONCETTI CHIAVE

1. Cittadinanza attiva
Senza cittadini non c'è società: pur in una fase di frammentazione e indisponibilità apparente a "metterci del proprio" per il benessere di tutti, abbiamo riscontrato voglia di socialità e di cooperazione per il bene comune tra i cittadini. Al tempo stesso un valore e uno strumento, partiamo sempre da questo concetto



per disegnare e valutare i progetti che scaturiscono dal territorio o che al territorio proponiamo.

2. Sostenibilità dell'impresa sociale

Qual è il futuro del terzo settore? L'impresa sociale, senza fini di lucro o ibrida, giocherà un ruolo. Efficienza, redditività e buona governance delle cooperative sociali (oggi: dell'impresa sociale, domani) sono dunque cruciali. Ci si è confrontati e si è proposto il concetto di **investment readiness**, cioè quel livello che, idealmente, potrebbe consentire a un'organizzazione di superare la due diligence effettuata da un impact investor privato (investment readiness). È insieme una metafora ma anche un vero obiettivo: non bisogna trascurare il fatto che l'attrazione di investimenti privati rappresenta oggi una delle frontiere dell'imprenditorialità sociale e continuerà a farlo. Inoltre, esistono capitali privati disponibili, che spesso rimangono inoperosi più per assenza di opportunità di investimento che per mancanza di adeguati strumenti finanziari o di aspettative di redditività. Si tratta di un tema che la Compagnia si sta proponendo di affrontare anche attraverso gli strumenti dell'investimento mission related (vedi anche il capitolo Gestione Finanziaria).

3. Rete / ecosistema

Quando non semplicemente fini a sé stesse, **le reti sono uno strumento potente di efficacia dell'azione sociale, perché combinano la micro-attenzione alle specificità territoriali agli effetti di economia di scala e di apprendimento che la dimensione più ampia e multi-localizzata consente.** Il concetto, ormai tradizionale e per certi versi ritenuto obsoleto del social *policy-making* è invece ancora utile oggi se liberato da appesantimenti burocratici da cui rischia a volte di essere afflitto: va integrato con i più nuovi concetti organizzativi di infrastrutturazione sociale ed ecosistema.

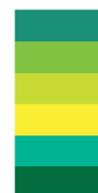
FILANTROPIA E TERRITORIO: DAL 2017 AL 2018

La Compagnia ha strategicamente **identificato nel territorio una delle dimensioni dell'azione sociale, un**

territorio che è insieme spazio fisico, luogo di relazione e area di progetto. La Compagnia ha presidiato e presidia tutt'ora un insieme di ambiti di policy che hanno nel territorio un riferimento qualificante, nel senso che le condizioni di contesto sono determinanti nel modo in cui le intenzionalità dei soggetti, oltreché i loro modus operandi, si manifestano concretamente. Inoltre, come si è accennato, nella maggior parte delle progettualità seguite o generate il territorio non compare soltanto come il vettore di esperienze storico-sociali pregresse, non è soltanto il campo di speranze e impegni civici di nuova generazione, ma è anche l'obiettivo al miglioramento del quale, come delle comunità umane in esso insediate, puntano gli sforzi di soggetti, più o meno formalizzati, che proprio in quel territorio sono insediati.

Senza trascurare la collaborazione con gli enti pubblici, laddove essa si rendesse utile, la Compagnia ha in questo contesto cercato di **mantenere viva la predilezione per quelle iniziative che ponessero in primo piano l'autonoma capacità della società civile di costruire progetti complessi e a chiara ricaduta pubblica nel senso più ampio e genuino del termine.** Questa **"imprenditoria sociale del bene collettivo"** è stata in effetti il nostro principale riferimento, sia che essa si esprimesse in azioni di filantropia comunitaria (le fondazioni di comunità), sia di azione sociale collettiva (lo spazio pubblico, il riuso socialmente gestito), sia di vera e propria imprenditoria sociale (la cooperazione e l'impresa sociale).

In tutti questi casi, la Compagnia ha cercato di offrire il suo contributo a progetti di rete e di infrastrutturazione sociale. Anche le migliori idee rischiano infatti l'asfissia in un ambiente non attrezzato a riceverle e gli ecosistemi funzionanti sono altrettanto importanti dell'iniziativa dei gruppi o degli individui portatori di intuizioni innovative. Nel perseguire questo obiettivo è stato mantenuto alto il vaglio critico rispetto ai rischi di "burocrazia del sociale": un rischio sempre presente, che chi si propone di costruire un "territorio infrastrutturato per la solidarietà, l'innovazione e l'attrazione" (e come tale popolato anche



di enti di intermediazione funzionale) deve essere pronto a correre - in modo controllato. Geograficamente, **l'azione si è concentrata sul binomio centro-periferia.** Mentre le funzioni "rare" (ricerca, accelerazione, internazionalità) hanno infatti bisogno di una centralità metropolitana o almeno urbana, per altri tipi di iniziative (solidarietà, impresa sociale, filantropia comunitaria) l'attenzione è stata dedicata anche ai "territori periferici", più deboli, spesso per una mera questione di densità sociale, ma non per questo privi di una propria originale capacità di iniziativa.

Nel quadro di Filantropia e Territorio, la Compagnia sta sviluppando inoltre **due tematiche parzialmente eccentriche**, o che ad esso si legano solo parzialmente: si tratta della **sperimentazione di pratiche locali intorno al relativamente nuovo strumento del cosiddetto baratto amministrativo** - misura addizionale di contrasto alla povertà - che consente ai contribuenti, a certe condizioni e in una cornice prevista dalla legge, di onorare le loro obbligazioni fiscali verso i Comuni tramite prestazioni di lavoro organizzato in progetti. Accanto a questo tema, sta quello della sostenibilità economico-finanziaria delle progettualità più avanzate intorno alla **"vita indipendente"** o **"dopo di noi"**, quest'ultimo uno slogan non pienamente soddisfacente ma incorporato in una recente legge dedicata appunto al tema della vita adulta delle persone portatrici di disabilità. Su questi due ambiti, che giungono per il carattere "comunale/comunitario" del primo e per gli addentellati solidaristici, mutualistici e filantropici del secondo, è necessaria una forte collaborazione orizzontale tra aree operative della Compagnia.

Su molte tematiche permane la **responsabilità di un consistente pacchetto di attività di ricerca** (rectius: di relazioni con enti specializzati in ricerca a ricaduta territoriale). In quest'ambito d'azione è stata confermata la linea, da sempre coltivata, consistente nel riconoscere le esigenze di metodo e di pratica scientifica alla realtà di ricerca sostenuta e al tempo stesso di promuoverne ricaduta e applicabilità a problematiche

e situazioni concrete. È proseguito l'accompagnamento a progetti di ricerca "pubblica" quali il Rapporto Rota su Torino, come pure il sostegno all'attività istituzionale di enti del privato sociale che si occupano di ricerca ed elaborazione di politiche per il territorio (con una significativa presenza di temi migratori). Nel corso del biennio è proseguita la fase di razionalizzazione e accorpamento delle cosiddette Agenzie strategiche del Comune di Torino, che ha visto evolvere nella continuità l'attività di Urban Lab (già Urban Center), The Gate a Porta Palazzo, della Fondazione Contrada Torino, mentre Torino Internazionale e Torino Smart City sono state poste in liquidazione.

Tra i temi nuovi di ricerca si segnala il primo biennio dell'indagine triennale sulla popolazione dei giovani Neet (*Not in employment, education or training*) nella città metropolitana di Torino. È stato inoltre cofinanziato il bando "Idee-are Idee per innovare" (problemi di demografia in Piemonte, cfr. Area Ricerca e Sanità) ed è stato avviato uno studio, in corso, sulle "Anchor institutions", quelle istituzioni, dalle università ai teatri, dagli ospedali ai musei, strettamente legati per la natura stessa della loro missione a un determinato territorio.

L'ecosistema dell'innovazione sociale e impact sul territorio torinese è uno dei campi di policy della Compagnia attraverso l'Area Filantropia e Territorio. Tale obiettivo è perseguito in primo luogo tramite lo sviluppo della rete/comunità di Torino Social Impact (TSI), un soggetto di coordinamento informale a forte contenuto partecipativo degli operatori. Basato su un Memorandum of Understanding, ha visto sinora l'adesione di 52 istituzioni e organizzazioni a impatto sociale mentre 200 professionisti del settore pubblico e di quello privato sono parte del network. Sono state inoltre poste le condizioni per una Convenzione tra Camera di Commercio e Compagnia di San Paolo avente per obiettivo il finanziamento di alcune azioni di sistema. TSI non si sovrappone alle attività di alcun soggetto esistente, ma, in logica sussidiaria, colma



lacune esistenti – dall'expertise sulla misurazione di impatto alla promozione internazionale dell'ecosistema. Nel primo biennio del mandato, si è scelto di assicurare sostegno alle start-up di luoghi di accelerazione di cultura, impresa e incubazione sociale in area metropolitana torinese, (SocialFare, Impact Hub e Open Incet), e all'innesto in Italia di Ashoka, la più grande rete al mondo di imprenditori sociali. L'obiettivo del **rafforzamento organizzativo e dell'evoluzione delle singole cooperative sociali** è stato oggetto di progettazione diretta tramite il bando Seed 2018_ Social Enterprises, Efficiency & Development, che ha riscontrato l'apprezzamento della comunità degli operatori. La Compagnia, in questo caso, ha spostato l'attenzione dai "progetti di servizio" al "funzionamento della macchina". Quaranta cooperative sociali hanno ricevuto sostegno economico destinato a un percorso di approfondimento delle esigenze e al check-up strategico-organizzativo di ciascuna; nella prima fase del bando, si stimano 2.560 ore di consulenza erogate alle cooperative sociali e un coinvolgimento di 354 operatori sociali. Nel quadro dell'ecosistema torinese, la Compagnia ha favorito/abilitato l'insediamento di Nesta (nella forma di un'indipendente Fondazione di diritto italiano Fondazione per l'Innovazione Sociale in Italia, Nesta Italia), uno dei più importanti centri globali di promozione dell'innovazione a impatto sociale, con sede a Londra. Ciò a rafforzamento dell'infrastrutturazione del sistema torinese, della sua reputazione italiana e europea e dell'apprendimento reciproco. Il filone socialità e spazio pubblico si è caratterizzato per una specificità riferita sia alla metodologia di intervento, volta a accompagnare le reti sostenute nell'ambito urbano torinese, che alle tematiche trattate. In particolare, **le reti in essere (quartieri, riuso e orti urbani) sono state partner** della Compagnia che ha sostenuto azioni di *community-building* o di progettazione congiunta, in più casi integrate con il Comune di Torino e di soggetti terzi (profit e non profit). Anche il tema, complesso ma promettente, dei beni comuni ha fatto la sua comparsa, tramite il sostegno a Labsus per attività nel Nordovest.

La co-progettazione e gestione del verde pubblico tra amministrazioni e società civile è stato l'oggetto di due bandi dedicati alla piantumazione di porzioni di territorio urbano (Cittadino Albero, 1 e 2). **La filantropia comunitaria e le fondazioni di comunità** sono considerate in linea di principio valori in sé da parte della Compagnia, che, per questa ragione, assolve un ruolo di assistenza e sostegno alle progettualità e alle iniziative locali, sia nella fase embrionale che in quella di consolidamento. Le fondazioni – ciascuna con una storia diversa – che la Compagnia ha appoggiato nel biennio sono sette. Si sono intercettati e accompagnati alcuni "progetti comunitari" che già si sono concretizzati o si stanno concretizzando.

NOTE DI PERCORSO

Per ciò che riguarda il filone innovazione e impresa sociale vale la pena evidenziare i principali risultati del centro per l'Innovazione sociale SocialFare con il veicolo SocialFare SEED il primo seed impact fund in Italia. Nel biennio 2017-2018 sono stati promossi 10 programmi di accelerazione per startup a impatto sociale con oltre mille domande ricevute. 72 start-up sono state accelerate con oltre 250 nuovi posti di lavoro creati; oltre 4,5 milioni di euro sono infine stati raccolti dalle start-up accelerate dal programma. Con riferimento al filone Socialità e spazio pubblico, l'attenzione e l'impegno nel promuovere e accompagnare la costituzione di reti nell'ambito torinese (Rete delle Case del Quartiere, degli orti metropolitani, del riuso) ha costituito un'evoluzione delle pratiche sociali nel contesto urbano che viene considerata da vari osservatori esterni assai significativa. Si tratta di esperienze al tempo stesso forti e fragili, ricche come sono di dedizione e creatività, ma anche esposte a vulnerabilità per ragioni di contesto o di scompensi interni. Discorso analogo, in realtà, può valere anche per le fondazioni di comunità, l'accompagnamento alle quali è richiesto per un periodo che sorpassa lo start-up triennale: la domanda, in questo caso, è come assistere senza creare dipendenza



o perdita di intraprendenza rispetto alla raccolta fondi sul territorio. Tra le criticità riscontrate nelle attività, due fanno specificatamente riferimento al ricorso allo strumento operativo del bando: la prima fa riferimento ai tempi e alle procedure di realizzazione dei progetti da parte delle Amministrazioni locali a diverso titolo coinvolte (come nel caso del bando Cittadino Albero) che rischiano di ostacolare processi partecipativi di cittadinanza attiva. La seconda criticità rimanda invece alla lettura delle complesse esigenze del territorio e alla rispondenza del terzo settore alle sfide e agli obiettivi proposti dalla Compagnia che, quanto più sono ambiziosi, tanto più generano un'aspettativa del territorio verso l'assunzione di un ruolo di guida, e di responsabilità di ultima istanza, da parte della Compagnia stessa. A riguardo, la sfida posta dal bando Fatto per Bene 2018, finalizzato al sostegno di progetti interamente focalizzati sullo sviluppo di sistemi territoriali per il recupero e la redistribuzione di eccedenze e donazioni a fini di solidarietà sociale sui territori delle regioni Piemonte e Liguria, si è rivelata complessa per le realtà territoriali: la risposta ha rilevato segnali di debolezza progettuale da parte degli enti, anche perché questi ultimi non sono stati in grado di avvalersi della collaborazione di professionisti esterni, ciò che il Bando proponeva e rendeva possibile.

Un'altra tematica problematica è legata alla sopravvenuta obsolescenza di modelli di microcredito in cui pur la Compagnia si era impegnata nell'ultimo decennio, a fronte della quale è necessario costruire una nuova visione sul tema della microfinanza che, partendo da un contesto normativo profondamente trasformato, sappia sviluppare una nuova utilità sociale ed economica.

Principali stanziamenti istituzionali 2017-18

Nella tabella della pagina successiva si trovano raccolti tutti quegli stanziamenti istituzionali “maggiori” effettuati nel 2017-18, l’ammontare collettivo di ciascuno dei quali si trovasse a essere, cumulato nel biennio, almeno eguale a 750 mila euro. Vengono proposti per denominazione, appartenenza alla classe dei progetti o a quella di sostegno a enti, area/ settore di origine, classe dimensionale. Senza aver la pretesa che tale insieme restituisca la “struttura” dell’azione della Compagnia, pure rappresenta una panoramica sintetica di quelle realtà in cui l’azione della Compagnia medesima possa – almeno per il progetto o l’ente in questione – aver fatto la differenza. Come non stupisce, gli interventi più strutturali si assiepano nella parte alta del grafico e toccano principalmente la Ricerca e le Politiche sociali.

	SOSTEGNI A PROGETTI/BANDI	SOSTEGNI A ENTI
Contributi oltre i 5.000.000€	<ul style="list-style-type: none"> Fondo nazionale di contrasto della povertà educativa minorile Riconessioni Bando Luoghi della Cultura - Edizioni 2017-2018 Programma Housing Programma International Affairs Programma ZeroSei 	<ul style="list-style-type: none"> Istituto Superiore Mario Boella Italian Institute for Genomic Medicine Ufficio Pio Convenzione Comune di Torino Regione Piemonte Direzione Sanità Convenzione Unito Collegio Carlo Alberto SITI Convenzione Polito Fondazione per la Scuola
Contributi tra i 2.000.000€ e i 5.000.000€	<ul style="list-style-type: none"> Articolo +1 Bando Performing Arts - Edizioni 2017-2018 Bando per progetti di ricerca genovesi MOI FMP Restauro della Sindone Bando biennale - Valorizzazione a Rete Update tecnologico Città della Salute Musei Reali di Torino - Recupero Giardino del Duca 	<ul style="list-style-type: none"> Teatro Stabile di Torino Consorzio delle Residenze Sabaude Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura Convenzione Università di Napoli Federico II Teatro Regio Torino Fondazione Torino Musei
Contributi tra i 750.000€ e i 2.000.000€	<ul style="list-style-type: none"> Integro Bando Patrimoni Artistici delle Confraternite - Edizioni 2017-2018 Bando Giovani Bando Intrecci - Edizioni 2017-2018 Bando Seed 2018 Bandi Ora! e OraX YEPP NOMIS Bando Fatto per bene - Edizioni 2017-2018 Bandi Open Community e Open Lab 	<ul style="list-style-type: none"> Associazione il Bandolo Fondazione Circolo dei Lettori Palazzo Ducale - Fondazione per la Cultura Fondazione Museo Nazionale del Cinema Teatro Stabile Genova Unione Musicale Polo del '900 Università del Piemonte Orientale Sistema Scienza Piemonte



I sostegni agli enti sono da intendersi come aggregato biennale qualora la Compagnia abbia erogato un contributo sia nel 2017 e 2018

DIVENTARE UN HUB: PRIMI EFFETTI OPERATIVI

Il Documento Programmatico Pluriennale 2017-2020 ha dedicato una sezione specifica a una nuova configurazione della Compagnia di San Paolo come agente di sviluppo tra locale e globale. L'aspirazione originale di inizio quadriennio è stato quello di affiancare allo storico sostegno tramite grant-making, un corpus di strategie e attività maturate negli anni dalla struttura e messi a disposizione degli enti con cui la Compagnia avrebbe collaborato. Per riprendere le stesse parole presenti nel documento, "si tratta di realizzare un modello complesso, che vede la Compagnia divenire un Hub di conoscenza e competenza al servizio della progettualità

dei territori di riferimento, capace di attivare una gamma di strumenti economico-finanziari - dalle erogazioni alla finanza d'impatto - sostegno di tali progettuali. Quindi, insieme, un ruolo di soggetto abilitatore, di think tank per le politiche e di operatore filantropico-finanziario innovativo."

Sulla scorta delle più avanzate pratiche internazionali, la Compagnia indicava nel DPP una serie di fattori dinamizzanti, i "vettori moltiplicativi", la cui attivazione era intesa produrre, all'interno della Compagnia come, e specialmente, a riguardo degli enti esterni, una spinta all'efficienza, all'efficacia in termini di impatto delle risorse impiegate e alla consapevolezza critica di sé e del potenziale della propria azione.

	FINANZA D'IMPATTO	FUND RAISING	INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA & CAPACITY BUILDING	DATA & KNOWLEDGE MANAGEMENT	COMUNICAZIONE STRATEGICA	
RICERCA E SANITÀ	✓	✓	✓	✓	✓	Contributi monetari
ARTE E BENI CULTURALI	✓	✓	✓	✓	✓	Contributi in kind
INNOVAZIONE CULTURALE	✓	✓	✓	✓	✓	Finanza d'impatto
POLITICHE SOCIALI	✓	✓	✓	✓	✓	Progetti a gestione diretta
FILANTROPIA ETERRITORIO	✓	✓	✓	✓	✓	Programmi inter-settoriali

La tabella sopra riportata aveva dei marcati caratteri di astrattezza. Il biennio è servito a trovare un atterraggio organizzativo sostenibile all'interno, come pure pratiche di offerta/ingaggio degli enti esterni. La soluzione, che è ancora in sperimentazione, si basa su due principi:

- L'assegnazione diretta di alcune funzioni alle aree/uffici competenti per materia progettuale (capacity building) o per strumento (comunicazione strategica, finanza di impatto);

- La creazione (ancora recente) di una direzione "Innovazione di Impatto" avente tra le sue responsabilità la predisposizione di "supporto complesso", ai processi interni della Compagnia come pure agli enti esterni, specie quelli cui afferiscano tematiche o soluzioni tecnologiche. Ciò viene svolto attingendo oltre alle risorse interne alla Direzione anche al sistema di competenze esistente nella Compagnia e nel suo ecosistema di Enti e Società partecipate.

Il capacity building è stata l'azione più sviluppata. Ogni bando, ad esempio, è stato accompagnato da azioni, spesso co-progettate con gli interessati, rivolto ai soggetti partecipanti (fase di formazione dei progetti), o ai vincitori (fase di implementazione dei progetti). Non sono mancati interventi di capacitazione, gestiti, come quelli di cui sopra, da personale della Compagnia, agenzie specializzate, esperti – senza dimenticare il peer learning – intesi come sostegno all'operatività ordinaria degli enti o allo sviluppo da parte loro di pratiche di tipo innovativo.

Una strada che la Compagnia ha intrapreso – intrinsecamente complessa – è quella che prende, in un gergo sempre più esteso, la denominazione di **blending: la connessione cioè di diversi tipi di strumenti a disposizione** della Compagnia per ottenere effetti di **rafforzamento organizzativo e/o progettuale a favore degli enti partner**. Tra queste esperienze di multi-sostegno (grant più capacity building, grant più sostegno all'attività istituzionale, capacity building più formazione di reti, tanto per fare degli esempi) si collocano anche le azioni di blending finanziario, laddove alle variabile citate può essere accostata anche la leva finanziaria. **L'investimento mission-oriented**, infatti, il quale per essere collegato alla missione non si sottrae tuttavia alla natura remunerativa, per quanto calmierata, dell'investimento, **può essere da solo o in collegamento con altri strumenti un'importante via di arricchimento della strategia** di una fondazione come la Compagnia. In altre parole, la sequenza “la redditività patrimoniale si trasforma in progetti a fondo perduto” può essere articolata in un più complesso dispositivo di strumentazioni tra le quali rientra anche – entro un chiaro sistema di regole e per limitata quota parte – la manovra delle risorse patrimoniali. Su questo punto si veda anche il capitolo relativo alla gestione finanziaria.

La gestione di queste risorse aggiuntive o sostitutive rispetto a un'idea più ordinaria di grant-making non ha mancato di avere effetti organizzativi e di effort

totale espresso dalla Compagnia. Se è ben vero che, come si è detto, ci si trova ancora in fase di messa a punto, alcuni di questi effetti sono stati rilevati interrogando lo staff di ciascuna area operativa e ciascun programma intorno alle conseguenze percepite e concrete che sono emerse da questa nuova configurazione: nello specifico la domanda che è stata posta è stata la seguente: *“A vostro avviso qual è stata la principale conseguenza della nuova configurazione della Compagnia di San Paolo come Hub di competenze a servizio del territorio per una progettazione partecipata dello sviluppo?”*.

Era possibile selezionare al massimo due tra le seguenti opzioni:

- 1)** L'area/programma ha erogato agli enti consulenze di natura non procedurale, ma riguardante il capacity building la gestione dei dati, il fundraising, la comunicazione strategica etc.
- 2)** L'area/programma ha significativamente aumentato i rapporti con ricercatori ed esperti del settore.
- 3)** I colleghi dell'area/programma hanno percepito la necessità di migliorare le loro conoscenze del settore di riferimento.
- 4)** Gli enti ci hanno richiesto con maggiore frequenza collaborazione nella redazione di contenuti dei loro progetti quali lo schema di valutazione, il cofinanziamento, la definizione della baseline, le caratteristiche di contesto de loro intervento, la formazione di reti.
- 5)** Gli enti hanno richiesto aiuto per risolvere loro problematiche non pertinenti con la nostra attività e competenza.
- 6)** Nel complesso non sono state riscontrate differenze rispetto alla precedente configurazione della Compagnia.



Tutte le aree della Compagnia hanno attivato nel primo biennio di lavoro **azioni di natura abilitante, tra cui percorsi di capacity building, sostegno al fundraising e supporto all'analisi dei dati (risposta 1)**. Ciò ha di per sé implicato costruire relazioni di lavoro condiviso con i partners estese ben al di là di una mera proceduralità semi-burocratica, ammesso che questa dimensione sia mai stata predominante nella Compagnia. **Viene riconosciuta con una certa frequenza** anche l'altra faccia della medaglia di questa relazione, vale a dire **la richiesta crescente di supporto da parte degli enti nella redazione dei progetti, sia dal punto di vista dei contenuti sia da quello dei formati (risposta 4)**. Viene segnalato, anche se con minor frequenza, la collaborazione dell'area con ricercatori ed esperti dello specifico settore di riferimento al fine di garantire anche per questa via un adeguato servizio all'esterno e un costante aggiornamento all'interno della struttura (risposta 2).

Come sempre succede, dunque, l'ingaggio con i partners non soltanto comporta attività e processi addizionali, e può costituire occasione di un miglioramento della qualità e dell'interesse lavorativo per la struttura, ma genera nuove attese e responsabilità. È forse ancora troppo presto per trarre conclusioni: l'impressione è, però, che **sia il versante “interno” sia quello “esterno” stiano traendo significativo vantaggio da una prassi che, senza confusione di ruoli, avvicina però gli uni ai mondi verso cui prestano il loro servizio e gli altri alla visione delle cose, alle potenzialità e ai limiti**, che la Compagnia esprime. Non mancano, però, aspetti molto diversi sui quali esercitare vigilanza. Da un lato, giacché l'offerta crea la domanda (quando la prima è gratuita) la scelta di ampliare la gamma dei servizi che la Compagnia mette a disposizione dei suoi partner può avere conseguenze, a parità di altre condizioni, di tensione organizzativa della struttura; o può portare la medesima, quasi senza percepirlo, a sostituirsi in ruoli che non le spettano o che non è interamente in grado di svolgere al meglio. D'altro canto, un'offerta

ampia di risorse diversificate cui attingere, presentate dalla Compagnia come particolarmente cruciali, può condurre i terzi a comportamenti opportunistici o, peggio, a essere tentati di trasferire sulla Compagnia responsabilità che è bene, e anzi necessario, rimangano chiaramente in capo a loro (tra i tanti, anche per motivi di valutazione).

Queste dimensioni sono all'attenzione della Compagnia nella attuale fase che vede una revisione sistematica dei processi di funzionamento interno e l'analisi delle esigenze e rischi connessi.

L'attività di valutazione in Compagnia come funzione specifica



Valutare l'impatto: perché e come

Uno degli effetti più diretti della filosofia del DPP 2017-20 è stata la **creazione di una Unità di valutazione** all'interno della Compagnia, che è **al suo primo anno di attività**. L'Unità ha il mandato di essere d'ausilio alla pianificazione e la comunicazione strategica a diversi livelli, oltre al riscontro degli effetti dei progetti. Si tratta di un'attività di servizio rivolta alle aree operative della Compagnia, agli enti attuatori, ma anche agli organi direttivi. In fase di progettazione, il supporto alle aree è indirizzato a evidenziare gli elementi di innovazione e originalità delle proposte. In fase di realizzazione delle azioni, l'**ambizione è quella di non fermarsi alla verifica del raggiungimento dei risultati, ma di arrivare alla valutazione degli outcome e del reale impatto** dell'azione della Compagnia **sulla vita degli enti e delle persone**. Alla stessa stregua, l'attività per gli organi direttivi e i comitati d'indirizzo è volta a fornire tutte le evidenze necessarie ad una pianificazione sempre più informata e mirata.



Ciò viene realizzato tramite la raccolta e l'analisi di dati (quantitativi e qualitativi) attendibili e idonei a descrivere nel modo più preciso i fenomeni su cui le azioni intendono operare, i risultati progressivamente conseguiti e l'impatto che ne deriva. Il tutto viene fatto anche in collaborazione con enti di valutazione, singoli ricercatori e dipartimenti universitari; l'Unità è quindi anche committente di operazioni di valutazione.

L'attività del primo anno si è sviluppata lungo tre filoni principali. Il primo è stato volto a **mappare le caratteristiche e i bisogni del territorio e le caratteristiche e potenzialità dei suoi attori principali**. Due, in particolare, i progetti in corso: un tavolo di lavoro per la messa a sistema di tutte le fonti utili a rappresentare la condizione e la domanda di servizi delle famiglie con figli nella fascia 0-6 a Torino; una mappatura degli enti finanziati dalla Compagnia rispetto alle loro chance di attivare processi di fundraising e di crowdfunding.

Il **secondo** è relativo al **monitoraggio dei programmi che sono stati introdotti ex novo o rifinanziati a partire dal settembre 2017**. Lo scopo del monitoraggio è quello di documentarne l'avanzamento (ossia la progressione dei risultati) e di iniziare a dare indicazioni sul loro potenziale effetto, basandosi sulla variazione intercorsa negli indicatori di *outcome* da inizio a fine programma. Nell'interpretare i risultati di un monitoraggio degli *outcome* che compari il "prima" e il "dopo" occorre tener presente gli inevitabili limiti di tale approccio: esso non consente infatti di separare il contributo del programma da quello di ogni altra potenziale concausa intervenuta. Immaginando un processo fluido e continuo di osservazione dello svolgimento dei progetti, il monitoraggio degli *outcome* va oltre il monitoraggio dei meri risultati ma non sostituisce un esercizio di vera valutazione

"rigorosa" d'impatto, cioè basato su tecniche di tipo controfattuale. L'attività di monitoraggio è in corso per le convenzioni con le Università, i bandi Open (audience development), le attività di capacity building dedicate alla competenza di programmazione e organizzazione degli enti attivi nell'arte contemporanea, le attività di capacity building sulla funzione di audience development degli enti culturali, il bando SEED 2018 (rafforzamento e innovazione delle cooperative sociali), il bando IDEE-ARE (ricerca applicata in campo demografico), il programma Nati per Leggere (promozione della cultura della lettura) e il programma Scienza (Rapporto Scienza - Società).

Il **terzo filone** - il più ambizioso - è volto alla **vera e propria valutazione controfattuale dell'impatto dei progetti**. La **valutazione controfattuale è in grado di cogliere** - si tratta di certezza statistica - il **reale impatto di una azione** scorporandone gli effetti da ogni altra eventuale fenomenologia interveniente, ma è applicabile solo in alcune circostanze ed è assai più onerosa di ogni altro approccio, dunque, di norma, viene **riservata a quei programmi e a quelle azioni che si dimostrano di importanza strategica o in cui l'aspetto sperimentale è centrale**. In particolare, per l'Area Politiche sociali sono in corso le valutazioni di due dei tre progetti di politica attiva per il lavoro: INTEGRO e FMP². Alla luce del dibattito sul reddito di cittadinanza, il tema è molto attuale e strategico per un territorio ad alta disoccupazione come quello piemontese. L'obiettivo di queste valutazioni è evidenziare le specificità e i punti di forza dei due programmi nel panorama delle politiche attive per il lavoro condotte sul territorio nonché comprendere che cosa di questi modelli sia esportabile in altre realtà o possa essere integrato con le politiche pubbliche dedicate al medesimo tema. Le valutazioni



del programma di stage Mathesis e del programma Bimbingamba ZeroSei sono invece volte a comprovare gli effetti delle sperimentazioni per poi portarli all'attenzione dei Ministeri competenti per una loro eventuale estensione sul territorio nazionale³.

La Compagnia si sta inoltre occupando di elaborare alcuni **position papers** che servano ad esplorare i **potenziali ambiti di intervento** su temi nuovi quali **"sport e inclusione"**, **"discorso scientifico"** e **"binomio donne e scienza"**.

"SISTEMATIZZARE" LA VALUTAZIONE: LE VALUTAZIONI DEI BANDI OPEN SAI.

L'obiettivo di diffondere e sistematizzare l'attività di valutazione è stato recepito, seppur con velocità diverse, da quasi tutte le aree istituzionali. Al momento, il maggior avanzamento si riscontra per l'Area Innovazione culturale e per l'Area Politiche sociali. Le valutazioni delle azioni finanziate con il Bando Open SAI sono state le prime a cui la Compagnia, nella funzione dell'Unità di Valutazione, si è dedicata. Nello specifico, due di queste sono concluse, tre sono ancora in corso. Le valutazioni concluse sono relative a due azioni finalizzate all'audience development per la musica colta e, a titolo di esempio, ne riportiamo qui di seguito i risultati. La prima valutazione è stata condotta internamente dall'Ufficio Pianificazione Studi e Valutazione, la seconda è stata commissionata al Prof. Enrico Di Bella dell'Università di Genova.

"Pubblico di Domani", Unione Musicale di Torino

Il progetto. Il progetto ha come obiettivo quello di

avvicinare alla musica classica il pubblico più giovane e meno avvezzo. La popolazione target di beneficiari include giovani e adulti residenti in Torino e Provincia che non frequentano L'Unione Musicale (UM). L'intervento consiste nella creazione del programma Short Track, mini concerti modulati di 30 minuti a costo ridotto (biglietto 5 euro) da affiancare alla programmazione tradizionale (ossia già in essere al momento dell'introduzione del programma Short Track): concerti del Teatro Vittoria "con aperitivo" (durata 1h, biglietto 12 euro) e del Conservatorio (durata 2h, biglietto 25 euro). Il programma si è svolto da dicembre 2017 a marzo 2018.

Impostazione del monitoraggio e della valutazione.

Il monitoraggio ha esplorato le caratteristiche socio-demografiche del pubblico e la frequenza a concerti di musica classica. La valutazione dell'iniziativa è realizzata utilizzando un approccio non-sperimentale e consiste sostanzialmente nel confronto tra le caratteristiche della popolazione di spettatori tradizionali affini per genere e quelle analoghe degli spettatori del nuovo programma Short Track. I dati sono stati raccolti tramite questionario.

Risultati del monitoraggio e della valutazione.

L'iniziativa *Short Track* ha coinvolto 898 spettatori. In media si tratta di un pubblico più giovane rispetto alla programmazione tradizionale e residente in zone meno centrali, ma composto di persone già amanti della musica classica, con livello di istruzione piuttosto elevato (titolo di laurea o/o post-laurea) e che già conoscevano l'Unione Musicale. Si rileva tuttavia anche la presenza di un 37 per cento di spettatori che negli ultimi 12 mesi non hanno assistito ad alcuno

² La valutazione di INTEGRO, portata avanti dal Collegio Carlo Alberto è di tipo sperimentale e avviene randomizzando la somministrazione del trattamento nella popolazione di potenziali beneficiari. La valutazione di FMP sarà condotta dall'Ires Piemonte e sarà invece di tipo quasi-sperimentale, ossia si baserà su dati di fonte amministrativa e ricercherà un idoneo controfattuale tra coloro che in simili condizioni non partecipano all'iniziativa.

³ Il programma stage di matematica di Bardonecchia (TO) dell'area innovazione culturale è alla sua decima edizione e si caratterizza per la sua forte complementarità rispetto ai programmi ministeriali in quanto rivolto agli studenti più dotati e indirizzato a promuovere lo studio delle discipline matematiche in modo applicato e innovativo. La valutazione è svolta dall'unità interna alla Compagnia con l'aiuto del Collegio Carlo Alberto. Il programma "Bimbingambazerosei" è invece un progetto di comunità volto all'adozione di comportamenti alimentari e stili di vita sani fin dalla prima infanzia. La sperimentazione avverrà sul territorio piemontese e verrà seguita internamente con il supporto di un gruppo di epidemiologi.

spettacolo di musica classica e di un 33 per cento che ha dichiarato di non aver mai frequentato in precedenza concerti dell'Unione Musicale. L'iniziativa è inoltre riuscita a fidelizzare il suo pubblico perché il 30 per cento ha dichiarato di aver partecipato a più di uno spettacolo *Short Track*.

“Architetture Sonore”

Il progetto. L'obiettivo dell'azione è avvicinare alla musica classica il pubblico più giovane e meno avvezzo. La popolazione target è rappresentata da giovani e adulti residenti in Genova e provincia che non frequentano la Giovine Orchestra Genovese (GOG). Il progetto intende portare la musica in luoghi insoliti, normalmente non deputati all'ascolto della musica classica attraverso una struttura acustica modulare appositamente creata. Sono stati organizzati 8 concerti di musica colta della durata di circa un'ora che si sono tenuti nella primavera 2018 in quattro sedi dislocate in “luoghi insoliti” sul territorio del Comune di Genova.

Impostazione del monitoraggio e della valutazione.

Il monitoraggio e la valutazione si sono basati sui risultati di un questionario somministrato in auto-compilazione al pubblico presente agli eventi. Il questionario ha esplorato le caratteristiche socio-demografiche, la provenienza e la distanza della residenza dal luogo del concerto, il tipo di fruizione musicale, l'efficacia dei canali di comunicazione, i fattori che hanno portato ad assistere al concerto; la disponibilità a partecipare ad iniziative simili in futuro. Il metodo di valutazione non è controfattuale.

Risultati del monitoraggio e della valutazione.

Il pubblico che ha partecipato ai concerti non è stato molto numeroso in termini assoluti con una media di 55 spettatori ad appuntamento. La frazione di nuovo pubblico che ha partecipato ai concerti è quantificabile nel 26% (112 spettatori). Di questi, una parte (l'8% del totale, 34 spettatori) può essere qualificabile come

nuovo pubblico in senso assoluto mentre un'altra parte (il rimanente 16%, 78 spettatori) è qualificabile come pubblico occasionale. I concerti con la maggior parte di Pubblico Nuovo o Occasionale sono stati quelli in cui gli interpreti erano giovani o bambini: questa scelta è stato fattore di attrazione per i genitori e i familiari in genere; i medesimi concerti sono tuttavia quelli in cui il cartellone è meno coerente con l'offerta tipica della GOG. La vicinanza della sede, l'altro elemento caratterizzante il progetto, si è invece rivelata essere effettivamente un elemento attrattivo per il Pubblico Nuovo o Occasionale.

Considerazioni generali relative ai due programmi

I risultati della valutazione mostrano che i due programmi, con intensità diversa, hanno effettivamente intercettato pubblico nuovo. Occorre però puntualizzare che trattandosi di valutazioni non controfattuali non è possibile escludere che quanto osservato non possa derivare da una causa esterna, “altra” rispetto alle azioni valutate. Infine, per poter comprendere se la partecipazione del pubblico alle azioni oggetto della valutazione si possa trasformare effettivamente in un audience development strutturale occorrerebbe continuare a monitorare il pubblico anche dopo la fine del progetto.

Patrimonio e gestione finanziaria 2017-2018



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

La politica di investimento della Compagnia di San Paolo è ispirata al principio di legge secondo cui **“le fondazioni diversificano il rischio di investimento del patrimonio e lo impiegano in modo da ottenere un’adeguata redditività**, assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio”. Il principale obiettivo è quello di **conservare il valore reale del patrimonio e possibilmente incrementarlo a favore delle future generazioni, a cui si associa l’impegno di stabilizzare nel tempo il livello di risorse destinate agli interventi istituzionali.**



Sulla base di queste assunzioni, a inizio mandato è stata avviata una revisione del "Regolamento in materia di modalità e criteri di gestione del patrimonio" e del relativo "Documento attuativo", successivamente approvati dal Consiglio Generale a inizio gennaio 2017. Il Documento ha definito, in considerazione del mutato contesto di mercato, un nuovo obiettivo di rendimento del portafoglio diversificato (definito tra una media a dieci anni dell'1,7% reale e una media a vent'anni del 2,5% reale) che consenta, con il rendimento del portafoglio strategico, un'adeguata copertura degli obiettivi di spesa.

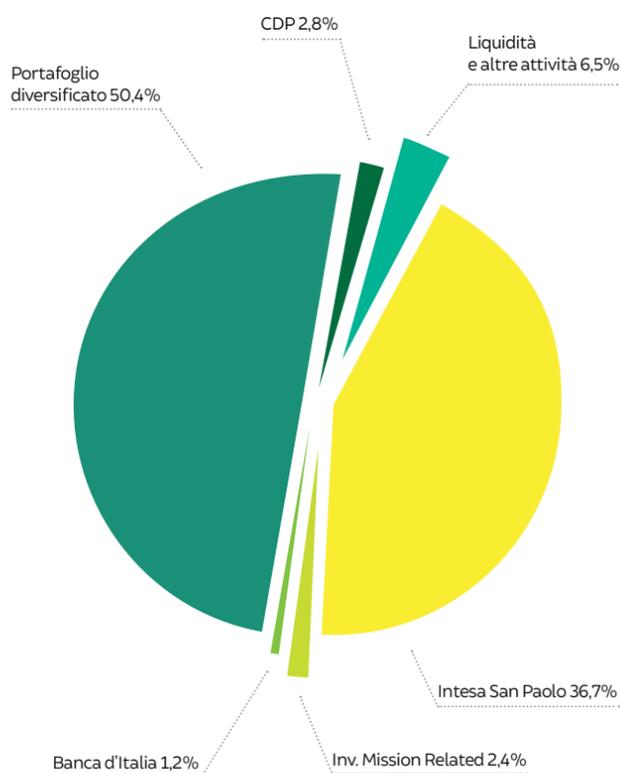
Nel nuovo Documento Attuativo, con il supporto dell'*advisor* strategico, è stata definita la nuova *asset allocation* strategica (SAA) per la parte del portafoglio diversificato. Il mix di asset class di cui si compone la SAA è stato determinato tenendo conto dell'esposizione al rischio presente nel portafoglio strategico, in modo che le due parti del portafoglio siano complementari in termini di rischio/rendimento e coerenti con gli obiettivi di spesa legati all'attività istituzionale di CSP.

In un contesto di mercato ancora caratterizzato da bassi tassi di interesse, definito dall'*advisor* Willis Towers Watson *lower for longer* e quindi destinato a perdurare a lungo, la Compagnia ha adottato un approccio di maggior diversificazione globale, volto a individuare nuove fonti di rendimento al fine di raggiungere gli obiettivi di ritorno prefissati. Nel quadro di revisione delle politiche di investimento improntate a una maggior diversificazione e a un'attenta gestione dei rischi associati, la nuova *asset allocation* è stata elaborata tenendo conto della riduzione dell'esposizione verso Intesa Sanpaolo (rif. sez. "La partecipazione nella banca conferitaria"). Nel processo di graduale riduzione dell'esposizione verso Intesa Sanpaolo, è stata adottata una *interim asset allocation* basata sull'effettivo peso della partecipazione nella banca conferitaria. Di seguito si riporta la SAA attualmente adottata.

Asset Allocation (Interim)	
Equities	15,0%
Credit	43,0%
Alternatives	37,0%
Cash	5,0%

LA COMPOSIZIONE DEL PORTAFOGLIO E LE SCELTE DI ALLOCAZIONE

Al termine del biennio il **portafoglio complessivo** di attività finanziarie detenute dalla Fondazione presenta la composizione in appresso rappresentata, **per un controvalore totale di circa 6,3 miliardi di euro**.



Il 36,7% è rappresentato dalla partecipazione strategica in Intesa Sanpaolo, mentre la parte "diversificata" del portafoglio complessivo, rappresentata dall'investimento in fondi comuni gestiti da Fondaco Sgr S.p.A., costituiva il 50,4% circa del totale e completava l'allocazione il residuo 12,9%, costituito dal portafoglio di investimenti *mission related*, liquidità e altre partecipazioni e attività.

Nello specifico, le partecipazioni detenute dalla Compagnia di San Paolo in società, sono le seguenti (% di quote sul capitale):

- Intesa Sanpaolo S.p.A. (6,79%)
- Cassa Depositi e Presiti S.p.A. (1,61%)
- Banca d'Italia (1%)
- Fondaco SGR S.p.A. (38%)
- Compagnia di San Paolo Sistema Torino S.c.r.l. (38%)
- Equiter S.p.A. (32,99%)
- CDP Reti S.p.A. (0,47%)
- F2i SGR S.p.A. (3,35%)
- Ream S.p.A. (9,5%)
- Sinloc S.p.A. (4%)
- Struttura Informatica (16,67%)
- Club Acceleratori S.p.A. (1,02%)
- SocialFare Seed Srl (15,11%)
- Permico S.p.A. (7,98%)

Il portafoglio complessivo presenta livelli di volatilità molto diversi per la partecipazione in Intesa Sanpaolo e per il patrimonio gestito diversificato. Sotto un profilo di rischio/rendimento, sia nel 2017 che nel 2018 la componente investita in fondi ha svolto efficacemente il compito di ridurre la volatilità totale del portafoglio: a fronte di una volatilità quasi prossima al 30% dell'investimento in Intesa Sanpaolo nel 2018 (e prossima al 20% nel 2017), il portafoglio diversificato ha riportato una volatilità complessiva pari al 2,8% (solo lievemente superiore all'anno precedente), con un profilo differenziato per le diverse classi di attività. L'effetto combinato dei diversi investimenti ha ricondotto la volatilità complessiva del portafoglio

(fondi mission related investments esclusi) a un valore pari all'11,8% (10,2% nel 2017).

Asset alternativi

Il Portafoglio diversificato è composto principalmente da due fondi di fondi gestiti da Fondaco Sgr: il primo un fondo multi-asset tradizionale, Fondaco Multi Asset Income, e il secondo un fondo dedicato agli asset alternativi e illiquidi, Fondaco Growth. L'attuale Asset Allocation Strategica prevede che il peso delle asset class alternative a livello di portafoglio diversificato sia compreso tra un minimo del 32% e un massimo di 42%. A fine 2018 il peso di tali componenti era circa del 31%. Gli investimenti del fondo Growth vengono realizzati da Fondaco con il supporto di *advisor* specializzati nelle due principali classi di strategie presenti in portafoglio, i private markets e gli hedge funds.

Nel 2018, con Fondaco e l'*advisor* strategico, è stato avviato un processo di ricognizione del fondo Growth, a valle del quale sono state identificate alcune aree di miglioramento dell'assetto complessivo del portafoglio degli asset alternativi.

Per migliorare il profilo di rischio/rendimento complessivo del portafoglio degli asset alternativi è stato delineato un percorso di graduale revisione dell'allocazione che porterà a: un ridimensionamento della componente *hedge fund* e al cambio dell'*advisor* strategico per tale componente, una riduzione dell'esposizione alla *reinsurance*, una maggior diversificazione dei driver di rendimento con lo sviluppo del comparto di asset reali (infrastruttura e real estate) e l'avvio di un programma di investimento in alternative credit, che contribuisca alla maggior diversificazione e ad accrescere il profilo di rischio/rendimento del fondo.

Risk framework e risk policy

Nel biennio trascorso si è adottata una migliore definizione del *risk framework* della Compagnia

svolgendo altresì un processo di approfondimento degli strumenti disponibili sul mercato finanziario in termini di politiche attive volte a mitigare gli effetti dei *tail risk*.

Non dovendo rispettare requisiti regolamentari concernenti la dotazione di capitale e non avendo stringenti obblighi di spesa, gli endowment/fondazioni come la Compagnia di San Paolo non devono attenersi a limiti di rischio sintetizzabili con un unico indicatore. È tuttavia nell'interesse di lungo periodo dell'investitore istituzionale dotarsi di vincoli prestabiliti e quantificati che limitino un'assunzione eccessiva di rischio e di misure che consentano di monitorare la coerenza delle caratteristiche di rischio/rendimento dell'allocazione corrente con gli obiettivi istituzionali e di missione della fondazione.

Pur non esistendo un singolo indicatore regolamentare che limiti l'assunzione di rischi finanziari, la Compagnia di San Paolo si è dotata di una serie di principi e vincoli che ne contengano l'entità complessiva. Pertanto il *risk framework* della Compagnia di San Paolo non è basato su di un singolo limite di rischio da non eccedere, ma sul monitoraggio delle esposizioni alle varie asset class, che in linea di principio non devono oltrepassare i limiti delle bande di oscillazione.

I vincoli contenuti nella *investment policy* sono:

- Vincolo di massimo *payout*: il Documento attuativo stabilisce che al fine di salvaguardare il patrimonio della Fondazione, il payout annuo (flusso finanziario destinato alle erogazioni) deve essere compreso tra un massimo del 2,70% e il 2,20% del valore di mercato di tutte le attività finanziarie detenute dalla Compagnia registrato negli ultimi 12 mesi. Ne consegue che gli obiettivi finanziari funzionali alla generazione dei proventi per le erogazioni non possono essere arbitrari, ma legati al valore del patrimonio della Fondazione. Un limite di *payout* declinato in funzione del valore del patrimonio impedisce che, in vista di erogazioni crescenti, si esponga il portafoglio ad un

rischio finanziario non coerente con l'obiettivo della salvaguardia della dotazione della Fondazione.

- SAA: definizione della massima esposizione ai diversi *risk factors*, valutata in maniera funzionale agli obiettivi di erogazione e conservazione di patrimonio. Il risk budget per il portafoglio diversificato è declinato per mezzo dell'allocazione strategica (SAA) individuata con la collaborazione dell'*advisor*, tenendo conto dell'esposizione già presente nel portafoglio strategico, in modo che le due parti del portafoglio siano complementari in termini di rischio/rendimento. La SAA determina la natura degli investimenti e le relative caratteristiche di rischio/rendimento in coerenza con le politiche e i limiti di spesa come indicati nel Regolamento e nel Documento attuativo.

Per quanto attiene alle analisi svolte sulla mitigazione del *tail risk*, si è concluso di considerare la diversificazione offerta dall'asset allocation strategica come lo strumento principale di gestione del rischio, mantenendo un monitoraggio costante della coerenza tra l'allocazione effettiva e gli obiettivi di rendimento di lungo periodo della Compagnia, nonché dei livelli di rischio complessivo assunti.

LA PARTECIPAZIONE NELLA BANCA CONFERITARIA

In linea con i Protocollo MEF-ACRI la Compagnia ha compiuto **un percorso di riduzione dell'esposizione verso Intesa Sanpaolo in un'ottica di maggiore diversificazione e di ottimizzazione del rischio**. Da fine 2016 la Compagnia ha venduto circa 292,4 milioni di azioni Intesa Sanpaolo (ISP) e il controvalore incassato dalle vendite è stato in parte investito nel fondo Fondaco Multi Asset Income e in parte detenuto in liquidità, anche a copertura delle spese e delle erogazioni della Fondazione. Nel biennio, la partecipazione detenuta dalla Compagnia nella Banca Conferitaria si è ridotta passando dal 9,31% del capitale ordinario di fine 2016 al 6,79% di oggi, riduzione dovuta in parte alle predette operazioni



di vendita sul titolo e in parte agli aumenti di capitale effettuati nel 2018 nel contesto del Piano di Incentivazione a Lungo Termine della Banca e alla conversione delle azioni di risparmio in ordinarie avvenuta sempre nel 2018. Per effetto delle vendite e dei prezzi di mercato delle azioni, il peso dell'esposizione verso la Conferitaria è prossimo al limite indicato dal Protocollo MEF-ACRI.

Dopo un 2017 positivo per il titolo ISP e, in generale, per i mercati finanziari, a partire dalla metà maggio 2018 è aumentata l'avversione al rischio e ha avuto inizio un andamento fortemente negativo che si è protratto per tutta la restante parte dell'anno. Il titolo nel biennio è sceso del 20%, finendo il 2018 a € 1,9398. **Nel biennio trascorso, la Banca Intesa Sanpaolo ha però stabilmente distribuito dividendi, comportando per la Compagnia un incasso complessivo pari a circa € 386 milioni netti**. Nel febbraio del 2018 Intesa Sanpaolo ha presentato un Piano di Impresa quadriennale che prevede, fra l'altro, un risultato netto in crescita (€ 6 mld nel 2021) e una politica dei dividendi basata su un *payout ratio* a tendere del 70% nel 2021.

LO SVILUPPO DEL PORTAFOGLIO MISSION-RELATED INVESTMENT

Il Piano Strategico 2017/2020 della Compagnia prevede, **all'interno del portafoglio Mission Related Investments (MRI), un ruolo più importante della finanza di impatto sociale e di sviluppo locale, attribuendole un effetto moltiplicatore nelle aree di intervento istituzionale della Fondazione**. Lo stanziamento massimo per tale componente del portafoglio strategico è stato incrementato con il Documento Attuativo approvato dal Consiglio Generale nel gennaio 2017 sino a un investimento complessivo pari a 400 milioni di euro. Per raggiungere l'obiettivo di fare della finanza d'impatto un propulsore del cambiamento e dello sviluppo del territorio, la Compagnia sta sviluppando una piattaforma di impact finance a supporto dell'innovazione in campo tecnologico e sociale, affiancando investimenti del

patrimonio agli interventi filantropici. L'architettura della piattaforma di finanza d'impatto non prevede un nuovo ente dedicato a questo scopo, ma è basata sugli attuali veicoli (società partecipate, fondi e Enti Strumentali) del Gruppo Compagnia che già coprono lo spettro degli strumenti d'intervento possibili e che devono con il concetto di piattaforma essere portati a fare sistema. I veicoli della piattaforma hanno obiettivi d'investimento che vanno dal puro impatto sociale all'innovazione e ricerca. Nel corso del biennio il portafoglio MRI è cresciuto in termini di impegni assunti soprattutto per quanto riguarda i fondi sottoscritti: tra il 2017 e il 2018 sono stati sottoscritti i fondi per un impegno complessivo di € 33 milioni investendo in fondi a impatto sociale, in fondi immobiliari che investono in immobili adibiti a servizi di natura socio-assistenziale e/o socio-sanitaria e in un fondo di venture capital biotech. Nello specifico sono stati sottoscritti i seguenti fondi:

- Il Fondo Oltre Il SICAF EuVECA S.p.A. (impegno della Compagnia pari a € 3 mln) è il secondo fondo di venture capital sociale promosso da Oltre Venture ed effettua investimenti, principalmente in Italia, in aziende, sostenibili dal punto di vista economico-finanziario, che svolgono attività o prestano servizi che abbiano un impatto sociale positivo ed oggettivamente misurabile.

- SocialFare Seed Srl (impegno della Compagnia pari a € 250 mila) è un veicolo dedicato a supportare con un capitale iniziale le startup a impatto sociale selezionate per i programmi di accelerazione di SocialFare, centro per l'innovazione sociale presente a Torino.

- I Fondi Geras e Geras II (impegni della Compagnia rispettivamente pari a € 5 e 10 milioni) sono due fondi immobiliari gestiti da REAM SGR che investono principalmente in strutture a destinazione socio-assistenziale e socio-sanitaria.

- Il Fondo Social & Human Purpose 2 (impegno della Compagnia pari a € 10 milioni) è un fondo immobiliare gestito da REAM SGR che investe in immobili finalizzati

al supporto di iniziative sociali, volte alla valorizzazione dei territori di riferimento della Fondazione.

- Il Fondo Soffinova - Telethon (impegno della Compagnia pari a € 5 milioni) è un fondo gestito da Sofinnova Partners che investe in aziende biotech italiane attive nel campo delle terapie per malattie genetiche rare.

Per quanto riguarda la finanza d'impatto per l'innovazione sociale, la Compagnia sta sviluppando **una filiera dell'innovazione sociale** che, a partire dalle attività di accelerazione di conoscenza e accelerazione d'impresa, porti le **organizzazioni a impatto sociale** a raggiungere la sostenibilità e in taluni casi a diventare **attraenti per capitali privati**. Di questa filiera fanno parte gli investimenti mission related in **SocialFare Seed Srl** e nel **Fondo Oltre II**. Per supportare e completare la filiera la Compagnia nel 2019 si concentrerà su SocialFare Srl impresa sociale e sulle attività da questo sviluppate e sul veicolo SocialFare Seed srl che potrebbe vedere l'ingresso di nuovi investitori istituzionali. La Compagnia valuterà altresì la possibilità di ulteriori investimenti in fondi di venture capital a impatto sociale.

Per quanto riguarda l'innovazione e ricerca tecnologica l'obiettivo di **sostenere la nascita di nuove aziende tecnologiche** promuovendo lo sviluppo di un ecosistema favorevole alla loro crescita richiede di collegare la ricerca accademica, fonte di innovazione, con le capacità manageriali e i capitali necessari per avere successo sul mercato. La **Compagnia**, nell'ambito del proprio focus territoriale, ha iniziato a svolgere questa **funzione di acceleratore** potenziando in questa direzione gli Enti Strumentali di ricerca come Boella/ Siti attraverso la Fondazione Links e la costituzione di LIFTT srl e collegando le proprie iniziative a analoghi programmi impostati a livello nazionale, come la piattaforma ITAtech - lo strumento dedicato al finanziamento dei processi di "trasferimento tecnologico", promosso dal Fondo Europeo per gli

Investimenti e Cassa depositi e prestiti.

In particolare nel 2018 la Compagnia, nell'ambito del **Memorandum of Understanding** sottoscritto con Cassa Depositi e Prestiti e FEI in relazione alla piattaforma Itatech, ha effettuato la **sottoscrizione del Fondo Sofinnova - Telethon** e sta attualmente valutando altri due possibili investimenti. Alle fasi ulteriori di innovazione tecnologica delle imprese sono inoltre legate le iniziative seguite e sviluppate da Equiter SpA (come il fondo Ricerca e Innovazione gestito con fondi del Miur o il progetto del Manufacturing Technology Competence Center).

APPENDICE

“Un servizio fatto bene?”

Tratti salienti di un'indagine
sui rapporti tra enti applicanti
e Compagnia di San Paolo

INTRODUZIONE: OBIETTIVO E DISEGNO DELLA RICERCA

La Compagnia di San Paolo ha promosso a ottobre 2018 un'indagine denominata "Un servizio fatto bene" con l'obiettivo di indagare i livelli di soddisfazione degli enti che nel primo biennio della programmazione strategica 2017-2020 hanno fatto richiesta di contributo alla Fondazione. È stato predisposto un questionario online centrato sulle dimensioni più rilevanti di tale relazione, come, per citarne due, l'importanza percepita del contributo della Compagnia nella fattibilità del progetto presentato, o le aree di miglioramento del rapporto.

Il questionario è stato proposto in modalità completamente anonima, per cui, a risultati ottenuti, non è stato possibile risalire agli enti rispondenti. L'universo di riferimento, destinatario dell'invito alla compilazione, è costituito da tutti gli enti che da gennaio 2017 a settembre 2018 hanno fatto richiesta di contributo a prescindere dall'esito della richiesta, per

un totale di 1.902 enti, contattati con lettera principale (via email e reminder). Sono state intenzionalmente escluse dalla ricerca tre principali categorie di enti: gli enti pubblici, gli Enti Strumentali* e gli enti beneficiari di sostegno all'attività istituzionale e partecipati. Tale scelta è dovuta a due principali ragioni: per ciò che riguarda gli enti pubblici, il motivo è da ricercarsi nella complessità dell'identificazione dei diretti responsabili del rapporto con la Compagnia; per i SAI, Enti Strumentali ed enti partecipati la relazione stretta, anche in termini di governance, con la Compagnia di San Paolo, poteva ingenerare distorsioni. La finestra di compilazione della survey, iniziata il 1 ottobre 2018, si è chiusa il 31 ottobre 2018 con un totale di 585 risposte valide, con un tasso di risposta pari al 32%.

DESCRITTIVE: UN CAMPIONE ALLINEATO ALL'UNIVERSO

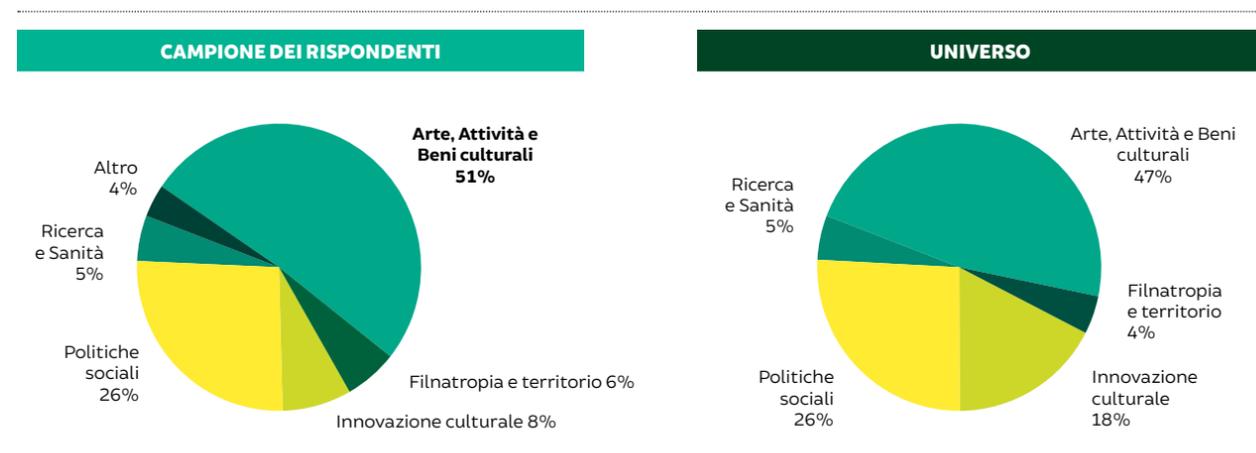
In questa sezione vengono illustrate le caratteristiche principali degli enti rispondenti e dello stato del progetto

considerato nelle risposte: l'attenzione è dedicata in particolare alla comparazione delle risposte con le caratteristiche dell'universo di riferimento. Disponendo infatti delle informazioni dell'intero universo è stato possibile compararle con le risposte ricevute per riscontrare quanto le caratteristiche dei rispondenti deviassero dall'universo. Il grafico 1 sintetizza il settore (corrispondente all'organizzazione per Aree operative della Compagnia, assunta come riferimento) dell'ente

cui il rispondente afferisce. Non ci sono particolari disallineamenti tra i rispondenti e l'universo.

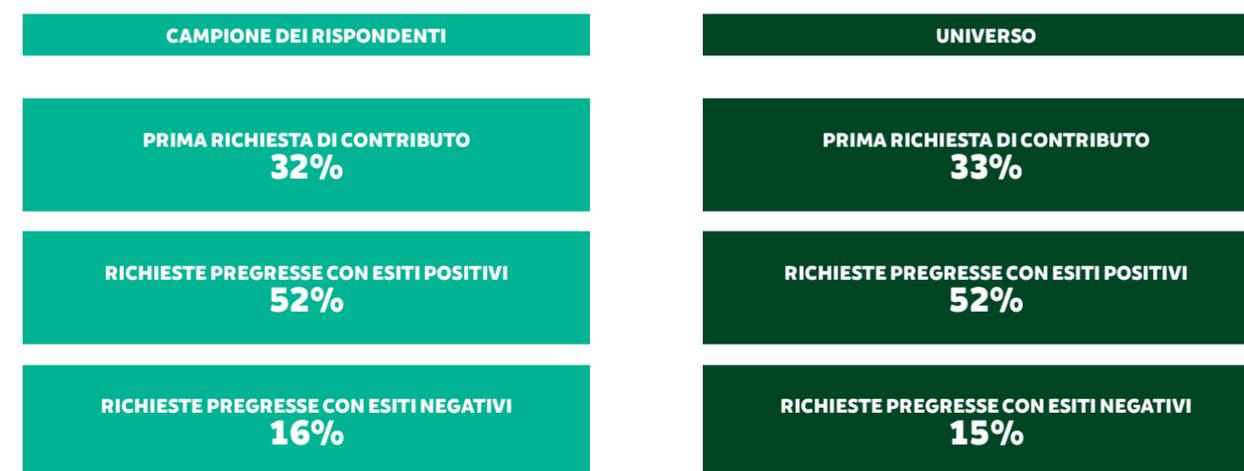
Poco più della metà degli enti ha già fatto in passato richiesta di contributo con esito positivo, il 32% degli enti è alla prima richiesta di contributo, mentre il restante 16% ha già fatto richieste di contributo con esito negativo. Anche in questo caso la distribuzione dei rispondenti è allineata all'universo di riferimento.

Grafico 1. Area istituzionale di affiliazione: confronto tra campione e universo



* Ufficio Pio, Fondazione per la Scuola, Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, Collegio Carlo Alberto, Italian Institute for Genomic Medicine, Istituto Superiore Mario Boella ISMB - Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione SiTI (ora confluiti tramite fusione per incorporazione nella Fondazione LINKS).

Grafico 2. Storico dell'ente con la Compagnia di San Paolo



Con riferimento allo status dell'ultimo progetto sottoposto alla Compagnia di San Paolo, la metà dei rispondenti ha avuto un esito positivo e sta realizzando o ha concluso la realizzazione del progetto. Il 29% ha ottenuto invece un esito negativo mentre il 21% è in attesa di delibera. Come prevedibile, in questo caso si osserva un certo disallineamento tra campione e universo: la percentuale di progetti respinti è

sottodimensionata rispetto all'universo iniziale. Questa evidenza non stupisce in quanto riconducibile a una possibile minor disponibilità alla compilazione proprio a seguito dell'esito negativo del progetto. Tuttavia, avere a disposizione un importante corpus di opinioni da parte di enti che non hanno ricevuto il contributo è un'informazione molto utile per la Compagnia e rappresentava uno degli obiettivi dell'indagine.

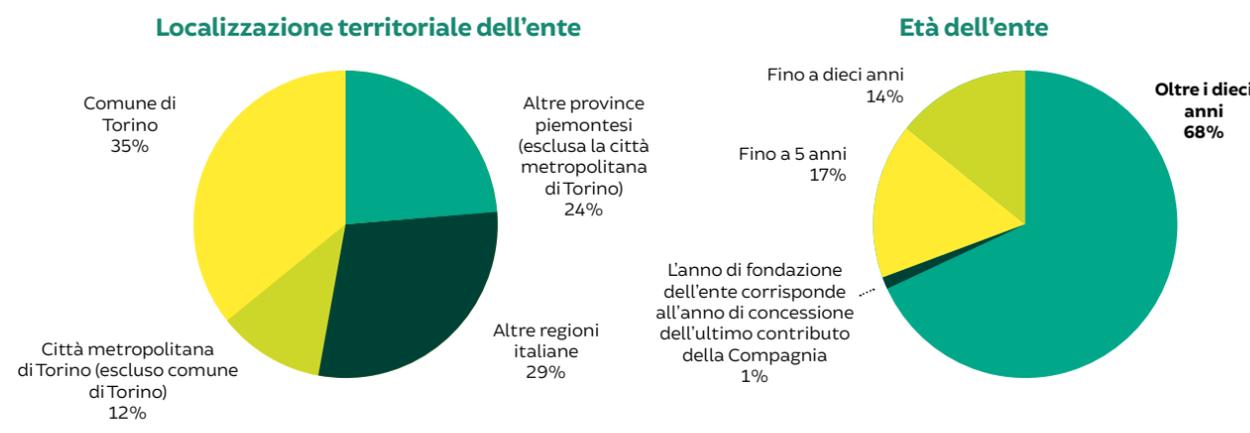
Grafico 3. Situazione dell'ultimo progetto sottoposto alla Compagnia di San Paolo



La storia dei rapporti tra l'ente e la Compagnia e la situazione dell'ultimo progetto sottoposto sono informazioni particolarmente importanti perché il questionario ha previsto differenti diramazioni nell'albero delle domande a seconda delle varie situazioni. Alcune domande non

sono state ad esempio proposte solo a coloro che avessero avuto un esito negativo del progetto e così via. Per arricchire ulteriormente la conoscenza delle caratteristiche degli enti vengono di seguito mostrati alcuni grafici di sintesi esclusivamente per il campione dei rispondenti.

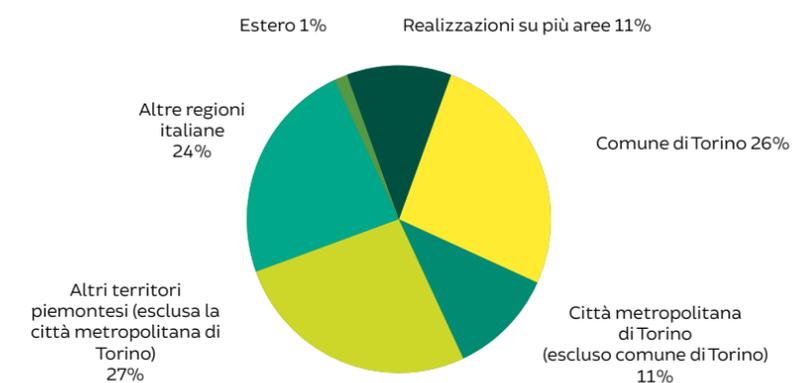
Grafico 4. Sintesi delle principali caratteristiche degli enti rispondenti



Entità di spesa sostenuta dall'ente nel 2017



Territorio di realizzazioni del progetto oggetto delle risposte



Se si considerano le quattro caratteristiche riportate nei grafici, si osserva una certa eterogeneità nella localizzazione geografica degli enti come pure nei territori di effettiva realizzazione del progetto. A dispetto di sensazioni di concentrazione dell'azione della Compagnia all'interno del comune di Torino, i dati degli enti rispondenti restituiscono invece una dimensione di "relazione a geografia ampia". Anche dal punto di vista dell'entità di spesa sostenuta,

che è stata utilizzata come proxy della grandezza dell'ente (si ricorda che il questionario era anonimo e le caratteristiche dell'ente non potevano essere ricostruite a partire dal database della Compagnia), la distribuzione non è uniforme con una concentrazione più marcata di enti la cui entità di spesa nel 2017 è stata entro i 100.000 euro. Solo l'età dell'ente si concentra in maniera più netta: quasi il 70% degli enti rispondenti ha infatti oltre 10 anni di età mentre minore è la presenza di enti "giovani".

RISULTATI: UNA SELEZIONE DELLE EVIDENZE PIÙ SIGNIFICATIVE

Il ruolo della Compagnia nell'effettiva realizzazione dei progetti

Quanto la realizzabilità dei progetti è effettivamente dipendente dall'erogazione del contributo della Compagnia di San Paolo? La diversificazione delle fonti di finanziamento per la realizzazione dei progetti ha assunto considerevole importanza negli ultimi anni;

in aggiunta la Compagnia richiede nella maggior parte dei casi un co-finanziamento. È stato chiesto agli intervistati, a seconda della situazione del loro progetto (esito positivo, esito negativo, in attesa di delibera), di ipotizzare o raccontare (nel caso dell'effettivo esito negativo) le conseguenze del mancato sostegno della Compagnia. Sono state formulate domande leggermente diverse in funzione dello stato del progetto, ma per chiarezza le risposte vengono ricondotte a un unico set di risposte. La tabella 5 sintetizza le risposte fornite.

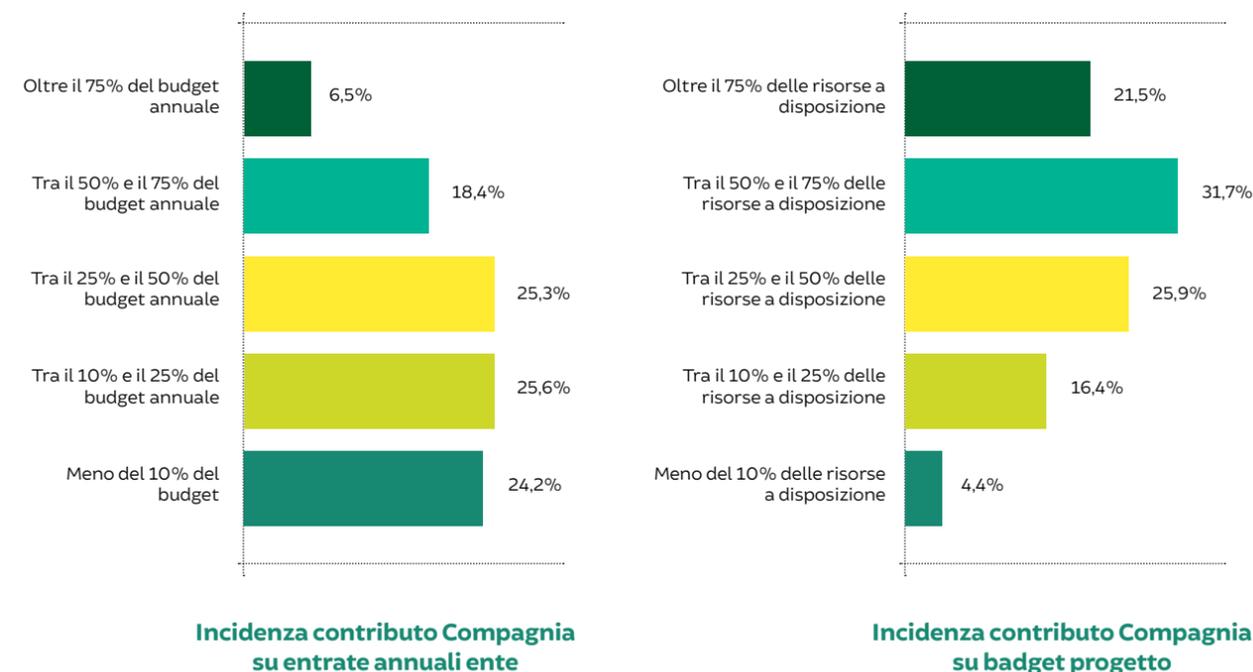
Tabella 5. Conseguenze del mancato sostegno della Compagnia sul progetto considerato

Effetto	Progetti con esito positivo	Progetti con esito negativo	Progetti in attesa di delibera
Realizzazione del progetto senza alcuna modifica del progetto originale	3%	8%	3%
Necessità di individuare altri finanziatori per realizzare il progetto	19%	13%	29%
Realizzazione del progetto con ridimensionamento di una parte dei contenuti	14%	18%	19%
Realizzazione del progetto con ridimensionamento della maggioranza dei contenuti	22%	20%	23%
Impossibilità di realizzare il progetto senza il contributo CSP	42%	41%	26%

La distribuzione delle risposte è tendenzialmente simile tra le tre condizioni del progetto. **Il ruolo della Compagnia di San Paolo nella realizzazione del progetto è evidente** in quanto risulta che meno del 10% dei progetti può essere realizzato nella sua forma originale senza il contributo della Compagnia. Allo stesso modo, una **quota piuttosto importante di progetti** (oltre il 40% per i progetti il cui esito è chiuso, oltre il 25% per i progetti in attesa) **dipende completamente dalla fondazione**. Se inoltre sommiamo a queste percentuali quelle relative alla necessità di trovare altri finanziatori, elemento non scontato in questa fase, la dipendenza dal sostegno della Compagnia finisce per accentuarsi ulteriormente. Le differenze tra i progetti in fase di delibera e quelli chiusi si

spiega probabilmente nella situazione ancora in fieri in cui non è esclusa la possibilità di reperire altri finanziatori. È plausibile altresì pensare che in caso di delibera negativa, la difficoltà a trovare altri finanziatori possa compromettere l'effettiva realizzazione del progetto. Per i soli progetti sostenuti (realizzati e in fase di realizzazione) è stato inoltre richiesto di indicare quanto il contributo ricevuto dalla Compagnia abbia pesato sulle entrate annuali dell'ente e sulle risorse a disposizione per il progetto. I risultati evidenziano, in linea con quanto osservato nella precedente tabella, il ruolo fondamentale per la Compagnia, non solo come prevedibile per la realizzazione del progetto, ma anche per il funzionamento dell'ente stesso.

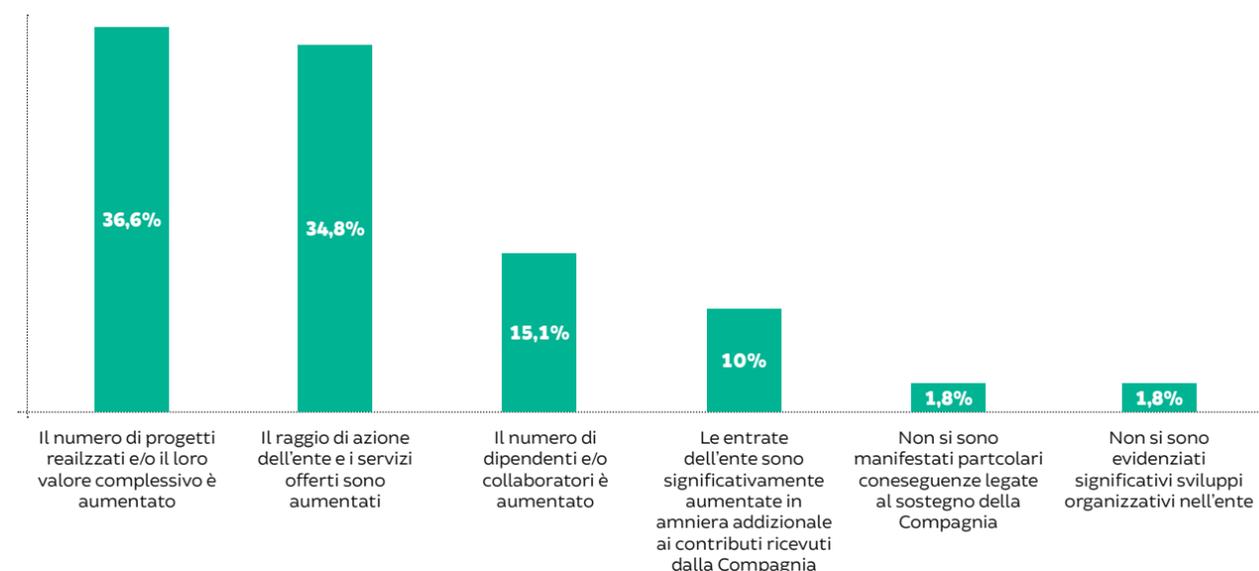
Grafico 6. Incidenza del contributo CSP su entrate annuali dell'ente e risorse a disposizione per realizzazione progetto



Il contributo della Compagnia copre almeno il 50% delle risorse di progetto per più della metà dei progetti considerati. Dall'istogramma a sinistra si evince che la Compagnia di San Paolo contribuisce almeno per il 50% delle entrate annuali a poco meno di un quarto degli enti, segnalando quindi un'importanza molto rilevante della fondazione sull'esistenza stessa di questi enti. Alcune variabili, prima fra tutte la grandezza dell'ente, incidono su questa rappresentazione: in linea generale comunque,

la Compagnia pare **decisiva non solo per la realizzazione della maggioranza dei progetti proposti, ma anche per il funzionamento di una platea importante di enti**. Proprio in linea con quest'ultima riflessione si inserisce il seguente grafico, in cui, per gli enti che in passato avevano già richiesto contributi alla Compagnia con esiti positivi, vengono illustrati gli eventuali effetti, dichiarati dai rispondenti, dei contributi ricevuti sullo sviluppo organizzativo dell'ente.

Grafico 7. Principali effetti dei contributi della Compagnia sullo sviluppo organizzativo degli enti beneficiari



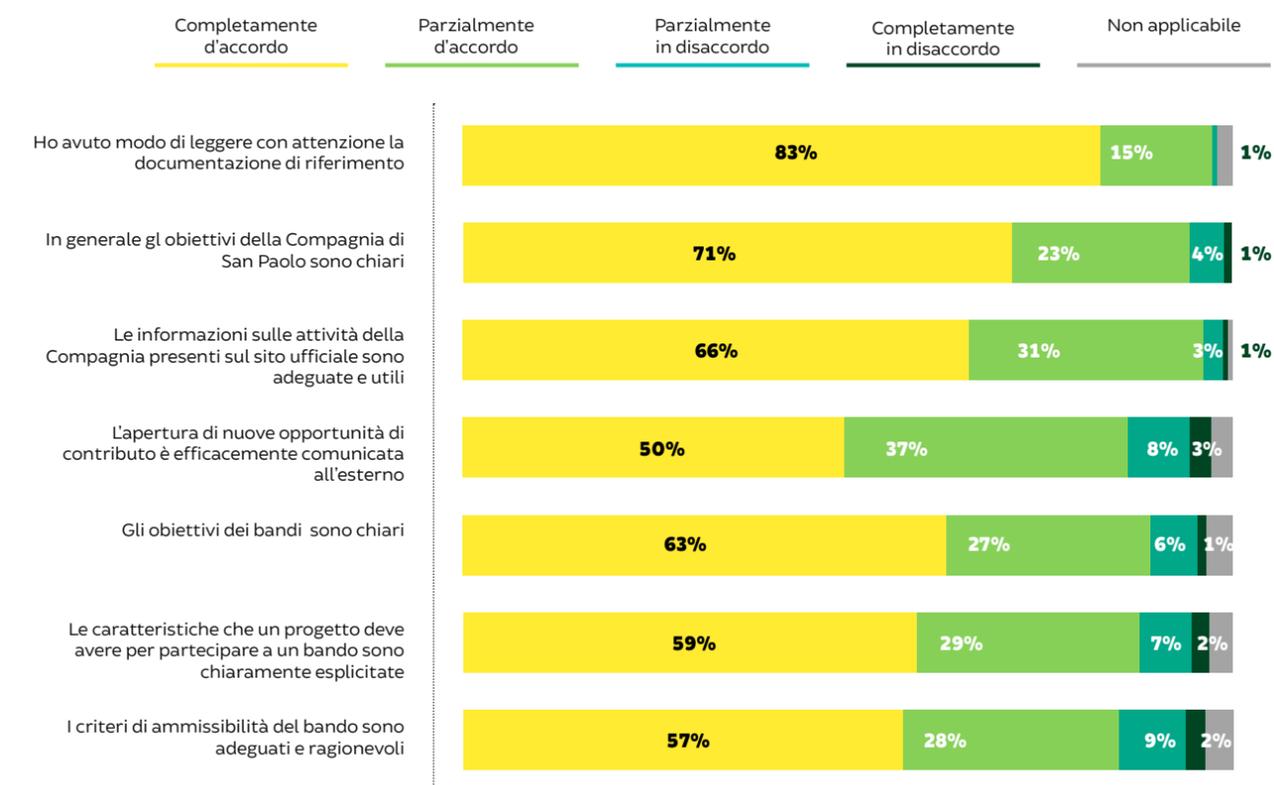
Aumento dei progetti e del loro valore e potenziamento dell'ente in termini di area di azione e di servizi offerti sono le principali conseguenze dei contributi ricevuti dagli enti nel tempo: aumentano quindi la quantità e la qualità delle attività dell'ente. Con percentuali più basse, ma comunque significative, si segnalano anche la crescita organizzativa in termini di risorse umane e l'effetto leva per cui il sostegno della Compagnia supporta l'entrata di ulteriori finanziamenti.

Relazione operativa con la Compagnia di San Paolo

Una sezione del questionario è stata dedicata alla relazione operativa instaurata dagli enti con la Compagnia di San Paolo, con l'obiettivo di percorrere a ritroso il lavoro dell'ente a partire dalla decisione di effettuare una richiesta di contributo fino all'eventuale realizzazione del progetto al fine di catturare fattori di evidente criticità nel processo. La prima batteria di

domande ha riguardato la cosiddetta "fase di decisione di richiesta di contributo" che, come da affermazioni riportate nel grafico 8, contempla la comprensione della missione della Compagnia, l'efficacia della disseminazione delle informazioni relative all'apertura di nuovi bandi e la chiarezza e correttezza dei criteri di ammissibilità. Al compilatore era richiesto di indicare il livello di accordo con determinate affermazioni. Nel caso in cui alcune affermazioni non fossero state pertinenti era comunque possibile non rispondere alla domanda. Dal punto di vista metodologico, in questa e in tutte le batterie in cui era richiesto un livello di accordo, le risposte "parzialmente d'accordo" e "parzialmente in disaccordo" sono state ricondotte al gradiente rispettivamente positivo e negativo. Le risposte indicano infatti sostanzialmente la medesima opinione, ma è proprio la scelta di optare per il lato positivo o negativo a connotare l'atteggiamento del compilatore. Alla prima batteria ha risposto l'intero campione coinvolto nel questionario.

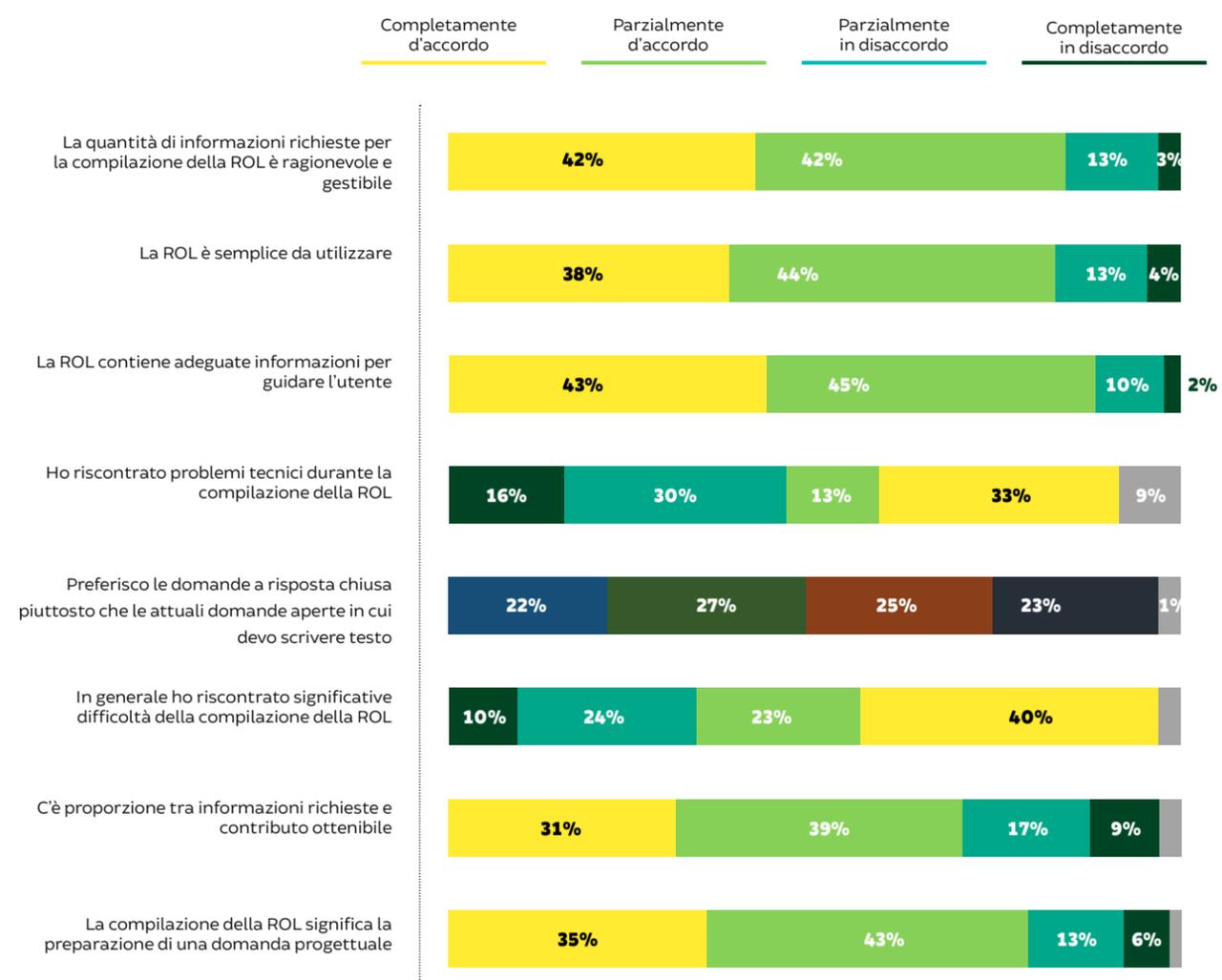
Grafico 8. Batteria di affermazioni relative alla fase di decisione di richiesta di contributo



Se si aggregano, com'è d'uso, le percentuali di risposta delle voci "Completamente d'accordo" e "Parzialmente d'accordo" risulta chiaro che non emergono particolari criticità in questa fase: in versione aggregata, oltre il 90% dei rispondenti esprime accordo. **Chiarezza, esposizione all'esterno e ragionevolezza vengono chiaramente riconosciute alle informazioni del sito, ai contenuti dei bandi e ai criteri di ammissibilità.** Particolarmente interessante, inoltre, la percentuale del 98% di rispondenti che dichiara di leggere con attenzione la documentazione di riferimento prima di iniziare la compilazione della richiesta online di contributo.

Proprio la fase di compilazione della Richiesta Online di Contributo (ROL) è stato oggetto della seconda batteria di domande, con l'obiettivo di sondare aspetti maggiormente tecnici. I codici colore talvolta invertiti dipendono dalla "direzione" della domanda, per cui il colore verde corrisponde sempre a una risposta di carattere positivo. Anche in questo caso la batteria di domande ha interessato l'intero campione, poiché tutti gli enti, a prescindere dal successivo esito della delibera, hanno compilato la ROL.

Grafico 9. Batteria di affermazioni relative alla compilazione della Richiesta Online di contributo (ROL)



Nonostante gli ampi riscontri positivi, si segnala una maggiore eterogeneità delle risposte. Da notare una più significativa quota di utenti che hanno riscontrato difficoltà tecniche nella compilazione della ROL (46%) e/o hanno riscontrato significative difficoltà nella compilazione (34%). Maggioritaria è la quota di utenti che considera proporzionata la richiesta di informazioni rispetto al contributo ottenibile e alla semplificazione della domanda progettuale. La domanda relativa alla preferenza delle domande chiuse rispetto a quelle aperte rispecchia una riflessione interna alla fondazione sul tema della gestione e valorizzazione del dato. A oggi, infatti, la ROL assegna ampio spazio a domande a risposta aperta, soprattutto nella sezione di descrizione del progetto; una modalità più incentrata su risposte chiuse pur comportando una perdita di profondità e di specificità dell'informazione, permetterebbe però un maggior utilizzo statistico, anche a fini comparativi, dei dati raccolti. Il questionario ha offerto l'opportunità di raccogliere direttamente l'opinione dei principali destinatari dello strumento e gli esiti sono però incerti: infatti sulla specifica domanda la distribuzione delle frequenze di risposta è assolutamente bilanciata impedendo di giungere ad alcuna conclusione, almeno

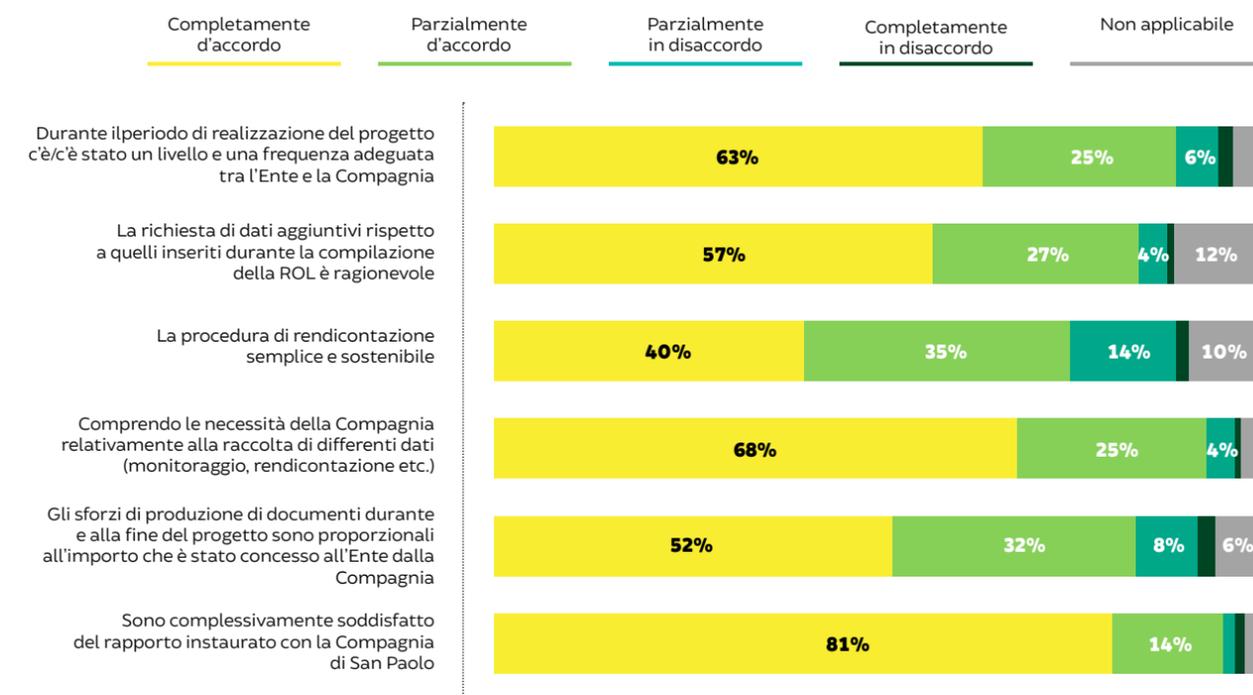
rispetto alle preferenze degli utenti. Prima di illustrare gli esiti relativi alla fase di effettiva realizzazione del progetto, riportiamo il risultato della domanda dedicata alle tempistiche di risposta, un ambito che è oggetto di approfondimento in tutte le survey effettuate da fondazioni grant-making ai loro beneficiari. È stato chiesto ai compilatori, con eccezione di quelli in attesa di delibera, di giudicare il tempo di risposta intercorso tra la trasmissione della richiesta di contributo e l'esito della valutazione. L'80% dei rispondenti ritiene che il tempo di attesa sia realistico e adeguato, il 18% che il tempo di attesa sia eccessivo, mentre il restante 2% che il tempo di attesa sia troppo breve. A integrazione del dato percepito dagli enti, abbiamo verificato i tempi effettivi di risposta nel periodo novembre 2017 - ottobre 2018 relativi alle richieste spontanee (le richieste di contributo all'interno di un bando rispettano le tempistiche definite dal bando stesso): la tabella successiva sintetizza le tempistiche per le pratiche positive, negative e in attesa di delibera. Com'è possibile notare dal confronto con le tempistiche massime stabilite dal regolamento per le attività istituzionali, la Compagnia sta garantendo risposte in tempi ampiamente contenuti.

	Richieste con esito positivo	Richieste con esito negativo	Richieste in attesa di delibera
Limite giorni tra ricezione richiesta e comunicazione presa in carico	30 giorni	30 giorni	30 giorni
Giorni medi tra ricezione richiesta e comunicazione presa in carico	3 giorni	3 giorni	3 giorni
Limite giorni tra comunicazione presa in carico e comunicazione esito	150 giorni	120 giorni	\
Giorni medi tra comunicazione presa in carico e comunicazione esito	45 giorni	23 giorni	\

Il grafico successivo riguarda invece la terza fase della relazione con la Compagnia, vale a dire quella della realizzazione del progetto; a questa batteria hanno

risposto solo gli utenti rappresentanti di enti il cui ultimo progetto ha ricevuto un contributo.

Grafico 10. Batteria di affermazioni relative alla fase di realizzazione del progetto



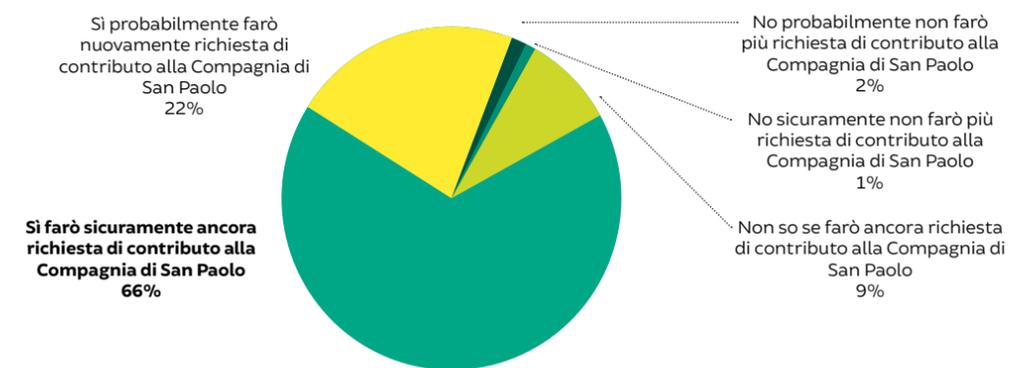
Anche in questo caso le risposte positive si attestano mediamente tra l'80% e il 90% per voce: non si rilevano particolari criticità se non una conferma che la dimensione tecnica, nello specifico la procedura di rendicontazione, rappresenta un'area in cui la Compagnia potrebbe, secondo gli enti beneficiari, fare meglio.

Attitudine e suggerimenti per la Compagnia di San Paolo

Una volta esplorate le varie fasi operative di relazione, il questionario ha indagato una serie di dimensioni

relative alle attitudini di relazione e alle aree di miglioramento suggerite alla Compagnia: alcune di queste domande, in particolare quelle relative alla predisposizione a una futura nuova richiesta di contributo e al suggerimento ad altri enti di sottomettere una richiesta di contributo, sono caratteristiche delle indagini di "customer satisfaction" degli enti profit. Per ciò che riguarda la probabilità di presentare nuove richieste di contributo, l'88% dei rispondenti prevede di proporre alla fondazione una nuova richiesta di contributo. Solo il 3% dei rispondenti dichiara che se ne asterrà.

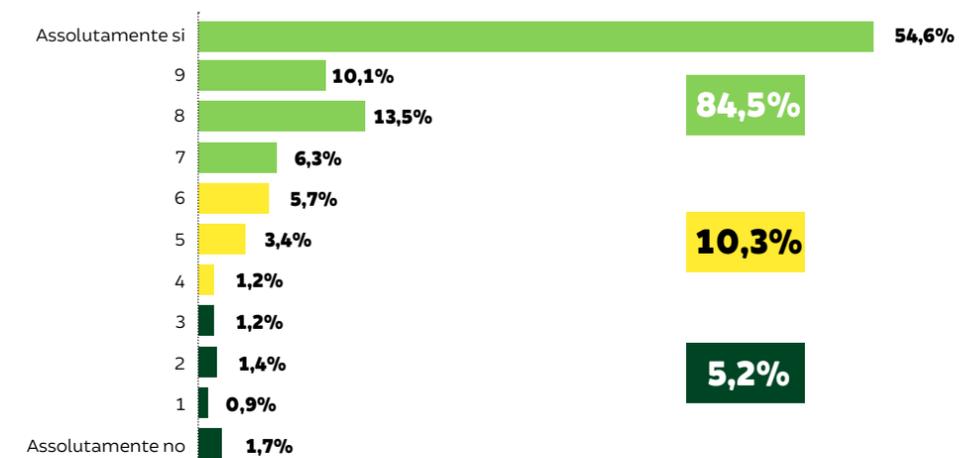
Grafico 11. Predisposizione a una futura richiesta di contributo



In linea con la precedente evidenza, l'ampia maggioranza dei rispondenti consiglierebbe ad altri enti di fare richiesta di contributo alla Compagnia

di San Paolo. Le percentuali di utenti che non consiglierebbero di fare richiesta di contributo sono una percentuale residuale.

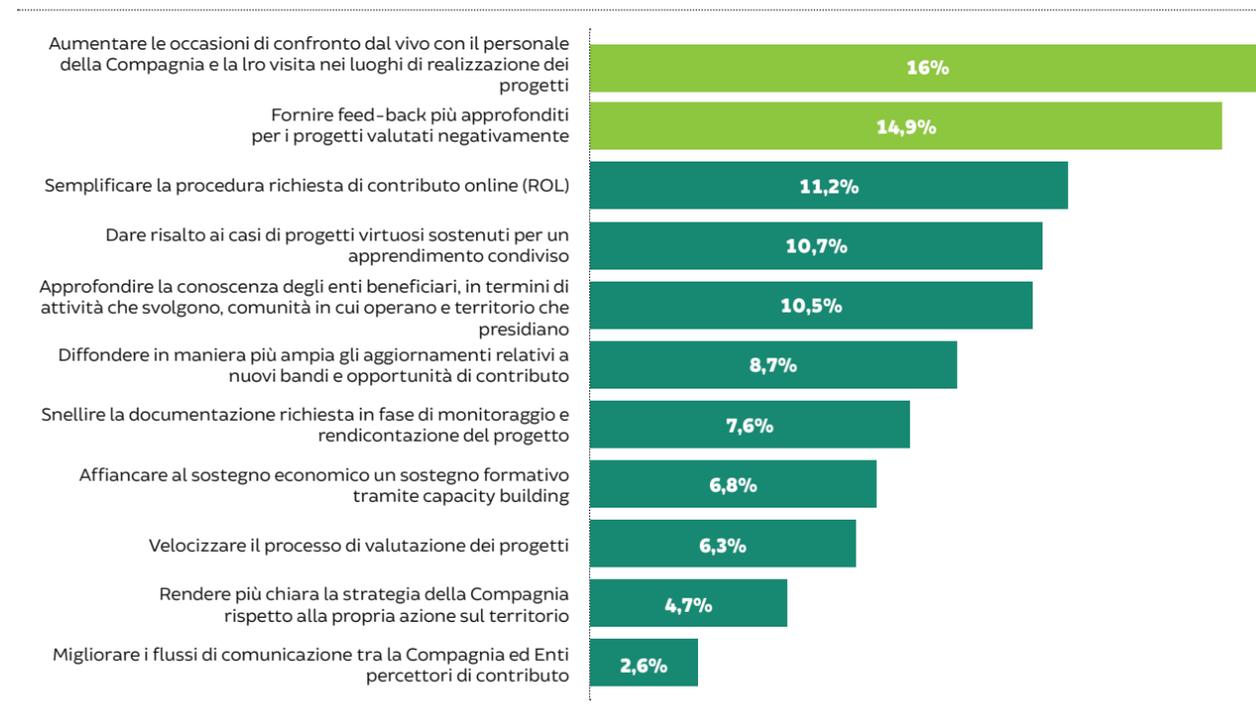
Grafico 12. Suggerimento ad altri enti per richiesta contributo



Un'interessante area di approfondimento del questionario ha riguardato le aree di miglioramento su cui, secondo l'opinione dei rispondenti, la Compagnia dovrebbe intervenire. La domanda

prevedeva un set di risposte chiuse e la possibilità di fornire un massimo di 3 risposte. Sono state fornite un totale di 1.530 risposte: il grafico 13 ne sintetizza la distribuzione.

Grafico 13. Aree di miglioramento della Compagnia di San Paolo



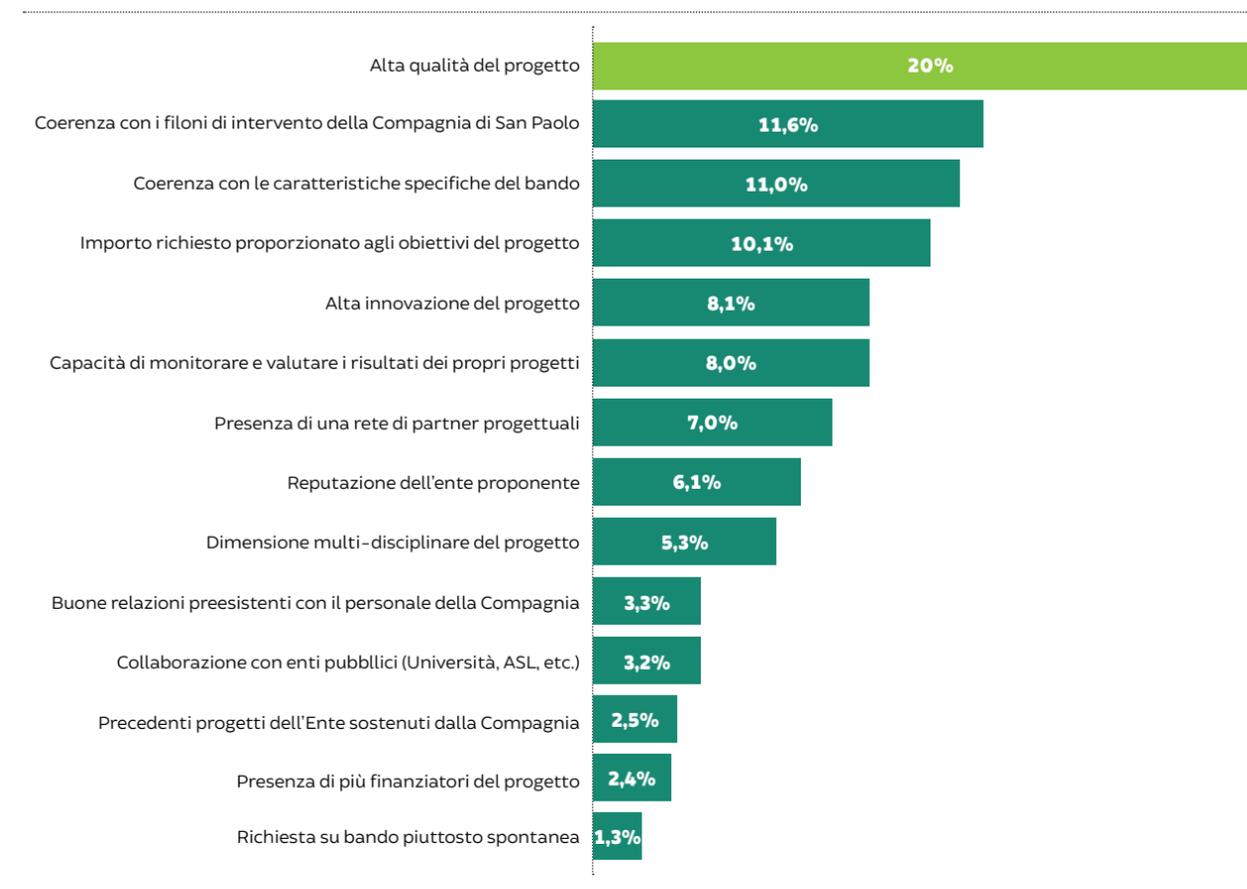
La prima evidenza è una certa frammentazione delle risposte, giacché non emergono aree di miglioramento dominanti rispetto alle altre. **L'incremento delle occasioni di confronto dal vivo con il personale della Compagnia e la visita nei luoghi di realizzazione del progetto** è la risposta più frequente, seguita dalla richiesta di motivazioni più approfondite per le risposte negative. Seguono, con percentuali molto simili, la **semplificazione delle procedure di richiesta**

online, a messa in evidenza di casi di progetti virtuosi e **l'invito a una maggiore conoscenza degli enti**. Questi suggerimenti confermano quanto osservato nelle precedenti risposte: **i temi tecnici e relazionali sono ritenuti importanti mentre la dimensione di comunicazione della mission e di relazione operativa tra enti e Compagnia (le due aree di miglioramento a minor frequenza) è ritenuta soddisfacente e non critica**. Si inseriscono invece alcuni temi nuovi quali i

feedback sulle risposte negative e soprattutto quello della relazione "non operativa" ma "conoscitiva" tra Compagnia ed enti. Una criticità effettiva, complessa per più ragioni, è il trattamento delle risposte negative. Una seconda area di approfondimento riguarda le cosiddette **"determinanti" di un progetto finanziato**: "quali sono le caratteristiche che un progetto deve avere per essere sostenuto dalla Compagnia di San Paolo?". Questa domanda è stata posta agli utenti

mettendo a disposizione una lista di opzioni e anche in questo caso lasciando la possibilità di fornire un massimo di 3 risposte. L'elemento interessante di questa domanda è che fornisce in maniera indiretta la percezione che i rispondenti hanno delle modalità di azione della Compagnia e della propria visione della progettazione; come pure del modo in cui sono stati "introiettati" i messaggi che la Compagnia rivolge alla platea dei beneficiari potenziali.

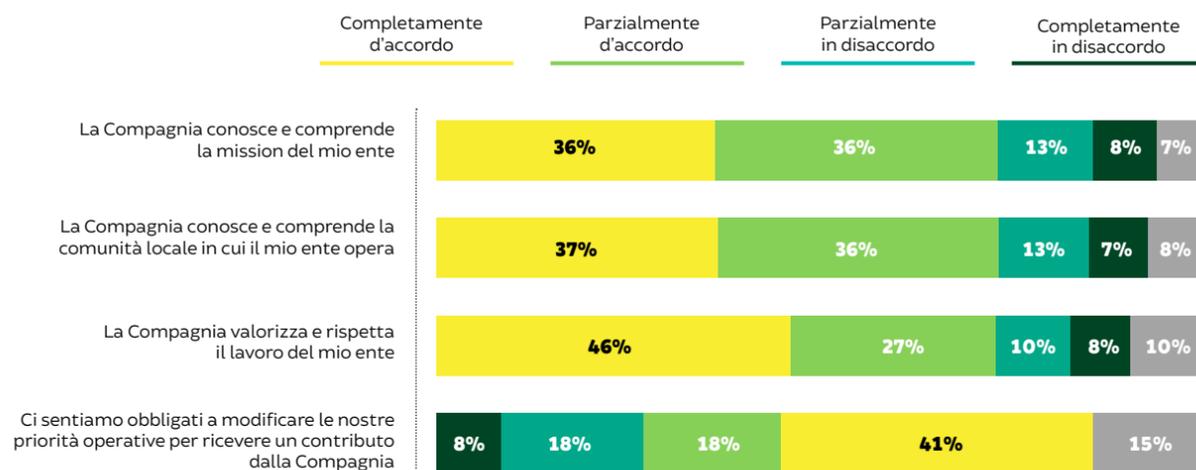
Grafico 14. Determinanti necessarie per un progetto finanziato dalla Compagnia



L'alta qualità del progetto rappresenta la leva percepita più importante per aumentare la probabilità di ricevere un contributo dalla Compagnia: si tratta di una risposta abbastanza scontata e meno informativa. Guardando alle successive determinanti, la **coerenza con i filoni di intervento e con le caratteristiche del bando** sono citati con maggiore frequenza assieme a un **importo richiesto proporzionato agli obiettivi del progetto**. Seguono l'**alta innovazione e la capacità di monitorare i progetti**. Aver già avuto precedenti sostegni da parte della Compagnia,

la presenza di più finanziatori del progetto e la preferenza verso la richiesta tramite bando non sono invece ritenute leve particolarmente significative. L'ultima dimensione di approfondimento di questa sezione riguarda la capacità della Compagnia di "sintonizzarsi" con l'ente: abbiamo già evidenziato che l'opportunità di arricchimento della relazione è stato citato con frequenza dagli enti. Le quattro domande successive indagano in maniera più specifica proprio il rapporto generale tra la Compagnia e l'ente.

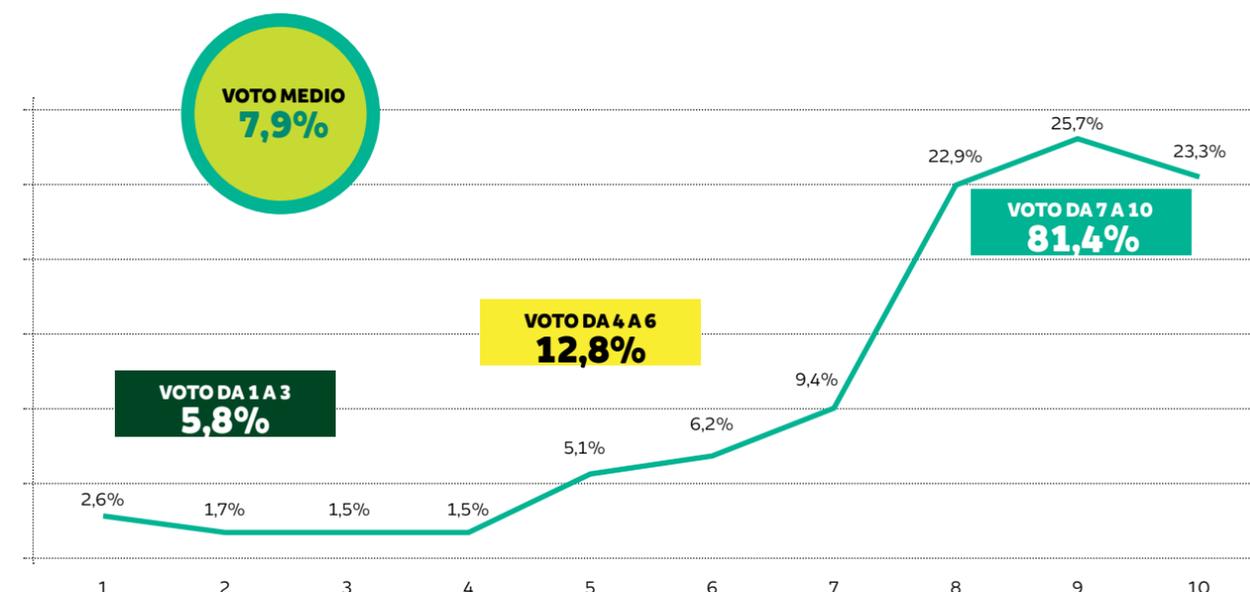
Grafico 15. Relazione generale tra Compagnia di San Paolo ed ente



Anche in questo caso, come nel caso delle precedenti batterie, non emergono marcati segnali d'allarme. Mediamente le percentuali di accordo per le prime tre affermazioni sono superiori al 70%: conoscenza, comprensione dell'ente e della comunità e valorizzazione del lavoro vengono riconosciute alla Compagnia. Meno frequenti, seppur sempre in maggioranza (59%), le percentuali di coloro che ritengono di non sentirsi

obbligati a modificare le priorità operative per ricevere un contributo dalla Compagnia. Come valutazione finale complessiva del rapporto con la Compagnia di San Paolo è stata posta la seguente domanda: "Considerando tutti gli aspetti indagati nel questionario, indichi un punteggio di soddisfazione del rapporto instaurato con la Compagnia di San Paolo". Era possibile fornire un voto da 1 a 10.

Grafico 16. Soddisfazione complessiva relazione instaurata con la Compagnia di San Paolo

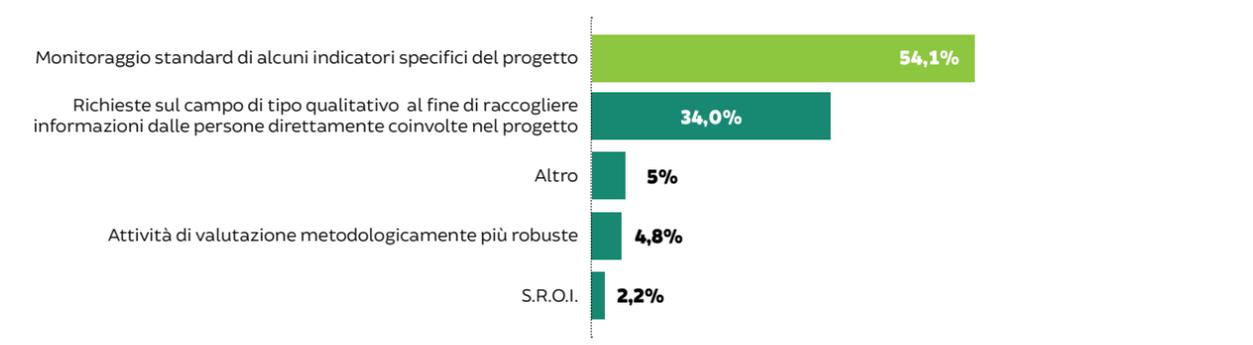


Tutti i rispondenti hanno fornito una risposta, e nel computo delle risposte rientrano quindi anche coloro che non hanno ricevuto il contributo. Il voto medio generale è di 7,9. Se osserviamo la distribuzione delle frequenze di risposta si osserva che oltre l'80% degli utenti ha fornito un voto uguale o superiore a 7. Poco più del 5% ha invece fornito un voto estremamente negativo. Sarebbe pertanto di poter concludere che una netta maggioranza degli utenti è soddisfatta del rapporto instaurato con la Compagnia di San Paolo.

Cultura del monitoraggio e della valutazione
In quest'ultima sezione dedicheremo un breve

approfondimento alle domande relative alla cultura del monitoraggio e della valutazione presente all'interno dell'ente, tema che, non solo per la Compagnia, sta diventando sempre più rilevante in una logica di "impatto". Il 74% degli enti dichiara che il proprio ente prevede sistematicamente percorsi di monitoraggio e valutazione dei progetti: quasi tre enti su quattro hanno quindi nella loro operatività un qualche tipo di attività da essi medesimi percepita come di monitoraggio e valutazione. Il grafico successivo riassume le metodologie adottate dagli enti che hanno dichiarato di effettuare attività sistematiche di monitoraggio e valutazione.

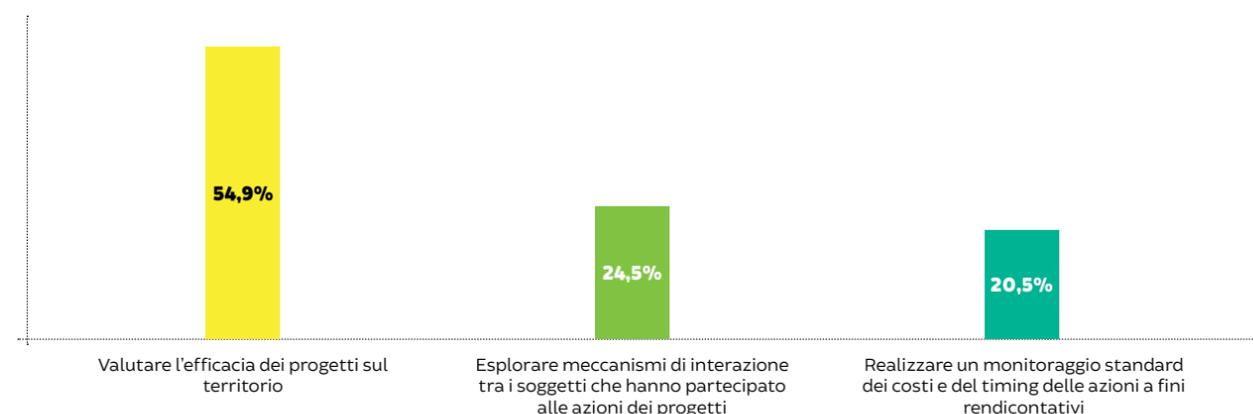
Grafico 8. Batteria di affermazioni relative alla fase di decisione di richiesta di contributo



Oltre la metà delle risposte indica nel monitoraggio standard di alcuni indicatori specifici del progetto la metodologia più frequente, seguita dalle ricerche sul campo di tipo qualitativo. Le ulteriori possibilità di risposta, tra cui le valutazioni tramite disegno contro-fattuale o lo S.R.O.I. sono citate con frequenza significativamente più bassa.

Il grafico successivo sintetizza le risposte relative alle finalità delle azioni di monitoraggio e valutazione. Sono state selezionate tre possibili opzioni di risposta corrispondenti a tre approcci differenti al monitoraggio e alla valutazione. Anche in questo caso era possibile selezionare più opzioni di risposta.

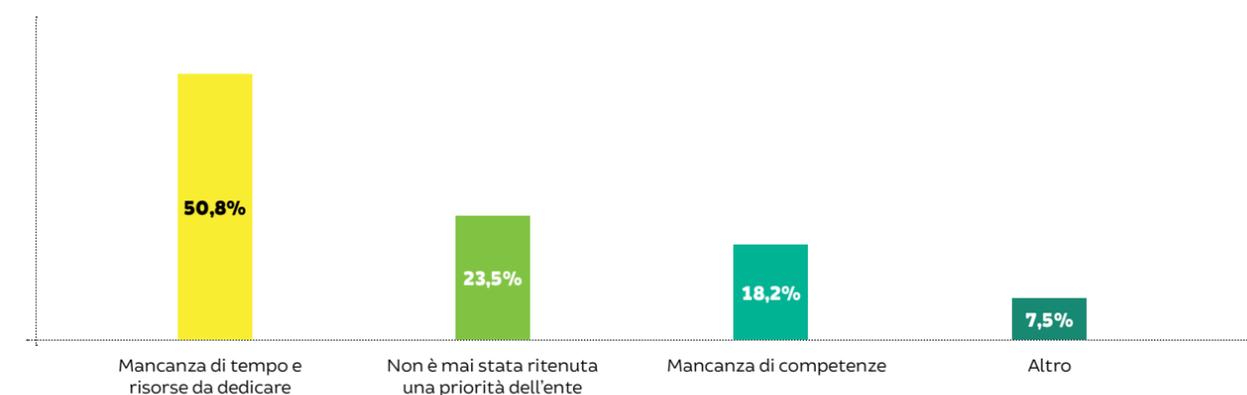
Grafico 18. Finalità delle azioni di monitoraggio e valutazione



Oltre la metà delle risposte converge sull'interesse di valutare la ricaduta effettiva dei progetti (che può in qualche modo richiamare l'approccio contro-fattuale, o almeno un'aspirazione al medesimo), il 24% sull'esplorazione dei meccanismi di interazione

tra i soggetti (più vicino ai concetti dell'analisi di implementazione) e il 20% su obiettivi rendicontativi. Un'ultima sezione di indagine è invece dedicata alla motivazione per cui il 26% degli enti rispondenti non prevede attività di monitoraggio e valutazione.

Grafico 19. Motivazione mancata realizzazione di azioni di monitoraggio/valutazione



Nella maggioranza dei casi le mancate azioni di monitoraggio e valutazione sono dovute a mancanza di tempo e risorse. Significativa anche la quota di utenti che dichiarano che l'ente non ritiene il monitoraggio e la valutazione una priorità o che il mancato utilizzo di tali metodologie sia riconducibile a una mancanza di competenze.

Conclusioni

L'indagine "Un servizio fatto bene" per la prima volta nella storia della Compagnia ha tentato di comprendere punti di forza e di debolezza della complessa relazione che si instaura con gli enti che

propongono un progetto alla fondazione. Trattandosi della prima esperienza le possibili opinioni e reazioni da parte degli enti rispondenti erano poco prevedibili. Prima dell'analisi di questi dati, la conoscenza della Compagnia era di tipo qualitativa e non sistematica. L'opportunità e la disponibilità degli enti che hanno risposto numerosi al questionario ci permette di ragionare, oggi, in termini numericamente più robusti e, nel limite del possibile, statisticamente affidabili. Il questionario è stato costruito con l'obiettivo di ospitare la moltitudine di situazioni, eventi, elementi che caratterizzano la collaborazione tra l'ente e la Compagnia; un prezioso aiuto nell'individuazione delle domande è stato fornito da tutte le fondazioni non profit,

in particolare estere, che in passato avevano già condotto indagini di questo tipo. Dal punto di vista dei contenuti, prima di entrare nello specifico delle principali macro-evidenze emerse, c'è da notare che in una relazione così asimmetrica come quella tra ente e fondazione in cui il primo richiede sostegno economico e servizi al secondo, il principale bias da tenere in considerazione è quello dell'esito delle richieste di contributo. È del tutto plausibile ipotizzare che coloro che non hanno ricevuto il contributo possano aver assunto un atteggiamento più severo verso la Compagnia, così come, al contrario, chi ha ricevuto il contributo abbia adottato un atteggiamento maggiormente accomodante. Per ciò che riguarda le informazioni richieste c'è inoltre da evidenziare che per ragioni di spazio sono qui esposti i risultati generali senza particolari segmentazioni (ad esempio a livello di area d'intervento, di complessità dell'ente o, appunto, di esito della domanda progettuale).

Detto questo, una **prima fotografia generale della survey restituisce un'immagine particolarmente positiva** della Compagnia di San Paolo: non sono emersi evidenti aree di criticità o di debolezza, anzi, nella sostanza il giudizio degli enti appare largamente positivo. Ribadiamo a questo punto che il questionario dava garanzie di assoluto anonimato al fine di minimizzare attitudini opportunistiche. Questa situazione di generale soddisfazione ha comportato la necessità di individuare quelle aree in cui la soddisfazione, pur sempre molto alta, fosse però minore rispetto ad altre situazioni di soddisfazione assoluta: in alcuni casi, infatti, l'incidenza delle risposte di "parziale accordo" erano sicuramente più elevate rispetto a risposte positive di "assoluto accordo". Si è trattato di un lavoro necessario e utile perché ha in effetti evidenziato aree e dimensioni in cui la Compagnia di San Paolo può, come fa, proporsi di migliorare.

La Compagnia come agente di sviluppo e relazioni di dipendenza degli enti

Il peso della Compagnia di San Paolo nel garantire

la realizzazione di un ampio numero di progetti in diversi ambiti è rilevante: dalle risposte alle domande specifiche emerge che mediamente il 36% degli enti non riesce, non riuscirà, o non è riuscito a realizzare il progetto previsto senza il contributo della Compagnia. Il sostegno economico è decisivo e si pone probabilmente anche come motore per la raccolta di ulteriori fondi. Aggregando al valore precedente anche la media del 20% di enti che necessita di ulteriori finanziatori per realizzare il progetto, la fotografia che emerge è che un ente su due, senza il supporto della Compagnia di San Paolo, si troverebbe in seria difficoltà. In aggiunta, questa situazione di dipendenza progettuale è acuita da fenomeni non infrequenti di dipendenza strutturale: è il caso del 25% di enti per cui il contributo della Compagnia pesa significativamente (almeno il 50%) sul totale del budget delle entrate. In questi casi la fondazione sembra garantire l'esistenza stessa degli enti a prescindere dal singolo contributo erogato. Pare indubbio che negli anni comunque la Compagnia si sia posta **sul territorio come vero e proprio agente di sviluppo:** gli enti che hanno ricevuto già storicamente contributi dalla Compagnia hanno dichiarato con frequenza che il sostegno ricevuto ha garantito un ampliamento della qualità e della quantità delle attività svolte, così come della crescita delle organizzazioni. È con queste conseguenze, più dilatate nel tempo rispetto alla pura realizzazione di un progetto, che si concretizza il ruolo della Compagnia come agente di sviluppo del territorio.

Desiderio di incontro al di là delle relazioni formali

Non sono emerse particolari criticità nelle dinamiche relazionali standard, tra cui la richiesta di contributo, l'attesa dell'esito della valutazione e la fase di realizzazione del progetto. Non sono state evidenziate difficoltà nella chiarezza dei bandi, così come nelle procedure di rendicontazione e di relazione con il personale della Compagnia. **Si è manifestato però in maniera piuttosto forte un desiderio di relazionalità fuori dai canoni burocratico-istituzionali, basato sulla conoscenza approfondita**

dell'ente, delle sue attività e della comunità in cui opera. Il suggerimento sembra essere quello di "vivere" in maniera più informale, quasi da committente diretto del progetto le attività realizzate. A fronte di una distribuzione eterogenea delle frequenze di risposta, il suggerimento più frequente è stato appunto quello di *"aumentare le occasioni di confronto dal vivo con il personale della Compagnia e la loro visita nei luoghi di realizzazione dei progetti"*. La batteria di domande in cui i tassi di accordo sono risultati meno uniformemente polarizzati verso i voti più alti seppur sempre molto alti, sono proprio le domande relative alla capacità della Compagnia di mostrare sintonia, quasi empatia, con l'ente. Inoltre, il desiderio di maggior relazione si coglie forse anche dalla volontà di ricevere feedback più approfonditi nel caso di esito negativo della valutazione del progetto, seconda area di miglioramento citata per frequenza. La combinazione di queste risposte sembra restituire l'immagine di una **relazione che vuole superare i canoni condivisi e formali per entrare in una sfera di maggiore prossimità basata sull'esperienza vera e genuina delle attività svolte dagli enti sul territorio**, oltretutto, in controtuce, l'affermazione del senso di sé e della propria dignità da parte degli enti.

Semplificazione delle attività burocratiche

Speculare al tema delle relazioni informali è quello della **semplificazione burocratica** in particolare nell'utilizzo della ROL e delle procedure di rendicontazione. Le domande relative a questi temi sono infatti quelle in cui il tasso di soddisfazione è risultato, seppur sempre positivo, leggermente più basso. Sono state riscontrate infatti difficoltà con la ROL sia a livello tecnico che nella compilazione e in tal senso la Compagnia è attualmente **impegnata nel migliorare i propri sistemi informativi** rendendo più agevole la compilazione.

"Giocare la partita" con la Compagnia di San Paolo

Il quarto e ultimo grande tema rimanda a una **serie di**

compromessi e rapporti di forza che si instaurano tra l'ente e la fondazione in cui il sostegno economico al progetto diventa l'ago della bilancia di questa relazione. Due in particolare le evidenze a sostegno di questa tesi: un ente su quattro avverte di dover modificare le priorità operative per ricevere un contributo dalla Compagnia. Inoltre, la coerenza della propria proposta progettuale con i filoni della Compagnia e/o i bandi specifici è il principale determinante per un progetto finanziato. **Emerge un tema di compromesso, o di "scambio", dove la prospettiva di un sostegno economico, che come abbiamo visto è spesso decisivo sia per la realizzazione del progetto che per l'esistenza dell'ente, ha comunque un prezzo – non necessariamente negativo:** calibrare i proprio obiettivi e le proprie specificità su quelli della Compagnia di San Paolo.

Se dovessimo in **conclusione** riassumere le risultanze dell'indagine, ci sentiremmo di dir così: quello della Compagnia è, agli occhi dei suoi partner/beneficiari, un **lavoro fatto particolarmente bene: ma senza trascurare quattro elementi al tempo stesso critici e capaci di aprire prospettive di miglioramento: dipendenza, conoscenza, semplificazione e (rischio di) compromesso.** Queste evidenze confermano quanto una dinamica che esternamente può apparire lineare in cui un ente eroga un contributo a fondo perduto a un altro ente si concretizza in verità come uno sfaccettato gioco di aspettative, percezioni, autostima, nonché di strumentazioni tecniche e informative.



www.compagniadisanpaolo.it

Redazione: Compagnia di San Paolo
Progetto grafico: Giorgio Pellerino
Infografica e consulenza editoriale: Luca Giovannetti
Stampa: Industria Grafica Falciola, Torino
Finito di stampare a: gennaio 2019
Carta: Fedrigoni Arcoprint FSC