



2013-2016

Documento Programmatico
Pluriennale

Compagnia di San Paolo

Documento
Programmatico
Pluriennale
2013-2016

Contribuire a un nuovo sviluppo	pag. 3
Linee Programmatiche 2013-2016: i contenuti	pag. 11
Ricerca scientifica e istruzione superiore	pag. 13
Ricerca scientifica e tecnologica	pag. 15
Scienze economiche, giuridiche, sociali internazionali, storico-politologiche	pag. 19
Terreni comuni: Convenzioni ed Enti di ricerca	pag. 23
Sanità	pag. 29
Arte e cultura	pag. 31
Arte e cultura: il Patrimonio storico-artistico	pag. 33
Arte e cultura: le Attività culturali	pag. 37
Politiche sociali	pag. 39
Governare il metodo: strumenti e sistema	pag. 49

Contribuire a un nuovo sviluppo.

L'esercizio programmatico che la Compagnia di San Paolo è chiamata a formulare in questo inizio del 2013, quinto anno della crisi, presenta indubbi elementi di delicatezza. Nessuno, infatti, è in grado di delineare con sufficiente precisione lo scenario in cui le nostre linee progettuali si dispiegheranno. Lo spazio per l'ottimismo è alquanto limitato: a qualunque scala, la crisi italiana assume le preoccupanti fattezze di una crisi di sistema. Il baratro della

finanza pubblica, che tanto da vicino interessa i campi in cui agisce la Compagnia, è soltanto uno, per quanto fondamentale, degli aspetti di una disfunzionalità pervasiva.

Né la situazione dei territori nei quali la Compagnia opera preferenzialmente, il Nord-Ovest, consente di temperare il giudizio: per quanto collocati tra le aree più ricche, le loro dinamiche evolutive sono da tempo assai deludenti.

Pure, il mestiere di un soggetto come la Compagnia consiste nel rafforzare le prospettive di ripresa, che certo esistono. E se si deve essere sempre

Interventi di recupero di efficienza
o di innovazione in ambito locale
sono possibili - quindi doverosi - e possono
avere effetti positivi di sistema.

consapevoli del fatto che l'ambizione di influire positivamente sulle prospettive dei territori nei quali si opera deve fare i conti con trasformazioni di scala globale, il cui impatto può ampiamente prevalere sui nostri sforzi di influenzarlo o controllarne gli esiti, sappiamo che anche interventi di recupero di efficienza o di innovazione in ambito locale sono possibili - quindi doverosi - e possono avere effetti positivi di sistema.

Flessibilità e chiarezza.

La situazione impone quindi un certo grado di modestia nella dichiarazione di obiettivi e finalità: ma ciò non significa che la Compagnia non sia nella condizione di proporre alle comunità in cui è inserita e all'insieme dei suoi *stakeholder* alcune piste di lavoro comune. Una "riserva di flessibilità" è opportuna di fronte a un periodo che può riservare sorprese, speriamo non tutte negative. Ma la Compagnia è consapevole che

**indicare obiettivi e porre
risorse e strumenti al loro
servizio rappresenta una delle
sue responsabilità:**





La città di Torino:
punto nevralgico
delle attività
della Compagnia
di San Paolo.

offrire elementi di stabilità e prevedibilità in momenti in cui prevale un'acuta incertezza può contribuire alla capacità delle comunità e organizzazioni con cui operiamo di riprogettare la loro via d'uscita dalla crisi.

Agente di sviluppo.

Alle soglie del quadriennio 2013-2016, la Compagnia riconferma la propria intenzione di essere agente di sviluppo. È questa una tendenza che sempre più è fatta propria dalle Fondazioni

europee, ma che è stata distintiva della Compagnia negli anni della sua rinascita come entità filantropica, a partire dal 1992, e cui non è estranea quella cultura dello sviluppo economico e sociale della tradizione San Paolo.

A 450 anni dalla sua nascita storica, la Compagnia interpreta il proprio ruolo con la maturità che in vent'anni di esperienza come Fondazione sente di aver acquisito: da un lato, partner dialettico della società civile organizzata e delle Istituzioni; dall'altro, imprenditore filantropico con ambizioni innovative. Non si tratta solo di sostenere le azioni di interesse collettivo che le vengono sottoposte, ma anche, quando opportuno, di assumere l'iniziativa di progetti di sistema da proporre agli attori del territorio, anche attraverso coalizioni e reti collaborative.

Naturalmente non tocca alla Compagnia formulare scelte di sistema che spettano alle sedi istituzionali, ma ciò non implica la sua assenza dal dibattito pubblico sulle strategie di sviluppo o sulle prospettive di ambiti specifici, al quale invece partecipa tramite momenti di incontro tra società civile e mondo istituzionale per favorire occasioni di riflessione comune. Non da ultimo, la partecipazione della Compagnia

nella *governance* di numerose Istituzioni del territorio, le attribuisce una corresponsabilità di governo che viene esercitata con l'impegno di chi si sente comunque portatore di interessi generali. Qualificarsi come agente di sviluppo comporta

**l'adozione di uno sguardo
di medio periodo
e la propensione ad agire
per fattori strutturanti.**

deve essere ridefinita, la Compagnia interviene favorendo discontinuità e aggiustamenti di quelle forme organizzative che non sono in grado di



Nello scorso quadriennio, la crisi non ha mancato di sottoporre a pressione questa attitudine della Compagnia e le scelte che ne promanano, presentando di continuo emergenze cui essa ha scelto, specie sul piano sociale, di non sottrarsi. Lo ha fatto, tuttavia, proponendo un atteggiamento al tempo stesso critico e costruttivo. In un momento, infatti, in cui la categoria stessa di emergenza

reggere l'urto della crisi prolungata. Misure puramente assistenziali, o dettate da una visione ingenuamente congiunturale delle trasformazioni in corso, non troveranno spazio nella programmazione nell'agenda della Compagnia. Anche da dentro la crisi, l'obiettivo è mutare per crescere.



2013: un compleanno di grande risonanza per la Compagnia.

Un'idea di sviluppo locale.

Lo sviluppo che la Compagnia favorisce non è però un riferimento generico. Esistono alcuni capisaldi elaborati nel corso del tempo che la crisi ha semmai riconfermato. In primo luogo l'idea che

lo sviluppo sia la risultante di politiche d'insieme, le quali, certo, si sostanziano su interventi di natura settoriale, ma che non possono essere immaginate in forma del tutto compartimentalizzata; che la responsabilità e l'iniziativa

delle persone, la loro disponibilità ad accettare l'innovazione e il cambiamento siano condizione *sine qua non* di ogni processo positivo, tanto all'interno di organizzazioni e Istituzioni, quanto della vita individuale;

che nessun territorio possa illudersi di trovare ragioni di crescita soltanto al proprio interno e che ciò comporti l'adozione di un atteggiamento competitivo, e in ogni caso di apertura internazionale; che l'accettazione



della competitività postuli una parallela disposizione alla solidarietà a tutti i livelli, una solidarietà orientata tanto alla creazione di opportunità quanto all'assistenza. Infine, che ripensare e ricreare il lavoro, come momento fondante nelle economie, come incrocio tra

autonomia e responsabilità nella vita delle persone, sia la sfida primaria. A questi principi si sommano poi alcuni temi di portata nazionale che toccano in modo particolare i territori in cui la Compagnia agisce. Si tratta di questioni generali e strutturali, ma rispetto a cui è necessario attivare anche interventi specifici. Si pensi all'importanza della creazione di opportunità per giovani,

donne e famiglie con bambini in un quadro di demografia depressa e di mobilità sociale inceppata; della qualità dell'integrazione della popolazione immigrata e in particolare delle generazioni giovani; dell'investimento sui valori intellettuali e sul sapere - ricerca, educazione, cultura, creatività - come opportunità di crescita umana e fattore economico di una possibile rinascita italiana.

La questione femminile merita, tra tutte, un rilievo speciale:

la Compagnia ritiene che il contributo delle donne sia una delle poche risorse sulle quali l'Italia, a ogni livello, può ancora contare per invertire il duro corso della crisi

e che questo tema debba essere promosso in ogni settore di attività, soprattutto in quegli ambiti che richiedano competenze e assunzione di responsabilità.

Si tratta, come si è detto, di questioni molto ampie - di cui è evidente che la Compagnia può farsi assertore e promotore, ma non attore risolutivo, fosse pure in un'unica comunità locale.

Tuttavia, sono questi gli ambiti con i quali la Compagnia intende misurarsi. La declinazione di queste tematiche in forma di concrete linee attuative che le riguardano, compresi i limiti e i vincoli, è affidata alla sezione di questo documento dedicata alle Aree istituzionali.



La qualità dell'integrazione della popolazione immigrata: un tema fondamentale per il quadriennio a venire.

Territorio: prossimità e reti.

Si è più volte richiamata la nozione di territorio o di comunità/società territoriale.

La Compagnia di San Paolo gode, in forza della sua storia e del suo statuto, di un margine di libertà più elevato di altre Fondazioni di origine

bancaria, giacché nello statuto non sono precisati confini rigidi al suo operato.

In verità, quella stessa storia che ha consentito alla Compagnia di mantenere uno sguardo di ampio respiro si è espressa nei fatti in una concentrazione di interventi molto elevata nelle aree della sua storia, a cominciare dall'ampia preminenza che il Nord-Ovest, il Piemonte e *in primis* il cuore metropolitano torinese rivestono nell'allocazione delle risorse. Bisogna riconoscere, tuttavia, che quel grado di libertà statutaria molto ha contribuito a costruire, all'interno della Compagnia, un'esperienza effettiva del territorio pensato come rete, anche sovralocale e sovranazionale.

Se si guarda, infatti, alle attività che la Compagnia ha finanziato all'estero, si scoprirà che esse, al di là del loro merito intrinseco, sono anche servite ad aiutare ambienti e attori locali a collocarsi in reti di qualità europee e internazionali, a derivare sistemi di relazioni o accesso a risorse utili ai sistemi di zona, ed è anche per questo che si continuerà a lavorare su questa scala. Mentre un territorio fisico è chiaramente perimetrabile, il territorio socio-economico è la

risultante di un insieme di relazioni a scala variabile. La geografia dell'intervento della Compagnia manterrà, nel periodo 2013-16, la medesima ispirazione.

Focus sul Nord-Ovest.

La necessità dei territori di fuoriuscire dai rischi di ripiegamento e cogliere opportunità di sviluppo che richiedono soglie dimensionali appropriate, porterà ad accentuare l'attenzione sulle opportunità di cooperazione e integrazione tra Torino e Genova, tra il Piemonte e la Liguria.

Si cercherà di approfondire a quali condizioni il Nord-Ovest italiano sia in grado di produrre un nuovo valore

tra questi momenti sarà importante la collaborazione tra le numerose Fondazioni di origine bancaria esistenti lungo linee condivise di sviluppo strategico del territorio. Alcune tipologie di potenziale integrazione e di mutuo aiuto sono già individuabili: il tema della *Smart City* e quindi della tecnologia applicata alle problematiche metropolitane, anche in rapporto alle risorse europee disponibili sul tema; la cooperazione in campo scientifico-



aggiunto sistemico e recuperare posizioni perdute sul piano europeo. In questo senso, la Compagnia opererà per

tecnologico; l'infrastrutturazione, ma anche le forme di cooperazione gestionale tra Istituzioni culturali. Certamente le esigenze contestuali spingono in questa direzione e,

**valorizzare i momenti
cooperativi tra i soggetti
del governo, dell'economia
e del sapere;**



Cooperazione e integrazione fra Torino e Genova, per cogliere nuove opportunità di sviluppo.

anche se è noto come la creazione volontaristica di sinergie non sia un processo semplice, dovendosi confrontare con le scelte degli attori istituzionali, la Compagnia si attiverà per promuoverlo.

Ogni altra proiezione territoriale, compreso l'intervento in area napoletana, sarà connotato da marcata selettività e dalla condizione di rivolgersi a chiari obiettivi di sistema in specifici ambiti.

La Fondazione con il Sud, cui la Compagnia partecipa significativamente, rappresenta il veicolo con cui collaborare ad iniziative a favore delle regioni meridionali.

Linee Programmatiche 2013-2016: i contenuti.

L'organizzazione delle Aree istituzionali della Compagnia di San Paolo riproduce, con ampi gradi di libertà, i settori che ha scelto come proprio campo di attività, ai sensi della legge n. 448/01 e del proprio statuto. Il linguaggio organizzativo e programmatico della Compagnia ha, infatti, innovato rispetto all'impianto originario e si può aggiungere che una riconciliazione tra le ormai datate dizioni statutarie, quelle previste dalla legge e quelle utilizzate nel lessico organizzativo della Compagnia, potrebbe essere parte degli obiettivi ragionevoli per la consiliazione in corso.

Le Aree operative in cui si articola la struttura della Compagnia, utilizzate in questa sede come scansione tematica del Documento Programmatico, sono: *Ricerca e istruzione superiore*, suddivisa a sua volta tra *Ricerca scientifica e tecnologica* e *Scienze economiche, giuridiche, sociali e storico-politologiche*; *Sanità*; *Arte e Patrimonio storico-artistico*; *Attività culturali*; *Politiche sociali*.

Le Aree operative in cui si articola la struttura della Compagnia sono *Ricerca e istruzione superiore, Sanità, Arte e Patrimonio storico-artistico, Attività culturali e Politiche sociali*.

Questa articolazione ha dalla sua una consolidata prassi e un comprensibile linguaggio, anche se possono darsi casi di sovrapposizioni o lacune, ed è quindi



Nondimeno, l'esperienza suggerisce che, accanto alla ripartizione classica di tipo settoriale, possa prendere forma un'organizzazione dell'attività per ambiti problematici, tali, cioè, da sfuggire quasi per definizione alla riducibilità a un settore specifico.

sensato continuare a utilizzare a più livelli tale ripartizione. Ciò non significa che i limiti tra le Aree di intervento siano rigidi e invalicabili:

**la flessibilità necessaria
per trattare i dossier davvero
rilevanti che non risultino
irricevibili è sempre
stata garantita.**

Tale organizzazione troverà attuazione nel quadriennio attraverso lo strumento di programmi dedicati, gestiti da gruppi di lavoro tra le diverse Aree operative della Compagnia, con formato organizzativo proprio e durata predefinita. Si potrà trattare di iniziative dotate di budget dedicato, così come di modalità di coordinamento di



Il Museo Diffuso della Resistenza: un esempio di valorizzazione del patrimonio culturale.

attività poste sotto l'egida di singole Aree. Tre esempi, già in condizione di gestazione, sono il tema *Torino e le Alpi*, dedicato alle nuove dinamiche di rapporto tra i territori della montagna

e quelli metropolitani; *Essere bambini*, volto all'investimento nelle condizioni di vita, socializzazione ed educazione dell'infanzia; *il Polo torinese della Memoria del '900*, una struttura e

un progetto culturale complesso per la conservazione delle fonti e la comunicazione della storia sociale, economica e politica di Torino e del Piemonte durante il secolo breve.

Ricerca scientifica e istruzione superiore.

Il quadriennio 2013-16 vedrà la Compagnia impegnata a sostenere la *Ricerca scientifica* nelle sue diverse articolazioni, ma al tempo stesso con logiche di concentrazione degli sforzi che non rendano irrilevante l'apporto di risorse concretamente possibili. Le sfide che la politica della Compagnia intende raccogliere in questo campo sono numerose e interrelate: un equilibrio dinamico tra l'esigenza di sostenere progetti e gruppi di lavoro tra diverse discipline e non necessariamente ristretti a un singolo Ateneo, oltre che di riconosciuto standard internazionale, e l'opzione per il sostegno a comunità di ricerca e Istituzioni insediate nei territori di riferimento; la focalizzazione verso alcuni grandi ambiti tematici e settoriali, senza per questo perdere di vista eventuali novità di rilievo; l'ottimizzazione del rapporto tra ricerca fondamentale e applicata, traslazionale

e *application-driven*; la connessione dei programmi locali con l'agenda di ricerca europea; il coordinamento tra sostegno alle Istituzioni accademiche, agli Enti strumentali di ricerca della Compagnia medesima e alla ricerca extrauniversitaria.

Il riferimento europeo è parte integrante di tale sistema di obiettivi: l'adeguamento a standard europei consente di individuare punti di forza e di debolezza, aprire prospettive, reperire finanziamenti aggiuntivi da parte di chi, in termini di bilancio



A ciò si aggiungono altri obiettivi, quale la promozione di nuovi modelli di gestione delle Istituzioni di ricerca e la creazione di opportunità per i giovani studiosi, nonché

l'innalzamento della qualità della didattica, in particolare nei suoi segmenti più elevati.

europeo, è ancora per proprie carenze largamente creditore. Con la dizione *Ricerca scientifica* la Compagnia intende ogni processo di investigazione effettuato secondo



Ricerca scientifica
e tecnologica.

Scienze economiche,
giuridiche,
sociali,
internazionali,
storico-politologiche.

Le due Aree
operative del settore
Ricerca scientifica.

parametri di scientificità di standard internazionale, a prescindere quindi dagli ambiti settoriali in cui la ricerca si esplica. L'organizzazione della Compagnia prevede l'articolazione

del settore in due Aree operative fortemente connesse: l'Area dedicata alla *Ricerca scientifica e tecnologica* e quella dedicata alle *Scienze economiche, giuridiche, sociali,*

internazionali e storico-politologiche. Quest'ultima gestisce anche l'insieme dei programmi riconducibili alla categoria di Relazioni internazionali e internazionalità.

Ricerca scientifica e tecnologica.

Nel corso del quadriennio 2013-2016 il sostegno alla *Ricerca scientifica* rappresenterà una priorità, che prenderà forma

privilegiando gli ambiti
tematici in cui è più stretto
il legame fra ricerca di base
e ricerca applicata,

e dove tale rapporto può tradursi in un appoggio allo sviluppo economico e sociale.

La Compagnia supporterà principalmente i settori connessi alle attività presenti sul territorio, anche in rapporto all'agenda di ricerca europea, e alla luce della disponibilità potenziale di risorse di quella fonte.

Scienze biomediche e naturali.

Le aree scientifiche che saranno al centro della programmazione del quadriennio sono da un lato le *nanotecnologie*, i *materiali avanzati* e le *biotecnologie*, dall'altro la *biomedicina* con le sue numerose articolazioni.

Nei vari ambiti di ricerca, la Compagnia intende promuovere, principalmente attraverso gli Enti strumentali di

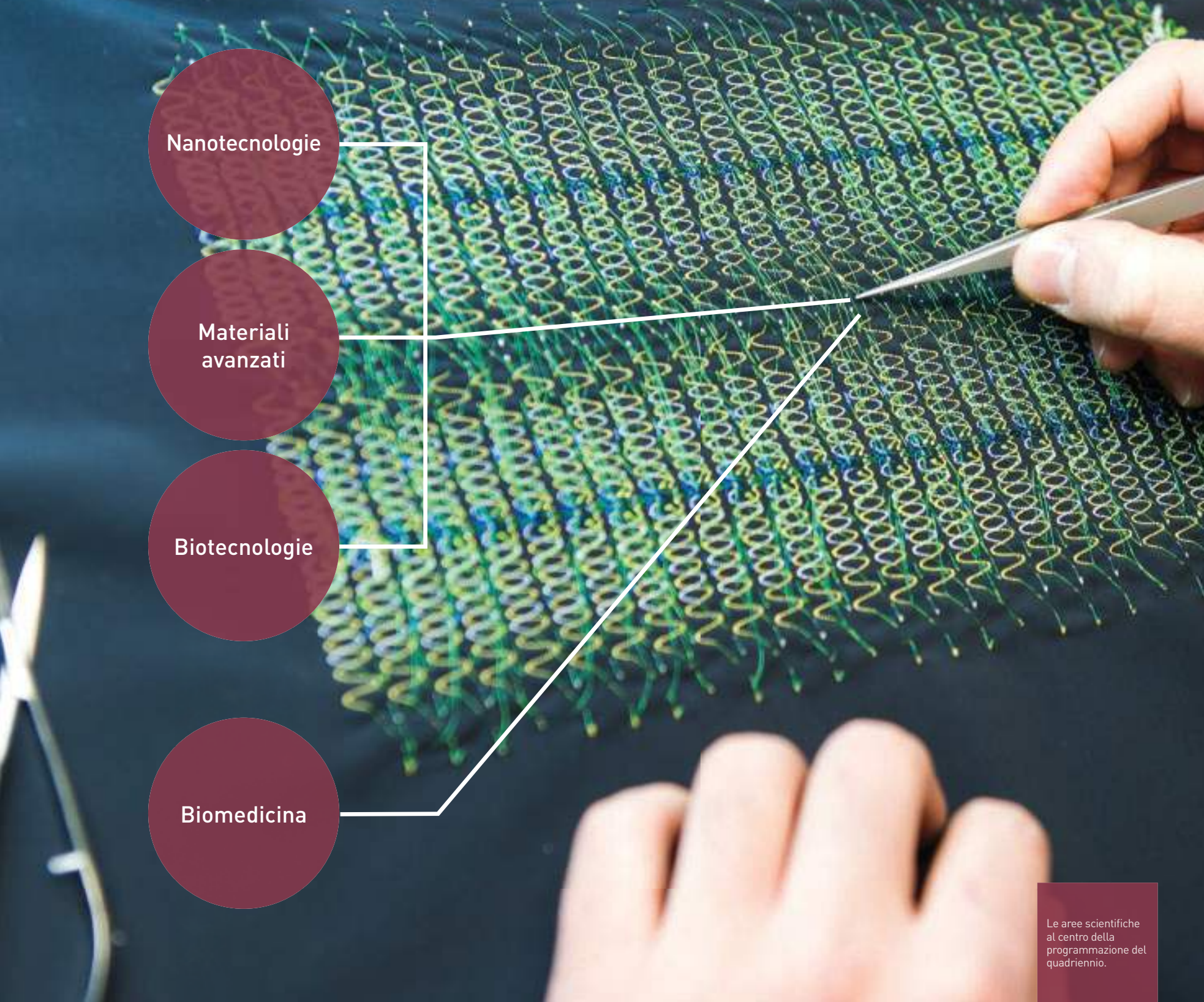
Agri-food.

Tema relativamente nuovo per la Compagnia, l'Agri-food è assai



ricerca e le Convenzioni con gli Atenei, la realizzazione di piattaforme interdisciplinari e interistituzionali. Questo tipo di dispositivi organizzativi, oltre a costituire una condizione indispensabile per il finanziamento della ricerca, fornisce occasioni per la cooperazione tra ricercatori e offre strumenti di rapporti di nuova generazione tra ricerca e impresa.

cresciuto in rilevanza per il territorio durante l'ultimo decennio ed è ambito di ricerca che racchiude un promettente potenziale di sviluppo, oltre a offrire opportunità significative alle vocazioni e alle specializzazioni produttive del bacino regionale. Sicurezza alimentare, qualità delle produzioni, ricadute ambientali non solo richiedono tecnologie appropriate, approcci integrati e transdisciplinari, allineamento



Nanotecnologie

Materiali
avanzati

Biotechnologie

Biomedicina

Le aree scientifiche
al centro della
programmazione del
quadriennio.

tra mondo produttivo e mondo della ricerca nel nostro territorio, ma aprono per quest'ultimo un campo di lavoro assai interessante

anche a scale ben più ampie, stante la rilevanza globale delle problematiche in questione. L'Expo 2015 potrà costituire un

catalizzatore di questo tipo di attività e competenze, che vedono il Piemonte collocato in buona posizione.

Energia e tecnologie smart.

Si guarderà innanzitutto a progetti capaci di integrare energia, ICT e trasporti, dove all'ICT è assegnato un ruolo di abilitatore di idee innovative per la soluzione di problemi trasversali.

la creazione di rapporti sinergici fra attività di ricerca, formazione superiore e mondo imprenditoriale. Strettamente collegato al tema energia è quello, semmai più ampio, che va sotto l'etichetta di "tecnologie smart e loro applicazioni". La "città intelligente" dovrebbe essere in grado di promuovere la crescita economica, di creare



Su questo tema proseguirà la sfida già avviata nel 2012 per la realizzazione dell'Energy Center di Torino, quale polo di ricerca avanzata dedicato ai temi del risparmio e della qualità energetico-ambientale, aperto a tutte le realtà localmente attive attraverso

opportunità e migliorare gli stili di vita dei cittadini e la qualità dei servizi, di sostenere la partecipazione sociale nonché di intervenire sui sistemi di mobilità e la qualità ambientale. In questo contesto l'Istituto Boella e l'Istituto SiTI, entrambi Enti strumentali di ricerca della Compagnia, sono chiamati a svolgere ruoli

fondamentali rispettivamente in materia di ICT e di sistemi territoriali. L'obiettivo è costruire bacini di competenza locali capaci non soltanto di fornire applicazioni per il territorio, ma anche di collocarsi competitivamente nel quadro europeo beneficiando delle risorse rese disponibili dall'Unione nel settore.

Diffusione della cultura scientifica.

Il miglioramento delle competenze dei cittadini a partire dai più giovani, l'estensione del dibattito pubblico sui fatti scientifici, l'ampliamento del ruolo della scienza nella nostra società, sono gli obiettivi della Compagnia rispetto a questo ambito.

Ragioni di efficienza ed efficacia portano la Compagnia a

ribadire la necessità di un sistema integrato dell'offerta di divulgazione scientifica sul territorio metropolitano torinese,

che si accompagni anche alla definizione di pratiche di valutazione degli interventi. Potranno essere



La sede di
"Xké - il laboratorio
della curiosità".

esplorare nuove forme di diffusione
in rete del sapere scientifico (ad
esempio, sul modello delle *TED*

conferences). Il Centro di divulgazione
"Xché - il laboratorio della creatività"
continuerà a essere una risorsa a favore

dell'integrazione della formazione
extrascolastica con quella curriculare
per gli studenti della scuola dell'obbligo.

Scienze economiche, giuridiche, sociali, internazionali, storico-politologiche.

Nell'ampio spettro delle scienze sociali ed economiche la Compagnia è impegnata a costruire un sistema di ricerca regionale di standard europeo, in cui trovino forme adeguate di integrazione, e quindi economie di scala e scopo, Istituzioni accademiche e Centri indipendenti, tra i quali gli Enti strumentali di ricerca.

**In questo campo esistono
azioni alla portata della
Compagnia che possono
indurre innovazione positiva.**

Gli strumenti di lavoro si stanno rivelando altrettanto importanti delle opzioni tematiche. Il contributo della Compagnia, anche nel prossimo quadriennio, avrà perciò nell'innovazione dell'architettura di sistema uno dei suoi punti di forza.

Aggregazioni e poli di ricerca.

Il periodo coperto dal precedente Documento di programmazione ha visto la costruzione, talvolta faticosa,

di tre "polarità", fatte di soggetti e progetti, sostenute dalla Compagnia a Torino. Rispettivamente: *Studi globali*, *Studi europei* e *Studi giuridici*.



Un quarto ambito più embrionale è venuto formandosi sulle *Politiche urbane e regionali*. Nel prossimo quadriennio si dovrà operare per il consolidamento di tali poli, dove con tale espressione non si intende la cristallizzazione della situazione raggiunta, ma una valutazione che porti a individuare quanto di questo approccio, e delle realtà che ha generato, funzioni e sia da rafforzare; e quanto invece abbia

concluso il proprio ciclo. Oggi i poli di *Studi globali* ed *europei* sono reti di pochi qualificati soggetti locali, con un centro trainante che, specie in taluni casi, ha saputo crearsi un irraggiamento internazionale importante, anche grazie alle reti messe a disposizione dalla Compagnia. Essi esercitano funzioni di alta formazione e ricerca scientifica, ma hanno anche l'ambizione di partecipare

a reti di produzione di sapere per le scelte pubbliche, per le quali una configurazione europea è un prerequisito. Come si comprende, si tratta di sfide impegnative, che non è semplice sostenere da un luogo relativamente periferico come Torino. In questo, la Compagnia potrà portare a favore del sistema locale anche la sua esperienza di rapporti internazionali,



Studi
globali

Studi
europei

Studi
giuridici

I 3 poli di ricerca
nell'ambito delle
*Scienze sociali
ed economiche.*

favorendo l'accesso delle realtà di ricerca dei territori di riferimento - in special modo Torino e Genova - a "dorsali di relazioni" Nord-Sud (il riferimento al Mediterraneo è d'obbligo)

ed Est-Ovest. L'evoluzione di questi poli andrà altresì valutata in rapporto alla trasformazione del modello culturale e operativo del Collegio Carlo Alberto. Il polo giuridico si sta a sua volta

consolidando intorno a un nucleo di alta formazione e ricerca sui temi del diritto comparato come pure del diritto europeo, e dei rapporti fra diritto, economia e istituzioni a livello globale.

Per i prossimi anni si tratterà di aumentare il grado di efficienza di quanto già esiste attraverso una più stretta integrazione con l'Università di Torino, che consenta la definizione di programmi formativi più adeguati alla creazione di figure professionali capaci

collaborerà al ridisegno di tale architettura. Il secondo è quello di orientare l'attività dei Centri - ricerca applicata, valutazione delle politiche, riflessione strategica o gestione di progetti - alla creazione di un ambiente *smart*, funzionale all'insediamento di attività, di ricerca ma anche imprenditoriali, a Torino e in Piemonte. Qualità del dibattito,

rara in Italia, di essere interlocutore o partner delle principali Fondazioni europee e di alcune transatlantiche e perciò in grado di individuare, trarre e, col tempo, stabilire *best practice* dal raggio di esperienze così vasto dal quale può attingere.



di muoversi nel contesto internazionale. Con riferimento al polo dedicato alle *Politiche urbane e regionali* si pongono almeno due obiettivi, di cui la Compagnia può facilitare il raggiungimento, ma non determinare gli esiti. Il primo è quello di una definizione chiara dei rapporti fra i numerosi soggetti che si occupano del tema. Tra essi, quelli a diverso titolo collegati al Comune di Torino presentano un potenziale rischio di insostenibilità e la Compagnia, per quanto le compete,

esistenza di un'informazione organizzata e accessibile, ambienti attivi orientati allo sviluppo locale sono, infatti, al tempo stesso condizioni di attrattività e di dinamismo locale.

Come è già accaduto negli anni più recenti, la Compagnia non mancherà di mettere a frutto la propria capacità, costruita nel corso degli anni, e assai

Istituzioni internazionali.

Le responsabilità assunte dalla Compagnia a favore delle Organizzazioni del sistema delle Nazioni Unite insediate a Torino saranno confermate nel prossimo quadriennio. Il fatto che UNSSC, ILO, UNICRI e, sia pure *a latere*, ETF si caratterizzino per una comune finalità di ordine formativo, rafforza la vocazione di Torino in questa direzione. Nell'ipotesi di mantenere l'attuale sostegno alle agenzie del Campus torinese

la Compagnia farà quanto possibile, nell'ambito delle risorse disponibili, per favorire l'insediamento di nuovi soggetti.

Ai fini del successo dell'operazione, appare decisiva la capacità del sistema nazionale e locale di offrire un ambiente accogliente a costi concorrenziali, oltre che di assumersi credibilmente impegni pluriennali.



Organizzazioni ONU a Torino: il sostegno si andrà rafforzando anche verso nuovi soggetti.
Fotografia di Davide Bellucca/UNSSC

È bene aggiungere che l'appoggio offerto alle Organizzazioni internazionali e al loro eventuale accrescimento

nell'area torinese dovrebbe essere finalizzato anche all'interazione, finora carente, con interlocutori e soggetti

locali: di tale interazione, pertanto, dovrebbero essere predisposti strumenti appropriati e specifici.

Terreni comuni: Convenzioni ed Enti di ricerca.

Le Convenzioni con gli Atenei.

Le Convenzioni hanno costituito un importante passo avanti rispetto a un'allocazione di fondi operata caso per caso dalla Compagnia, su richiesta delle Università, o meglio di loro singole espressioni, che non consentiva né il governo delle priorità né un'adeguata programmazione.

Occorre chiedersi se un sostegno suppletivo rispetto a risorse statuali decrescenti a disposizione della ricerca non debba essere indirizzato a obiettivi che qualifichino gli Atenei di riferimento su priorità d'eccellenza effettivamente alla loro portata.

Gli obiettivi principali che la Compagnia, nel quadro delle Convenzioni, intende perseguire nel quadriennio sono i seguenti:

- revisione degli strumenti per l'istruzione terziaria e la formazione alla ricerca (dottorati, *master* di secondo livello) verso una migliore efficienza e appropriatezza (ad esempio attraverso accordi interateneo, che potranno riguardare altre Università insediate in territori di riferimento per la Compagnia, come Genova) e più aderenti alle esigenze del sistema produttivo. Un importante elemento di valutazione sarà una *review* dei dottorati esistenti sulla base degli esiti occupazionali a 5-10 anni dalla fine del ciclo;

- rafforzamento della linea già adottata con le Università di Torino e del Piemonte Orientale per i bandi di cofinanziamento della ricerca.

Ferma restando la possibilità di indicare, in rapporto ai fondi messi a disposizione, linee tematiche privilegiate (in coerenza con le *social challenge* che nel linguaggio dell'Unione Europea identificano gli assi portanti della ricerca), l'obiettivo principale deve rimanere quello di migliorare le performance dei gruppi di ricerca nella competizione per fondi di ricerca esterni, in primo luogo europei;

- valutazione dell'opportunità di forme di rapporto più organico e continuativo con l'Università e il sistema della ricerca di Genova;





Portico e cortile
del Palazzo
settecentesco
dell'Università.

- rivisitazione dinamica dei criteri di costruzione dei bandi per la ricerca all'interno delle Convenzioni, anche attraverso la valutazione *ex post* dei risultati conseguiti a seguito dei bandi

precedenti. La rivisitazione potrà interessare gli orientamenti tematici e contemplare criteri di promozione dell'accesso di capi-progetto più giovani e tra questi le giovani studiose.

Tra i criteri da considerare rientra anche la definizione di soglie minime dimensionali per progetti a seconda delle diverse aree disciplinari di appartenenza;

- internazionalizzazione degli Atenei, attraverso il sostegno a programmi di mobilità per docenti e studenti, in entrata e in uscita verso Università ed Enti di prestigio;

presente già nella prima generazione di Convenzioni sotto forma di sostegno ai sistemi informativi e gestionali;

- costruzione di sistemi bibliotecari ben funzionanti, integrati fra i diversi dipartimenti, in rete con biblioteche pubbliche e private;
- coordinamento tra il dispositivo



programmi analoghi potranno essere estesi anche al personale amministrativo, consentendo in particolare a dirigenti e funzionari un'esposizione diretta alle modalità di funzionamento delle Università di standard internazionale; proseguirà in ogni caso l'attenzione al miglioramento degli assetti organizzativi degli Atenei,

delle Convenzioni e l'operatività degli Enti strumentali di ricerca, i quali incorporano anche la presenza degli Atenei torinesi. Tale coordinamento dovrà portare alla risoluzione di nodi ancora poco definiti, come il trattamento economico dei ricercatori incardinati presso le Università; ma soprattutto a sviluppare strategie comuni di captazione di fondi di ricerca e collaborazioni nell'attrazione di studiosi stranieri, anche tramite la creazione di *hosting institution*.

Enti strumentali di ricerca.

All'esordio del quadriennio, si ribadiscono le finalità degli Enti di ricerca che, in collaborazione con gli Atenei torinesi, la Compagnia ha costituito nello scorso quindicennio. Si tratta dell'Istituto Superiore Mario Boella (ICT e loro applicazioni), dell'Associazione SiTI (sistemi territoriali complessi), della Fondazione Collegio Carlo Alberto (economia e scienze sociali), della Human Genetics Foundation (genetica umana e scienze della vita).

Al di là delle differenziazioni disciplinari, delle dimensioni e della forma giuridica, agli Enti si richiede di:

- costituire poli di standard europeo nel loro specifico settore di azione, creando e rinnovando competenze e professionalità, con attenzione speciale ai giovani ricercatori;



- sviluppare attività volte a produrre ricadute nel campo dell'innovazione, anche a scala territoriale locale;
- contribuire alla capacità del

sistema locale di captare risorse addizionali per il finanziamento della ricerca; esprimere la capacità di stimolare, sostenere e contribuire

all'innovazione di Enti e partner, pubblici e privati presenti sul territorio, con i quali si trovino ad interagire;

- contribuire all'internazionalizzazione del sistema di ricerca locale inserendosi nei circuiti di mobilità internazionale dei ricercatori quali centri emittenti e ospitanti;
- implementare le funzioni suddette in forma cooperativa con l'insieme degli attori della ricerca locale, senza per questo rinunciare alla propria autonoma fisionomia.

Gli Enti strumentali costituiscono agenti di implementazione di obiettivi generali assunti dalla Compagnia, in coordinamento con i partner che ne condividono il governo.

La possibilità, ad esempio, che gli Enti si configurino come punti di raccordo e attrazione del sistema della ricerca - nella forma di *hosting institution*, istituti di studi avanzati, scuole di eccellenza - rappresenta, naturalmente sotto vincoli di realismo e rigoroso governo delle risorse, una potenzialità importante che merita incoraggiamento. Ciò impone la definizione di una



Quanto affermato rispetto alle prospettive del sistema di ricerca locale vede negli Enti strumentali al tempo stesso risorse e attori di un quadro che deve diventare strategicamente integrato, ancorché pluralistico.

modalità intelligente di relazione con le Università: si tratta di fare tesoro delle specificità di ciascun Ente,

evitare le duplicazioni e sviluppare logiche di sistema che sappiano avvalersi della flessibilità organizzativa, del carattere potenzialmente transdisciplinare e della propensione al collegamento tra ricerca, economia e società che sono nelle corde degli Enti strumentali.

La programmazione degli intenti e delle risorse di questi Enti (così come di quelli storici: Ufficio Pio, Fondazione per la Scuola, Fondazione 1563) è dal 2012 sottoposta a un regime di governo per obiettivi, che presuppone un significativo allineamento tra le finalità della Compagnia e quelle dei singoli Enti. Si deve però sottolineare che nel prossimo periodo si potranno introdurre cambiamenti derivanti da una rivisitazione della congruenza degli Enti rispetto ai loro fini e dalla ridefinizione, se necessario, dei fini medesimi.

È opportuno, infatti, che, nel quadro della programmazione 2013-16, la Compagnia si riservi la possibilità di riesaminare partenariati, obiettivi, strategie e anche prospettive future di tutti gli Enti strumentali, con particolare riguardo alla *governance*, ai regimi di finanziamento, alla semplificazione e alla trasparenza dei modi operativi, ai rapporti con il sistema di ricerca locale, specialmente con le Istituzioni accademiche.

Sanità.

Nel prossimo quadriennio il programma di lavoro della Compagnia sui temi della salute e della sanità sarà caratterizzato da particolare selettività, come pure da una correlazione sempre più stretta con il momento propriamente scientifico e della ricerca traslazionale in specie. Un monitoraggio attento delle dinamiche di un sistema in necessaria evoluzione, inoltre, potrà portare alla revisione degli ambiti di intervento, e all'eventuale disimpegno da essi, quando si mostrassero non più gestibili. Stante la dimensione delle problematiche, infatti, sarebbe velleitario che la Compagnia si proponesse un approccio generalista. Gli interventi suscettibili di sostegno dovranno pertanto concentrarsi sia territorialmente - sui grandi ospedali dell'area torinese - sia tematicamente - su sperimentazioni gestionali e organizzative legate all'introduzione di tecnologie, o sull'acquisizione di apparecchiature innovative. In tale ambito saranno privilegiati gli interventi

destinati alla prima infanzia.

Tutti gli interventi della Compagnia saranno coordinati con l'Assessorato alla Tutela della Salute e Sanità della Regione Piemonte, sia dal punto di vista della programmazione sia da quello del finanziamento.

Acquisizione di apparecchiature per ricerca, diagnosi e cura.

Un piano di ammodernamento strutturale dei presidi ospedalieri è uno dei requisiti essenziali di crescita



della qualità del sistema e uno dei fattori chiave nella relazione con il cittadino/paziente.

Tutti gli interventi della Compagnia saranno coordinati con l'Assessorato alla Tutela della Salute e Sanità della Regione Piemonte, sia dal punto di vista della programmazione sia da quello del finanziamento.

La presenza di una funzione di *technology assessment* centralizzato è premessa all'adozione e al mantenimento di interventi di diversa complessità,

in cui la scelta dei macchinari e la loro collocazione deve essere integrata con l'ottimizzazione dell'uso e della manutenzione. Le richieste riguardanti l'innovazione tecnologica dovranno quindi evidenziare appropriatezza d'uso, grado di accessibilità delle tecnologie

e stime del fabbisogno rispetto alle strutture esistenti e al personale disponibile.



**Acquisizione di apparecchiature
per ricerca, diagnosi e cura.**

**Nuovi modelli
gestionali e organizzativi.**

Sostegni e interventi
mirati nell'Area della
Sanità.

Nuovi modelli gestionali e organizzativi.

La Compagnia incoraggerà progetti di nuove soluzioni decisionali e organizzative nel campo della Sanità regionale.

Le Aziende sanitarie necessitano, infatti, di accrescere la propria capacità di programmare e verificare

l'andamento e i risultati dell'attività, in termini economici e di servizi. In tale ambito riveste un ruolo fondamentale l'utilizzo di tecnologie ICT per il miglioramento dell'accessibilità dei servizi (tempi di attesa, strumenti di gestione e programmazione, appropriatezza).

Il sistema richiede forti interventi di razionalizzazione al fine di garantire interoperabilità, efficienza e controllo. La Compagnia non interverrà su programmi di architettura generale, ma potrà accompagnarli con studi di fattibilità e sperimentazioni, anche con l'ausilio degli Enti strumentali.

La Compagnia è consapevole che la cultura occupi, in un'epoca di ridefinizione dei terreni della competizione internazionale, un posto di rilievo nell'economia italiana e del Nord-Ovest.

Arte e cultura.



Nel quadriennio 2013-16 la Compagnia continuerà a operare nel campo della valorizzazione del *Patrimonio storico-artistico* e del sostegno alle *Attività culturali* lungo le vie già percorse in passato, grazie a risorse che si cercherà almeno di mantenere stabili. Oltre al valore intrinseco della cultura - consegnataci dal passato o generata dalla creatività dell'oggi - quale fattore di crescita della persona e della *polis*, la Compagnia è infatti consapevole che essa occupi, in un'epoca di ridefinizione dei terreni della competizione internazionale, un posto di rilievo nell'economia italiana e del Nord Ovest. Tutto ciò, naturalmente, non si tradurrà

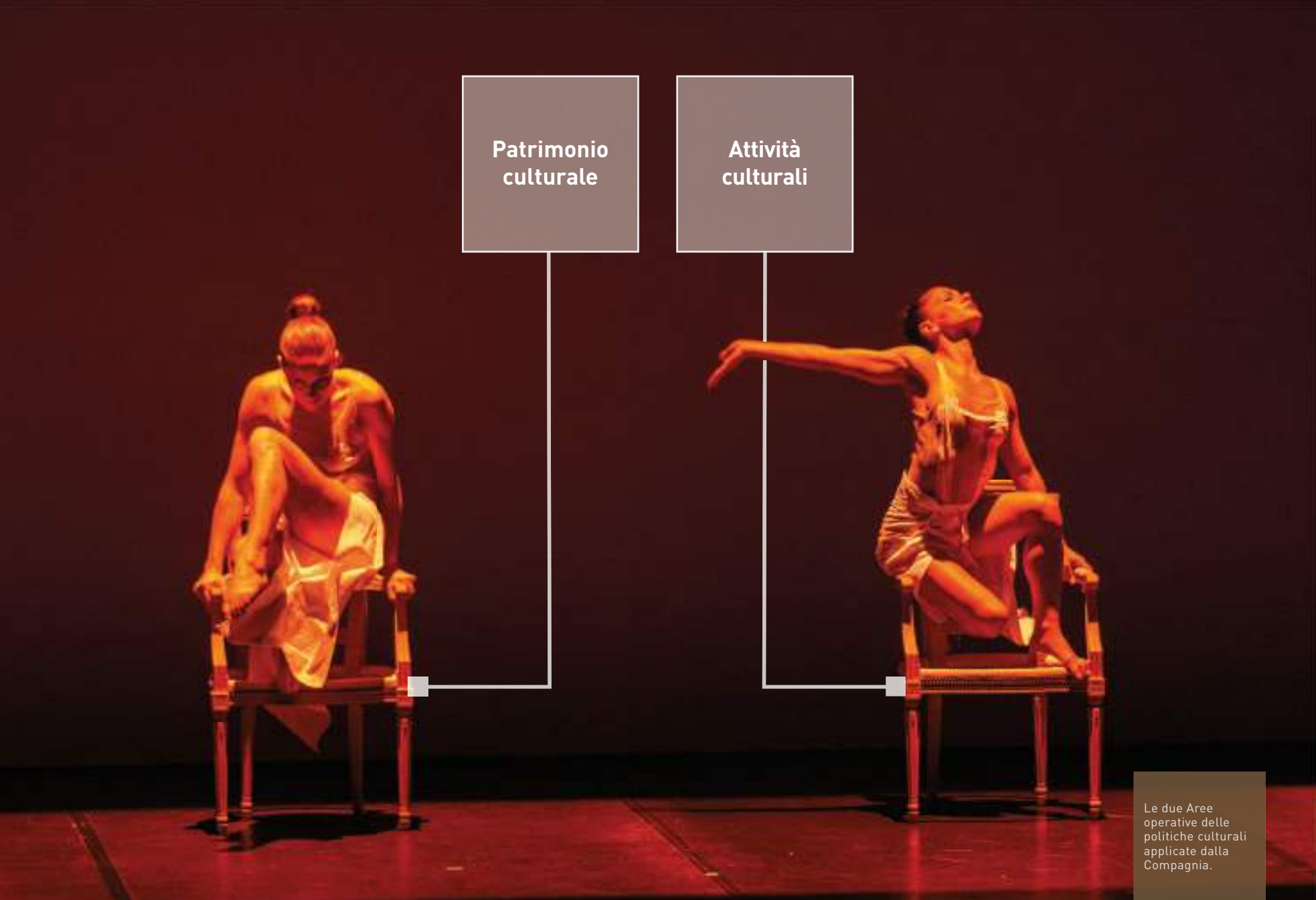
in sostegno indiscriminato, ma si baserà sulla qualità dei beni da valorizzare e delle iniziative da condividere. Come già in passato, l'intervento della Compagnia si ispirerà quindi a criteri selettivi, sempre più messi in opera tramite forme strutturate di selezione, che la limitata entità delle risorse disponibili in ogni caso impone. In questa prospettiva, esso comporterà la rinuncia ad attività che, per quanto apprezzabili, lascino poco o nulla dietro di sé - convegni occasionali, manifestazioni e mostre d'interesse puramente locale - prive di elementi di innovatività o avulse da programmi di valorizzazione più ampi promossi dalla Compagnia.

Innovazione nella gestione dei beni e delle Attività culturali.

Nell'attuale contesto di crisi, i modelli gestionali utilizzati in passato per governare beni o Istituzioni culturali si manifestano come non più rispondenti alle nuove esigenze. Trasparenza, efficienza, sostenibilità, autofinanziamento, diversificazione delle fonti d'entrata, ruolo dei privati - *non-profit* o meno - sono tematiche che richiedono uno sforzo di ripensamento quanto più possibile organico.

In questo senso la Compagnia dichiara la propria disponibilità a farsi parte attiva di sperimentazioni e processi di riforma istituzionale e organizzativa, non solo interna alle singole Istituzioni ma anche di sistema.

Le grandi Istituzioni culturali dell'area metropolitana torinese, alla *governance* di molte delle quali la Compagnia partecipa, dovranno inoltre impegnarsi



**Patrimonio
culturale**

**Attività
culturali**

Le due Aree
operative delle
politiche culturali
applicate dalla
Compagnia.

in una programmazione strategica che prenda atto delle serie criticità esistenti ma cerchi di emanciparsi dalle strettoie di un'emergenza perenne e dalle logiche che l'accompagnano. In generale, la Compagnia favorirà azioni che assumano responsabilmente il concetto di sistema, spesso evocato in termini solo comunicativi, e che si sforzino di dare di esso applicazioni concrete.

**Un bilanciamento intelligente
tra centro e periferia
dell'offerta culturale
sarà un altro degli aspetti
da considerare,**

con l'intento di estendere la platea dei fruitori e mobilitare energie latenti. Analogamente, con riferimento alla ristrutturazione del settore, il tema dell'impresa culturale giovanile, delle

start-up e della loro sostenibilità, come pure quello delle reti organizzative tra unità di produzione e/o di distribuzione continueranno a fare da sfondo a questo campo di attività. Come è noto, la Compagnia di San Paolo ripartisce le politiche culturali in due Aree operative, la cui collaborazione sarà nel prossimo quadriennio ancor più stretta: il *Patrimonio culturale* e le *Attività culturali*.

Arte e cultura: il Patrimonio storico-artistico.

La cura del *Patrimonio storico-artistico* diffuso può costituire un'occasione di richiamo per il turismo interno e internazionale, e può fungere da moltiplicatore di occasioni di lavoro. Il periodo dal XVI al XVIII secolo, che ridisegna in maniera estensiva l'immagine complessiva del paesaggio urbano e del patrimonio diffuso soprattutto a Torino, come in Piemonte e Liguria, sarà al centro dell'operatività del quadriennio.

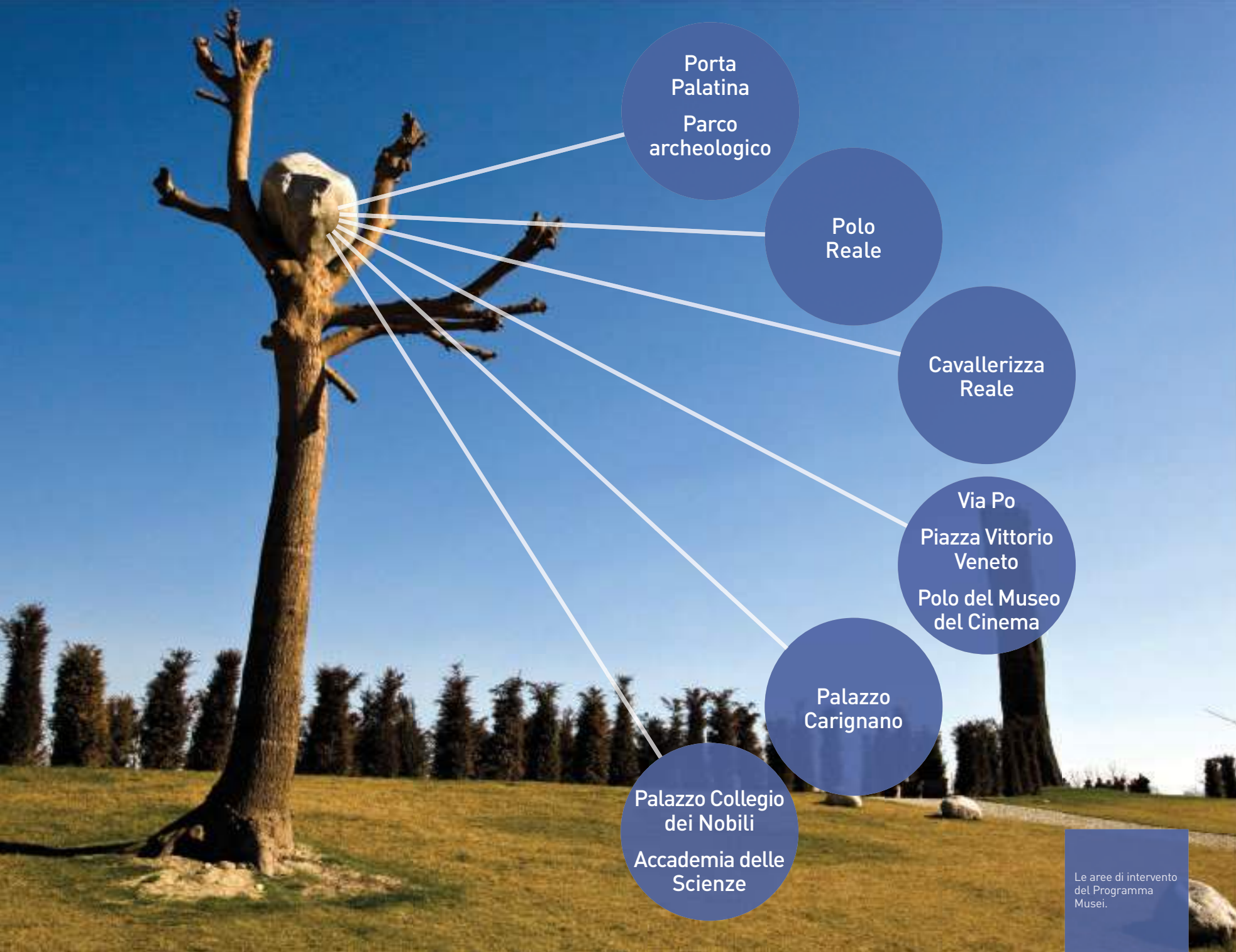
La cultura artistica barocca e il Programma Musei.

Nel quadro sopra descritto, l'intervento della Compagnia nell'ambito della valorizzazione del *Patrimonio storico-artistico* si concentrerà sui centri urbani maggiori, in particolare Torino e Genova. Per quanto riguarda Torino, nel quadriennio 2013-16 giungerà a conclusione il *Programma Musei*, varato nel 2000, al quale erano state destinate fin dall'inizio risorse cospicue:

**un programma complesso
diretto a restaurare i principali
palazzi che costituirono il
nucleo del potere e della
cultura del regno sabauda,**

contribuendo a dare un nuovo volto al centro della città. Due delle sue polarità – il Polo Reale e il Palazzo dei Nobili – saranno oggetto di particolare attenzione: strettamente legati dalla decisione di trasferire il patrimonio espositivo della Galleria Sabauda nella Manica lunga di Palazzo Reale, al fine di consentire la ristrutturazione del Museo Egizio. Obiettivo della Compagnia, che sarà gestito in accordo con le Soprintendenze e l'amministrazione cittadina, è quello di recuperare il ritardo che si è accumulato negli scorsi anni, in modo che la nuova sede della Galleria Sabauda possa essere inaugurata già nel 2014, e che entro il quadriennio

sia completata anche la sistemazione del Museo Egizio, che occuperà interamente la parte del Palazzo dei Nobili di proprietà demaniale. L'intervento della Compagnia nel centro barocco di Torino troverà appoggio nell'attività del neonato Programma di studi sull'Età del Barocco, gestito dalla Fondazione 1563, Ente strumentale della Compagnia, cui è anche affidata la gestione culturale dell'Archivio Storico dell'Ente. Nella scelta degli altri progetti di restauro il quadriennio privilegerà gli edifici di origine barocca rispetto ad altri, per quanto anch'essi degni di attenzione. Coerente con questa scelta è l'attenzione che s'intende dedicare al sistema delle Residenze Reali, in particolare alla Reggia di Venaria. Se attiene alle responsabilità pubbliche realizzare un efficiente sistema di collegamento che favorisca la visita delle diverse Residenze, la Compagnia opererà a favore di progetti di valorizzazione individuali e di contesto. Alle linee sopra indicate, altri indirizzi di lavoro, secondari in termini di risorse, potranno essere sviluppati in riferimento al territorio piemontese e ligure, soprattutto nella città di Genova.



Porta
Palatina
Parco
archeologico

Polo
Reale

Cavallerizza
Reale

Via Po
Piazza Vittorio
Veneto
Polo del Museo
del Cinema

Palazzo
Carignano

Palazzo Collegio
dei Nobili
Accademia delle
Scienze

Le aree di intervento
del Programma
Musei.

Gli interventi sul Patrimonio storico-artistico del territorio.

Per quanto attiene al patrimonio territoriale e paesaggistico piemontese, dopo le esperienze della Valle di Susa e di Lanzo,

la Compagnia intende considerare nuove zone, a partire dal Canavese. Grazie a questi “programmi di area” la Compagnia si propone di congiungere la conoscenza dei paesaggi e di testimonianze

artistiche e architettoniche spesso neglette, con la ripresa di flussi turistici e con una rinnovata consapevolezza delle popolazioni locali.

Questo impegno richiede, per dare i frutti sperati, la costante collaborazione con i poteri pubblici e le associazioni locali, e più in generale con la popolazione delle aree interessate: ciò non soltanto per la buona realizzazione dell'intervento - sia esso un restauro o il sostegno a iniziative culturali - ma soprattutto per la manutenzione e la valorizzazione nel corso del tempo. È plausibile che il coinvolgimento delle realtà scolastiche, anche attraverso l'operato della Fondazione per la Scuola, sia un aspetto cui prestare attenzione speciale. Il territorio diffuso - città minori, distretti agricoli, aree montane - potrà essere l'ambito in cui sperimentare processi nuovi di valorizzazione di beni culturali legati allo sviluppo locale.

Sarà così possibile sostenere proposte emblematiche, attraverso strumenti selettivi trasparenti,

che favoriscano sperimentazioni nella cooperazione tra pubblico, privato sociale e mercato, che propongano formule in grado di attrarre risorse e investimenti a beneficio delle comunità, e che promuovano imprenditorialità culturale in senso lato.

L'accesso al patrimonio museale e storico-artistico.

Il riconoscimento pubblico del *Patrimonio storico-artistico* quale bene strategico, dotato di valore identitario e dialogico è confermato tra gli obiettivi diretti della Compagnia. Proseguirà quindi l'impegno mirato alla diffusione di una cultura dell'accesso ai beni e alla sua applicazione concreta,



sia tecnica sia culturale, in particolare nelle realtà già oggetto di intervento da parte della Compagnia. In questa prospettiva verrà prestata particolare attenzione alla funzione

educativa e comunicativa dei Musei, attraverso un'azione di apertura e scambio con le agenzie formative. La Fondazione per la Scuola, Ente strumentale della Compagnia, potrà svolgere un utile ruolo grazie alla sua familiarità con il sistema scolastico. Saranno incoraggiate altre attività correlate alla fruizione - volontariato o *non-profit* culturale - e verrà promosso il coinvolgimento delle fasce di pubblico più refrattarie o meno preparate, tramite progetti di avvicinamento ai beni culturali ad esse mirati.

Arte contemporanea e professioni creative.

Quello delle "professioni creative" è uno dei temi che la Compagnia intende sviluppare nel quadriennio. Si tratta di un tema delicato, che si presta a enfasi irrealistiche



e cedimenti alla moda, ma che l'esperienza fino a oggi condotta rivela ricco di potenzialità effettive. Si rinnoverà il sostegno alle espressioni d'avanguardia dell'arte,

sviluppando e valorizzando le professionalità creative *in primis* con la formazione e lo scambio di esperienze. Una linea di lavoro specifica consisterà nella promozione

di progetti sul tema dell'abitare, dell'*housing* (anche sociale), della qualità urbana e di pratiche espressive socialmente condivise generate da forme di nuova espressione artistica.

Arte e cultura: le Attività culturali.

La cultura come valore, la cultura come fattore. Costruire una politica efficace e concreta per le *Attività culturali* è uno degli obiettivi della Compagnia nel quadriennio di programmazione che si affaccia, in continuità con metodi ed esperienze già poste in essere ma anche in modo avvertito rispetto alle sfide nuove. Come già in passato, l'attività della Compagnia si svolgerà attraverso l'impiego di strumenti diversificati. Tra questi, un posto preminente occupa l'erogazione di contributi a Enti e Istituzioni culturali operanti nei territori di riferimento, alla cui gestione essa partecipa direttamente o anche per il tramite della Fondazione 1563. Affinché questo tipo di intervento sia proficuo occorrerà però che a esso si accompagni quello delle Istituzioni pubbliche corresponsabili. La Compagnia non può permettersi di surrogare gli Enti inadempienti o di sostenere realtà gravate da un indebitamento crescente.

La razionalizzazione attraverso la convergenza, l'aggregazione, la condivisione di servizi rappresenta, considerato in modo realistico il futuro che ci attende, la via principale per effettuare la necessaria riconfigurazione del sistema, salvaguardando l'offerta culturale di qualità e anche aprendo prospettive di innovazione. Un secondo strumento, il cui peso è venuto crescendo nel corso degli anni, è quello dei bandi: uno strumento di per sé selettivo, ma la cui capacità di selezione dovrà essere raffinata e potenziata. I bandi, o altre forme strutturate di sollecitazioni di progetti, riguarderanno ambiti molteplici:

**la promozione della creatività,
il libro e la lettura,
le arti sceniche
e lo spettacolo dal vivo.**

Questa metodologia promuove una logica aggregativa che può permettere di sostenere iniziative anche di piccole dimensioni, diffuse sul territorio, altrimenti irrealizzabili, ed inoltre induce effetti di incentivazione della qualità e di promozione delle collaborazioni.

Un terzo strumento è il sostegno all'attività di Istituzioni deputate alla conservazione e alla valorizzazione della memoria storica e del patrimonio culturale, in particolare quello archivistico e librario.

La Compagnia intende proseguire nel sostegno prestato a queste Istituzioni, anche qui applicando criteri selettivi e promuovendo, se non fusioni, almeno sinergie e integrazioni, che permettano loro di meglio rispondere anche alle nuove necessità culturali del contesto. In questo quadro si colloca il programma *Polo del '900*, dedicato alla memoria e alle fonti della storia sociale, economica e politica del Novecento torinese e piemontese.

Nuovi luoghi e nuove forme della cultura: biblioteche e sfera digitale.

Esistono esperienze incoraggianti, in Italia come altrove, di un rinnovato ruolo di tradizionali luoghi di cultura quali le biblioteche, specie quelle decentrate. L'attenzione della Compagnia alla conservazione e alla fruizione dei



Spettacolo di arte
circense in strada.

patrimoni archivistici e librari ben si può accompagnare a progetti che intendano valorizzare la funzione delle biblioteche come luoghi di nuova socialità culturale, e anche di creatività.

La tecnologia digitale è in genere una componente importante di questi progetti, che rappresentano una delle espressioni in cui il digitale - come *medium*, linguaggio e ambiente -

permea l'espressione culturale contemporanea. Le *performing art*, le arti cinematografiche e visive, nella loro intersezione con il digitale, rappresentano uno dei territori più innovativi della cultura contemporanea nonché un fertile ambiente produttivo per i giovani. In tale settore sono ancora necessari momenti di incubazione creativo-

tecnologica, occasioni formative qualificate, vetrine e occasioni di incontro - auspicabilmente di livello internazionale - tra competenze, saperi e sensibilità, nuovi pubblici. L'intervento della Compagnia potrà dispiegarsi in questo campo, naturalmente con attenzione alla qualità e agli obiettivi delle proposte.

Attraverso la non discriminazione si possono favorire l'aumento di occupazione e protezione sociale, il miglioramento della qualità della vita e la coesione economica e sociale.

Politiche sociali.

fino a innescare processi di cittadinanza attiva e meccanismi di restituzione. Altro importante principio di riferimento sarà la promozione delle pari

di occupazione e protezione sociale, il miglioramento della qualità della vita e la coesione economica e sociale. Ciò si traduce innanzitutto, da parte della Compagnia e dei suoi Enti strumentali, in una posizione di apertura al dialogo e al confronto con beneficiari, con i partner di progetti, con le Istituzioni e comunità di riferimento. Tale posizione, nel rispetto delle modalità di intervento e della titolarità dei progetti di ciascuna agenzia sociale, sia pubblica sia privata, intende favorire dinamiche di scambio e cooperazione, senza per questo motivo annacquare le responsabilità di ciascuno. Questa impostazione permetterà alla Compagnia non solo di valorizzare le risorse degli interlocutori, ma anche di



I valori che sottendono l'azione della Compagnia in ambito sociale nel quadriennio 2013-16 hanno come primo elemento comune la centralità della persona. Superando l'assistenzialismo, si promuoverà la logica dell'assunzione personale di responsabilità, dell'*empowerment* praticato attivamente, dello stimolo ai protagonismi e del riconoscimento delle potenzialità per la promozione dell'autonomia. Questo orientamento favorisce la consapevolezza delle persone di essere parte di una società,

opportunità, e quindi la rimozione degli ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale per ragioni connesse a genere, religione e convinzioni personali, origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale. Attraverso la non discriminazione, tradotta ad esempio in accessibilità agli spazi comuni, in diritto alla vita indipendente o ancora in valorizzazione delle professionalità femminili a tutti i livelli, si possono favorire l'aumento

promuovere la crescita e lo sviluppo degli Enti beneficiari e di contribuire a produrre apprendimento e conoscenza in tema di Politiche sociali.

In questo modo la Compagnia potrà massimizzare la propria capacità di azione al di là del mero sostegno finanziario. La Compagnia patrocina l'idea di un ridisegno del *welfare* che vada nella direzione di



La non
discriminazione
come fattore di
crescita comune
e miglioramento
sociale.

un profondo ripensamento delle azioni a finanziamento pubblico, diretto e indiretto. Questioni come l'identificazione dei rischi sociali emergenti, dei gruppi da privilegiare, dell'estensione delle prestazioni universalistiche, delle tecniche di erogazione dei servizi e della loro valutazione, della copertura dei costi, impongono alle pubbliche autorità uno

sforzo di ristrutturazione non facile ma necessario.

Accanto a questa linea, può emergere (e, di fatto, in modo frammentario già emerge) una integrazione del sistema di protezione sociale che parte del basso e che nella pubblicistica ha assunto il nome di *Secondo welfare*. Si tratti di forme di neomutualismo, di offerta di servizi a basso costo, di *neo-welfare*

aziendale e contrattuale, di prodotti assicurativi di nuova generazione. Queste pratiche mostrano una promettente attitudine auto-organizzativa della società e la capacità di mobilitare risorse e responsabilità: è un campo in cui la Compagnia è da sempre attiva e in cui continuerà a giocare un ruolo sia di promozione culturale sia di erogatore di risorse.

Il tema dell'infanzia.

Tra le tematiche da privilegiare e rafforzare stanno quelle dell'infanzia (0-6 anni) e delle nuove generazioni. L'ormai condivisa nozione che molti dei fattori di sviluppo della persona, o di riproduzione di condizioni di deprivazione, si giocano nelle prime fasi dell'esistenza, deve portare a sviluppare politiche specifiche anche in territori relativamente fortunati come quelli del Nord-Ovest italiano. Particolare attenzione verrà quindi rivolta alle famiglie di bambini appartenenti a categorie socialmente o patologicamente vulnerabili - e ancor più, come accade, a entrambe - al fine di fornire sostegno alla famiglia per la cura e la socializzazione del bambino, in collaborazione con i servizi educativi, sociali e sanitari già presenti sul territorio. Occuparsi di infanzia, inoltre, significa agire su maggiori opportunità di inserimento e crescita professionale per le giovani donne, che rischiano di pagare più di altri la sovrapposizione tra oneri domestici e scarsità di opportunità di lavoro in periodo di crisi.

Percorsi di autonomia e domiciliarità.

L'attenzione continuerà poi a essere rivolta alla promozione dei processi di recupero dell'autonomia delle persone, da preferirsi a soluzioni di solidarietà passiva: questa linea d'azione è suggerita anche dalla necessità di attenuare gli effetti della crisi sulla cosiddetta "fascia grigia" costituita da persone in stato di vulnerabilità sociale



e di prevenire il rischio di caduta in povertà, preservando le potenzialità di riscatto delle persone e mettendo a loro disposizione strumenti di recupero.

La strategia sarà perseguita prestando attenzione alle conseguenze legate al perdurare della crisi e al deterioramento del contesto sociale.

Il tema della vulnerabilità sarà affrontato sia con riferimento alla questione abitativa attraverso le azioni

del *Programma Housing* e del *Fondo Abitare Sostenibile Piemonte*, sia ai temi del lavoro e dell'occupabilità - inserimento, lavoro temporaneo, riqualificazione.

A questo ambito si lega il filone tradizionale della domiciliarità, intesa come salvaguardia delle condizioni di vita della persona in difficoltà nel proprio ambiente, capitalizzando, anche

terapeuticamente, sulle relazioni e sui riferimenti personali che ne proteggono l'identità e il senso di appartenenza.

La Social innovation.

Questa etichetta descrive oggi la capacità da parte di gruppi, movimenti o individui, di affrontare problemi sociali irrisolti o nuovi, o di indurre cambiamenti nei comportamenti tramite l'introduzione di nuove idee, pratiche, politiche, relazioni e risorse.



La questione
abitativa: tema
affrontato dal
Programma Housing
e dal *Fondo Abitare*
Sostenibile Piemonte.



L'osservazione del quadro internazionale mostra che tali processi si concretizzano spesso nella nascita di organizzazioni che si auto-qualificano come imprese sociali tra *profit* e *non-profit*.

In questa prospettiva, l'attenzione della Compagnia verterà sulla creazione di nuove professionalità e occupabilità per i giovani e di processi di *start-up* di imprese sociali, da gestire, qualora se ne diano le condizioni, con incubatori territoriali. Non saranno esclusi percorsi di educazione al risparmio e al consumo consapevole, come pure di sperimentazione di forme "non monetarie" di consumo e di investimento all'interno di reti sociali. Sarà mantenuto l'impegno sulla valorizzazione sociale dello spazio pubblico, in particolare in relazione a progetti insistenti sull'area torinese. Si tratta di un tema con molte

sfaccettature che si collega sia con le nuove forme dell'abitare, sia con la creatività giovanile, e pare quindi un ambito interessante di progettazione integrata.

Cooperazione allo sviluppo e reti internazionali.

In quest'ambito il lavoro sarà svolto in una prospettiva di sempre maggiore condivisione con altre Fondazioni, al fine di raggiungere soglie dimensionali significative degli interventi. Grazie all'esperienza acquisita,

la Compagnia potrà partecipare alla sfida della rifondazione culturale del settore che è oggi in atto.

Al di là dei progetti di cooperazione allo sviluppo, la dimensione internazionale sarà coltivata tramite il coinvolgimento nei network esistenti, che consentono apprendimento e sprovincializzazione, e offrono la possibilità di una maggiore visibilità internazionale degli interventi della Compagnia in campo sociale.

Filantropia diffusa e cultura della donazione.

Il tema della filantropia locale (Fondazioni di comunità) e diffusa (nuove prospettive del *fundraising*) diventa al tempo stesso più necessario e più difficile in un periodo di crisi come l'attuale. La Compagnia continuerà a seguire la traiettoria delle Fondazioni comunitarie esistenti nel Nord-Ovest e a offrire un riferimento dialogico e culturale alle coalizioni locali che si propongano di dar vita a nuove iniziative. La concretezza e la sostenibilità di tali iniziative costituiranno condizione *sine qua non* per la presa in considerazione da parte della Compagnia e per un sostegno nella fase di *start-up*. Potranno essere considerate proposte di ricerca/azione nel settore a sostegno della cultura della donazione, specie se tali proposte comprenderanno una fase



Condivisione con
altre Fondazioni e
reti internazionali
per un progetto
attivo di sviluppo
sociale.

di sperimentazione effettiva dei modelli di filantropia considerati.

A partire dal 2013 la Compagnia di San Paolo e l'Ufficio Pio sono impegnati

a sviluppare un programma di *fundraising* stabile a favore delle attività di quest'ultimo, orientato a mobilitare risorse addizionali di generosità

diffusa sia nella forma delle donazioni individuali, di qualsivoglia entità, sia in quella, più delicata, delle grandi donazioni e dei lasciti.

Questo programma valorizza i caratteri di “*community foundation*” ante litteram che la Compagnia e l'Ufficio Pio hanno rivestito nella loro pluricentenaria storia.

I progetti sociali a rete: valutazione.

Il periodo 2013-16 vedrà la valutazione, dopo vari anni di attività, dei progetti a rete di innovazione sociale in essere, iniziative nelle quali la Compagnia non assume soltanto il ruolo di finanziatore ma assolve funzioni di promozione, coordinamento, facilitazione di connessioni fra soggetti, per affrontare in modo innovativo e integrato temi complessi. Disagio mentale, carcere e reinserimento, protagonismo giovanile sono alcuni dei campi in cui tali progetti si sono dispiegati, a scala prevalentemente metropolitana.

Per alcuni di essi, così come per alcune azioni del *Programma Housing*, potrà essere opportuno un salto di scala verso contesti operativi allargati, mentre per altri saranno da considerare percorsi di *exit strategy*.

Tra privato sociale ed Enti pubblici.

La Compagnia continuerà a sostenere l'attività istituzionale degli Enti del Terzo settore che rivestono un ruolo significativo per la tenuta del sistema di protezione sociale,

incentivandone le potenzialità e favorendo la costruzione di reti tra coloro che operano nello stesso campo, anche al fine di incoraggiare sinergie e processi di apprendimento.

Naturale è il coordinamento con l'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo, basato su una chiara divisione di ruoli e di responsabilità: l'operatività a sostegno diretto di persone e famiglie, anche nella forma di progetti,



La promozione di reti e di partnership fra organizzazioni rappresenta, infatti, una modalità utile, se usata con strumenti appropriati, per raggiungere risultati di efficacia ed efficienza altrimenti inattuabili.

è assegnata all'Ufficio Pio, mentre il *grant-making* e la regia dei progetti di rete e di innovazione sociale sono posti in capo all'Area *Politiche sociali*. L'esigenza di affinare anche il rapporto con gli Enti pubblici richiederà impegno nel costruire nuove modalità di collaborazione. La trasformazione del contesto socio-economico e soprattutto la progressiva contrazione delle risorse a disposizione richiedono



Un esempio di attività carceraria volta al reinserimento dei soggetti deboli nella società.

un'evoluzione del ruolo della Pubblica Amministrazione in campo sociale verso una maggiore co-progettazione e co-gestione dei servizi sociali insieme

ai soggetti della società civile, del Terzo settore e del mercato per garantire qualità, sostenibilità ed efficienza dei servizi. Tale evoluzione influisce

fortemente sul ruolo stesso della Compagnia all'interno del sistema di *welfare* locale e quindi sul rapporto con le Istituzioni pubbliche.

Per contro, il rischio per la Compagnia, al pari delle altre Fondazioni di origine bancaria, è quello di subire processi di sostituzione di spesa pubblica ordinaria che l'emergenza porta a far percepire come inevitabili.



Education, sfera sociale e Fondazione per la Scuola.

Sono più che notori gli effetti sociali della carriera scolastica degli individui: in quel contesto si giocano molte delle chance di vita degli individui. Nell'attenzione per l'infanzia, come per l'adolescenza,

la Fondazione per la Scuola potrà individuare un campo programmatico rilevante e utilmente integrabile con altri programmi della Compagnia,

soprattutto, ma non solo, nell'Area delle *Politiche sociali*. Quale tema di intervento primario si pongono i problemi dell'adeguatezza pedagogica e formativa della scuola primaria e secondaria italiana, come i dati PISA non mancano di confermare; la definizione di politiche per sovvertire questa debolezza potrà avvalersi delle capacità di ricerca sulla scuola dell'infanzia presente a

Torino anche in Enti sostenuti dalla Compagnia, e sviluppare le positive competenze acquisite della Fondazione per la Scuola in ambiti rilevanti, come quello della formazione scientifica e civica. L'integrazione scolastica dei minori migranti, come la gestione delle classi interetniche, propongono un'altra questione che, al di là dell'attenzione delle cronache, rimane in Italia bisognosa di azioni costanti. Per favorire il superamento di questo problema, particolare attenzione va prestata allo

sviluppo delle competenze professionali degli insegnanti, che vanno integrate con elementi di antropologia culturale ed etnopsicologia.

Appare chiara, inoltre, la necessità di sostenere il mondo della scuola di fronte a questi processi non più tramite interventi di emergenza, ma con strumenti che devono entrare a far parte delle competenze fondamentali di dirigenti e insegnanti.

Fondi per il volontariato e Fondazione con il Sud.

La riduzione delle risorse delle Fondazioni di origine bancaria e la verifica dei bisogni effettivi del volontariato suggeriscono di aprire una riflessione concreta sull'opportunità di apportare correzioni al sistema dei Fondi come oggi previsto dalla legge e da diversi accordi tra l'ACRI e le rappresentanze del Terzo settore e del volontariato. Questo comporta un'azione in sede ACRI, con l'obiettivo di promuovere una revisione che ottimizzi le risorse e riporti i Centri di servizio al volontariato alla loro funzione originaria.



Massima attenzione
alla sfera educativa
e alla carriera
scolastica dei
giovani.

Una verifica accurata dell'operatività dei Centri, dell'efficienza/efficacia della loro azione e delle sue ricadute sulle condizioni di funzionamento del volontariato locale, potrà essere una premessa conoscitiva alla

formulazione di ipotesi di riforma. Allo stessa matrice - e per questo è anche qui citata - appartiene la Fondazione con il Sud, tramite il contributo alla quale la Compagnia agisce a favore

dei territori meridionali. Forme di collaborazione tra le Aree operative della Compagnia e la Fondazione saranno perseguite nella gestione di iniziative di comune interesse e competenza.

Governare il metodo: strumenti e sistema.

Erogazioni, operatività, Enti strumentali, investimenti legati alla missione.

Ogni Fondazione erogativa costruisce una pluralità di strumenti di lavoro, che si sviluppa con il tempo. La ragione di questa molteplicità metodologica consiste nella presa d'atto che diversi obiettivi possono essere meglio perseguiti con strumenti diversi.

Se in linea di principio la Compagnia di San Paolo può essere definita una Fondazione di erogazione, la concessione di contributi a fondo perduto non è certo l'unica né la principale modalità operativa cui essa faccia ricorso.

Certamente il sostegno a progetti proposti e operati da terzi - Enti pubblici e persone giuridiche private senza fini di lucro - permane centrale.

Semmai,

una tendenza da rafforzare nel prossimo quadriennio consiste nell'adozione di strumenti di selezione strutturata delle domande di finanziamento:

bandi, concorsi o linee-guida poste *ex ante* per l'accesso al finanziamento in settori o ambiti predefiniti. Questa metodologia offre vantaggi di interesse pubblico: in primo luogo, consente procedure di selezione più sensibili al merito specifico; in secondo luogo, oltre a permettere politiche di pubblicità più

del "patto" con i partecipanti, e quindi sta alla base di un dialogo corretto con gli attori del territorio. È bene ribadire un'altra caratteristica generale del *grant-making* della Compagnia: il tema del cofinanziamento.

Di regola, infatti, si richiede che le domande di finanziamento prevedano la compartecipazione dei soggetti proponenti, o di terzi, alla raccolta delle risorse necessarie per l'effettuazione del progetto. È evidente che tale requisito può richiedere graduazioni a seconda dei contesti e dei momenti.



efficaci, chiarisce in modo inequivoco gli obiettivi proattivi della Compagnia, dichiara i criteri valutativi e le condizioni

Ma la compartecipazione, accanto al vantaggio di ridurre per la Compagnia il rischio delle operazioni, verificando il grado di impegno che il progetto



Il Politecnico di Torino, con il quale sono attive delle Convenzioni.

ha saputo suscitare, è positiva anche perché rappresenta un incentivo alla mobilitazione di risorse di varia provenienza - pubblica, privata,

filantropica, europea - che potrebbero altrimenti rimanere inattive.

Un'evoluzione significativa del *grant-making* strutturato della Compagnia

è stato il modello della Convenzione, finora applicato principalmente nei confronti degli Atenei e del Comune di Torino.

Le Convenzioni consistono in accordi-quadro pluriennali che trovano ragione d'essere in almeno due fattori: la rilevanza del partner, e quindi la dimensione delle risorse in gioco; l'architettura organizzativa di questi partner che, lungi dall'essere monolitici, agiscono come aggregazioni di unità semi-indipendenti. La necessità di riportare l'insieme dei rapporti a principi unitari di governo e controllo ha condotto alla formulazione di regole del gioco condivise e codificate in Convenzioni, garanzia di rapporti ordinati e allocazione programmata delle risorse.

Essa è esercitata nella forma della progettazione, della predisposizione delle condizioni di attuabilità, talvolta del coordinamento e sempre della valutazione di programmi di attività complessi la cui esecuzione è, in effetti, posta in capo a soggetti terzi. Tale modalità si è mostrata proficua, e come tale continuerà ad essere utilizzata, nei casi in cui i sistemi locali si mostrassero carenti di energie e competenze capaci di affrontare problematiche nuove e urgenti, o di cogliere opportunità; oppure, più frequentemente, allorché un certo grado di frammentazione del

la Cultura, che gestiscono attività con risorse in parte proprie, ma in modo preponderante trasferite dalla Compagnia medesima. Questi Enti, dotati di autonomia operativa, assolvono a finalità collegate alla missione della Compagnia e alla sua tradizione. Simile, se pur con un diverso grado di organicità, è il caso degli Enti strumentali di ricerca, di cui si è già trattato nella sezione sulla *Ricerca*. Agli strumenti sin qui delineati, dipendenti dalle risorse erogative della Compagnia, può essere accostata un'ulteriore leva operativa per proseguire la missione della Compagnia stessa.

Si tratta dell'attività di investimento legata alla missione, o *mission-related investment* (MRI),

come tale attività è divenuta nota nel gergo delle Fondazioni. Il principio, in generale, consiste nell'idea che le Fondazioni possano includere la manovra della politica di investimento nel novero degli strumenti a disposizione degli obiettivi statuari.



L'operatività, cioè la gestione diretta di attività, è un'altra strada adottata dove opportuno dalla Compagnia.

contesto renda necessario l'ingresso di un "federatore" esterno per raggiungere masse critiche sufficienti. All'operatività diretta della Compagnia di San Paolo sono associabili i suoi Enti strumentali tradizionali, l'Ufficio Pio, la Fondazione per la Scuola e la Fondazione 1563 per l'Arte e



Le generazioni future da salvaguardare: un monito per la gestione delle risorse della Compagnia.

La Compagnia ha deciso di allocare, con limitazioni predeterminate del profilo rischio/rendimento, e secondo una logica di rotazione, una parte minoritaria del patrimonio in investimenti a ricaduta territoriale, anche in forma

di *private equity*, o pertinenti all'attività istituzionale. Questo tipo di investimento bilancia l'obbligo della Fondazione di salvaguardare il patrimonio per le generazioni future con la possibilità di orientare significative risorse verso

impieghi promotori di sviluppo nei territori di riferimento.

Si tratta di acquisto di quote di fondi *equity* rivolte ad imprese innovative, di fondi di investimento infrastrutturale o dedicati a progetti di *housing* sociale.

Esigenze sistemiche.

Già dall'esposizione delle linee di lavoro prospettiche sono emersi alcuni temi di sistema, specialmente riferiti alla realtà metropolitana torinese. La Compagnia è pienamente consapevole dei propri limiti in fatto di risorse e di competenze, come pure della scala dei problemi con i quali spesso si confronta. Essa è inoltre convinta che il pluralismo, quando accompagnato da una buona capacità cooperativa, sia una condizione positiva di dinamicità di qualunque sistema locale. Pluralismo, dunque, e non frammentazione: una sindrome che in generale affligge il sistema italiano come quello torinese. Per diventare interessante agli occhi della Compagnia,

ogni attività deve porsi seriamente il problema del raggiungimento di una scala dimensionale adeguata alle sfide di efficacia, sviluppo e sostenibilità;

non è accettabile la duplicazione delle iniziative, anche se patrocinata da personalità autorevoli; qualunque nuova operazione deve essere analizzata sotto il profilo della sostenibilità tecnico-economica (e per la Compagnia si pone la questione dell'eventuale *exit strategy*). In generale il sistema locale potrà

beneficiare di un ridisegno delle forme organizzative che eredita dal passato, aggiornando le missioni ma anche i formati.



Questi "imperativi organizzativi" di sistema influenzeranno i criteri che la Compagnia farà propri nella valutazione delle iniziative proposte, e andranno a sommarsi all'attenzione specifica alle pari opportunità, alle occasioni per i giovani e alla sensibilità ambientale espressa da qualunque tipo di progetto, quali fattori di considerazione premiale.

Se l'esortazione alla ricerca costante di efficienza è un segnale forte che la Compagnia emette nei confronti dei suoi potenziali partner, essa stessa è impegnata in un processo di razionalizzazione di processi e procedure,

sia al proprio interno sia in relazione agli Enti strumentali. Ha già avuto luogo ed è in corso di rodaggio il ridisegno dei processi operativi, compresa la digitalizzazione delle procedure di presentazione delle richieste e il loro trattamento, e l'affinamento del sistema dei controlli. Entra nel 2013 in piena operatività il Centro servizi, Ente consortile tra la Compagnia e gli Enti strumentali, che si occuperà in modo accentrato di funzioni rispetto alle quali le



economie di scala sono particolarmente rilevanti, come gli acquisti, l'amministrazione, la gestione delle strutture immobiliari, i servizi generali. Questa razionalizzazione consentirà, presso la Compagnia e l'insieme degli Enti strumentali, ulteriori recuperi di efficienza: nondimeno, specie per la

prima, il processo di razionalizzazione ha già raggiunto risultati significativi pur presentando di sua natura limiti fisiologici. Se i margini positivi attesi potranno generare risorse addizionali per l'attività istituzionale, la struttura e la dimensione del personale hanno raggiunto un equilibrio funzionale che,

a parità di condizioni, sarà confermato. Semmai, la gestione attenta del *turn-over*, o il manifestarsi di fabbisogni professionali specifici, potranno in futuro portare ad un rafforzamento dell'organico, che sarà comunque gestito con l'abituale attenzione al controllo dei costi.

Progetto creativo:
The Mask Communication.



Compagnia di San Paolo

Corso Vittorio Emanuele II, 75
10128 Torino - Italia

Tel. +39 01155969.11
Fax +39 01155969.76
info@compagniadisanpaolo.it

www.compagniadisanpaolo.it