
1.	Considerazioni introduttive	4
2.	Il Sociale: valori e politiche	14
3.	Ricerca, Istruzione, Sanità: modelli e pratiche di innovazione	22
4.	Patrimoni di cultura, di arte, di creatività	32
5.	Incroci e prospettive intersettoriali	42

1



Compagnia di San Paolo

Le crisi rappresentano occasioni di ripensamento, talvolta di ridisegno: sempre di interrogazione su ragioni e metodi del proprio operato. Se subite, sono momenti di stasi; se interpretate, sono momenti di cambiamento e di messa in gioco del futuro.

1. Considerazioni introduttive

Pensare il quadriennio

Si è detto che le vere crisi sono eventi troppo rari perché ci sia consentito di non trarne vantaggio. Non è un pensiero che si possa sottoscrivere con perfetta serenità, nel momento in cui, alle soglie di un'ambigua fase di evoluzione della crisi economico-finanziaria, che dall'estate del 2007 ha colpito progressivamente l'intero mondo, ci si accinge a varare un documento di programmazione quadriennale di una grande fondazione quale è la Compagnia di San Paolo. Eppure si tratta di un pensiero con più di un fondamento. Anche per le istituzioni, le crisi rappresentano occasioni di ripensamento, talvolta di ridisegno: sempre di interrogazione su ragioni e metodi del proprio operato. Se subite, sono momenti di stasi; se interpretate, sono momenti di cambiamento e di messa in gioco del futuro.

Per la Compagnia di San Paolo, che nel corso del 2008 ha conosciuto un ampio rinnovamento nella composizione degli Organi e sperimentato un ruolo più intenso dell'organo di indirizzo (che per la prima volta si è anche articolato in Commissioni tematiche), la redazione del documento programmatico 2009-2012 ha visto congiunti i naturali processi di riassetto che fanno seguito ai mutamenti nella governance, con l'urgenza delle sfide - sarebbe difficile chiamarle altrimenti - che la realtà della crisi pone con durezza. Sfide legate alla redditività patrimoniale

come pure alla rielaborazione delle priorità istituzionali. Il tentativo che queste pagine documentano potrebbe dunque essere sintetizzato con la dizione "essere dentro la crisi e pensare oltre la crisi".

Ma, soprattutto nel principale territorio di riferimento della Compagnia, la crisi si è sommata ed ha in qualche misura rivelato con maggiore evidenza processi di lungo termine o connotati strutturali che meritano una perdurante attenzione. Il Piemonte continua a sviluppare capacità di cambiamento rispetto alla sua identità manifatturiera ad alta specializzazione settoriale, che nell'area torinese aveva assunto alcuni tipici tratti del "modello fordista".

È positivo che il processo di cambiamento non si presenti in termini di pura e semplice de-industrializzazione (i modelli puramente post-manifatturieri stanno mostrando tutti i loro limiti anche in contesti più propizi), ma non altrettanto si può dire per il suo ritmo, e per i risultati che ne derivano sul piano dei fattori di sviluppo, che si consolidano meno rapidamente di quanto accada nelle regioni con cui il nostro territorio compete; e ciò sia per ragioni endogene, spesso legate ad eredità strutturali, sia perché soffre di un costante sotto-privilegio sul piano della distribuzione della spesa pubblica nazionale nei settori cruciali per le politiche dello sviluppo.

La Compagnia non può evidentemente ribaltare da sola una situazione del genere, ma può svolgere un ruolo rilevante, e proprio per questo è ancor più importante mettere il tema del rilancio e della riqualificazione dei processi di sviluppo al centro della nostra azione.

In questa sfera, un contributo importante può derivare dal profilo che la Compagnia riveste quale azionista di rilievo della banca conferitaria, che si associa a quello di stakeholder interessato in particolare alle ricadute sul terreno dello sviluppo economico.

Come il documento mostrerà, la Compagnia ha mantenuto ferme alcune proprie coordinate di fondo - autonomia, sguardo a lungo termine, professionalità, opzione per lo sviluppo, proattività, apertura alla cooperazione, dimensione internazionale - enucleando le priorità poste dalla prima fase del quadriennio - in primis la questione sociale e le condizioni per la ripresa - in un quadro di innovazione metodologica e organizzativa.

Nell'insieme, il documento riconferma alcune linee di fondo presenti nella passata programmazione della Compagnia, le reinterpreta in senso innovativo, e le accompagna ad una rimodulazione delle logiche operative, come pure ad un ribilanciamento delle priorità tra aree e filoni di intervento.

Alcuni obiettivi di riferimento

Questo Documento Programmatico 2009-2012 formula alcuni obiettivi di riferimento (un modo per indicare finalità complesse, assi e indirizzi di lungo periodo) che trovano espressione nei singoli interventi della Compagnia, i quali, a loro volta, trovano giustificazione e comprensibilità in vista dei primi. Persone (tutela, autonomia, opportunità), società locali (relazioni, pluralismo, qualità della vita) e sviluppo sostenibile (creatività, competenze, innovazione) costituiscono il cuore ultimo della visione della Compagnia, che si può tentare di articolare nei punti che seguono.

Punti che non si intendono quali mere enunciazioni di principio, ma rappresentano invece, rispetto ai capitoli sulla programmazione settoriale, criteri interpretativi, elementi di raccordo, indicazioni metodologiche.

- *Lo sviluppo come obiettivo e come criterio.* Per statuto, la Compagnia è impegnata a perseguire “finalità di utilità sociale, allo scopo di favorire lo sviluppo civile, culturale ed economico” dei territori di riferimento. Le opzioni di fondo che ne discendono hanno sempre rappresentato il filo conduttore della nostra attività, ma nelle circostanze attuali il dettato statutario non può non acquistare una posizione ancor più centrale rispetto alle scelte di fondo e alle impostazioni operative. La riflessione sullo sviluppo ne ha da tempo mostrato la complessità, ha evidenziato come

Persone (tutela, autonomia, opportunità), società locali (relazioni, pluralismo, qualità della vita) e sviluppo sostenibile (creatività, competenze, innovazione) costituiscono il cuore ultimo della visione della Compagnia.

lo sviluppo economico sia funzione di processi complessi che si alimentano certo di capitale finanziario e di capitale fisico/infrastrutturale, ma anche di capitale umano, di capitale sociale e relazionale, e sempre più del capitale di conoscenze che è il motore delle società avanzate - e proprio per questo la Compagnia ha interpretato la propria missione nel senso del lavoro sui fattori pre-competitivi dello sviluppo di medio e lungo termine, ancor più necessario di fronte alla perdurante difficoltà del Nord-ovest a superare nodi storici ed eredità strutturali negative. Ma in tempi di risorse scarse, di rischi di recessione, di ricadute drammatiche dei processi economici globali sui sistemi locali dei lavori e dei redditi, a questo lavoro di lunga lena deve accompagnarsi una più marcata attenzione alle concrete, misurabili ricadute delle nostre iniziative sulle dinamiche di sviluppo economico nei territori di riferimento. Ciò non implica scelte a favore, o a scapito, di interi settori. Vi possono essere iniziative caratterizzate da elevate ricadute di sviluppo sostenibile tanto in ambito scientifico-tecnologico quanto in campo culturale o sociale. Proprio per questo la Compagnia ha negli ultimi anni sottolineato (e continuerà a sottolineare) l'importanza di considerare, quelli della sanità o della cultura, non solo come fattori di costo, ma anche come possibili motori di sviluppo. Ma queste non possono essere soltanto enunciazioni

di principio, e ne nasce l'esigenza di definire “metriche”, sistemi di indicatori, criteri di valutazione maggiormente capaci di sostenere lo staff nella selezione o ideazione delle iniziative sulla base del loro contributo allo sviluppo locale.

- *Sostenibilità e coesione sociale.* La priorità assegnata allo sviluppo come obiettivo richiede, per essere meglio delineata, qualche ulteriore considerazione sulle sue connotazioni. La Compagnia fa proprio l'assunto che esistano interazioni positive tra coesione e sviluppo sostenibile, e che esse possano trovare espressione in una pluralità di aspetti che vanno dalla dimensione economica del non-profit, alla qualità della vita sociale e culturale, all'inclusione del maggior numero di persone nello spazio di opportunità del lavoro e della creatività. La coesione sociale può essere costruita - e viene percepita - attraverso sistemi di relazioni locali, caratterizzati dalla capacità di incrociare interessi diversi, e di intessere un dialogo tra di loro. Proprio perché si tratta di un processo locale, complesso e relazionale, le fondazioni sembrano particolarmente adatte a esserne fattore di generazione, o almeno di stimolo. D'altra parte, nella visione della Compagnia la coesione sociale non è vista come mero requisito di sviluppo, né lo sviluppo è visto esclusivamente come produttore di risorse

1. Considerazioni introduttive



8

al servizio della coesione sociale; tuttavia i due aspetti sono tenuti il più possibile insieme nell'effettiva filosofia di azione. La conseguenza pratica di tali convinzioni è che, nella valutazione di qualunque tipo di intervento, la Compagnia non mancherà di esaminare gli aspetti legati alla sua efficacia sociale, come pure l'efficienza tecnico-economica e la capacità di generare impulsi di sviluppo. Al tempo stesso, la gravità della crisi ambientale ed energetica richiede un'attenzione non intermittente alle prospettive di sostenibilità a medio termine dei processi economici, ed anche questo non potrà non rappresentare un essenziale elemento di interpretazione del concetto stesso di sviluppo.

- *Crescita del capitale umano e dei sistemi di competenze.*

Nelle pratiche educative, nella scolarità, nella formazione d'eccellenza e nella qualità professionale la Compagnia individua un continuum di fattori cruciali per lo sviluppo umano e sociale. In ogni settore di attività, e a tutti i livelli, la Compagnia sottolinea l'importanza della dimensione formativa, sia attraverso il sostegno alle istituzioni esistenti sia, quando lo richiedano le circostanze, attraverso la creazione di nuove opportunità. In questo campo l'accento viene posto sugli aspetti dell'equità dell'accesso, della rilevanza qualitativa, dell'integrazione in una prospettiva

europea ed internazionale, della sperimentazione, del rapporto formazione/ricerca/professione. Questi criteri ispireranno la selezione delle iniziative da parte della Compagnia, che guarda alla formazione come una risorsa fondamentale per il pieno sviluppo della persona nel contesto sociale, ma altresì quale componente importante di competitività economica, specie quando essa concorre alla formazione di sistemi di competenze (scientifiche, accademiche, professionali, culturali, artistiche, imprenditoriali) che rappresentano una delle risorse cruciali delle economie urbane contemporanee.

- *Capacità di azione su scale diverse.*

La Compagnia agisce come un attore multi-scalare, che alloca a ciascun livello risorse proporzionate ad un sistema articolato di obiettivi, adottando una logica "g-locale", capace cioè di portare uno sguardo globale sulle questioni (apparentemente) locali, ma anche di rappresentare istanze e interessi locali in reti e contesti internazionali. In forma sintetica e semplificata, abbiamo spesso detto che si tratta di portare Torino (e il Nord-ovest) nel mondo, e portare il mondo a Torino (e nel Nord-ovest). La geografia progettuale della Compagnia può essere - molto schematicamente - illustrata come segue: Torino come nodo nella rete delle mobilità internazionali (di persone, capitali, idee, sperimentazioni);

La scala globale vede la Compagnia presente non solo sul piano della cooperazione allo sviluppo, ma anche come la fondazione italiana più attiva sulla dimensione transatlantica, riferimento essenziale per l'emergere di un Occidente responsabile, e di una cultura dello sviluppo condiviso e sostenibile.

il Piemonte e il Nord-ovest come piattaforma regionale di respiro europeo i cui processi di sviluppo devono essere rimessi in moto; l'Europa come scala di riferimento per la messa in rete delle realtà locali, e come livello istituzionale di rilievo, in cui la Compagnia offre altresì un contributo italiano nelle reti della filantropia e della società civile; la scala globale che vede la Compagnia presente non solo sul piano della cooperazione allo sviluppo, ma anche come la fondazione italiana più attiva sulla dimensione transatlantica, riferimento essenziale per l'emergere di un Occidente responsabile, e di una cultura dello sviluppo condiviso e sostenibile. In questa descrizione, la molteplicità di scale va letta in modo integrato. Ogni livello richiama gli altri, e riversa sugli altri il valore aggiunto specifico prodotto. Così, per fare esempi concreti, le reti europee e transatlantiche possono servire a localizzare a Torino un centro d'expertise specializzato nelle dinamiche euro-mediterranee. Così, un programma di empowerment dei giovani delle aree periferiche, progettato in un contesto europeo e importato in loco dalla nostra fondazione, vede ora alcune realtà trainanti della rete europea radicate a Torino, ed è stato adottato da altre città italiane con l'assistenza della Compagnia. Infine, si può richiamare qui quanto detto più ampiamente nella chiusa del Documento, laddove si evoca l'esigenza di metter comunque "la scena locale

sullo sfondo di quella globale", ovvero di operare per mettere i soggetti locali in grado di muoversi su orizzonti più ampi, competendo in campo aperto per risorse che non siano confinate alla sfera locale.

- *Genere e generazioni.*

È ampiamente riconosciuto, sulla base di analisi empiriche oltre che di considerazioni teoriche, che crescita economica e partecipazione femminile al mercato del lavoro risultano in stretta correlazione positiva. È anche ampiamente riconosciuto che, nel panorama europeo, l'Italia è caratterizzata da uno dei più bassi tassi di partecipazione femminile al mercato del lavoro; da differenze retributive uomo-donna tra le più elevate; da una presenza femminile irrisoria nelle posizioni di vertice e, per contro, sovradimensionata nel lavoro atipico. Tutto ciò non può essere estraneo al relativo peggioramento della posizione italiana nel contesto internazionale. Il tema è stato sviscerato e discusso in innumerevoli dibattiti nelle sedi più disparate, ma non ha trovato adeguate risposte di policy. Anche se nel territorio di riferimento della Compagnia la situazione è, secondo una varietà di indicatori, sicuramente migliore della media nazionale, la Compagnia ritiene di alta priorità un'azione diffusa sul fronte dell'effettiva parità uomo-donna nel mondo del lavoro. Una parità basata non già sulle "quote", bensì

sul merito, sulla professionalità, sulla valutazione: è questa la parità consona alla crescita, non può realizzarsi anche una maggiore attenzione alle giovani generazioni, troppo spesso sacrificate agli egoismi di quelle più anziane, determinando anche in questo modo un intollerabile spreco di talenti. La Compagnia intende pertanto adottare la parità di genere e l'attenzione alle giovani generazioni come "cifra comune" delle sue politiche, proponendosi di fare diventare normalità quanto troppo spesso appare ancora eterodosso, poco rilevante o non urgente. Non si tratterà quindi di un programma o progetto speciale della Compagnia, bensì di un elemento di fondo che ne andrà a connotare l'attività quotidiana, entrando tra gli obiettivi o i criteri di valutazione rispetto ad una pluralità di progetti e di filoni.

Criteria operativi

L'ampia discussione che ha portato a questo documento, che ha coinvolto le Commissioni, del Consiglio Generale, e prima e accanto ad esse si è svolta negli Organi della Compagnia, coinvolgendo attivamente il suo staff, ha fatto emergere alcuni importanti criteri operativi, di valenza trasversale ai settori, a maggior ragione in un periodo caratterizzato da scarsità di risorse. Questi criteri sono già stati incorporati nell'ambito delle linee programmatiche per il 2009.

- **Concentrazione e selettività.**
Le risorse che la Compagnia può mettere in campo sono rilevanti ma ampiamente sottodimensionate rispetto agli ambiti di intervento. Senza una capacità di selezione che porti a concentrare gli interventi, l'obiettivo di "fare la differenza", di rendere cioè l'azione della nostra fondazione un effettivo, tangibile fattore di cambiamento, non potrebbe essere raggiunto. Gli organi e le strutture della Compagnia cui è affidata la gestione delle risorse dovranno operare per garantire il raggiungimento di soglie di rilevanza, o di masse critiche, nel nostro operare. Ciò comporterà una costante capacità di concertazione con gli altri principali attori del sistema, pubblici e privati; porterà ad incoraggiare sostenere processi di consolidamento e integrazione dei soggetti della società civile, anche con lo scopo di favorire il raggiungimento di masse critiche e conseguenti processi di diversificazione delle loro fonti di finanziamento; implicherà la capacità di abbandonare determinati ambiti o filoni per concentrare massa critica in quelli strategici. Anche per questo la Compagnia ricerca forme di cooperazione sistematica con il mondo dei pari, e l'attiva partecipazione alle reti associative tra fondazioni in Europa (EFC, NEF), in Italia (ACRI) e in Piemonte lo comprova. Ma esiste una disponibilità, ed anzi un interesse, a esser parte di cooperazioni, stabili o ad hoc, con enti rilevanti

Appare necessario che un soggetto del pluralismo sociale, quale è una fondazione, sia capace di sostenere a sua volta una prospettiva pluralistica attraverso le proprie scelte, aprendo spazi di libertà e di nuove opportunità ovunque possibile.

in vista del raggiungimento di obiettivi di sistema, che implicano un favore di fondo per il metodo del co-finanziamento, e soprattutto una crescente attenzione alle quantità di beneficiari effettivamente raggiunti e alla natura sistemica dei cambiamenti effettivamente innescati.

- **Completamento e sostenibilità.**
Di fronte all'esigenza di selezionare attentamente gli interventi, il completamento di iniziative avviate dalla Compagnia appare un utile criterio di scelta - purché in parallelo si guardi alla loro sostenibilità economica e gestionale, ovvero alla capacità delle iniziative avviate di durare nel tempo, producendo ricadute positive, senza dipendere in maniera esclusiva dagli sforzi della Compagnia.
- **Pluralismo e apertura.**
Anche in una prospettiva di concentrazione degli sforzi come quella evocata nei punti precedenti, appare necessario che un soggetto del pluralismo sociale, quale è una fondazione, sia capace di sostenere a sua volta una prospettiva pluralistica attraverso le proprie scelte, aprendo spazi di libertà e di nuove opportunità ovunque possibile. In concreto ciò implica che accanto alla strutturazione degli strumenti operativi sugli assi della concentrazione/selettività e del completamento/sostenibilità,

restino spazi sia pur limitati da dedicare a proposte non sollecitate né concordate con i maggiori attori, che potranno avere la forma, in campo scientifico, delle proposte "curiosity driven", o, in campo culturale, del sostegno alla creatività nelle sue nuove forme, o, in campo sociale, della sperimentazione di nuove pratiche in risposta a problemi emergenti.

- **Sussidiarietà e competizione.**
La Compagnia accrescerà la propria attenzione onde evitare ogni rischio di impatto dei propri interventi sul corretto funzionamento dei meccanismi competitivi di mercato. In parallelo, verrà sorvegliata con attenzione anche la linea di confine con il settore pubblico, rispetto al quale la necessaria attività di consultazione, collaborazione e convergenza delle risorse non dovrà dar vita a meri processi di sostituzione di spesa pubblica ordinaria.
- **La valutazione come prospettiva di fondo.**
Quanto esposto finora si rifletterà essenzialmente nell'innovazione degli strumenti di selezione all'ingresso, ovvero di valutazione ex ante, ma anche nel tasso di proattività della Compagnia, che dovrà crescere in vari ambiti. Altrettanto importante è peraltro la valutazione in itinere (o monitoraggio), e la valutazione ex post che ha i suoi luoghi di riferimento, oltre che nell'attività ordinaria

dello staff, rispettivamente nelle singole Commissioni tematiche e nella Commissione per la valutazione. Non si tratta certo di una novità per la Compagnia, che è andata spesso costruendo strumenti di monitoraggio o valutazione ex post fin dalla fase genetica dei progetti che essa sostiene. Gli strumenti ed i metodi dovranno essere coerenti con gli ambiti e gli obiettivi di volta in volta selezionati, e dovranno porre attenzione ai costi della valutazione. L'attenzione alla valutazione, per produrre effetti rilevanti, dovrà tradursi in un processo di apprendimento capace di generare feedback, e quindi di incidere, in prospettiva, sui criteri di selezione in ingresso e sulla crescita delle competenze di tutto il "sistema Compagnia".

Risorse e strutture

È molto probabile che le risorse a disposizione della Compagnia nel quadriennio 2009-2012 si rivelino sensibilmente inferiori a quelle disponibili nel quadriennio precedente. Ciò comporterà l'esigenza di modulare le priorità e gli obiettivi delineati dal Documento Pluriennale sulla base delle risorse concretamente disponibili anno per anno. I documenti programmatici annuali diventeranno dunque momenti importanti di raccordo tra scelte di fondo e progettualità concretamente attivabile. Come si è già detto

parlando di "concentrazione e selettività", ciò comporterà inevitabilmente scelte dolorose, sia tra ambiti che tra progetti all'interno di ciascun ambito; ma da queste scelte potrà emergere spazio per la crescita di soggetti più forti e progetti più vitali.

L'atto di regolazione della politica degli investimenti approvato dal Consiglio Generale nel corso del 2009 ha inquadrato in modo preciso il tema degli investimenti collegati alla missione istituzionale della Compagnia ("mission-related investment"), disciplinandone l'utilizzo, e chiarendo come il loro potenziale impatto sui ricavi debba trovare compensazione in proporzionali riduzioni dell'attività erogativa. Il modello, ancor più importante nell'attuale fase economica, trova una prima concreta applicazione nell'ambito del Programma Housing, descritto nel secondo capitolo del presente documento.

I settori istituzionali di intervento, come definiti dallo statuto della Compagnia, hanno rappresentato la griglia di riferimento per la definizione delle linee programmatiche. Nel presente documento si noterà, tuttavia, che, pur mantenendo un grado elevato di individualità, sempre più i settori divengono oggetto di un'impostazione integrata, su cui si tornerà più ampiamente nel quinto capitolo, dedicato appunto alla sfera

I settori istituzionali di intervento hanno rappresentato la griglia di riferimento per la definizione delle linee programmatiche. Pur mantenendo un grado elevato di individualità, sempre più i settori divengono oggetto di un'impostazione integrata.

dell'intersettorialità, e più ampiamente alle logiche "trasversali" nell'azione della Compagnia. Questa impostazione costituirà una linea metodologica qualificante del quadriennio, e per molti versi essa sta alla base delle deliberazioni che il Comitato di Gestione ha assunto nella sua sessione del 15 giugno 2009, in merito all'articolazione organizzativa della Compagnia. Le logiche di contenimento dei costi operativi, e quindi anche del costo del lavoro in rapporto ai volumi dell'attività istituzionale, renderanno difficilmente praticabile un'ulteriore crescita delle strutture della fondazione, che si sono peraltro arricchite in modo significativo negli anni recenti. D'altra parte, per un'organizzazione complessa, orientata alla crescita e alla utilizzazione della conoscenza, alla generazione di risorse e servizi adeguati ai bisogni della collettività, le risorse umane rappresentano il principale fattore di produzione, la fonte primaria della capacità di aggiungere valore. *Si rivela dunque ancor più necessario valorizzare pienamente le risorse umane* - di elevata qualità - che operano nella nostra fondazione, motivandole ancor più rispetto al perseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia, semplificando l'articolazione verticale, spostando personale dalle funzioni di supporto alla sfera delle attività istituzionali, favorendo il lavoro integrato tra gli uffici, ma anche garantendo

prospettive di sviluppo delle professionalità, attraverso una più ampia assunzione di responsabilità sui progetti - inclusa una crescente attenzione al loro monitoraggio non solo amministrativo - e, ovviamente, attraverso la leva della formazione interna ed esterna.



2.



La proliferazione, al limite dell'ingovernabilità, delle procedure e dei soggetti nelle azioni di welfare, richiede, a partire dal livello locale, un impegno di razionalizzazione ed integrazione, di cui istituzioni come la Compagnia possono farsi, più di altri, promotrici e facilitatrici.

2. Il sociale: valori e politiche

Premessa

Nel pieno di una crisi economica grave, di non breve periodo e destinata a incidere su qualità e stili di vita di ampie fasce di popolazione, la Compagnia di San Paolo riafferma, nella tutela e nell'emancipazione, i principi guida della propria azione nel settore sociale. La serietà della situazione, che chiede di destinare le risorse nel modo più mirato, induce la Compagnia ad affrontare la programmazione sui temi del sociale relativa al periodo 2009-12 in modo integrato tra le sue articolazioni specializzate (non solo, quindi, gli interventi diretti della Compagnia, ma anche gli enti strumentali, i Fondi per il Volontariato, il Progetto Sud), con l'obiettivo di raggiungere guadagni di efficienza ma anche di qualità progettuale.

Gli obiettivi enunciati in queste pagine nascono dall'osservazione di una crisi economica di proporzioni inedite, le cui conseguenze odierne, sul piano sociale, giungono a saldarsi con problemi strutturali di più remota origine e con processi di medio termine complessi e multi-dimensionali. Tutto ciò converge nel rafforzare i segni di indebolimento della coesione sociale già percepibili in Italia, nel determinare nuovi bisogni e nel riproporre di vecchi, sullo sfondo di una popolazione più anziana, di consistenti flussi migratori, di un regime di welfare pubblico impegnato in una difficile transizione. Proprio per questo gli obiettivi qui enunciati rispecchiano valutazioni e scelte che hanno

una chiara caratterizzazione pluriennale. Così, con o senza la crisi che si è fatta evidente nel 2008, la questione della nuova vulnerabilità sociale dei ceti medio-bassi è un dato strutturale che richiede contromisure di medio periodo. Così pure la proliferazione, al limite dell'ingovernabilità, delle procedure e dei soggetti nelle azioni di welfare - dai fondi europei allo stato nazionale, alle politiche regionali e degli enti locali, al privato sociale, senza contare la formazione di nicchie di mercato - richiede, a partire dal livello locale, un impegno di razionalizzazione ed integrazione, di cui istituzioni come la Compagnia possono farsi, più di altri, promotrici e facilitatrici.

Queste indicazioni di fondo, su cui si tornerà più avanti per trarne, ovunque possibile, concrete indicazioni operative, vanno tenute presenti per orientare l'impegno della Compagnia sul piano dell'integrazione e razionalizzazione degli sforzi. E naturalmente non potranno non riguardare gli stessi interventi, a gestione diretta o condivisa, stimolati dalla nostra fondazione, dove la ricerca di soluzioni sperimentali e lo sviluppo di progetti dimostrativi, necessariamente su piccola scala, dovrà combinarsi con una crescente attenzione alla capacità di fare massa critica, di raggiungere numeri significativi - il che comporta quasi inevitabilmente l'agire in forma condivisa. Una precisa opzione valoriale continuerà comunque ad alimentare la cultura operativa della Compagnia in questo ampio settore: il rifiuto, ovunque



possibile, di soluzioni meramente assistenziali, e la ricerca o attivazione di iniziative capaci di rimettere in moto processi di recupero dell'autonomia, di creazione di opportunità, di auto-aiuto, di assunzione di responsabilità personale e collettiva.

Persone e famiglie in difficoltà. Sostenere, accompagnare, creare opportunità.

L'impegno a contribuire ad attenuare gli effetti della crisi sui nuclei familiari e sulle persone in difficoltà costituisce una prima e prioritaria linea d'azione.

Il riferimento alla nuova vulnerabilità sociale, già ampiamente presente nel quadro progettuale della Compagnia, continuerà dunque a essere una priorità strategica: tanto più in considerazione dell'esigenza di soccorrere persone e realtà che, normalmente, non sono comprese tra i destinatari delle provvidenze socio-assistenziali pubbliche. Parliamo di quelle famiglie o persone il cui quadro esistenziale è improvvisamente scardinato da un "evento spiazzante", come una malattia prolungata, la separazione coniugale, la perdita del lavoro. Quest'ultimo è oggi l'evento spiazzante che deve ricevere un'attenzione privilegiata, anche in quanto evento dagli effetti complessi, che richiede risposte complesse.

Gli ammortizzatori sociali - è in corso un dibattito sulla loro revisione - si dimostrano in molti casi inadeguati o parziali. L'azione della Compagnia e dei suoi enti strumentali può integrare tale risposta, in un quadro di coordinamento e corresponsabilizzazione con i gestori delle politiche pubbliche oltre che con i beneficiari delle iniziative. Particolarmente prezioso potrà essere l'apporto dell'Ufficio Pio, che opera direttamente a favore di persone in situazione di disagio e che ha avviato alcuni progetti miranti a fronteggiare le nuove forme di povertà e fragilità sociale. Attraverso queste sinergie e il contributo di enti del privato sociale, attentamente selezionati, con i quali condividere progetti e metodi di lavoro, verranno valutate le opportunità di sostenere nel modo più appropriato persone e famiglie meno tutelate da forme di protezione pubblica, per le quali la perdita di un reddito determina un elevato rischio di impoverimento, con conseguenze spesso disgreganti.

Sarà importante promuovere interventi che superino la mera solidarietà passiva nella direzione di una responsabilizzazione delle persone nella ri-progettazione della propria vita lavorativa. Le azioni di riqualificazione professionale che permettano il passaggio dei lavoratori dai settori e dalle mansioni in crisi verso nuove filiere di occupabilità sembrano rappresentare una prospettiva particolarmente

interessante, per la quale sarà da costruirsi un'adeguata strumentazione.

Emancipare ed educare. Approcci di rete e sistema.

In una logica che sottolinea l'importanza della ricostituzione in capo alla persona, o al gruppo familiare, delle risorse che consentano una riappropriazione attiva del proprio progetto di vita e un'assunzione di responsabilità su se stessi, nuovi campi si potranno affiancare, quando le risorse lo consentano, a settori di impegno già attivati. Troveranno conferma aree di intervento che mostrano una perdurante attualità:

- *la domiciliarità*, quale modalità elettiva di intervento a favore delle persone non autonome, in alternativa all'istituzionalizzazione, anche in rapporto a nuovi modelli di residenzialità accompagnata;

- *i percorsi di autonomia*, quale affrancamento di soggetti deboli da una condizione di perdurante criticità.

Ma altri temi, in parte inediti, in parte presenti in nuce in progetti già avviati, potranno rientrare tra le linee programmatiche di medio periodo. Ci riferiamo a:

- politiche di *investimento educativo* sui minori che, a partire dagli asili nido, si estendano anche alle scuole dell'infanzia, primarie e medie. Non a caso, su questi ordini di scuole ricadono sempre più frequentemente funzioni non solo didattiche, ma estese a problematiche sociali (problemi di integrazione dei minori stranieri, dispersione scolastica, bullismo, rapporti con le famiglie), con effetti di sovraccarico funzionale e "stress istituzionale" che è necessario alleviare;

- il consolidamento dell'attenzione verso temi ancora poco presidiati come *la sicurezza urbana e la qualità degli spazi pubblici*, intesa come recupero comunitario del territorio attraverso azioni di presenza, bonifica, messa in valore tramite azioni sociali che possano contribuire a far percepire lo spazio urbano come luogo di relazione e inclusione piuttosto che di conflitto;

- l'accompagnamento delle donne nelle delicate fasi del prima e del dopo parto; e, sempre in materia di *genitorialità*, il tema dell'adozione/affido;

- la sperimentazione, in collaborazione con altri settori istituzionali della Compagnia, di programmi di intervento integrato e sistemico verso problematiche esistenti in ambiti territoriali, tipicamente quartieri metropolitani a rischio, in cui sia difficile immaginare di innescare

dinamiche positive se non attraverso azioni multiple, simultanee o sequenziali di *riqualificazione urbanistica, ambientale, sociale, culturale, educativa* (lo slogan potrebbe essere “*adottiamo un territorio*”).

Parallelamente dovrà essere consolidato, integrato, affinato ma anche adeguatamente monitorato lo sforzo prodotto in questi anni su alcuni *progetti di innovazione sociale* che affrontano tematiche di particolare attualità e nei quali la Compagnia svolge un ruolo propulsivo e proattivo. L'individuazione di nuovi campi di intervento e la sperimentazione di nuovi approcci metodologici che hanno luogo attraverso questi progetti rispondono a un obiettivo di innovazione e sperimentazione, che rappresenta una scelta istituzionale qualificante della Compagnia ma che deve essere bilanciato, come si è detto nelle premesse, con la ricerca di effetti su scala più ampia.

A questo filone di attività sono riconducibili:

- il *disagio mentale*, con il progetto a rete “Il Bandolo”;

- la *popolazione carceraria* con i progetti Logos e Nomis, rivolti rispettivamente all'integrazione di ex-detenuiti e all'inserimento sociale di minori stranieri entrati nel circuito penale;

- il *microcredito*, che esce da una prima sperimentazione e richiede una razionalizzazione delle esperienze regionali (in Piemonte) ed una nuova, selettiva messa a fuoco in altre realtà;

- il *protagonismo giovanile*, con il progetto YEPP-Youth Empowerment Partnership Programme, esportato come modello operativo anche in altre regioni italiane, all'interno di una rete di azione europea;

- la *violenza sulle donne*, con il progetto Approdo;

- l'*ascolto e l'accompagnamento di persone vittime di reato* con il progetto Dafne;

- il *trasporto di malati oncologici* che devono sottoporsi a terapie ospedaliere, con il progetto Tandem.

Queste sperimentazioni - ciascuna delle quali ha originato, pur nella pluralità di formule organizzative, un progetto operativo della Compagnia - dovranno negli anni a venire consolidare i reciproci rapporti al fine di maturare ed esprimere una capacità di risposta quanto più possibile integrata, e cercare di generare, ovunque possibile, condizioni di sostenibilità finanziaria e operativa che non lascino sulle sole spalle della Compagnia la loro continuità nel tempo.

Considerata l'importanza crescente e la trasversalità che di nuovo assume in questi anni la questione della casa, va in questa direzione anche l'impegno che la Compagnia ha intrapreso attraverso il *Programma Housing*, nel quale l'impiego di risorse erogative, utilizzate per avviare o sostenere azioni a carattere sperimentale (nuove forme di residenza per giovani, residenzialità collaborativa per donne con bambini e anziani), si combina con la leva patrimoniale per dare vita, a scala regionale, a un “Fondo immobiliare sociale”, in collaborazione con altre Fondazioni piemontesi di origine bancaria ed enti pubblici, avente come finalità la creazione di opportunità abitative differenziate con locazione a canone calmierato. Si è trattato di un primo esempio di mission related investment reso possibile grazie all'Atto di Regolazione in materia di investimenti che la Compagnia ha adottato, e sulla cui base il progetto dovrà essere orientato sul piano finanziario. Dal punto di vista della strumentazione, la Compagnia opererà affinché le iniziative promosse abbiano ricadute efficaci su un'ampia platea di soggetti in condizione di difficoltà. Tale obiettivo richiede una sistematica azione di controllo dei progetti: a questo scopo, saranno sviluppate le modalità di monitoraggio e valutazione al fine di massimizzare la ricaduta sui destinatari finali ed evitare la dispersione di risorse. Un principio, questo, che troverà applicazione su tutti i progetti di politica sociale, naturalmente



secondo le modalità tecniche più adeguate.

Sostenere le reti di solidarietà locale: la filantropia comunitaria

La responsabilità sociale comunitaria: è questo l'obiettivo fatto proprio dalle azioni della Compagnia a favore della cultura della donazione e della filantropia diffusa. In questo campo, la Compagnia si propone di contribuire a mobilitare risorse e competenze al servizio dei potenziali donatori. Saranno quindi selettivamente promosse la formazione di network e le collaborazioni con gli attori sociali ed economici del territorio; mentre per favorire il coinvolgimento degli ordini professionali e di altri soggetti potenziali della donazione si potranno sostenere iniziative di formazione e divulgazione di buone pratiche; infine la Compagnia potrà - continuando una tradizione storica che la caratterizza - farsi “garante” della continuità di donazioni o progetti filantropici di persone o famiglie. Per quanto riguarda la filantropia territoriale, la Compagnia potrà rendersi parte attiva nei processi di gestazione di nuove fondazioni di comunità negli ambiti territoriali di riferimento, aiutando, ma non forzando, le effettive potenzialità locali. Dovrà essere appoggiato lo sforzo delle *Fondazioni di comunità* di dotarsi di competenze al fine di professionalizzare la loro azione. Molta attenzione dovrà essere riservata alla



20

qualità e all'efficacia delle loro azioni di fundraising e di mobilitazione di risorse aggiuntive sui loro territori.

Partecipare allo sviluppo: cooperazione internazionale e migranti

Nel campo della cooperazione internazionale l'impegno della Compagnia porterà al consolidamento delle azioni previste con il programma pluriennale *Fondazioni4Africa*, già in fase di realizzazione con altre fondazioni in Senegal e in Nord Uganda. Il modello adottato si basa su una pluralità di fattori: il ruolo proattivo delle fondazioni nella progettazione e nella direzione degli interventi realizzati in collaborazione con le Ong italiane ed i loro partner locali; l'integrazione delle politiche di emancipazione economica con gli obiettivi di natura umanitaria e sociale; il rafforzamento delle capacità di iniziativa locale, la valorizzazione del ruolo che le associazioni di migranti possono assumere nei processi di sviluppo delle loro comunità di origine. Inoltre, è stata attuata un'articolata architettura di accompagnamento, monitoraggio e valutazione condivisa tra i partner. Nel corso del quadriennio, se se ne presenteranno le condizioni, tale impianto potrebbe essere replicato in altri ambiti territoriali. Proseguirà inoltre l'iniziativa *"Formazione per lo Sviluppo"* per offrire ai quadri intermedi di Paesi del sud del mondo e in transizione l'opportunità di acquisire specifiche competenze tecniche e professionali spendibili nei loro paesi d'origine. Occorrerà poi sostenere altri interventi strettamente

sinergici e complementari alle due iniziative di presenza mirata e diretta della Compagnia in questo settore.

L'attenzione nei confronti dei migranti sarà orientata a valorizzare le fasce giovanili e le seconde generazioni, attraverso interventi rivolti soprattutto all'ambiente scolastico e all'implementazione di pratiche di cittadinanza attiva, con l'obiettivo di tradurre la presenza di giovani di origine straniera in un motore di sviluppo per l'intera comunità. Un'altra sfera di intervento sarà rappresentata da quelle fasce di popolazione immigrata vittime della crisi in atto e impossibilitate ad accedere agli ammortizzatori sociali, con il fine di assicurare forme di sostegno, soprattutto per sostenere l'investimento nella formazione.

Economia di scala e di competenza: a favore della collaborazione

Per quanto riguarda il metodo di lavoro, in coerenza con le considerazioni di fondo richiamate nelle premesse, *la Compagnia intende favorire l'unità di intenti e l'aggregazione tra enti per rafforzare quella rete di protezione sociale necessaria per raggiungere obiettivi di coesione e integrazione.* La difficoltà di lavorare insieme per il raggiungimento di obiettivi comuni *attraverso forme di progettazione partecipata* che tengano conto di ruoli, regole e strumenti diversi è mitigata dalla consapevolezza del valore aggiunto dato dalla ricchezza di valori, conoscenze, esperienze di cui ciascun ente partner è portatore. Si tratta in altre parole di

La difficoltà di lavorare per il raggiungimento di obiettivi comuni attraverso forme di progettazione partecipata che tengano conto di ruoli, regole e strumenti diversi è mitigata dalla consapevolezza del valore aggiunto dato dalla ricchezza di valori, conoscenze, esperienze di cui ciascun ente partner è portatore.

valorizzare le potenzialità presenti nel nostro sistema di welfare e rendere più stretti i legami tra i vari attori: enti pubblici, organizzazioni del terzo settore, Comitati e Centri di servizio per il volontariato, fondazioni. In questa direzione va riaffermato l'impegno assunto dalla Compagnia verso i processi riorganizzativi interni ed esterni che caratterizzano i Piani regolatori sociali di Torino e Genova.

Ottimizzare le potenzialità della legge: il rapporto con il volontariato

La Compagnia, come le altre Fondazioni di origine bancaria, è coinvolta nei *Fondi speciali per il volontariato* (art. 15 della legge 266/91). Questi Fondi sono amministrati dai Comitati di Gestione regionali che provvedono ad attribuirli ai Centri di servizio, il cui fine consiste nel sostenere e qualificare l'attività delle organizzazioni di volontariato. Nel quadriennio proseguirà l'impegno della Compagnia verso il miglioramento di questo sistema, non privo di criticità, attraverso un'azione di stimolo esercitata sia direttamente sia attraverso i propri rappresentanti nei Comitati di Gestione. Le risorse finanziarie disponibili, in riduzione, esigono il perseguimento di sinergie e reti tra gli attori del sistema in un'ottica di razionalizzazione degli interventi e del raggiungimento di economie di scala. Un'attenzione particolare sarà dedicata alla prosecuzione dei tavoli di lavoro provinciali del Piemonte, che operano in base alle dichiarazioni di intenti sottoscritte tra Comitato di Gestione del Fondo, Centri di servizio, fondazioni, enti pubblici allo scopo di creare iniziative sperimentali condivise da tutti i partner.

Di primaria rilevanza sarà la comunicazione: l'indubbia crisi odierna del volontariato richiede modalità innovative di nuovo coinvolgimento, in particolare dei giovani, delle persone in uscita dal mondo del lavoro e degli anziani attivi.

Anche in rapporto ai Centri di servizio si pone un'esigenza di valutazione in un'ottica di miglioramento ed eventuale ri-orientamento delle loro attività. Quest'area sarà oggetto, al pari delle altre tematiche, della collaborazione in seno alla Consulta nazionale dei Comitati di Gestione, con riferimento altresì al rafforzamento del dialogo tra la Consulta medesima ed il Coordinamento nazionale dei Centri di servizio.

La Compagnia continuerà, inoltre, a collaborare all'attuazione del protocollo di intesa tra ACRI e Forum del Terzo Settore/Volontariato. Dal protocollo scaturisce il *Progetto Sud* (promozione e sostegno dello sviluppo della società civile e del terzo settore nelle regioni meridionali); in quest'ambito è stata costituita la Fondazione per il Sud che vede tra i fondatori anche la Compagnia di San Paolo. Gli accantonamenti annuali effettuati in osservanza del protocollo stesso sono destinati in parte alla Fondazione per il Sud, in parte ai Centri di servizio per il volontariato nel Mezzogiorno, in parte al sostegno di azioni a favore del volontariato meridionale. La Compagnia continuerà a partecipare attivamente alla vita della *Fondazione per il Sud*, ed in questo contesto sarà utile il coordinamento tra i settori di attività della Compagnia che sostengono progetti nel Mezzogiorno e la stessa Fondazione.

3



Nel corso del quadriennio s'intende completare una riflessione volta a individuare i settori e le modalità di una più stretta collaborazione della Compagnia con le istituzioni, in vista della possibilità di condividere risorse di diversa provenienza realizzando ricadute positive sullo sviluppo del territorio.

3. Ricerca, Istruzione, Sanità: modelli e pratiche di innovazione

Premessa

Il sostegno alla Ricerca, all'Istruzione e alla Sanità rappresenta, anche nell'attuale situazione economica, una priorità fondamentale della Compagnia di San Paolo; e ciò anche nel convincimento che lo sviluppo della ricerca di base e applicata costituirà in futuro, come già nel passato, una condizione indispensabile per una ripresa economica. In questa prospettiva la Compagnia ha mantenuto per il 2009 un significativo livello di erogazioni ai settori statuari della Ricerca scientifica, economica e giuridica, della Istruzione e della Sanità, e si ripromette di perseguire questa linea strategica anche per il prossimo quadriennio.

Le possibili riduzioni del monte delle risorse, conseguenti agli andamenti dell'economia mondiale nel prossimo futuro, impongono tuttavia uno sforzo ulteriore di razionalizzazione che dovrà concretarsi attraverso un'attenta selezione: in primo luogo tra gli ambiti e i settori di ricerca/formazione in cui la Compagnia decide di investire, in maniera da evitare la dispersione delle risorse, e in secondo luogo all'interno di questi, premiando l'efficienza delle istituzioni e la qualità dei progetti finanziati, attraverso la costante verifica, non solamente formale, dei risultati conseguiti.

Negli ultimi anni la Compagnia ha sempre privilegiato il sostegno a istituzioni in grado di svolgere attività di ricerca o diffusione

della ricerca scientifica rispetto all'appoggio a iniziative singole, riducendo progressivamente il finanziamento a progetti "spontanei". Ciò risponde anche a un'esigenza di coordinamento tra le iniziative della Compagnia, alla quale si affianca ora, in misura crescente, un'analoga esigenza di coordinamento con gli altri attori che operano nel suo principale territorio di riferimento, dalla Regione Piemonte agli atenei, al sistema delle imprese e alle altre fondazioni. A questa esigenza si propone di rispondere la prospettiva, attualmente oggetto di studio, di dare vita a una "piattaforma per le tecnoscienze" (il nome è ovviamente provvisorio). Nel corso del quadriennio s'intende perciò completare una riflessione volta a individuare i settori e le modalità di una più stretta collaborazione della Compagnia con le istituzioni sopra indicate, in vista della possibilità di condividere risorse di diversa provenienza che consentano di raggiungere un'adeguata "massa critica" di finanziamento per determinati progetti, e di realizzare in tal modo ricadute positive sullo sviluppo del territorio. Questa prospettiva non dovrà, in ogni caso, comportare la sovrapposizione di un nuovo organismo alle strutture di ricerca esistenti, ma dovrà invece finalizzare l'impiego delle risorse disponibili nel rispetto dell'autonomia dei partners e - per quanto riguarda più da vicino la Compagnia - garantirne il rapporto diretto con gli enti strumentali che essa ha contribuito a istituire.



24

Ricerca scientifica e tecnologica

Nello scorso quadriennio la Compagnia ha accresciuto in misura consistente la propria presenza nel settore della ricerca scientifica e tecnologica, privilegiando quegli ambiti nei quali più stretto è il rapporto tra ricerca di base e ricerca applicata, e dove tale rapporto può vantaggiosamente tradursi in un sostegno concreto allo sviluppo del proprio territorio di riferimento. Questi ambiti sono, in particolare, quelli delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, delle nanotecnologie e della ricerca sui sistemi territoriali. Anche per il prossimo quadriennio la Compagnia intende dedicare una particolare attenzione a questi settori, sia direttamente sia attraverso gli enti strumentali già esistenti. Al tempo stesso la Compagnia si impegnerà per rendere più stretto il rapporto con gli enti strumentali istituiti in partnership con l'Università e il Politecnico, richiedendo la predisposizione di un piano pluriennale e vincolando il proprio sostegno al suo rispetto, verificato annualmente, da parte dei singoli enti.

Nell'ambito delle *tecnologie dell'informazione e della comunicazione* la Compagnia ha operato, e continuerà a operare, esclusivamente attraverso *l'Istituto Superiore Mario Boella* e i suoi laboratori, che collaborano con importanti centri internazionali, prendendo parte, tra l'altro, a vari progetti europei. L'Istituto ha ormai raggiunto standard

di eccellenza, e riceve anche finanziamenti consistenti di altra provenienza in virtù della partecipazione a progetti europei e commesse nazionali: particolare rilievo presenta, in questo quadro, la ricerca condotta nel campo della navigazione e localizzazione satellitare. La sua capacità di attrazione di risorse esterne ha fatto sì che il contributo finanziario della Compagnia sia ormai sceso stabilmente al di sotto del 50% del bilancio: questa percentuale può essere assunta come obiettivo medio anche per il futuro quadriennio.

Nell'ambito delle *nanotecnologie* - un campo squisitamente trasversale, che da un lato si collega allo studio della struttura della materia e alla scienza dei materiali, dall'altro fa da ponte con la ricerca nelle scienze della vita - la Compagnia opera invece attraverso il sostegno a dipartimenti universitari e ad altri enti di ricerca particolarmente qualificati; per il prossimo quadriennio essa intende rafforzare il proprio intervento, favorendo il coordinamento tra le ricerche in corso e destinando a questo ambito risorse superiori a quelle stanziato nel quadriennio precedente.

Nell'ambito della *ricerca sui sistemi territoriali* la Compagnia è presente attraverso *SiTI*, che ha sviluppato la propria attività su quattro direttrici fondamentali: la logistica, la messa in sicurezza

Anche per il prossimo quadriennio la Compagnia intende dedicare una particolare attenzione ai settori delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, delle nanotecnologie e della ricerca sui sistemi territoriali.

del territorio, l'ambiente e il paesaggio, il supporto operativo alle iniziative della Compagnia. Questa attività - condotta attraverso centri e laboratori - si estende a temi molteplici e disparati, che toccano progetti di trasformazione e riqualificazione urbana, di valorizzazione del paesaggio e del patrimonio architettonico, di sviluppo di infrastrutture e sistemi di trasporto, e così via. Particolare rilievo rivestono progetti come quelli sul retroporto di Genova o quelli relativi al sistema dei trasporti nell'area urbana di Torino, al pari dell'attività svolta dall'associazione *Ithaca*; mentre per altri dovrà essere adeguatamente definita, meglio che nel passato, la linea di confine tra ricerca applicata e attività progettuale/professionale. Anche nel prossimo quadriennio la Compagnia intende sostenere l'attività di *SiTI*, stimolando una maggiore aderenza al suo compito originario, e quindi una maggiore concentrazione nei suoi settori qualificanti.

Un ulteriore approfondimento richiederà invece l'impegno della Compagnia nell'ambito della *ricerca sull'energia e sul nesso energia-ambiente*. La Regione Piemonte ha infatti varato un ampio piano di studi e di interventi nell'ambito delle energie alternative, di dimensioni molto superiori alle disponibilità finanziarie che la Compagnia potrebbe mettere in campo in questo ambito. Allo stato attuale occorrerà quindi considerare in via preliminare se ci sia ancora spazio per un'iniziativa

coordinata con quella della Regione, tenendo presente che eventuali interventi in proposito dovrebbero essere coordinati con il piano regionale e incentrati sulla ricerca applicata. Un eventuale impegno in questa direzione si collega ovviamente con l'approfondimento da attuare in merito alla prospettiva di una "piattaforma per le tecnoscienze".

Ricerca biomedica e biotecnologica

Un altro ambito di ricerca che la Compagnia si propone di promuovere, in coerenza con le iniziative già intraprese, è quello delle *scienze della vita*, con particolare riguardo alla genetica, alle neuroscienze, alla ricerca biomedica e biotecnologica.

Particolarmente cospicuo appare, in questo ambito, l'impegno assunto per l'istituzione di un ente strumentale, in partnership con l'Università e il Politecnico di Torino, la *Human Genetics Foundation (HuGeF - Torino)*, in favore della quale sono stati stanziati 20 milioni di euro. L'insediamento e l'avvio delle attività dovranno completarsi nel corso del quadriennio, in maniera che il nuovo ente possa svolgere in maniera sistematica l'attività di ricerca in vista della quale è stato costituito, concernente soprattutto la variabilità genetica nel suo rapporto con l'evoluzione umana, l'epigenetica, la genetica dei tumori, l'immunogenetica, l'epidemiologia molecolare.

La Compagnia continuerà a seguire l'attuazione del *Programma Neuroscienze*, anzitutto attraverso i progetti scelti in seguito al bando scaduto nel 2009, e a sostenere i centri attivi nei territori di riferimento, potenziati o avviati grazie alle fasi preliminari del Programma.

A queste due direzioni principali di intervento se ne potranno accompagnare altre che riguardano la *ricerca biomedica e le biotecnologie*, con particolare riguardo allo studio delle cause di mortalità e di morbilità della popolazione e al potenziamento delle ricerche di biotecnologia molecolare.

In questa prospettiva si prevede di rafforzare la collaborazione con istituzioni universitarie o para-universitarie presenti a Torino (ma anche con analoghe istituzioni presenti a Genova), escludendo la costituzione di un nuovo ente strumentale per questo settore, mentre andrà esplorata la possibilità di una integrazione dell'agenda tematica di enti già esistenti, e in particolare di Hufef e del CBM.

Sanità

Strettamente legati a questi interventi sono quelli di competenza del settore sanità, realizzati attraverso il finanziamento di numerosi progetti, destinati fino ad ora soprattutto all'acquisto di apparecchiature innovative per ricerca, diagnosi e cura e, per una parte minore ma pur sempre

consistente, allo studio di nuovi modelli gestionali in ambito sanitario. Ad essi si affiancano contributi di minore entità in aree specialistiche (neurochirurgia, trapianti, medicina d'urgenza) e nella lotta contro patologie socialmente rilevanti. Anche se l'entità complessiva di questi interventi è impari ai bisogni del sistema sanitario torinese/piemontese, e molto inferiore al bilancio regionale destinato alla sanità, non c'è dubbio che essi siano serviti a promuovere settori di punta della medicina e della chirurgia, svolgendo una preziosa funzione di supplenza.

Anche nel prossimo quadriennio la Compagnia si impegnerà in iniziative che abbiano per obiettivo la centralità della salute, intesa come diritto individuale e collettivo, e la centralità del paziente, destinatario del diritto alla salute (e soggetto responsabile delle modalità del suo perseguimento). Queste iniziative saranno avviate d'intesa con la Regione e l'Agenzia regionale per i Servizi sanitari (ARESS), previa valutazione della loro coerenza con le indicazioni della programmazione regionale. Gli interventi riguarderanno, oltre all'acquisizione di *apparecchiature per la ricerca, la diagnosi e le cure innovative*, il sostegno alle competenze regionali nel campo del technology assessment (d'interesse diretto anche per le scelte di finanziamento della Compagnia); lo studio di nuovi *modelli gestionali* delle aziende sanitarie,



anche attraverso lo sviluppo dell'attività "in rete" (ambito nel quale potranno essere preziose le competenze dell'Istituto Boella); lo sviluppo di strategie di sistema nell'ambito della *medicina d'urgenza*; la prevenzione primaria e secondaria di patologie socialmente rilevanti; il tutto in forma complementare rispetto agli interventi nel settore della ricerca biomedica e della biotecnologia.

Ricerca economica, politica, sociale

Nel settore della ricerca economica la Compagnia è presente da parecchi anni, con un ruolo crescente affidato ad uno dei propri enti strumentali, la *Fondazione Collegio Carlo Alberto*, nata in *partnership* con l'Università di Torino. La Fondazione svolge la propria attività collegando strettamente ricerca di base e ricerca applicata. La ricerca di base è condotta da *fellows* reclutati su base internazionale; una parte consistente delle risorse è destinata ai corsi di dottorato di economia dell'Università di Torino, che hanno trovato stabile collocazione presso il Collegio. La ricerca applicata viene svolta in massima parte da centri o unità di ricerca, attualmente attivi sui temi dell'economia dell'innovazione, del *welfare*, dell'economia della famiglia, dell'economia del lavoro e della governance europea. Il legame tra ricerca di base e applicata ha consentito di addivenire a proposte in grado di influenzare *policies* locali, nazionali ed europee.

La Compagnia intende proseguire nel sostegno a questo insieme di attività, e ritiene che il metodo di lavoro realizzato in ambito economico debba estendersi in maniera non episodica ad altri settori delle *scienze sociali e politiche*, che troveranno nel rapporto con il Collegio il riferimento principale, anche se non esclusivo. Particolare importanza assumerà, in questa prospettiva, la scelta delle collaborazioni del Collegio con centri di ricerca universitari e non, e quindi la selezione dei *fellows*. In questa prospettiva potranno essere individuati, con il concorso di specialisti italiani e stranieri, temi di rilevanza strategica per la comprensione dei mutamenti in atto, quali ad esempio i processi migratori e demografici o le disuguaglianze socio-economiche. Per quanto riguarda l'istituzione o l'attrazione di nuovi centri o unità di ricerca, essi dovranno avere - analogamente a quelli esistenti - un ambito di ricerca circoscritto, definito su base non tanto disciplinare quanto tematica, favorendo la ricerca interdisciplinare e pluridisciplinare.

Ricerca giuridica

La Compagnia intende rafforzare e consolidare la propria presenza anche nella ricerca giuridica, con particolare riguardo a una prospettiva comparativa resa sempre più necessaria dai processi di integrazione europea, il cui



studio già oggi occupa un posto rilevante nell'attività della Compagnia, e dalla crescente consapevolezza della diversità dei sistemi giuridici presenti sulla scena internazionale. Un tema di rilevanza primaria, che ci si propone di fare oggetto di studio, è quello del *rapporto tra diritti nazionali e diritto comunitario*, soprattutto in relazione all'adozione della Carta dei diritti fondamentali e al recepimento da parte della legislazione dei singoli stati, e con rango costituzionale, della Convenzione Europea dei diritti dell'uomo. Da questo punto di vista si potrà seguire, per quanto riguarda sia il passato sia le prospettive future, il processo di unificazione giuridica a livello di principi attualmente in corso nei paesi dell'Unione Europea, ma anche gli ostacoli che ancora si frappongono al sorgere di un "diritto comune" europeo.

Un'altra direzione d'interesse della Compagnia in ambito giuridico potrà vertere sulla ricerca di soluzioni normative adeguate ai *nuovi problemi posti dalle dinamiche economiche e dallo sviluppo della ricerca scientifica e tecnologica*, anche allo scopo di contribuire a una razionalizzazione della normativa e alla sua uniformazione a livello sopranazionale.

Istruzione, formazione universitaria e post-laurea

Strettamente connessa alla ricerca scientifica (in senso lato) è l'attività di formazione universitaria e soprattutto post-laurea, con particolare riguardo al sostegno offerto a dottorati, a borse post-dottorali, a *master*, a scuole di specializzazione. In questa attività sono largamente impegnati gli enti strumentali della Compagnia, mentre numerosi sono stati pure gli interventi specifici in favore di determinati dipartimenti o di enti para-universitari. La definizione (già in corso) di un quadro convenzionale pluriennale, da completare nel corso del 2009 e da sottoporre a verifica periodica, caratterizzerà i rapporti della Compagnia sui temi della *formazione universitaria e post-laurea* con gli atenei piemontesi (Università di Torino, Politecnico di Torino, Università del Piemonte orientale "Amedeo Avogadro"), ma anche con le università di altri territori di riferimento. Contemporaneamente verranno a cessare gli interventi di sostegno a iniziative che si collocano al di fuori di tale quadro. Mentre il sostegno ai dottorati (orientato a quelli che presentino caratteristiche di "eccellenza" o di promozione di settori strategici ai quali la Compagnia sia direttamente interessata) e alle attività formative, come quello relativo alle strutture e infrastrutture universitarie, rientrerà per intero nel quadro delle convenzioni, andrà verificato nei singoli casi e nei singoli ambiti se sia praticabile la totale o parziale inclusione delle attività di ricerca in questo quadro convenzionale.

Una corretta informazione sui metodi e sui risultati della ricerca, sulle potenzialità e le prospettive di sviluppo offerte dalla tecnologia, nonché sui problemi etico-politici che queste implicano, riveste un'importanza decisiva per la crescita della cultura e della società.

Nel settore dell'istruzione pre-universitaria la Compagnia è tradizionalmente presente attraverso un altro dei propri enti strumentali, la *Fondazione per la Scuola*. La Fondazione è impegnata nel valorizzare l'autonomia scolastica, assumendo come termini di riferimento le singole scuole e offrendo servizi a quelle che intendono avvalersene, ma cercando anche di creare reti di scuole, soprattutto, ma non soltanto, nel Nord-ovest del paese. A tale scopo essa punta a creare "modelli" di intervento a sostegno di istituti e del personale docente, utilizzando, tra gli strumenti, i bandi di concorso (il concorso "Cento scuole"). La Compagnia intende proseguire nel sostegno a queste attività, identificando la Fondazione come il soggetto al quale affidare gli interventi in ambito scolastico, dalla scuola primaria alla scuola secondaria superiore. Alla luce delle considerazioni svolte nel capitolo dedicato alle politiche sociali, potranno tuttavia essere attivate in collaborazione con il sistema scolastico iniziative orientate al rafforzamento dell'investimento educativo sui minori, nella fascia che si estende dalla prima infanzia a tutta la scuola dell'obbligo, che potranno essere sviluppate in forma integrata tra i diversi settori della Compagnia e la Fondazione per la Scuola, anche per operare con maggiore efficacia sui temi dell'integrazione dei minori stranieri e delle seconde generazioni.

Diffusione della cultura scientifica e tecnologica

Un campo in cui la presenza della Compagnia è andata crescendo nel corso degli anni è quello della diffusione della cultura scientifica e tecnologica, su cui la Compagnia continuerà ad essere presente. Tra le iniziative rivolte alla diffusione della cultura scientifica nell'arco temporale di questo Documento, particolare rilievo assume il sostegno ad *ESOF 2010*, rassegna internazionale della ricerca e della comunicazione scientifica che si terrà a Torino nel luglio 2010. Significative appaiono anche altre iniziative di collaudato valore, presenti a Torino e Genova. Non c'è dubbio che una corretta informazione sui metodi e sui risultati della ricerca, sulle potenzialità e le prospettive di sviluppo offerte dalla tecnologia, nonché sui problemi etico-politici che queste implicano, rivesta un'importanza decisiva per la crescita della cultura e della società in Italia. Si dovrà perciò provvedere al selettivo potenziamento di queste iniziative, privilegiando la qualità delle iniziative, la natura innovativa dei loro strumenti, e la loro capacità di produrre ricadute non episodiche, anche sul piano del rafforzamento delle potenzialità locali, e quindi dei processi di sviluppo.



Internazionalizzazione e studi internazionali

Una delle dimensioni a cui la Compagnia si è maggiormente interessata, soprattutto nello scorso quadriennio, è quella dell'internazionalizzazione, in un quadro europeo ma non soltanto europeo. La Compagnia ha sostenuto lo sviluppo del Polo ONU di Torino, l'avvio del Centro Studi sul Federalismo, e numerose altre istituzioni e *think tank* che si occupano dei problemi dell'integrazione europea e dei rapporti tra l'Europa e altre aree. A ciò si aggiunge la presenza della Compagnia in numerose reti europee, e la collaborazione con centri e istituti europei e transatlantici. Essa è così diventata un centro di riferimento importante per molti *partner* stranieri con i quali ha sviluppato iniziative comuni. La Compagnia intende proseguire in questi interventi nel campo degli *studi europei e internazionali*, precisando i temi di ricerca, consolidando alleanze e legami già esistenti, e proseguendo nell'impegno volto a portare a Torino iniziative e attività non episodiche dei soggetti con cui ha stabilito (o stabilirà) rapporti di collaborazione pluriennale. Verrà inoltre perseguito l'obiettivo di far crescere poli di competenza torinesi, accademici e non, capaci di raggiungere dimensioni adeguate al loro inserimento in reti e progetti europei e internazionali, beneficiando delle partnership e delle reti attivate grazie alla Compagnia. In questo ambito appare prioritaria la realizzazione di un "Polo di studi europei", capace di superare la frammentazione

di attività che oggi si registra in questo ambito, e di un polo di studi globali/internazionali che svolga, anche in raccordo con l'Università, un ruolo analogo nel campo delle relazioni internazionali e degli *area studies*. Andranno verificate le forme di collaborazione e integrazione tra tutto questo insieme di attività e la missione del Collegio Carlo Alberto.

Quale obiettivo strategico di fondo, che va al di là della sfera degli studi internazionali, la Compagnia si ripromette di accrescere la *capacità di attrazione* di Torino nei confronti di ricercatori stranieri, guardando sia a studiosi di comprovata qualificazione professionale sia a giovani ricercatori impegnati in progetti di particolare rilevanza. Già oggi la maggior parte degli enti strumentali svolge la propria ricerca in un contesto internazionale, con rapporti consistenti con numerosi *partners* stranieri, e l'internazionalizzazione è un obiettivo primario del Collegio Carlo Alberto. La Compagnia intende favorire questi legami e compiere un passo ulteriore, mettendo allo studio la creazione (eventualmente anche sotto forma di sviluppo delle attività degli enti esistenti) di un "istituto di studi avanzati" sul modello di Princeton o del Wissenschaftskolleg di Berlino, e di altri sorti negli ultimi decenni nell'Europa orientale, che sia in grado di accogliere studiosi provenienti da paesi diversi e cultori di diverse discipline.

Un progetto del genere - di cui si dovrà verificare la compatibilità con le concrete risorse disponibili nell'arco temporale cui si applica questo Documento Programmatico - servirebbe a rafforzare la presenza di Torino nel circuito della ricerca internazionale, istituendo legami durevoli con le istituzioni di appartenenza degli studiosi ospiti e promuovendo una rete di rapporti destinata a durare anche dopo il loro soggiorno torinese.



4.

Compagnia di San Paolo

La Compagnia conferma l'impegno a favore della cultura, quale risposta ai bisogni intellettuali e spirituali delle persone come pure quale fattore insostituibile di avanzamento della ricerca e della conoscenza.

4. Patrimoni di cultura, di arte, di creatività

Premessa

Nel quadriennio 2009-2012 le politiche istituzionali della Compagnia dovranno saper individuare strumenti e risorse capaci di continuare a garantire lo sviluppo culturale del territorio, pur in una fase economicamente e finanziariamente critica. La Compagnia, infatti, conferma l'impegno a favore della cultura, quale risposta ai bisogni intellettuali e spirituali delle persone come pure quale fattore insostituibile di avanzamento della ricerca e della conoscenza.

Parimenti dovranno essere considerati gli effetti positivi, diretti e indiretti, indotti dall'attività culturale sul contesto socio-economico, analizzando con serietà le criticità esistenti e quelle che potranno emergere, come pure le opportunità sul tappeto. Ciò vale in particolare per Torino, che negli ultimi anni ha registrato un progressivo incremento della propria vitalità e reputazione anche grazie alle risorse canalizzate verso la cultura e i consumi culturali.

A partire da tali premesse, è opportuno distinguere tra gli interventi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale da un lato, e la promozione e il sostegno delle attività di rilevante interesse culturale dall'altro, sia pure in una prospettiva di stretta integrazione tra le due sfere di attività.

Patrimonio culturale

La politica della Compagnia si fonderà su due presupposti: da una parte, la qualità del bene culturale oggetto dell'intervento, ma anche la sua collocazione all'interno di un sistema coerente di valorizzazione culturale territoriale; dall'altra, quale condizione per una efficace pianificazione degli interventi, la disponibilità di un adeguato quadro di conoscenze storico-artistiche intorno al bene e al suo contesto, conoscenza il cui sviluppo potrà esso stesso essere oggetto di sostegno da parte della Compagnia.

La disponibilità alla collaborazione con le istituzioni pubbliche e private costituirà, come in passato, un elemento strategico riguardo alle modalità attuative della politica di conservazione e valorizzazione del patrimonio storico-artistico promossa dalla Compagnia; e proprio nella costruzione di coalizioni finalizzate a progetti congiunti potrà esprimersi il ruolo proattivo della Compagnia. I bandi, nella doppia veste di strumento erogativo omogeneo e, soprattutto, di efficace mezzo per la programmazione e la definizione degli interventi, potranno essere affiancati, ove se ne rilevi l'opportunità, dalla sottoscrizione di accordi, intese, convenzioni con le istituzioni competenti, e da eventuali altri progetti gestiti direttamente.

4. Patrimoni di cultura, di arte, di creatività



34

Con riferimento al *patrimonio civile* si proseguirà negli interventi di recupero e valorizzazione dei centri storici di Torino e Genova con i loro distretti museali e, nel territorio piemontese, delle Residenze sabaude, del sistema delle fortificazioni, e delle testimonianze di archeologia industriale.

Gli interventi relativi al *patrimonio religioso* torinese e genovese, svolti in questi anni, hanno toccato un insieme numericamente esteso e qualitativamente significativo di beni. Tale attenzione deve essere ora collocata all'interno di una visione integrata del patrimonio urbano complessivo, anche con riferimento agli spazi pubblici.

Per i beni diffusi sul territorio, ampiamente presenti nella politica erogativa del passato quadriennio, e selezionati attraverso appositi bandi, lo strumento degli *interventi di carattere distrettuale*, oggetto di sperimentazione in alcune valli alpine piemontesi, appare maggiormente in grado di favorire l'integrazione tra i diversi progetti e tra essi e il territorio. Interventi diffusi, selezionati attraverso un bando, potranno invece continuare nel campo degli oggetti culturali o decorativi appartenenti alla tipologia dei beni religiosi, conservati presso i luoghi di culto: l'esperienza insegna, infatti, che questa categoria

di beni è tra quelle a maggior rischio di dispersione o ammaloramento.

La salvaguardia della memoria storica della collettività, quale strumento di crescita civile e di promozione culturale, propone all'attenzione della politica erogativa del quadriennio 2009-2012 gli interventi di recupero e valorizzazione del *patrimonio archivistico*.

La continuazione del progetto *La manutenzione della memoria territoriale* consentirà, in collaborazione con gli Archivi di Stato, il recupero di documentazione a rischio di dispersione, l'edizione di fonti, l'adozione di nuove tecnologie e l'aggiornamento professionale degli archivisti. Altri progetti avranno di mira la razionalizzazione del quadro delle sedi e delle forme di gestione (*Casa degli Archivi* a Torino) contribuendo così ad assicurare al progetto di conservazione e valorizzazione del patrimonio anche funzioni di promozione ed elaborazione culturale. La connessione tra conservazione ed elaborazione rappresenta infatti un'opzione fondamentale della Compagnia in questo specifico settore. Proprio in quest'ambito, per quanto riguarda Genova si guarderà con interesse a progetti di istituzioni e associazioni che, come accade nel caso di Palazzo Ducale, favoriscano in modo coordinato la valorizzazione e fruizione dei propri patrimoni, e promuovano

Per i beni diffusi sul territorio e selezionati attraverso appositi bandi, lo strumento degli interventi di carattere distrettuale appare maggiormente in grado di favorire l'integrazione tra i diversi progetti e tra essi e il territorio.

iniziative capaci di caratterizzare spazi pubblici quali luoghi di vita culturale, avvalendosi a tal fine di puntuali strategie di comunicazione.

Una specifica attenzione potrà essere dedicata agli *archivi delle memorie musicali e delle prassi esecutive*, che si propongono come riferimento della ricerca in area storico-musicale, tendenti a sfruttare in modo critico quei depositi di conoscenze delle fasi più europee della storia musicale locale; la valorizzazione di questi momenti dovrebbe attuarsi nella pubblicazione di materiali musicali, letterari e figurativi. Del pari sembra opportuno prestare attenzione agli archivi di registrazione audio e video depositati negli archivi degli enti lirici.

Il *patrimonio bibliografico* continuerà ad essere oggetto di interventi significativi, sia per quanto riguarda il ruolo operativo delle biblioteche, orientato ad attività che affianchino agli imprescindibili compiti di conservazione e di ricerca la valorizzazione, anche sperimentale, del patrimonio medesimo (e ciò anche con l'obiettivo, su cui si tornerà, di promozione della lettura), sia per l'approfondimento di soluzioni, economicamente sostenibili, che possano far fronte alla carenza di idonei spazi di conservazione bibliotecaria e di accoglienza del pubblico. Un nodo di particolare rilievo

è rappresentato in questo campo dalla situazione delle biblioteche pubbliche torinesi.

Il *Programma Musei*, avviato nell'anno 2000, rimarrà al centro dell'attività della Compagnia in questo settore. Esso è stato dal suo nascere caratterizzato da un ampio piano di interventi strutturali sulle sedi, di nuovi allestimenti, di campagne di ricognizione e restauro delle collezioni museali, sullo sfondo di un concetto quale il *Distretto dei Musei* nel centro storico di Torino, ove si concentrano rilevanti testimonianze della vita di corte e del collezionismo sabaudo, in un'area - estesa dalle Porte Palatine a Piazza Carignano - che oggi si tende a qualificare come sistema museale unitario. La realizzazione di tale programma presuppone condivisione di valori da parte dei principali attori istituzionali locali e nazionali, e un forte impegno finanziario, organizzativo e progettuale. Dopo l'avvio della riqualificazione del Museo Egizio (e con esso del palazzo che lo ospita) e del Museo del Risorgimento (prima tappa nel recupero di Palazzo Carignano), tale impegno vede oggi al suo centro la questione della definizione di una sede idonea per la *Galleria Sabauda*, stante la destinazione degli spazi da essa occupati presso il Collegio dei Nobili al progetto di ristrutturazione dell'Egizio. Tale questione, la cui risoluzione può chiamare in causa diverse opportunità sistemiche



sia in rapporto alla più felice collocazione del Museo, sia alla valorizzazione del suo futuro contenitore, sarà oggetto di una seria esplorazione e considerazione culturale, territoriale, come pure, e non da ultimo, finanziaria, in modo congiunto con le istituzioni coinvolte.

Accanto agli interventi individuati dal Programma Musei sarà assicurata attenzione verso le *altre più significative realtà museali*, che svolgono ruoli di attrattori culturali e di identità del territorio. Inoltre viene confermata l'importanza assegnata ad esperienze di natura museale - o, come anche si dice, a Centri di interpretazione - che con nuovi linguaggi documentano e problematizzano la storia del Novecento. Di questi, il *Museo diffuso della Resistenza* e il *Museo Nazionale del Cinema* costituiscono esempi interessanti. Nella città di Genova i restauri funzionali delle sedi museali e il loro riallestimento accompagneranno, integrandolo, il recupero di eminenti architetture del centro storico come pure di altre realtà museali di prestigio.

Il *paesaggio*, come risultato di fattori naturali e artificiali e delle loro interrelazioni, costituirà oggetto di politiche di intervento guidate da logiche di integrazione sistemica di beni e territori. Gli interventi di natura trasformativa o recuperativa su ampia scala esulano

in genere, a motivo della loro dimensione, o in quanto implicano profonde modificazioni di politiche pubbliche, dalle possibilità di azione della Compagnia. Una linea più agevolmente praticabile, invece, è quella degli interventi esemplari di limitate dimensioni, così come quella della documentazione e della ricerca: specifico impegno sarà così dedicato alla conoscenza di siti o di sistemi paesaggistico-ambientali, in termini storici, culturali e naturalistici, al fine di individuare il punto di equilibrio ideale tra recupero, preservazione e trasformazione. La Compagnia intende così prestare il proprio aiuto allo sviluppo di una cultura operativa del paesaggio, a partire da esempi urbani, rurali, naturali o, come è tipico della situazione italiana, misti, nei propri territori di riferimento.

Attività culturali

Dall'esame delle attività finanziate nel passato quadriennio risulta che i contributi erogati agli enti culturali partecipati (ovvero, della cui compagine la Compagnia si trova a diverso titolo a far parte) rappresentano oltre un quarto della spesa complessivamente sostenuta dal settore. In un quadro di risorse tendenzialmente decrescenti questa importante rigidità di spesa pone problemi di non poco conto, e può determinare, se confermata, un impatto

Nel campo degli enti non partecipati si dovrà operare selezionando iniziative non dispersive e puntare anche in questo caso sull'efficienza, mediante sistemi di cooperazione e integrazione delle azioni, quando non dei soggetti.

negativo sulle risorse "libere" da dedicare al resto del sistema. Ciò comporta l'esigenza di continuare a seguire con attenzione, e anzi a promuovere la ricerca di livelli di ancor maggiore efficienza da parte degli enti partecipati, favorendo la loro collaborazione e - ove possibile e opportuno - la integrazione tra funzioni o strutture.

Nel campo degli enti non partecipati e dei loro progetti, fermo restando il principio che la cultura costituisce un importante fattore di sviluppo economico, e tenuto conto che la diminuzione dei finanziamenti pubblici fa crescere la quantità delle richieste rivolte alle fondazioni, ma non necessariamente il loro livello qualitativo, si dovrà operare selezionando iniziative non dispersive e puntare anche in questo caso sull'efficienza, mediante sistemi di cooperazione e integrazione delle azioni, quando non dei soggetti. Obiettivo non secondario è scongiurare il rischio della scomparsa di attività di rilievo culturale, vanificando nel contempo le risorse finora investite. Se gli strumenti attualmente adottati - bandi, progetti di rete, singole erogazioni - si confermano come mezzi utili per la selezione delle attività da sostenere, si impone tuttavia l'adozione di criteri più accentuatamente selettivi, guidati da una valutazione non solo della qualità, fattibilità ed efficacia degli interventi, ma anche -

come già accade - dell'affidabilità amministrativa e dell'efficienza dei richiedenti.

La *valorizzazione del patrimonio culturale* vede nella messa in rete delle istituzioni museali e nel loro raccordo con il territorio uno strumento di rilievo. Così pure, le attività espositive possono rappresentarne una delle leve attuative primarie. Esse dovranno distinguersi per rigore scientifico, per la capacità di raggiungere risultati divulgativi e per il respiro del progetto. La fruizione, e quindi la valorizzazione, del patrimonio culturale può tuttavia avvalersi anche di altri canali: in primo luogo l'attivazione di sensibilità locali, che si trasformino nella cura e nell'apertura ai visitatori dei beni e dei luoghi da parte dell'associazionismo culturale; ma anche l'utilizzo di beni e luoghi all'interno di produzioni culturali e comunicative, naturalmente nel rispetto della loro conservazione e dignità. Progetti che mobilitino questo tipo di risorse - in modo particolare l'associazionismo culturale, elemento di *software* nell'implementazione delle logiche distrettuali - saranno considerati con attenzione speciale.

Torino è salita negli ultimi decenni al rango di centro musicale di rilievo internazionale, come testimonia la qualità dell'offerta ed altresì la vivacità della domanda, e ciò grazie

ad una solida rete di orchestre, istituzioni e associazioni, sia di grande tradizione che di nascita recente. L'investimento sulle attività musicali rappresenta dunque una priorità da confermare. Ma più in generale è importante che si continuino a sostenere le iniziative di *teatro, musica e teatro musicale, danza, cinema*, con le loro forme di incrocio e contaminazione, nonostante la crisi delle risorse.

Esse costituiscono, infatti, un importante strumento non solo di valorizzazione del patrimonio ereditato, ma anche di crescita culturale per fasce allargate di pubblico, particolarmente attento ai nuovi linguaggi della comunicazione artistica.

In tale direzione lo strumento del bando si è dimostrato idoneo a operare una selezione rigorosa e programmazione adeguata sul territorio, e pertanto se ne sottolinea l'efficacia quale strumento per il sostegno delle *performing arts*. Nella selezione delle attività da sostenere, particolare peso avranno le iniziative mirate alla riscoperta e alla valorizzazione del patrimonio storico di pregio, da un lato, e quelle che propongono, dall'altro, espressioni d'arte innovative e progetti di promozione della creatività, che oggi, nel cinema ma non solo in esso, sempre più coinvolgono i linguaggi tecnologici e le forme espressive digitali.

Particolare riguardo sarà dedicato a progetti di *promozione del libro e della lettura*, con particolare attenzione al crescente ruolo della Fiera Internazionale del Libro nonché a progetti di rete, in un dialogo con le politiche nazionali che potrà diventare più efficace se si realizzerà l'auspicato insediamento nell'area torinese di una sede del Centro Nazionale per il Libro.

Non mancano tra gli assunti della politica della cultura della Compagnia la conservazione e l'accrescimento dei patrimoni radicati in specifiche *istituzioni culturali*, che costituiscono ricchezza e strumento di sviluppo del territorio. Nasce da ciò l'opportunità di non indirizzare i contributi esclusivamente alla realizzazione di singoli progetti, assicurando, come già accade, un supporto all'attività istituzionale dei soggetti che per qualità e specificità degli scopi fondativi e delle iniziative svolte, strumenti applicati, e risultati ottenuti, contribuiscono ad assicurare alla cultura e alla ricerca locale e nazionale alti livelli di produzione e prestigio. Tale forma di sostegno, specie nei momenti di crisi, consente infatti agli enti di svolgere regolarmente la propria attività istituzionale, un valore in sé non sempre traducibile in progetti annuali.

Una dimensione che la Compagnia non intende lasciar cadere nel quadriennio 2009-12

Una dimensione che la Compagnia non intende lasciar cadere è il sostegno alle esperienze di creatività artistica, specie ad opera di giovani artisti. Si porrà attenzione a quei progetti che costituiscano piattaforme per la realizzazione di segni, opere e creazioni attivi nei territori di riferimento della Compagnia.

È il sostegno alle *esperienze di creatività artistica*, specie ad opera di giovani artisti. In una fase di restrizione dei mezzi a disposizione le risorse per questa tipologia d'azione non potranno essere molto sostanziose: non di meno, nei limiti del possibile si porrà attenzione a quei progetti che costituiscano piattaforme per la realizzazione, o direttamente producano, segni, opere e creazioni, specie - si ripete - con il concorso di giovani artisti, attivi (stabilmente o no) nei territori di riferimento della Compagnia.

Più in generale, il rafforzamento presso gli attori del sistema locale della capacità di dare vita a produzioni culturali "esportabili", e di partecipare attivamente a circuiti che non si esauriscano nella sfera locale, rappresenta un obiettivo legittimo per l'azione della Compagnia, che anche attraverso questa dimensione può raccordare l'obiettivo generale dello sviluppo economico e sociale con quelli specifici del settore. Un siffatto obiettivo era stato esplicitato, nel campo dell'organizzazione di mostre, per quanto riguarda la Fondazione per l'Arte, ma nulla vieta di guardare anche ad altri ambiti, soprattutto dove le nuove forme della produzione artistica, o la valorizzazione del patrimonio storico, si possono intrecciare con gli orizzonti dell'industria culturale.



Dall'eredità della Fondazione per l'Arte alle discipline umanistiche

Al fine di un recupero di efficienza, il Consiglio Generale ha approvato il progetto di incorporazione della Fondazione per l'Arte nella Compagnia di San Paolo. Alcune iniziative della Fondazione, o loro evoluzioni, saranno quindi sussunte nell'agenda operativa in materia d'arte e cultura della Compagnia. Nel passato quadriennio la Fondazione per l'Arte ha attivato, in convenzione con gli Atenei torinesi e con la Fondazione Centro per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali "La Venaria Reale", un *organico progetto di formazione* nelle discipline relative ai molteplici aspetti dei beni culturali, dalla conservazione al restauro alla gestione. Nell'attuazione di tale programma sono stati istituiti Master di primo e secondo livello e il primo corso di laurea magistrale in *Conservazione e restauro dei beni culturali*. Queste iniziative sono nella loro fase di sviluppo e richiedono attenzione specifica, in particolare alla ricerca di strumenti adeguati per una gestione sostenibile, ma sono indubbiamente importanti e suscettibili di un'evoluzione in senso internazionale, in cooperazione con il sistema ONU, coerente con la politica di apertura globale che la Compagnia persegue.

Il progetto di costituzione di un *Centro studi e documentazione sul Barocco* per "promuovere gli studi sul patrimonio storico-artistico dal tardo

Cinquecento al primo Ottocento", una cui prima fase di studio è stata avviata dalla Fondazione per l'Arte, appare un'iniziativa di grande interesse nel campo delle discipline storiche e umanistiche, in uno scenario europeo. Si potrebbe così creare uno straordinario polo integrato, di carattere interdisciplinare, orientato all'esplorazione della confluenza europea di filoni letterari, architettonici, artistici e musicali di un'età unica nella storia di Torino e del Piemonte - tanto più interessante se localizzato a Venaria, nella Reggia restaurata, in un contesto idealmente collegato al tema di studio. Si rende, però, necessario un approfondimento e un riesame complessivo del piano embrionalmente formulato, per garantirne una dimensione interdisciplinare, per meglio specificare le basi, i metodi e gli ambiti dell'attività, e per verificare le condizioni di sostenibilità finanziaria.

Il Centro potrà altresì rappresentare, se gli studi di fattibilità ne confermeranno la praticabilità, un'importante occasione di razionalizzazione della presenza della Compagnia nell'ambito delle discipline umanistiche, e di una sua più marcata proiezione internazionale; a tal fine, dovrà essere concepito come istituzione di ricerca e di servizio, nonché di incentivazione e sostegno per nuove leve scientifiche, sia "in uscita" (valorizzando i rapporti già in atto, ad esempio,

Il progetto di costituzione di un Centro studi e documentazione sul Barocco per "promuovere gli studi sul patrimonio storico-artistico dal tardo Cinquecento al primo Ottocento" appare un'iniziativa di grande interesse nel campo delle discipline storiche e umanistiche, in uno scenario europeo.

con il Collège de France), sia "in entrata", attirando studiosi interessati ad operare in Italia, ma in una dimensione autenticamente europea.



5.



Nel quadriennio potranno essere stimolati progetti intersettoriali che integrino valenze artistiche, culturali, sociali, educative, concentrandole su singoli territori a rischio di degrado attraverso azioni multiple di riqualificazione meglio espresse dallo slogan "adottiamo un territorio".

5. Incroci e prospettive intersettoriali

Nel corso della trattazione dedicata ai settori di attività della Compagnia si è seguita, fin dal lessico utilizzato, una griglia espositiva grosso modo coerente con la nomenclatura statutaria oggi vigente. Più di una volta si è però dovuto scavalcare qualche confine formale, o innovare più o meno profondamente rispetto alle dizioni ufficiali, evidenziando in questo modo sia il relativo invecchiamento di alcune delle etichette utilizzate nello Statuto per indicare i settori di attività, sia l'artificialità di alcune separazioni.

Le dizioni settoriali potranno essere aggiornate nell'ambito del complessivo processo di rivisitazione dello Statuto che il Consiglio ha avviato con la nomina di un'apposita Commissione - e ciò anche alla luce delle significative modificazioni relative ai "settori ammessi" nel frattempo intercorse nel dettato legislativo. In ogni caso, anche la più esaustiva e aggiornata enumerazione di ambiti di attività si rivelerebbe inadeguata di fronte alla complessità dei problemi che la realtà contemporanea pone ad una fondazione come la nostra, visto che ciò che caratterizza molte delle sfide più interessanti è proprio la loro natura multi-dimensionale. E a fronte della complessità dei problemi non può che stare l'articolazione delle risposte, a loro volta bisognose di alimentarsi di analisi e di saperi inter-disciplinari, e di affidarsi a una pluralità di strumenti e ambiti operativi.

Dal punto di vista della Compagnia, ciò implica l'accettazione del fatto che le tematiche inter-settoriali, lungi dal rappresentare una categoria residuale in cui collocare progetti minori privi di chiara "paternità disciplinare", possono rappresentare un importante terreno di azione e riflessione, a cui l'organizzazione del lavoro deve poter dare risposte adeguate, attraverso forme duttili di collaborazione tra gli uffici. Proprio questa è stata una delle ispirazioni che hanno guidato la revisione del modello organizzativo operata nel giugno 2009, la cui messa in atto accompagnerà la realizzazione del presente Documento Programmatico. L'organizzazione in chiave settoriale degli uffici della Compagnia, che non viene certo meno, è stata pensata per sviluppare competenze e sensibilità specifiche quando non specialistiche, la cui rilevanza resta intatta. Ma questa articolazione non deve impedire la leggibilità complessiva di progetti integrati di cui possono far parte elementi e ispirazioni al tempo stesso culturali, sociali, educative, territoriali, e così via. Per affrontare adeguatamente questo genere di progetti saranno favorite, tutte le volte che si renderà opportuno, procedure congiunte di analisi e apprezzamento di progetti a geometria complessa, che potranno estendersi alle fasi di gestione e monitoraggio, e, se opportuno, ad una ripartizione del carico finanziario tra più settori.



Molte tematiche inter-settoriali sono state evocate nel corso delle trattazioni tematiche, e altre, oggi inattese, ci verranno sicuramente proposte nel corso del quadriennio dalle realtà in cui operiamo. Può tuttavia essere utile che in un documento di programmazione come l'attuale si provino ad esplicitare alcuni degli incroci intersettoriali più importanti, su molti dei quali la Compagnia è già ora attiva, pur nella consapevolezza che non si rappresenteranno in questo modo tutti i possibili terreni di applicazione della logica.

Arte, cultura, società, spazi pubblici

La creatività contemporanea richiama spesso un'intenzionale dimensione di socialità, che l'artista spesso include nel suo lavoro quale componente non accessoria. In modo simmetrico, varie operazioni di rivitalizzazione sociale, interventi a favore di minoranze o categorie in condizioni di svantaggio, progetti di rigenerazione urbana mettono in gioco ingredienti di natura espressiva, artistica e culturale. Si pensi, se non altro, al rapporto ormai ampiamente sperimentato tra spazi pubblici e arte pubblica: ma l'esemplificazione potrebbe essere abbondante, e non assente dalla tradizione operativa della Compagnia. Ancor più di quanto oggi accada, nel quadriennio potranno essere stimolati progetti intersettoriali che integrino

valenze artistiche, culturali, sociali, educative, concentrandole su singoli territori a rischio di degrado. È ciò di cui si è parlato nella trattazione relativa alle politiche sociali, là dove si sono evocati "programmi di intervento integrato e sistemico verso problematiche esistenti in ambiti territoriali, tipicamente quartieri metropolitani a rischio, in cui sia difficile immaginare di innescare dinamiche positive se non attraverso azioni multiple, simultanee o sequenziali di riqualificazione ... (lo slogan potrebbe essere "adottiamo un territorio")".

Inclusione, integrazione, istruzione

Anche in questo caso la trattazione relativa alle politiche sociali, parzialmente ripresa nel paragrafo sull'istruzione, evoca tematiche - relative all'integrazione della popolazione di origine straniera, alle seconde generazioni nate in Italia da genitori stranieri, e più ampiamente agli obiettivi sociali dell'azione educativa - che chiamano in causa competenze e strumenti intersettoriali: "valorizzare le fasce giovanili e le seconde generazioni, attraverso interventi rivolti soprattutto all'ambiente scolastico e all'implementazione di pratiche di cittadinanza attiva", e più ampiamente attivare "politiche di investimento educativo sui minori che, a partire dagli asili nido, si estendano anche alle scuole

dell'infanzia, primarie e medie ... Su questi ordini di scuole ricadono sempre più frequentemente funzioni non solo didattiche, ma estese a problematiche sociali (integrazione dei minori stranieri, dispersione scolastica, bullismo, rapporti con le famiglie)".

Ciò richiede la collaborazione di competenze interne alla Compagnia, ma anche l'azione integrata di enti strumentali, quali la Fondazione per la Scuola e l'Ufficio Pio, lungo una gamma tematica che include interventi educativi, socio-assistenziali, di animazione culturale, di riqualificazione di ambienti pubblici, ma anche strumenti di valutazione dell'efficacia delle *policies* che si alimentino di una gamma di saperi, dalle scienze cognitive a quelle dell'educazione.

Incroci possibili e confini labili

La trattazione relativa alla sanità evoca, ovviamente, la rilevanza del nesso con la ricerca in campo biomedico e biotecnologico. Ma anche la tematica assistenziale si intreccia con quella sanitaria, là dove si parla di innovazione nei modelli assistenziali nella direzione della domiciliarità; e d'altra parte l'innovazione dei modelli di gestione delle aziende sanitarie e ospedaliere richiama necessariamente l'instaurazione di diversi rapporti con le realtà assistenziali. Peraltro, la stessa valutazione dell'adeguatezza

delle risposte adottate di fronte a temi come il disagio mentale può essere utilmente riaccolta con l'investimento della Compagnia sulle neuroscienze, nel cui ambito si è volutamente data priorità a progetti di ricerca di carattere traslazionale.

La stessa prospettiva dello sviluppo sostenibile, evocato tra i principali obiettivi di riferimento, non può d'altra parte essere pensata, e a maggior ragione praticata, se non attraverso un'apertura tematica ad ampio spettro, in cui gli stessi sotto-temi (ad esempio, quello della mobilità sostenibile, o dell'abitare sostenibile) stanno all'incrocio tra diverse tradizioni disciplinari e diversi ambiti operativi, dalle ICT all'architettura, dall'urbanistica all'energia, dall'economia alla climatologia.

D'altra parte, c'è un tratto necessariamente convenzionale in alcune suddivisioni tematiche che sono state oggetto di dibattiti pluridecennali - quale quella tra scienze sociali e scienze umane - con le ulteriori varianti legate alla nozione di scienze storico-sociali, alla distinzione o inclusione delle scienze politiche, alle tendenze egemoniche delle scienze economiche e, oggi, degli approcci cognitivi o neuro-scientifici al comportamento umano. La Compagnia d'altra parte non può occuparsi della creazione



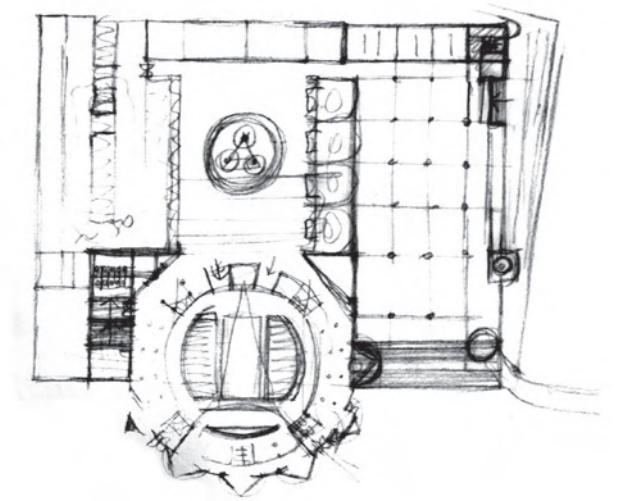
di tipologie, o peggio dell'erezione di steccati, bensì della corretta utilizzazione delle competenze interne ed esterne al fine della realizzazione di obiettivi di ampio respiro. A proposito di questi, vale la pena di ricordare le potenzialità che derivano dall'incrocio tra arte, attività culturali, scienza e tecnologia, sul piano della valorizzazione del patrimonio (che richiede avanzate tecnologie museali e comunicative), della tutela e del restauro (dove è ovvio notare quanto incidano competenze e dotazioni tecnico-scientifiche derivanti dalla fisica, dalla chimica e dalla biologia), della documentazione e accessibilità (dove la digitalizzazione di patrimoni di varia natura è strumento irrinunciabile), ma anche della creazione artistica, che sempre più utilizza tecnologie di avanguardia e talvolta ne coglie pionieristicamente le potenzialità. In questi casi, prima ancora che un'opzione interna, relativa all'organizzazione del lavoro nell'ambito della Compagnia, la capacità di operare al di là dei confini tradizionali è una sfida che la Compagnia e i suoi enti strumentali possono lanciare all'ambiente in cui operano, stimolando l'emergere di alleanze, soggetti, progetti davvero intersettoriali.

Ciò è tanto più necessario in quanto una scelta a favore dell'interdisciplinarietà e della complessità è già stata fatta, in modo più o meno esplicito

La scelta della Compagnia in un'ampia sfera di attività scientifiche, formative e culturali è stata e sarà quella di investire sulla crescita di soggetti o progetti forti, alimentarne le fasi di start-up con la pazienza propria di una fondazione interessata al lungo termine.

e compiuto, dalle grandi istituzioni che finanziano la ricerca su scala nazionale e ancor più su scala europea. La Compagnia, come viene ricordato nella trattazione tematica e in quella introduttiva, è ben consapevole del fatto che il proprio contributo alla crescita dei territori di riferimento si alimenta comunque di risorse limitate, dando vita a capacità di spesa ben al di sotto di quelle che caratterizzano il settore pubblico (regionale, statale o europeo). È solo attraverso la crescita di soggetti capaci di competere su scale più vaste, di volta in volta nazionali, europee o globali, avendo così accesso a ben più significativi livelli di finanziamento, che possiamo sperare di dare vita a un durevole contributo allo sviluppo locale. Una sorta di protezionismo scientifico o culturale, alla luce del quale la nostra fondazione sostenesse progetti o soggetti locali senza alcuna verifica della loro capacità competitiva su scale più ampie - che di volta in volta vorrà dire verifica delle capacità di cofinanziamento, delle performance scientifiche, della capacità di attrazione da bacini allargati, dell'inclusione in reti transnazionali - rappresenterebbe un cattivo servizio alle comunità in cui operiamo. La scelta della Compagnia in un'ampia sfera di attività scientifiche, formative e culturali è stata e sarà quella di investire sulla crescita di soggetti o progetti forti, alimentarne le fasi di start-up con la pazienza propria di una fondazione

interessata al lungo termine, ma - nei tempi e modi corretti - sottrarsi alla creazione di rapporti di dipendenza esclusiva, mettendo comunque, anche nelle fasi di gestazione, la scena locale sullo sfondo di quella globale. Anche a questo può servire l'apertura di orizzonti intersettoriali, interdisciplinari, internazionali, che è e sempre più deve essere una sigla della Compagnia di San Paolo.



Progetto creativo:
NOODLES COMUNICAZIONE

Stampa:
AGIT subalpina

Stampato su carta ecologica Symbol Freelifa Satin - Fedrigoni

