

Sommario

| | |
|---|----|
| Premessa | 7 |
| Prima Parte - Tematiche e prospettive emerse nel percorso di ascolto del territorio ... | 9 |
| Capitolo 1 - Categorie-chiave e argomenti preliminari | 9 |
| 1.1 Le fondazioni di origine bancaria come nuovi corpi intermedi..... | 9 |
| 1.2 Le tre comunità | 10 |
| 1.3 Nuova economia e società emergente | 11 |
| 1.4 Il Piemonte dopo il diluvio, tra transizione e declassamento | 13 |
| Capitolo 2 – I feedback dell’ascolto territoriale..... | 17 |
| 2.1 La lettura del territorio..... | 17 |
| 2.2 L’area metropolitana torinese | 18 |
| 2.3 Il Piemonte intermedio | 20 |
| 2.4 Le terre del margine | 21 |
| Capitolo 3 - <i>Leadership</i> , corpi intermedi e classe dirigente locale | 23 |
| 3.1 Aspetti generali | 23 |
| 3.2 Territorio metropolitano..... | 24 |
| 3.3 I territori intermedi e il Piemonte del margine..... | 25 |
| Capitolo 4 - Quale agenda prioritaria per il Nord Ovest? | 27 |
| 4.1 Le tre agende | 27 |
| 4.2 Costruire le capacità individuali e collettive | 29 |
| 4.3 Verso l’economia ibrida | 30 |
| Capitolo 5 – Cambiamento e nuove sfide..... | 33 |
| 5.1 I cambiamenti interni | 33 |
| 5.2 Le trasformazioni del sistema piemontese delle FOB | 34 |
| 5.3 La percezione di Fondazione CRT..... | 34 |
| Capitolo 6 – Disegnare la Fondazione di domani..... | 37 |
| 6.1 Un’autonomia funzionale di nuovo tipo | 37 |
| 6.2 Lo spazio di posizione | 38 |
| 6.3 Un grande tema irrisolto: quale rapporto con l’attore pubblico e i corpi intermedi? | 39 |
| 6.4 Alcune riflessioni conclusive | 40 |

| | |
|---|----|
| Seconda parte - Traiettorie evolutive verso le linee di indirizzo future | 43 |
| Capitolo 7 - Coltivando il futuro..... | 43 |
| 7.1 Il ruolo..... | 43 |
| 7.2 Il metodo | 44 |
| 7.3 I temi trasversali | 45 |
| Capitolo 8 – La gestione del patrimonio | 49 |
| 8.1 I tratti distintivi della gestione del patrimonio | 49 |
| 8.2 <i>Venture Philanthropy, Social impact investing</i> e altri interventi con modalità innovative | 52 |
| 8.3 La gestione del patrimonio nel futuro | 53 |
| 8.4 Fondi europei, la prospettiva della Fondazione..... | 54 |
| Capitolo 9 - Le linee di sviluppo e le prime applicazioni | 57 |
| 9.1 Arte e Cultura | 58 |
| 9.2 Ricerca e istruzione | 59 |
| 9.3 Welfare e territorio | 61 |
| 9.4 Area internazionale | 63 |
| 9.5 Valutazione e misurazione..... | 64 |
| Capitolo 10 - Interazioni nell’ambito della “famiglia” di Fondazione CRT | 67 |
| 10.1 La Scialuppa onlus - Fondazione Antiusura CRT..... | 67 |
| 10.2 Fondazione Arte Moderna e Contemporanea CRT | 68 |
| 10.3 Fondazione Sviluppo e Crescita CRT | 68 |
| 10.4 Fondazione ULAOP CRT onlus | 70 |
| 10.5 Ream SGR spa..... | 70 |
| 10.6 Le OGR fra innovazione e territorio..... | 71 |
| Capitolo 11 – Struttura e organizzazione..... | 75 |

MISSION, VISION E STRATEGIE DELLA FONDAZIONE CRT TRA FLUSSI E LUOGHI

PREMESSA

Questo documento si compone di **due parti: la prima, redatta a cura del Consorzio Aaster**, che ha accompagnato la Fondazione CRT nella gestione dell'ampia fase di ascolto, espone una articolata sintesi del percorso territoriale e tematico, e delle letture ed interpretazioni emerse; **la seconda, frutto di una riflessione degli organi della Fondazione CRT** e redatta internamente, delinea traiettorie evolutive ed indirizzi futuri dell'azione della Fondazione.

Il percorso degli Stati Generali si è articolato attraverso più “fasi” di ascolto e animazione del territorio.

- 1) alcuni *tavoli di confronto* con intellettuali, esperti e referenti di organizzazioni del mondo culturale e dell'istruzione (marzo-maggio 2018); nella fase d'avvio del percorso degli Stati Generali sono stati attivati **tre tavoli di confronto** partecipati, oltre che da alcuni soggetti vicini alla Fondazione CRT, da un gruppo di studiosi attenti alle dinamiche del territorio e da altri stakeholder del mondo della cultura. Dagli incontri sono emerse numerose suggestioni relative al posizionamento della Fondazione e al ruolo che potrebbe ricoprire nelle trasformazioni del territorio a seguito della grande crisi e dei processi di incerto riposizionamento dell'economia negli anni più recenti.
- 2) *ricognizione interna* alla Fondazione CRT, basata su **interviste personali** a i) referenti dei settori, delle attività istituzionali, della gestione finanziaria, ii) referenti di alcune organizzazioni emanazione della Fondazione CRT (la cosiddetta “famiglia”) e iii) le vicepresidenti della Fondazione medesima (giugno-settembre 2018);
- 3) *ascolto del territorio*, con tre distinte campagne di interviste qualitative, coinvolgenti
 - **presidenti delle Fondazioni** di Origine bancaria del Piemonte;
 - un'ampia rappresentanza di sindaci o altri esponenti di enti locali (città capoluogo provinciale, altre città di media importanza, unioni di comuni o comuni-polvere, rappresentanze dell'ANCI);
 - circa **cinquanta esponenti del mondo economico, del terzo settore, del volontariato territoriale, delle Università**;
 - un **evento territoriale** realizzato in Valle d'Aosta (dicembre 2018) e partecipato da numerosi esponenti della società, dell'economia e delle istituzioni del territorio;
 - da **cinque eventi tematici**, realizzati nei mesi di febbraio e marzo 2019.

Come si vede, la parte più cospicua, in termini quantitativi, del percorso di ascolto territoriale, è costituita dalle circa cinquanta interviste a esponenti locali del mondo economico, del terzo settore, del volontariato territoriale, delle Università, e soprattutto dalla realizzazione parallela degli eventi collettivi territoriali (Valle d'Aosta) e tematici realizzati nel corso dei mesi di febbraio e marzo, intorno ai seguenti focus:

- responsabilità e inclusione sociale
- volontariato per il territorio (soccorso e protezione civile)
- innovazione e formazione del capitale umano.

Prospetto attività per fase

| Fase | Tipologia attori | Focus Group (FG) Interviste | N. Attori coinvolti |
|----------------------------------|---|------------------------------------|----------------------------|
| 1. Tavoli di confronto | Intellettuali, esponenti del mondo culturale e universitario | N. 5 FG | 12 |
| 2. Ricognizione e Interna | Dirigenti e Quadri di Fondazione CRT e organizzazioni collegate | N. 15 Interviste | 15 |
| 3. Ascolto territoriale | Presidenti Fondazioni | N. 15 interviste | 15 |
| | Sindaci/Enti Locali | N. 28 interviste | 28 |
| | Testimoni/Politici/Intellettuali | N. 6 interviste | 6 |
| | Economia (Rappresentanze + Imprese) | N. 17 interviste | 17 |
| | Terzo Settore (area Welfare) | N. 14 interviste | 14 |
| | Territorio (volontariato, promozione) | N. 10 interviste | 10 |
| | Università | N. 5 interviste | 5 |
| | Focus Group territoriale Valle d'Aosta | N. 1 FG | Ca 28 |
| Focus Group Tematici | N. 5 FG | Ca 650 | |
| TOTALE SOGGETTI ASCOLTATI | | | 800 |

PRIMA PARTE - TEMATICHE E PROSPETTIVE EMERSE NEL PERCORSO DI ASCOLTO DEL TERRITORIO

CAPITOLO 1 - CATEGORIE-CHIAVE E ARGOMENTI PRELIMINARI

1.1 - Le fondazioni di origine bancaria come nuovi corpi intermedi

Una prima fondamentale scelta di posizionamento, che ha strutturato e informato l'intero percorso degli Stati Generali sul piano metodologico e nella modalità di interlocuzione con gli attori coinvolti, è stata quella di concepire la Fondazione di Origine Bancaria (in seguito FOB) come tassello di una possibile nuova "società di mezzo". La "scena" che fa da sfondo al percorso è infatti definita dal lungo processo di implosione delle forme della rappresentanza (politica, ma anche economica e sociale) ereditate dalla seconda metà del Novecento. Questo processo, cui normalmente ci si riferisce con espressioni quali "disintermediazione" o "crisi dei corpi intermedi", non costituisce una novità di questi anni, in cui ha certamente subito un'accelerazione, sotto la spinta della crisi e dell'affermarsi contestuale di un pensiero ostile alle forme di organizzazione autonoma della società. L'intero racconto prodotto nell'ambito delle interviste e degli altri eventi di animazione del territorio è infatti permeato dal venire meno delle istituzioni che producevano mediazione, riconoscimento sociale, azione collettiva, modalità di produzione della decisione istituzionale in materia politica e redistributiva.

Nel contempo, l'indagine ha consentito di intercettare "filamenti" di nuova istituzionalità, le cui fonti di legittimazione, modalità di riconoscimento, principi di funzionamento sono tuttavia profondamente modificate rispetto al passato. Le spinte alla disintermediazione, la scomposizione degli aggregati economici e sociali, la tendenza storica all'individualizzazione, non consegna al presente un deserto sociale in cui tra la micro organizzazione della vita quotidiana (individui, famiglie, gruppi, imprese, ecc.) e i luoghi della decisione, sia essa politica o economica, si osserva esclusivamente il vuoto. I luoghi dell'amministrare e una parte selezionata delle rappresentanze degli interessi, in modo discontinuo, esprimono resilienza e talora capacità di riconversione; lo stesso accade per alcune componenti del Terzo Settore, quelle più orientate a costruire dialogo e progettazione condivisa tra istituzioni, mondo economico, cittadini e "utenza" dei servizi; per le istituzioni della conoscenza e della formazione, sia pure nelle possibili contraddittorie spinte tra svolta *corporate* e accresciuta rilevanza collettiva; per le agenzie e le imprese (capitalismo delle reti) che gestiscono e distribuiscono beni essenziali per la competitività dell'economia e la riproduzione sociale, che definiscono il loro ruolo in dialogo con il territorio e le comunità locali; lo stesso accade, infine, e non per ultimo, per quelle imprese che pure restando "domicili privati", si propongono come organizzatori sociali e culturali del

territorio, nella consapevolezza che oggi per questi soggetti vi sia una sorta di “obbligazione morale a restituire” e dunque l’impresa stessa non possa essere concepita come mera macchina per fare profitti, ma come istituzione capace di dare senso ai rapporti sociali intorno a sé.

Sono questi gli interlocutori necessari di una strategia fondazionale rinnovata: rispetto a questa popolazione, le FOB (o almeno quelle che dispongono di un sufficiente grado di strutturazione e risorse patrimoniali non depauperate) costituiscono forse, se sapranno mantenere una prudente distanza da modelli autoreferenziali e agire nei gangli societari, almeno ad oggi lo snodo più autorevole di questo possibile tessuto intermedio. La Fondazione CRT, dunque, è già - e potrebbe esserlo in misura rafforzata - qualcosa di diverso e di più che una *anchor institution* radicata nelle comunità di riferimento, definendo il suo essere “corpo intermedio” intorno a tre assi chiave:

- come istituzione, per *mission* e vocazione, di supporto all’“economia fondamentale”, legata cioè all’infrastruttura della vita quotidiana e dunque ai presupposti societari che alimentano la stessa attività economica, quelle materiali (le reti di beni e servizi essenziali) e soprattutto di tipo “provvidenziale” o intangibile (sanità, cultura, istruzione, ecc.), per riprendere una distinzione proposta dal filone di studi dedicato, appunto, alla *Foundational Economy*, oggi divenute terreno di contesa tra logiche del pubblico e spinte privatistiche.
- come soggetto facilitatore del dialogo e della collaborazione tra sfera del mercato e azione pubblica, come aggregatore potenziale di risorse, progettualità, imprese, istituzioni, reti in grado di moltiplicare opportunità e impatto delle iniziative sociali
- come “cerniera” tra lo spazio dei flussi – finanza globale, multinazionali produttrici di beni e servizi, detentori delle tecnologie e infrastrutture digitali, *think tank* globali – e la dimensione territoriale dell’economia e della vita quotidiana, ciò che in modo evocativo definiamo *luoghi*.

1.2 Le tre comunità

La seconda e non meno importante scelta di posizione è da situare nella dinamica sociale che ha preso forma nelle trasformazioni di lungo periodo delle società avanzate, che ha il suo motore nel processo di sfasatura e disallineamento tra economia e coesione sociale. La crisi dei corpi intermedi e le fibrillazioni della rappresentanza politica, infatti, hanno a monte la destrutturazione degli agglomerati di classe e il loro farsi moltitudine individualizzata, il disancoramento delle élite, il rinserramento neocomunitario, che sono ad un tempo esiti e sintomi del venire meno dell’autonoma capacità di “fare società” incardinandola nei processi economici. Nella dissolvenza delle forme di appartenenza tipiche della società industriale e del compromesso tra capitale e lavoro, e nello sfarinamento dei ceti che non casualmente la statistica è costretta a inseguire moltiplicando gli aggregati sociali, hanno assunto evidenza agglomerati socio-culturali che combinano appartenenza sociale (“di classe” in senso lato), comportamenti di ceto, domanda di rappresentanza politica. Ci riferiamo a essi utilizzando alcune immagini euristiche.

Nella crisi delle appartenenze è cresciuta una “cultura del rancore”: quando viene meno la capacità di declinare congiuntamente innovazione e inclusione, quando il sentiero dello sviluppo abbandona la cura dei beni collettivi, le contraddizioni si ripresentano nella forma della fibrillazione populista, delle aspettative decrescenti, della qualità compromessa dei lavori. Una parte importante del paese, e della nostra regione, percepisce un declassamento, si sente esclusa, domanda protezione. Sono i territori dei naufraghi, degli impoveriti, dei “de-cetomedizzati”, degli esclusi.

Per contro, nelle aree urbane e nei territori produttivi è ben riconoscibile una “minoranza operosa” che attraverso l’innovazione, la mobilità, l’investimento educativo, la ristrutturazione delle imprese sente di poter realizzare i propri obiettivi personali e proporsi come nucleo trainante sul piano economico e culturale. È questa la componente dinamica che presidia lo spazio dedicato all’innovazione nelle rubriche economiche e nei trend culturali, ma occorre essere consci del suo essere minoranza, senza un vero discorso egemonico e rappresentazioni in grado di essere riconosciute, prima che condivise, dalla maggioranza.

L’intervento della Fondazione, come emerge anzitutto dai dati sulle erogazioni, è stato destinato in questi anni al rafforzamento di una terza comunità, quella “della cura”, composta da quanti operano per l’infrastruttura leggera dei territori, per la riproduzione collettiva, nella formazione, nell’innovazione sociale, nella produzione di beni culturali. Vi si trovano le professioni del sociale, le istituzioni fondamentali (scuola, sanità, università, le reti del volontariato, la rete degli enti religiosi, l’economia sociale, ecc.), il tessuto dell’amministrazione e dei servizi a base comunitaria. È questa la rete che può operare per ricomporre le fratture tra la parte di società inserita nelle reti dell’internazionalità e nelle conoscenze dei nostri tempi, e quella esclusa o a rischio declassamento. È il lavoro che declina insieme innovazione e società, cultura dell’impresa e pratica dell’inclusione. Un lavoro che richiede mezzi evoluti, conoscenze solide, organizzazioni non improvvisate, metodologie e disponibilità alla valutazione.

Assumendo questo modello, l’orientamento fatto proprio in questo percorso si basa sulla ricerca di alleanze e sulla reciproca contaminazione tra la “comunità di cura” e la “comunità operosa”, per promuovere forme di crescita durevole, inclusiva, in grado di generare e ridistribuire senso, redditi e utilità alle società locali, svuotando il bacino del risentimento sociale, della domanda regressiva di chiusure comunitarie e protezioni selettive.

1.3 Nuova economia e società emergente

Le immagini utilizzate per concettualizzare le FOB e il modello delle “tre comunità” sono da situare nelle contraddizioni, ma anche delle opportunità, della società emergente. La crisi apertasi nel 2008 aveva concorso a portare a maturazione le condizioni che avevano decretato la chiusura definitiva e contestuale del duplice ciclo del fordismo e del capitalismo molecolare, basato sulla proliferazione imprenditoriale e proprietaria. Entrambi non reggevano di fronte alle mutate condizioni competitive: nuova globalizzazione, paesi di nuova industrializzazione, ingresso della Cina nel WTO, costruzione dello spazio europeo e poi moneta unica, nuovo paradigma tecnologico.

L'ancoraggio alla crescita, sia pure ad un ritmo indebolito rispetto al passato, in Italia è stato assicurato dal sistema, tuttora baricentrico, dell'impresa manifatturiera (più o meno terziarizzata). Tuttavia, rispetto al passato anche relativamente recente, è profondamente mutata la fisionomia e il profilo di questo agente economico. Ciascuna delle due vie con cui la letteratura socioeconomica aveva stilizzato lo sviluppo industriale del Novecento, la produzione di massa e l'economia distrettuale flessibile, poneva al centro un profilo d'impresa "modale", che incorporava le caratteristiche del modello di cui era espressione. Aderiva alla produzione di massa la grande impresa verticalmente integrata, che assunse un ruolo guida in quasi tutti i paesi industrializzati. Laddove i grandi impianti fordisti iniziarono a mostrarsi poco efficienti di fronte all'emergere di nuovi mercati, si scoprirono le virtù delle PMI, che potevano contare su una manodopera fidelizzata, con abilità "artigianali" e conoscenze esperienziali riprodotte per contaminazione.

È in questa duplice ritirata che prende forma una struttura produttiva guidata da medie e medio-grandi imprese, capaci di conquistare quote crescenti di mercato internazionale, più evolute sotto il profilo tecnologico dei predecessori distrettuali. L'Italia industriale uscita "lavorata" dalla crisi non si basa tuttavia su un "profilo" imprenditoriale del tutto nuovo; i lasciti del passato e gli aspetti distintivi che connettono queste imprese alla loro matrice originaria sono del tutto espliciti, come il radicamento territoriale, la matrice imprenditoriale (molto distante dal *big firm capitalism* anglosassone), innovazioni prevalentemente incrementali e *market-pull*. Nonostante la *legacy*, queste imprese sono in grado di presidiare nuovi segmenti del valore, ibridare manifattura e servizi, evolvere sul piano organizzativo. Molte, sul piano tecnologico, presentano dotazioni d'avanguardia. Le trasformazioni dei mercati, inoltre, spingono verso il trasmutare delle "catene del valore" in *sistemi* (o "ragnatele") *del valore*, in cui attori diversi (fornitori, partner, alleati, clienti, etc.), talora operanti in ambiti differenti, interagiscono per co-produrre valore focalizzato sull'utente finale. Seconda importante questione riguarda i *processi che generano conoscenza*. Nelle medie imprese, accanto ai tradizionali processi di apprendimento esperienziale si osservano oggi metodiche e processi formalizzati di rinnovamento delle conoscenze. Ciò chiama in causa anzitutto la capacità del nostro sistema di ricerca – a partire dalle Università – nel rispondere positivamente a questa sfida, nella consapevolezza del divario che separa tuttora l'Italia dalle maggiori economie europee e globali in materia di investimenti in innovazione e conoscenza.

Soprattutto, i sistemi produttivi sono pienamente inseriti in una nuova grande trasformazione: la lunga onda digitale (da Internet al Web 2.0, da Industry 4.0 al *platform capitalism* e l'economia del dato, verso l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione panottica) promuove nuova industrialità e ibridazione tra mondo fisico (macchine, oggetti e... persone) e sfera virtuale, il cui rapporto genera dati e informazioni numeriche che ne riproducono le condotte. La "fabbrica" non è scomparsa, ma va ripensata come insieme di processi, terminali, oggetti "intelligenti" diffusi nella società, che offrono potenzialità di *servicing*. Ovvero, come spazio insieme fisico e immateriale attraversato da flussi di dati che connettono produttore e consumatore, stabilimento e società. Nel discorso sul cambiamento digitale è ben visibile un'anima *vetero-industrialista*, definita dalla ricerca dell'equilibrio ottimale tra i principi finora reciprocamente ostili dell'efficienza e della personalizzazione; è

però presente anche una seconda anima che forza le imprese a superare i propri confini, verso l'esterno: non si tratta più, qui, di spingere al limite l'efficienza (grazie all'automazione) e la personalizzazione (grazie alla flessibilità del macchinario cyber-fisico), ma di generare valore su basi completamente rinnovate. I prodotti in questo cambiamento saranno sempre più concepiti come servizi: non si proporranno sui mercati solo, per esemplificare, mezzi di trasporto, motori, compressori, ma mobilità, ore di volo, metri cubi di aria compressa. In aggiunta, si sono affermati modelli di business basati sulla predisposizione di ambienti per lo scambio o la condivisione di beni e servizi, per la fornitura di prestazioni *on demand* (*labour platform*) per consentire nuove modalità di aggregazione della domanda o pratiche sociali improntate alla gestione delle risorse o alla riduzione degli sprechi. O ancora, sofisticati metodi psico-cognitivi e comportamentali applicati ai dati generati dalle persone allo scopo di rendere sempre più mirato ed efficace l'accompagnamento verso i consumi. Nel nuovo paradigma si può sperimentare un rapporto sussidiario tra mezzi tecnici e capacità umane.

Per cogliere queste potenzialità occorre una cultura in grado di interpretare la metamorfosi industriale come apertura di opportunità, non solo come rischio. La grande questione del nostro tempo è progettare un nuovo sviluppo durevole, "ripersonalizzare" i dispositivi astratti della tecnologia, della scienza, della finanza, del lavoro e dell'impresa. Sul piano sociale, tuttavia, lo spartiacque del 2008 ha rappresentato simbolicamente l'arresto del processo di cetomedizzazione che aveva caratterizzato il ciclo storico precedente, con l'arresto dell'ascensore sociale e una polarizzazione dei lavori. Da un lato, il salto tecnologico e la terziarizzazione accentrano il valore all'interno di hub metropolitani ad alta densità di capitale umano. Con una polarizzazione all'interno delle stesse regioni e tra territori limitrofi generando a volte uno scollamento tra centri urbani e periferie e tra città che riescono ad intercettare gli investimenti in innovazione e quelle che rischiano la depressione in quanto fuori dal cerchio. Dall'altro lato, dentro le città e i territori, sembra essersi innescata una polarizzazione tra professioni ad alta e bassa qualificazione. Nel lavoro esploso *torna attuale l'inattuale*: i lavori della "gig economy", il bracciantato, il badantato o certi contratti di subfornitura, cosa sono se non ritorno di forme di lavoro servile, a volte sdoganato su spinta delle grandi piattaforme? Dunque la questione è che *il lavoro si scompone e ricompone* secondo modalità capovolte rispetto alla società del welfare e del ceto medio (la "società dei due terzi") di cui parlava Dahrendorf nei lontani anni Ottanta: oggi infatti un terzo di qualificati e inclusi nella globalizzazione convivono con due terzi che indietreggiano e forse magari interpretano l'innovazione come processo che li esclude.

1.4 Il Piemonte dopo il diluvio, tra transizione e declassamento

La specificità del Piemonte nel panorama italiano risiede nei più significativi lasciti dell'industrialismo e nelle accresciute difficoltà a riconvertire il mix delle specializzazioni produttive, a fronte dei vuoti lasciati dalla ritirata dai grandi player.

Adottando una prospettiva di lungo periodo, la dinamica sociale e dell'economia del Piemonte, appare disegnata da due grandi tendenze solo in apparenza divergenti.

Da una parte, il confronto con le altre regioni dell'Italia Settentrionale evidenzia un ridimensionamento negli assetti dell'economia nazionale. Anche negli anni successivi alla crisi, le regioni di confronto sono cresciute con un ritmo superiore al Piemonte, che resta ancorato per molti indicatori al dato medio nazionale. Dunque, rispetto alle regioni più dinamiche, una crescita più lenta, con maggiori perdite nelle fasi recessive e minore dinamismo in quelle di ripresa. A questa performance sono associate alcune criticità. Il comparto produttivo è polarizzato, con accentuate distanze tra un pur ampio nucleo di imprese performanti e una base ancorata a business model semplificati, che si traduce in limitata diffusione dell'innovazione dalle componenti più dinamiche al resto dell'economia. A fronte di un assottigliamento dell'apparato manifatturiero, in secondo luogo, non c'è stato sufficiente sviluppo del terziario ad alta intensità di conoscenza (ricerca, progettazione, consulenza, IT). Nel lungo periodo, infatti, le promesse della *knowledge economy* si sono realizzate in misura solo parziale; si potrebbe anzi affermare che la tenuta dell'economia regionale ha fatto perno sulla capacità di rinnovamento delle industrie tradizionali assai più che sullo slancio di nuove iniziative imprenditoriali (piuttosto rarefatte), laddove il terziario – con le dovute eccezioni - paga un travaso di sedi e occupati a favore di Milano.

In terzo luogo, il recente miglioramento dei livelli occupazionali (a fronte tuttavia dell'infittirsi dei segnali che annunciano una nuova fase critica) ha incrementato il lavoro stabile, ma anche quello precario o intermittente. Gli evidenti cambiamenti della domanda, guidati dalle trasformazioni tecnologiche, sembrano premiare selettivamente i soggetti più qualificati, ma le imprese più dinamiche faticano in realtà a reperire competenze adeguate e la domanda non assorbe l'offerta di lavoro istruito generata dalle eccellenze formative di un territorio con cinque poli universitari. Il mercato del lavoro appare polarizzato, muovendosi da un equilibrio low-skill ad una conclamata asimmetria – *mismatch rovesciato* - tra investimenti educativi e capacità di assorbimento da parte del sistema locale, nel restringimento delle occupazioni intermedie che costituiscono tuttora il principale sbocco delle carriere scolastiche. Inoltre, per quanto la situazione sia migliorata e i fenomeni di *over-education* sembrerebbero mostrare il contrario, i livelli educativi restano nell'insieme inferiori ad altri territori.

Dall'altra parte, la cifra economica e sociale di questo territorio, più che il *downgrading*, è la metamorfosi. Il Piemonte rimane un tassello cruciale del sistema economico italiano e dispone di importanti risorse per la transizione, costituendo per diversi aspetti un laboratorio sociale, economico, culturale. L'industria rimane al centro dell'economia, ma è una manifattura profondamente trasformata, di cui è protagonista – come nel resto dell'Italia industriale – una trama di medie e medio-grandi imprese tecnologicamente evolute, spesso ormai di proprietà di multinazionali. Anche l'automotive è da tempo un'industria di componenti più che di auto, con la scommessa dell'elettrico come possibile ma anche problematico driver di rilancio. Il polo torinese dispone di un robusto sistema della ricerca, un forte polo universitario, grandi Fondazioni bancarie. Sul territorio la crisi ha selezionato l'apparato manifatturiero, ma diversi ex distretti (ad esempio il tessile, la rubinetteria, l'orafo...)

sono stati capaci di riconversione grazie a tecnologia, presidio internazionale, innovazione di prodotto, come nel caso proprio del distretto Orafo di Valenza, in grado di ridefinirsi pur attraverso passaggi difficili. Si distingue per dinamismo il territorio di Cuneo, ad un tempo propaggine industriale e sistema enogastronomico e turistico, con un'accentuata diversificazione, la presenza di un nucleo d'impresе a vocazione globale, la forza delle produzioni agroalimentari e vinicole. In breve, in Piemonte è presente un repertorio di imprese che, forgiato dalla crisi, è parte del nucleo di vertice del capitalismo italiano. La spesa in R&D è ampiamente superiore alle altre regioni e per quanto riguarda la propensione alla brevettazione, il Piemonte si posiziona a ridosso delle regioni benchmark. In aggiunta, le imprese dell'area risultano tra le più coinvolte nella svolta digitale, laddove il progetto del neonato Competence Industry Manufacturing 4.0 con capofila Politecnico, è risultato il migliore degli otto ammessi alla fase negoziale dal MISE.

Nonostante la disponibilità di queste risorse, il sistema non sembra ancora in grado di generare un sufficiente tasso di innovazione o perlomeno di riprodurre su scala allargata le performance dei leader. Sul versante delle nuove iniziative imprenditoriali, sebbene Torino sia tra le città a maggiore presenza di start up, il dato pro-capite è inferiore alla media nazionale. Scarseggiano, in particolare, le iniziative in settori strategici, come l'intelligenza artificiale e la *blockchain*. Più in generale, si evidenzia una minor propensione (rispetto a Emilia, Veneto e Lombardia) delle imprese a realizzare innovazioni integrate, di prodotto, processo, organizzative e di marketing; nell'insieme le imprese "eccellenti" esistono, ma sono poche, almeno nel confronto con le regioni attualmente trainanti del paese. Il disallineamento tra dotazioni di risorse per l'innovazione (ricerca e sviluppo, atenei, infrastruttura intangibile) e *funzionamenti* effettivi (impresе innovative, attività brevettuale, crescita di aziende leader, ecc.) sembra costituire un elemento quasi strutturale dell'economia piemontese.

Stabiliti questi fattori critici, che vanno acquisiti nel loro intreccio e per le possibili concatenazioni di *feedback* negativi, la retorica del declino sembra occultare l'esistenza, nella regione come nel capoluogo, di buone pratiche e istituzioni eccellenti tanto nell'economia quanto nella società; per quanto il trend su cui il territorio appare avviato non lasci presagire prossime inversioni di rotta, qui trovano terreno di gioco privilegiato alcune sfide di valenza cruciale per il paese (nesso sviluppo-ambiente, economia a impatto sociale, mobilità sostenibile, digitalizzazione e industria, ecc. ecc.). Sul territorio, tanto nelle aree metropolitane quanto negli spazi extra-urbani si sono consolidati nuclei di ceto produttivo impegnati a traghettare l'economia verso produzioni intelligenti, sostenibili, a positivo impatto sociale. Queste traiettorie sono da sostenere e rafforzare nella capacità di dare vita a percorsi diffusi e inclusivi di nuova economia. La sola componente tecno-scientifica dell'innovazione non assicura inclusione, redistribuzione, ripristino dell'equilibrio tra uomo e ambiente; non basta per incardinare il sentiero della crescita nelle fondamenta sociali e ambientali che ne costituiscono l'indispensabile premessa.

L'affermarsi, sia nel mondo business sia nella sensibilità collettiva, di una cultura della sostenibilità ha il suo primo indicatore nella consapevolezza della non linearità del rapporto tra crescita e impatto. Il necessario e indissolubile rovescio

dell'innovazione tecnologica è dato dalle iniziative a impatto sociale e ambientale; questo tema, in pochi anni, da verbo per iniziati, è divenuto oggetto di attenzioni ben oltre le comunità di pratiche da cui trae origine, contaminando l'agenda dei grandi player e le politiche comunitarie. Comunque lo si voglia concettualizzare, l'impatto sociale evoca la necessità di ridare sostanza ai processi generativi di valore mediante una rinnovata combinazione tra efficienza economica, coesione sociale, partecipazione. Nella crisi sono cresciute forme embrionali di organizzazione, imprese sociali, pratiche di economia collaborativa, nuove espressioni del terzo settore, reti solidali, ma anche operatori di mercato per i quali obiettivi economici, sociali e ambientali sono indistinguibili. Sempre più l'innovazione dovrà (non è un discorso a venire, poiché questa consapevolezza è molto più diffusa di quanto normalmente si dica) incorporare utilità e obblighi verso la società e l'ambiente, attraverso la riprogettazione dei prodotti e dei servizi per le persone (il loro benessere, la loro riproduzione, la salute, l'istruzione) e per la vita collettiva (l'energia, la gestione dei territori e dell'impatto antropico, le nuove forme di mobilità, la sicurezza alimentare, e via di seguito). Su questo versante, per l'impegno mostrato da diverse istituzioni dei territori, per la presenza di istituzioni dedicate, per ragioni storiche e culturali, è opinione condivisa che il Piemonte possa esprimere un importante grado di innovazione.

In questa regione sospesa tra transizione industriale e rischio declino occorre lasciare alle spalle, quanto prima, tanto le retoriche del declino quanto il feticismo della tecno-innovazione: c'è necessità di narrazioni dolci e rappresentazioni non muscolari dei cambiamenti in corso. Una parte importante di questo compito può essere assolto anche dalle FOB presenti sul territorio: non certo risparmiate dalla crisi, sono una presenza di crescente e accresciuta rilevanza rispetto al passato, avendo saputo nella maggioranza dei casi rinnovarsi e interpretare in modo proattivo il loro ruolo anche a fronte del ridimensionamento delle élite socio-culturali del territorio.

Per chiarire al meglio la rilevanza di questo aspetto, almeno per quanto riguarda Fondazione CRT, è di vitale interesse il percorso di ascolto intrapreso e che è al centro delle parti successive.

CAPITOLO 2 – I FEEDBACK DELL'ASCOLTO TERRITORIALE

A premessa dei principali temi emersi dall'ascolto territoriale, sono da porre alcune considerazioni di carattere generale.

La prima e più rilevante, è l'**elevata disponibilità** riscontrata presso ogni tipo di attore a partecipare al progetto; in pochissimi casi è stato rifiutato il colloquio e quasi sempre è stato manifestato un **apprezzamento non rituale** per l'iniziativa e per la ricerca di forme di interlocuzione organizzata con gli stakeholder.

In secondo luogo, sia nel corso delle interviste sia negli eventi organizzati di confronto collettivo, si è riscontrata la sostanziale **assenza di approcci utilitaristici** (almeno espliciti), improntati all'aspettativa economica. Osservazioni da non enfatizzare, che probabilmente segnalano una maturità del tessuto imprenditoriale e associativo del territorio, consapevole della necessità di strutturare luoghi attrezzati per il confronto collettivo sui contenuti e sulla progettualità.

I temi chiave delle interviste e dei Tavoli tematici.

- *Lettura del territorio.* Quali sono state le trasformazioni che hanno maggiormente impattato sull'economia e sui livelli di coesione sociale del territorio? Quali opportunità (punti di forza) e quali criticità (punti di debolezza, minacce) sono ritenute più importanti?
- *La classe dirigente.* Da quali ambienti possono emergere, o stanno emergendo, soggetti in grado di esercitare un ruolo di leadership (in economia, nella società, nella cultura, nelle istituzioni) a livello territoriale?
- *L'agenda delle priorità.* Quali iniziative sono ritenute più importanti per il futuro del territorio? Intorno a quali obiettivi occorre far convergere gli sforzi e sviluppare sinergia e cooperazione?
- *Valutazioni sulla Fondazione.* Come valuta l'operato del sistema delle FOB in generale, e della Fondazione CRT in particolare, in questi anni? Cosa eventualmente potrebbe/dovrebbe fare nella prospettiva di rafforzare la sua *mission* a sostegno della società piemontese?
- *Aspettative verso la Fondazione.* Più in generale, quale ruolo potrebbe o dovrebbe esercitare la Fondazione nella prospettiva di un rilancio del territorio?

2.1 La lettura del territorio

Il racconto emergente dall'ascolto degli stakeholder riflette l'eterogeneità tanto dei territori quanto dei profili coinvolti attraverso interviste e tavoli tematici. Tenuto conto della molteplicità dei ruoli e delle collocazioni professionali degli intervistati, l'analisi qualitativa dei materiali raccolti ha fatto emergere alcune variabili centrali, che

danno forma a milieu socioculturali o nuclei d'interesse, portatori di visioni specifiche relativamente riconoscibili.

La prima variabile è **territoriale**. Le interviste e i focus tematici hanno infatti posto in luce il gioco e le differenze tra *i*) Area Metropolitana torinese, *ii*) Città e aree vaste intermedie, *iii*) Zone periferiche e spazi del margine. I soggetti localizzati nei differenti ambiti esprimono infatti problemi, aspettative, diagnosi peculiari. La seconda variabile insiste sulle **sensibilità socioculturali**, che prendono forma in due visioni che sarebbe fuorviante considerare alternative (anzi!), ma che richiamano agende prioritarie diverse. All'interno delle interviste si possono infatti distinguere orientamenti "pro crescita" (la *comunità operosa*) e "pro welfare" (la *comunità di cura*).

Senza entrare nei dettagli di una più articolata disamina delle immagini e delle rappresentazioni emerse durante il percorso, è tuttavia opportuno porre qui in luce, in forma sintetica, le principali indicazioni fornite dall'ascolto del territorio

2.2 L'area metropolitana torinese

Sotto il profilo economico, nonostante il panel degli attori includesse sia visioni più ottimistiche sia immagini decisamente orientate in senso pessimistico, si riscontra un sostanziale accordo nell'individuare nella perdita di competitività la necessaria cornice del racconto di Torino, caratterizzato dalla disarticolazione della grande manifattura e dalla rarefazione della presenza in loco dei grandi player. Il rischio, nonostante la presenza tuttora importante di imprese performanti, è di un depauperamento dei settori qualitativamente di punta; stante l'incertezza di alcune scommesse industriali (ad esempio l'auto elettrica), Torino rischia di scivolare sul piano inclinato dell'impoverimento e della decrescente capacità attrattiva di iniziative o eventi. La rarefazione di progetti di *trasformazione urbana* (comunque non banali, dagli investimenti dei due maggiori atenei al nuovo centro direzionale Lavazza, al Competence Center dedicato a Industria 4.0, al futuro Parco della Salute) sottrae al territorio una leva in grado di compensare il calo degli investimenti nei settori tradizionalmente forti.

Uno dei problemi, tra quelli elencati, indicato con maggiore frequenza è rappresentato dalla sconnessione tra offerta formativa e condotte delle imprese che, al netto di un nucleo più solido ed evoluto, non appaiono in grado di assorbire l'offerta di lavoro qualificato, incentivato di conseguenza ad abbandonare il territorio alla ricerca di migliori opportunità. Le scarse opportunità per i giovani si traducono in limitata capacità di attrarre componenti qualificate o di trattenere sul territorio i talenti in uscita dalle Università (o dai master).

In questo quadro Torino paga anche l'emorragia di residenti da una città centrale per l'economia del Paese, abitata cinquant'anni fa da 1,2 milioni di persone, a una con meno di 900mila abitanti: calo parzialmente compensato dal grande numero di studenti (116mila), di cui una parte consistente fuori sede (40% circa) e straniera (10%). Il ripopolamento della città, a partire dai quartieri periferici, costituisce una

necessità per un territorio che non voglia consegnarsi ad una spirale di feedback negativi.

Sul piano sociale, la lunga crisi ha sedimentato significativi fenomeni di impoverimento delle famiglie e lo sconfinamento di settori in precedenza pienamente inclusi nella fascia grigia dell'incertezza e della vulnerabilità sociale. Risulta indebolita la capacità delle famiglie e delle reti comunitarie di prendersi carico delle situazioni problematiche e di disagio, tra cui è da includere anche la persistenza di ampie fasce giovanili a rischio esclusione: dispersione scolastica e povertà educativa restano fenomeni rilevanti, perlomeno in alcune aree della città.

Sono considerate criticità importanti, secondo i casi, anche la mentalità non sufficientemente orientata all'imprenditoria, con la diffusa presenza di attitudini passive, almeno nel confronto con quanto si osserva in altre realtà urbane, e la limitata propensione delle organizzazioni di ogni tipo (imprese, rappresentanze, mondo non profit) a cooperare (si collabora, ma con reti poco sviluppate e logiche di breve periodo, poco strategiche).

Coerentemente con quanto già in precedenza richiamato, si rileva un sostanziale accordo nella lettura delle opportunità e delle potenziali leve di inversione della tendenza. In breve, gli *stakeholder* locali perlopiù concordano nell'attribuire rilevanza ai seguenti fattori:

- Dotazione di competenze e risorse per il cambiamento tecnologico, presenza di un nucleo evoluto di imprese ad alta densità tecnico-scientifica nel *manufacturing* e nell'*automotive*, con relativa capacità di attrarre investimenti *brownfield*;
- Capacità di reinvenzione di parte del mondo industriale e processi di rinnovamento culturale del ceto imprenditoriale e manageriale;
- Rapporto università-impresa, con funzioni di orientamento alle imprese e di supporto nell'attuazione di progetti di innovazione, ricerca e sviluppo, quali, ad esempio, *Centri di competenza ad alta specializzazione* (o Competence Center). La "terza missione" comincia a prendere forma e acquisire sostanza, nonostante il rapporto tra Università e sistema produttivo sia ancora ostacolato da eredità del passato e modelli istituzionali poco efficaci;
- Ruolo degli atenei sotto il profilo sociale, economico, culturale, ecc.; significativo incremento del numero di studenti, di cui una parte importante dall'esterno; per investimenti, impatto, flussi attirati (studenti, ricercatori, docenti, famiglie, ecc.), effetti urbani, i poli universitari sono oggi le maggiori "industrie" del territorio e i possibili nuclei focali di un nuovo disegno urbano.

Accanto a questi argomenti, perlopiù accettati o condivisi (con diversi gradi di ottimismo) dalla maggioranza degli intervistati, sono state indicate come opportunità importanti, secondo i casi, anche la crescita ormai consolidata del turismo e dei servizi correlati e il *recentrage* (occorrerà domandarsi fino a quale punto effimero ovvero strategico) sui temi delle iniziative a impatto sociale, con la convergenza di azioni e attori (incubatori, acceleratori, investitori, professionisti) e il possibili strutturarsi di un ecosistema locale, che fa perno principalmente sulla tenuta e per certi versi la

capacità di rilancio delle reti di protezione intessute dal Terzo Settore (nonostante le palesi difficoltà di parte del mondo cooperativo) e dal volontariato laico e cattolico sui temi della povertà, dell'integrazione, della povertà educativa, dell'inserimento al lavoro delle fasce svantaggiate, della comunità educante.

2.3 Il Piemonte intermedio

Nell'insieme la descrizione fornita dagli attori (sindaci, rappresentanze economiche, operatori sociali e culturali) dei territori intermedi – né metropoli né aree marginali, dunque il grande retroterra piemontese puntellato dalle città medio-piccole, con un tessuto urbano più denso nella pianura cuneese (le “sette sorelle”) e in quella alessandrina (Casale, Tortona, Novi, Valenza) - indugia assai meno sul racconto degli effetti e dei lasciti della crisi, convergendo nell'insieme su una narrazione più “ottimista”, anche in territori che – numeri alla mano – in realtà hanno subito significativi impatti negativi, in termini di *stock* produttivo, occupazione, tenuta dei redditi.

Questo discorso d'insieme è tuttavia da situare e articolare nei diversi territori. A fronte dei processi virtuosi e del rinnovato clima di moderato ottimismo osservato in alcune realtà (buona parte della provincia di Cuneo, particolarmente nelle Langhe, ma anche in territori che parevano avviati verso il declino – Biella, Vercelli, finanche il Canavese), in altre aree la narrazione indugia sulle difficoltà della ripartenza dopo la crisi (buona parte dell'Alessandrino, parte del Novarese, alcune enclaves della provincia di Cuneo, il pinerolese), in cui – come a Torino – si rileva un significativo assottigliamento delle filiere industriali storiche e delle capacità competitive dei distretti, o la chiusura di stabilimenti importanti (ad esempio provincia di Alessandria, ma non solo).

Il vero *claim* condiviso, quasi ovunque, insiste sulla questione infrastrutturale e i deficit dei collegamenti (Biella, Cuneese, Canavese, parte dell'Alessandrino), che vincolerebbe l'ulteriore crescita del comparto produttivo e condizionerebbe la dinamica demografica: invecchiamento della popolazione residente e forte difficoltà ad attirare o trattenere le giovani generazioni, anche nei centri urbani, accomunano il Piemonte extra-metropolitano a Torino, con effetti di impoverimento del tessuto dei servizi di prossimità e per la vita quotidiana (a partire dal commercio) nelle aree periferiche. A macchia di leopardo, tra le criticità del Piemonte intermedio sono citati i fenomeni di sotto-educazione della popolazione e delle stesse fasce giovanili, che si riflette anche in una certa lentezza nell'adozione di nuovi strumenti e competenze tecnologiche.

Sul piano istituzionale, si osservano conclamate difficoltà ad attivare processi cooperativi di area vasta, che rinforzano, in alcune aree, la tendenza al rinserramento localistico e identitario.

Tenuto conto della necessità di territorializzare la riflessione, vista l'eterogeneità delle performance delle diverse aree sub regionali, di norma i soggetti del Piemonte intermedio tendono a valorizzare gli elementi di tenuta e riconversione dei maggiori player industriali del territorio (Cuneo, in parte Biella e Vercelli) e la tendenza alla diversificazione degli *asset*, particolarmente nelle città impegnate nella valorizzazione

delle infrastrutture collettive, del patrimonio storico-culturale, dei servizi per la qualità della vita, secondo un ormai consolidato pattern di sviluppo (riqualificazione urbana, sedi universitarie, valorizzazione dei centri storici), non più limitato agli *hub* metropolitani.

In alcuni territori (Cuneo, Vercelli, Novara e, almeno per la logistica, Alessandria) si riscontra una buona capacità di attrazione di investimenti esteri o da altre regioni, sia in campo industriale sia nei servizi logistici, che concorrono a mantenere livelli occupazionali e spesso ad arricchire di funzioni qualificate la composizione occupazionale del territorio, con effetti positivi anche sulla struttura dei consumi. In tutti i capoluoghi di provincia e non solo si riscontra un ruolo crescente degli atenei che fa perno sulle sedi decentrate delle università torinesi (Cuneo, Asti, Biella e città quali Savigliano), sul terzo polo universitario, il Piemonte Orientale, in crescita per numero di iscritti e riconoscimenti nelle valutazioni Anvur. Anche se non ovunque, si rileva una significativa crescita di imprese sociali, anche di grandi dimensioni (ad esempio Biella, Vercelli) e una tenuta del volontariato territoriale (protezione civile, Avis, 118, pro loco, mondo cattolico), sia pure nel quadro di crescenti difficoltà a intercettare i giovani, e talora di radicate tradizioni associative (ad esempio Biella, Pinerolo).

La performance distintiva del territorio cuneese è da tempo oggetto di riflessione, non solo da parte delle istituzioni locali. Significativa diversificazione produttiva, spinta imprenditoriale, gestione spesso positiva del passaggio generazionale, innovazione della produzione agricola ed evoluzione verso imprese multifunzionali (produzione, trasformazione agroalimentare, servizi turistici e ambientali), con il consolidamento del distretto vitivinicolo imperniato su eccellenza produttiva, turismo qualificato, istituzioni collettive, Università e moltiplicazione di eventi, costituiscono aspetti ormai consolidati del cosiddetto “modello Cuneo”, che faticano a riprodursi tuttavia in altre province, comprese le limitrofe realtà di Asti e Alessandria. In questo contesto, la persistenza di alcuni caratteri tradizionali (cultura del lavoro, migliore tenuta delle reti famigliari) in grado tuttavia di combinarsi e aprirsi agli stimoli esterni, concorre ad assicurare una forse superiore capacità delle società locali di rispondere alle sfide del disagio sociale, non certo assenti dal panorama del Piemonte intermedio.

2.4 Le terre del margine

Le risorse imprenditoriali e societarie tendono a rarefarsi nelle aree periferiche del territorio regionale. Non tutte le aree alpine sono così definibili, ma a grandi linee si possono considerare “marginali” gran parte dei territori montani e le vallate prive di sbocchi; le aree alto collinari o comunque la collina a declino demografico; in un certo senso, anche territori in pianura rimasti ai margini di processi di sviluppo. *Marginalità* è qui da intendersi come depotenziamento strutturale del sistema locale, esito dell'incrocio di effetti recessivi: il calo demografico indebolisce la struttura della popolazione e incentiva la fuga dei residenti, a svantaggio del sistema dei servizi locali: ciò finisce per generare ulteriori spinte allo spopolamento e ostacola gli sforzi di rivitalizzazione dell'area. Le criticità sono ovvie e conseguenti: desertificazione del tessuto produttivo (anche nelle aree che ospitavano industrie), fenomeni conclamati di spopolamento e abbandono antropico, fragilizzazione del territorio – tema che non si

può tuttavia confinare ai territori periferici, poiché questa è una delle grandi emergenze dell'intera regione – e difficoltà infrastrutturali, sia fisiche sia digitali.

A macchia di leopardo in molti dei territori periferici hanno sede progetti innovativi, spesso trainati da “ritornanti” (giovani e meno giovani che riaprono o sperimentano nuove attività nell'agricoltura/allevamento, artigianato, servizi turistici) o progetti di valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale e paesaggistico che si propongono di sviluppare nicchie turistiche nel campo dell'escursionismo, del cicloturismo, dello sport open air, dell'ambiente, o di preservare il presidio residenziale.

CAPITOLO 3 - LEADERSHIP, CORPI INTERMEDI E CLASSE DIRIGENTE LOCALE

Un ulteriore ordine di riflessioni interroga la questione che per velocità, nelle interviste, è stata declinata come “problema della classe dirigente”, ma che più propriamente può essere descritta attraverso il seguente interrogativo: con quali soggetti collettivi la Fondazione deve ricercare un’interlocuzione strategica, in grado di rilanciare processi coalizionali adeguati alle domande emergenti dall’economia e dalla società dei giorni nostri?

3.1 Aspetti generali

La questione centrale, tra quelle proposte dall’ascolto territoriale è la difficoltà a individuare potenziali leader territoriali: l’economia, la società locale, la politica faticano a produrli e con una certa frequenza, conseguentemente, si indica proprio nelle Fondazioni il soggetto potenzialmente “ricompositivo”.

La crisi della rappresentanza politica locale è anzitutto riflesso della contrazione delle risorse centrali a favore degli enti periferici, i veri “perdenti” dei programmi di ristrutturazione della spesa pubblica e della strategia di contenimento del debito. In genere, il “locale” sembra svuotarsi, oltre che di competenze, delle risorse necessarie per sostenere programmi di sviluppo o coesione sociale; queste funzioni sono svolte in forma più dispersa e frammentaria da una pluralità di soggetti privi della strutturazione necessaria a riprodurre un più autorevole e riconosciuto ruolo guida. La penuria di risorse economiche, naturalmente, restituisce solo un versante della crisi delle istituzioni decentrate, che appare molto più complessa e s’inquadra in un processo più vasto di declino della “società di mezzo”.

Seconda *big issue* è la relativa **asfissia dei giochi cooperativi**, sia a base locale, sia per quanto attiene il disegno di area vasta. L’argomento è forse enfatizzato oltre misura, anche perché non mancano (sia nel capoluogo sia sul resto del territorio) esempi positivi di cooperazione e sinergia per la realizzazione di specifici progetti (ad esempio: Competence Center, Torino Social Impact, le stesse OGR) o di vere e proprie coalizioni per lo sviluppo dei territori (tipicamente, il caso di Alba, Bra, Langhe e Roero, ma non è certo l’unico). Certamente, rispetto ad altre epoche, la capacità degli attori territoriali di sviluppare progettualità di concerto o convergere intorno a spartiti condivisi appare di molto indebolita. Non meno rilevante, la difficoltà storica di pervenire ad un disegno regionale coerente, in grado di includere e rafforzare le reti intermedie e la progettazione dei territori.

Terza questione, il venire meno di un ruolo forte delle rappresentanze economiche e del lavoro. Nell’insieme i corpi mediani sono indeboliti, al punto che possiamo considerare esaurita la parabola che li ha trasformati da attori in grado di esercitare funzioni di traino in ceto di domanda, ma in diversi casi se ne sottolinea anche l’insospettabile tenuta e resilienza. È chiaro, occorre agire di cesello,

selezionando il meglio di “ciò che resta”, ma l’ascolto territoriale evidenzia comunque una funzione tutt’altro che esaurita.

Nel contempo, emerge anche una popolazione di attori che si propone come portatrice di visione e capacità d’intervento che ne abilita un ruolo almeno sui generis di traino o leadership territoriale. Tutti o quasi riconoscono alle Fondazioni lo status di *anchor institution*; l’altro grande protagonista dei progetti territoriali sono le istituzioni universitarie. A seguire, sono attori spesso indicati come possibili nuove espressioni di leadership alcuni soggetti del Terzo Settore e dell’impresa sociale e singoli imprenditori con vocazione comunitaria.

Per quanto attiene alla dinamica territoriale, il persistere o per certi versi l’acuirsi della distanza tra area metropolitana, aree intermedie e periferie condiziona, almeno in parte, la *membership* potenzialmente alla guida dei territori; in specifico, le interviste propongono in filigrana diverse possibili configurazioni coalizionali con schemi differenti.

3.2 Territorio metropolitano

Sul territorio metropolitano si registra un clima di delegittimazione delle élite, che nel corso degli anni ha prodotto una evidente frattura tra i gruppi dirigenti alla guida di Torino e interi settori sociali, particolarmente negli strati impoveriti e nelle cosiddette “periferie”. Il tema non può essere banalizzato o ridotto a dinamica spaziale, ma sul territorio metropolitano la frattura centro-periferia o, se si preferisce, i fenomeni di dualismo urbano sembrano avere riguadagnato consistenza sia nelle retoriche sia nella percezione dei cittadini. Aspetto che stride con la vivacità del tessuto associativo proprio di alcune “periferie” e con la ricchezza progettuale di alcuni comuni dell’hinterland. A ulteriore chiarimento, la questione è da sottrarre a scorciatoie interpretative che discendono dall’alternarsi delle maggioranze alla guida del capoluogo. Il disallineamento tra l’esperienza della giunta in carica e il “sentire” dei corpi intermedi, delle rappresentanze economico-sociali, del mondo degli interessi economici – di cui le lacerazioni prodottesi sul tema delle infrastrutture e degli eventi sono il sintomo più conosciuto – da questo punto di vista s’inquadra in una storia di rapporti problematici tra politica e società urbana che anche la giunta precedente aveva in parte sperimentato.

La percezione, tra gli stakeholder metropolitani, di una complessiva perdita di attrattiva e di capacità egemonica di Torino negli assetti economici, politici, culturali del paese, rafforza la domanda di istituzioni e di soggetti che sappiano porsi alla guida della città, in grado di combinare linguaggi della crescita e della coesione sociale. Il racconto metropolitano, in breve, accredita l’immagine di una ritirata dei “regimi urbani” e delle coalizioni pubblico-private che avevano guidato la città. Queste sembrano cedere spazio a leadership “funzionali”, con al centro le Università, alcune élite tecnico-professionali, le Fondazioni, alcune componenti selezionate del Terzo Settore e del mondo cattolico e parte dei corpi intermedi, in qualche caso singoli imprenditori con vocazione filantropica. Si tratta di verificare, in questo processo di parziale sostituzione, la capacità di sintesi di queste istituzioni e, soprattutto, se

saranno in grado di dare vita a coalizioni sufficientemente strutturate e a un rinnovato rapporto con le istituzioni pubbliche.

3.3 I territori intermedi e il Piemonte del margine

Al di fuori dell'area metropolitana, anche se non ovunque, l'attore pubblico mantiene spesso il ruolo di principale attivatore, quasi sempre in alleanza con le Fondazioni (locali e di interesse regionale) e un nucleo selezionato di rappresentanze degli interessi, dei progetti di rilancio e ridisegno del territorio, nell'ambito di *coalizioni territoriali intermedie*. Qui, semmai, il vero posto vacante è quello delle Province. Nonostante l'erosione o l'indebolimento dell'armatura istituzionale fondata sugli enti locali e sui corpi intermedi della rappresentanza costituisca la *big issue* emergente dall'ascolto territoriale, l'ascolto territoriale restituisce anche una geografia – discontinua – di *tenuta relativa dei centri medi e medio-piccoli*. L'attivismo delle amministrazioni ridimensiona la vulgata di una passività dell'attore pubblico, quantomeno su questa dimensione intermedia. Il disegno emergente è un *bricolage regolativo* che punta a creare condizioni abilitanti per un mix di insediamento di *big player* e un ecosistema per l'economia molecolare della cultura e dei beni relazionali. Cultura, eventi, qualità della vita, welfare, impresa sociale, tipicità territoriali costituiscono il primo pacchetto di azioni verso cui prioritariamente si dirige l'attenzione di queste amministrazioni. Si punta all'emergere da questo campo di una nuova generazione di imprenditoria orientata a produrre oltre che beni privati anche rigenerazione del tessuto comunitario con spiccati tratti di multifunzionalità.

Infine, nelle periferie del sistema regionale (ma a ben vedere la questione si potrebbe replicare anche per le pratiche di comunità nelle periferie urbane) le alleanze per lo sviluppo e la coesione vedono di norma operare comuni, agenzie locali, associazionismo, singoli individui dotati di autorità (parroci, insegnanti/presidi, operatori pubblici e sociali), per la predisposizione di *coalizioni minute per la coesione sociale*. Anche su questi territori il venire meno dell'istituzione pubblica di riferimento, la Comunità Montana, lascia un vuoto che non sempre le Unioni di Comuni sono state in grado di colmare. E' da sottolineare tuttavia che, almeno in alcuni casi, le pratiche coalizionali sviluppate in seno alle Unioni Montane si mostrano efficaci e in grado di sviluppare, di concerto con la microimprenditoria rurale e turistica, azioni di buon impatto sulla realtà locale.

CAPITOLO 4 - QUALE AGENDA PRIORITARIA PER IL NORD OVEST?

Nel corso dei colloqui individuali e nei tavoli di ascolto tematici, si è richiesto di fornire spunti e suggestioni per una ideale agenda delle priorità per il territorio, intendendo con questa espressione le azioni ritenute più efficaci per il perseguimento di scenari sociali ed economici ragionevolmente auspicabili, fondati cioè su materiali da plasmare ma almeno in parte già localmente disponibili.

4.1 Le tre agende

Accanto ai temi più puntuali e alle proposte circostanziate, su cui si tornerà nel capitolo conclusivo del documento, l'analisi ha posto in primo la necessità di combinare tre "agende" principali, di seguito stilizzate nei tratti salienti. Le tre agende, va chiarito, non costituiscono settori o insiemi omogenei di soggetti mutuamente esclusivi, quanto regimi discorsivi relativamente coerenti, che connettono dimensioni socio-culturali soggettive (rappresentazioni del mondo, valori, assunti di base che orientano le scelte) e letture analitiche del territorio. Nel discorso dei singoli intervistati e all'interno dei Tavoli di ascolto, queste traiettorie sono state declinate congiuntamente; ciò non significa tuttavia che queste tre dimensioni, a cui corrispondono diverse priorità, non siano anche relativamente distinguibili.

L'agenda della Tecnologia

La prima traiettoria, che per brevità espositiva si è focalizzata sulla dimensione tecnologica, pone in realtà al centro l'innovazione nelle sue diverse articolazioni (tecnologica, e di conseguenza economica, imprenditoriale ma sempre più anche sociale). Una parte degli *stakeholder*, come suesposto, pone al centro dei programmi di rilancio per Torino e il Piemonte, la necessità di un surplus di innovazione, istanza che dovrebbe trovare nella Fondazione un sostenitore e alleato strategico.

All'interno di questo milieu si osserva l'orientamento a focalizzare gli sforzi sulla trasformazione digitale, gli hub dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, il rafforzamento della ricerca, dell'alta formazione e infine sul ruolo delle start up. La vera questione, per Torino, è dare gambe alle linee di cambiamento intraprese, facendo convergere gli sforzi sulle iniziative a carattere strategico. Da questo gruppo emerge una valutazione nel complesso positiva sull'operato della Fondazione e - implicitamente - una spinta a rafforzare il proprio ruolo, ad esempio attraverso l'individuazione dei settori più promettenti. Particolarmente impegnati, in questo campo, il mondo accademico, l'altra grande fondazione torinese, una parte del mondo economico, ma anche gli ambienti ingaggiati nel campo dell'innovazione a impatto sociale. La Fondazione, seguendo le indicazioni manifestate da questo gruppo, sarebbe "attratta" in un campo di iniziative più decisamente orientato alla crescita imprenditoriale, che ha nel progetto OGR uno dei maggiori punti di precipitazione.

Non sono tuttavia mancate voci critiche nei confronti di una visione (secondo alcuni interlocutori) quasi prometeica del cambiamento tecnologico, almeno in assenza di uno spartito non solo retorico che riconduca l'innovazione nel senso dell'inclusività delle soluzioni progettate e della distribuzione delle opportunità. Sperimentazioni in questo senso non sono assenti dal panorama, ma non si può fare a meno di osservare come il cambiamento tecnologico, oggi, ponga anche seri problemi di assorbimento da parte della società e nuove forme di esclusione sociale. Dunque, quale innovazione sostenere? È praticabile una via "italiana" basata sui valori dell'imprenditorialità, sulla relazione, sull'aggregazione delle risorse territoriali? È utile, in questa prospettiva, introdurre nella riflessione il concetto di un nuovo "umanesimo industriale" che comporta una obbligazione morale verso la società anche da parte dell'innovazione?

Il problema è superare una visione ancorata sugli investimenti tecnologici e sui settori *capital intensive* e *science based*. Le grandi sfide che attengono alla ricostruzione di un nuovo equilibrio tra economia, società e ambiente possono oggi essere lette come apertura di nuovi campi del valore: il *climate change*, ad esempio, significa anche industria green, l'invecchiamento della popolazione industria del sociale. Il problema è progettare modelli solidali che si pongano l'obiettivo di una redistribuzione delle opportunità e dei benefici, oltre una visione meramente "estrattiva" dell'innovazione.

L'agenda Territoriale

La seconda agenda pone anch'essa al centro il tema della crescita, tuttavia diversamente declinata, come possibilità di rinnovamento del tessuto manifatturiero selezionato e rimodellato dalla crisi, a cui affiancare le economie del benessere, della qualità agroalimentare, dell'attrattività turistica. La prospettiva condivisa è una *modernizzazione consapevole*, in cui un ruolo crescente è affidato, nel venire meno dell'istituzione territoriale per eccellenza (le Province), alle città capoluogo, motori di partnership pubblico-private per l'accompagnamento dei processi di riposizionamento delle città, con particolare attenzione alla *infrastrutturazione leggera e alla qualità territoriale* come strumento di attrattività.

Per quanto tale prospettiva sia legata soprattutto ai contesti extra-metropolitani, si collocano in questo campo anche gli attori torinesi che hanno sottolineato la rilevanza degli interventi sul tessuto della piccola impresa, dunque sulle risorse a supporto dell'economia diffusa del territorio. Anche questa agenda, naturalmente, parla il linguaggio dell'innovazione, ma l'attenzione è rivolta più al trasferimento tecnologico che all'invenzione, alla ricerca di soluzioni che incrementino e trattengano sul territorio il valore generato dall'attività economica.

Anche l'Agenda territoriale "spinge" la Fondazione in direzione di un maggiore impegno verso il comparto produttivo, in altre parole verso le infrastrutture tangibili o immateriali che sorreggono la competitività e il possibile rilancio dei territori.

L'agenda delle Tessiture sociali

Nella terza traiettoria, numericamente più rappresentata nella platea di stakeholder coinvolti nel percorso degli Stati Generali (in virtù della missione esplicita della Fondazione), la questione della crescita si accompagna in modo più netto alla

necessità di ridare forza al tessuto sociale indebolito da dieci anni di crisi, in cui si manifestano e rischiano di ampliarsi i fenomeni di sgretolamento dell'infrastruttura societaria.

Questo terzo cluster tematico pone in primo piano, come problemi conclamati da affrontare in via prioritaria, l'incapacità delle famiglie e delle reti di prossimità di rispondere ai bisogni di riproduzione individuale e collettiva, l'indebolimento della comunità educante, lo spaesamento e isolamento di vasti settori del mondo giovanile, il rischio di abbandono antropico dei territori del margine, i temi dell'accoglienza e dell'integrazione, l'esigenza di un forte impegno nei confronti della povertà educativa minorile e dell'inserimento lavorativo delle fasce deboli. I campi, per riepilogare, in cui opera il vasto e articolato arcipelago delle organizzazioni sociali e di Terzo Settore (o, se si preferisce, la *comunità di cura*), ma anche il bacino di attivazione del volontariato territoriale in ambito di protezione civile e di attività sussidiarie del welfare, uno dei settori di presidio storico della Fondazione, impegnato nel rinnovamento delle competenze e delle motivazioni sociali alla base della partecipazione. Infine, può essere incluso in questa agenda anche l'impegno a supporto dei territori vulnerati e del margine, come le periferie metropolitane e le aree interne o i comuni-polvere, con iniziative che fanno sovente riferimento ad attività economiche, che hanno tuttavia lo scopo prioritario di preservare il presidio territoriale o assicurare reddito alle popolazioni residenti.

L'agenda delle tessiture sociali, è da sottolineare, è ormai lontana da visioni assistenziali o basate sulla dipendenza dei trasferimenti pubblici o provvidenziali. Tra i suoi promotori compaiono soggetti in piena sintonia con la svolta linguistica del Terzo Settore, in cui ricorrono i richiami alla sostenibilità (alla almeno parziale redditività delle iniziative) e alla valenza "economica" delle iniziative sociali. Non sono assenti nel dibattito, tuttavia, anche richiami alla "indipendenza" delle iniziative sociali, che non possono essere concepite come funzioni esclusiva della crescita - in altre parole, un richiamo alla esistenza di beni che è necessario restino esterni alla sfera del mercato.

Nell'ambito di questi colloqui, è emersa la richiesta alla Fondazione di un accompagnamento dolce delle trasformazioni, in grado di combinare l'esigenza di incrementare e valutare l'impatto delle iniziative e la necessità di preservare l'infrastruttura diffusa, spesso costituita da associazioni e agenzie operanti su contesti privi di centri urbani, e che assicura però importanti risorse di socializzazione, diffusione culturale, presidio antropico. Sono peraltro i terreni su cui la Fondazione ha una consolidata capacità di intervenire con efficacia.

4.2 Costruire le capacità individuali e collettive

Posta in evidenza la compresenza, tra gli *stakeholder* territoriali, di sensibilità specifiche relativamente riconoscibili e distinte, il vero dato emergente dall'inchiesta è costituito dai denominatori comuni trasversali alle tre agende.

Il principale elemento comune, che tiene insieme le tre "agende" sopra stilizzate, è il grande tema che, secondo quanto emerso dagli incontri, costituisce il principale indirizzo strategico per la Fondazione: l'investimento educativo e la costruzione delle

capacità individuali e collettive necessarie al funzionamento dell'economia, alla coesione sociale e, infine, all'esercizio sostanziale delle libertà democratiche e della partecipazione civica. L'ascolto del territorio ha fatto emergere infatti un chiaro orientamento generale verso la priorità degli investimenti sulla **qualità delle capacità umane e delle competenze** per la società e l'economia emergente. La qualificazione, la formazione, l'innalzamento del livello medio delle conoscenze sociali, in ogni campo (digitali, organizzative, linguistiche, culturali, tecniche, trasversali, ecc.) è ritenuto il focus che può strutturare l'operatività della Fondazione e definirne il ruolo nel prossimo futuro: a titolo emblematico, si può interpretare il rafforzamento delle *capabilities* come il *fil rouge* che tiene insieme il sostegno alla comunità educante primaria e i programmi Talenti rivolti ai laureati.

Questa prospettiva si declina, secondo i casi, in azioni che insistono su diverse sfere. Il sostegno ai progetti di alta formazione, l'incremento dei dottorati di ricerca, le lauree professionalizzanti sono uno dei campi più citati, così come i diffusi e quasi unanimi consensi riscossi dal programma Talenti, forse l'iniziativa più apprezzata della Fondazione CRT. In generale, però, quasi tutti i soggetti consultati domandano conoscenza, strumenti formativi, potenziamento delle capacità: dalla protezione civile territoriale ai parchi naturali, dagli artigiani agli industriali, dalle associazioni di volontariato alle imprese sociali, ai musei (*"passare dalle strutture alle persone"*). Il nuovo ruolo delle FOB sul territorio, o almeno da quelle più strutturate o dinamiche (con più progetti propri, più valutazione, più rapporti internazionali, e via di seguito) richiede infatti di essere supportato da adeguati investimenti sulla qualità delle competenze e *capacity building*.

4.3 Verso l'economia ibrida

Le tre agende richiamate appaiono sempre più come campi complementari, anziché in concorrenza, in virtù delle relazioni diverse che si vanno strutturando tra i grandi ambiti di organizzazione della società (mercato, produzione, riproduzione, amministrazione, ecc.). In questo senso, le tre traiettorie prima descritte, più che delineare campi a reciproca esclusione presentano ampie aree di sovrapposizione. Non è casuale che oggi gli stessi settori istituzionali della Fondazione (cultura, *welfare*, educazione) siano sistematicamente chiamati a incrociare conoscenze, informazioni, agende di lavoro.

Alla base di queste proficue contaminazioni, è il prendere forma nelle società a capitalismo maturo di un assemblaggio produttivo in cui la distinzione tra servizio, produzione, circolazione, consumo, se non ha perso significato, appare talora in difficoltà nel descrivere l'evolvere delle formule imprenditoriali. Ciò si accompagna anche all'ibridazione e rimescolamento culturale. Norme e concetti tipicamente "industriali" (misurazione dell'impatto, valutazione *ex ante* e dei risultati, pianificazione, ecc.) sono progressivamente entrati nel linguaggio delle organizzazioni sociali. Le stesse università e le agenzie pubbliche, oggi, operano secondo criteri più imprenditivi che in passato, ponendo il concetto di impatto al centro del loro orizzonte operativo. Sul versante opposto, le imprese private o gli operatori economici operanti in settori tradizionalmente "profit", hanno iniziato ad aprire e contaminarsi con il

linguaggio e le pratiche maturate nel mondo “sociale”. Concetti rimasti a lungo al di fuori dei “laboratori segreti” del *business* - esternalità, responsabilità, impatto sociale, sostenibilità, benessere degli *stakeholder* - stanno entrando nel vocabolario del nuovo management. Correlato a questo tema è anche la sfida della sostenibilità ambientale e sociale. L’innovazione incorpora gli impatti sociali e ambientali generati dall’attività economica, nella prospettiva di trasformare i vincoli socio-ambientali in fattori competitivi. Emerge dunque, parallelamente a Impresa 4.0, uno spartito parallelo, che trova il contenitore di riferimento nei concetti di economia circolare e a impatto sociale. Il contenimento dell’impatto ambientale, i risparmi di materia, energia, spazio, suolo, sono in potenza convertibili in premi di prezzo che il mercato inizia a riconoscere. Il perseguimento di logiche che incorporano l’impatto sociale nel calcolo economico, inoltre, favorisce investimenti orientati a sviluppare innovazioni volte a realizzare prodotti orientati al benessere delle collettività.

L’investimento a impatto sociale è un campo da esplorare ma, forse, anche da concettualizzare in modo più rigoroso. Innovazione sociale è un concetto euristico e aperto che rinvia ai progetti che si radicano in arene in cui valori economici ed economie morali si presentano legati, impattano positivamente su ambiente, cittadinanza sociale, inclusione e vengono realizzati attraverso modalità generative di nuove relazioni tra stato, mercato e società. Rimane tuttora aperto, nonostante le sperimentazioni e i modelli in tal senso elaborati, il problema di condividere e socializzare metriche adeguate a valutare l’effettivo valore delle iniziative finanziate (campo in cui la Fondazione è ingaggiata da tempo).

Le FOB hanno nella loro missione il rafforzamento dei grandi ambiti della riproduzione sociale: conoscenza, educazione, cultura, formazione professionale, welfare, cura del territorio, beni collettivi che formano l’infrastruttura societaria che solo una visione fuorviante dell’economia poteva confinare in una dimensione “ancillare” alla crescita *stricto sensu*. Oggi la valenza economica della “economia fondamentale” - sulla spinta delle difficoltà dei sistemi di welfare, dell’indebitamento pubblico, ma anche della domanda di qualificazione e diversificazione dei beni riproduttivi – spinge gli operatori in una direzione più esplicitamente “di mercato”, che vede il concorso di una pluralità di attori e forme di co-implicazione tra produzione e fruizione dei servizi medesimi. Nel contempo, alcuni di questi campi, come il welfare, la sanità, la formazione, sono divenuti un campo d’investimento da parte di operatori e capitali privati. Ne consegue che gli ambiti in cui operano le FOB sono sempre più al centro dell’attività economica e dei processi generativi di valore in senso proprio.

Lavorare ad una innovazione che include significa in primo luogo provare a costruire una prospettiva di diffusione, di coscientizzazione della persona come della comunità, rispetto ad una *nuova grammatica* che consenta a tutti, anche alle fasce di popolazione “analfabete” rispetto alla società digitale, di non rimanere passive, di entrare nella scatola nera dell’algoritmo, di non trovarsi inermi nel processo di diffusione dei nuovi saperi. Economia circolare, impatto sociale, contenimento dell’impatto ambientale, risparmi di materia, energia, spazio, suolo, ecc. non sono solo scelte convertibili in potenziale domanda di nuovi servizi e prodotti, ma l’opportunità di definire un nuovo equilibrio tra impresa, lavoro e società. Una prospettiva “umanista” poggia necessariamente sull’idea per la quale l’economia incorpora il tema

del limite verso la costruzione di un equilibrio sostenibile, tra il pavimento delle disuguaglianze e della cittadinanza e il tetto di cristallo dell'ambiente naturale. E' un progetto che non vive solo di prescrizioni ma di vere e proprie pratiche, se si guarda al moltiplicarsi di esperienze di economia circolare e sociale sui territori. Al di là delle espressioni formali, si fa riferimento ad una possibile linea di sviluppo basata su servizi per le persone, il loro benessere, la loro riproduzione, che include salute e *welfare*, *education*, ma anche sviluppo locale e di comunità.

La contaminazione delle traiettorie tecnologiche, economico-finanziarie e sociali è proficua, ma non esente da controindicazioni: non tutti i percorsi e non tutti i progetti possono infatti sottostare a criteri di valutazione basati sulla pura razionalità economica, poiché i criteri adottati per ogni valutazione non sono neutri, bensì riflettono concezioni, assunti di base e norme degli stessi valutatori. In questo contesto la lettura in filigrana delle interviste autorizza un interrogativo: è la *comunità di cura* (ovvero la galassia plurale di operatori del *welfare* latamente intesa) che, in quanto produttrice di capitale sociale, stimola la *comunità operosa* (il mondo delle imprese e delle start up) a incorporare l'impatto sociale nel calcolo economico? o – viceversa – assistiamo ad una sostanziale assimilazione del no profit nel campo dell'impresa nella sua più secca accezione, senza declinazioni ulteriori?

CAPITOLO 5 – CAMBIAMENTO E NUOVE SFIDE

Dato il quadro descritto nelle parti precedenti, qual è lo spazio di posizione “auspicabile” per Fondazione CRT, secondo quanto emerso dal percorso di ascolto territoriale? Quale ruolo può essere esercitato in rapporto con i poteri pubblici, il tessuto associativo, gli stakeholder?

5.1 I cambiamenti interni

Il percorso degli Stati Generali non ha rappresentato certamente l’anno zero nella storia recente dell’ente, caratterizzata proprio negli ultimi anni da **processi di apprendimento e di correlata crescita organizzativa**, in cui sono chiaramente distinguibili un “prima” e un “dopo”.

Fondazione CRT, negli ultimi dieci anni, ha intrapreso una progressiva “autonomizzazione” dai residui legami nei confronti della banca di origine, ma in parte anche della popolazione organizzativa (enti locali, associazioni degli interessi) che presiedeva ai processi di regolazione e sviluppo dei territori. I fattori che hanno accelerato il cambiamento – i cui prodromi si affacciano comunque già negli anni anteriori - risalgono alla grande crisi del 2008, che ha sospinto il processo di diversificazione degli investimenti a favore di altri settori, ma anche una riorganizzazione degli assetti interni, perseguita attraverso introduzione di criteri gestionali, di selezione, valutazione e allocazione delle risorse, improntate ad *accountability*, efficienza, monitoraggio della spesa. L’armonizzazione tra logiche di investimento e tutela del patrimonio, da una parte, e spesa (erogazioni) dall’altra, ha costituito uno dei meno vistosi ma più efficaci campi di trasformazione organizzativa.

Sul versante della spesa, c’è stata anzitutto una crescita dei progetti a “regia interna” a discapito delle erogazioni ordinarie, basate cioè sulle richieste spontanee degli enti, e una progressiva revisione delle modalità di allocazione, a favore di procedure più esplicite e formali.

La creazione di articolazioni separate ma collegate, nel campo della gestione del risparmio, della finanza d’impatto, nel settore artistico, nelle iniziative rivolte a specifiche categorie di beneficiari, nella gestione del grande investimento delle OGR, pur tenendo conto di esiti e impatti talora discontinui, ha contribuito a rendere più flessibili e razionali i funzionamenti organizzativi. Ulteriore tassello è costituito dalla crescente attenzione alla collocazione internazionale, con l’apertura di una linea progettuale in grado di posizionare l’esperienza della Fondazione in un contesto di relazioni qualificate.

La strutturazione organizzativa, la definizione di regole più stringenti, il sostegno alle organizzazioni di sistema, l’apertura di un canale internazionale, l’investimento nelle OGR, sono componenti di un mosaico la cui visione d’insieme restituisce l’immagine di un rafforzamento. Il contestuale indebolimento dei corpi intermedi e quel che viene percepito come almeno parziale ritirata dell’attore pubblico, rendono più evidente questo processo.

La questione è assumere pienamente le crescenti responsabilità attribuite alla Fondazione evitando un duplice rischio: i) divenire giocatore in proprio in assenza di consenso e di un appropriato contesto di relazioni in grado di supportare l'elaborazione dei programmi, ciò che si rifletterebbe in autoreferenzialità; ii) interpretare una funzione di retroguardia, meramente compensativa dell'indebolimento dell'attore pubblico, ma nei fatti subalterna a strategie interamente elaborate all'esterno.

5.2 Le trasformazioni del sistema piemontese delle FOB

Nell'ambito del percorso degli Stati Generali è stato realizzato un approfondimento dedicato alla configurazione e ai cambiamenti del sistema delle Fondazioni piemontesi, il più denso e articolato a livello italiano.

L'indagine ha fatto emergere una domanda diffusa di superiore strutturazione "sistemica" delle FOB piemontesi, ma è opinione condivisa che queste esprimano oggi livelli di cooperazione superiori rispetto al passato, tanto nel quadro di *collaborazioni di sistema*, sia nel tavolo Acri nazionale sia nell'Associazione piemontese, quanto nelle *collaborazioni tra Fondazioni maggiori e locali*, tra quelle che hanno un respiro almeno regionale e le FOB che intervengono esclusivamente a livello territoriale.

La prospettiva di una semplificazione del sistema ("*poche Fondazioni con molti mezzi*"), che proceda per accorpamenti (nella forma più hard, come sperimentato nel caso della Fondazione Cr Bra), ovvero per operazioni volte a salvaguardare il presidio simbolico e organizzativo degli enti minori, ancorché enunciata con frequenza, allo stesso tempo richiama motivi di prudenza e riserve che probabilmente condurranno a procedere quantomeno con gradualità al riguardo.

L'esigenza condivisa è "istituzionalizzare" gli schemi cooperativi, con una domanda di consolidamento della collaborazione con Fondazione CRT, verso la cogestione degli interventi. Nell'immediato, la richiesta esplicita è quella di rafforzare i meccanismi cooperativi delle FOB in una prospettiva "federale", almeno tra FOB con una certa taglia dimensionale minima.

Alzando il livello della riflessione, si coglie l'esigenza di progettare a livello ACRI una visione strategica per il futuro delle FOB, anche attraverso l'individuazione di grandi progetti comuni a livello nazionale (come sperimentato sul tema della povertà educativa minorile) e finanche europei.

5.3 La percezione di Fondazione CRT

Sciolti i legami con le banche conferitarie, quale è oggi l'identità delle FOB? E in specifico, come gli intervistati e gli *stakeholder* coinvolti nel percorso degli Stati Generali percepiscono Fondazione CRT?

In generale, si rileva – con poche eccezioni – un significativo riconoscimento e una percezione ampiamente positiva. A Fondazione CRT, di norma, si riconosce il superamento di una visione schiacciata sul *granting* e il tendenziale abbandono di una logica distributiva "a gettoni", a favore di più chiari elementi di indirizzo. In secondo

luogo, soprattutto in alcuni territori, alla Fondazione CRT si attribuisce una buona o perlomeno accresciuta capacità di operare in una logica di sistema con le altre Fondazioni, nell'ambito di giochi cooperativi che presuppongono, secondo i casi, forme di divisione dei compiti, cofinanziamento paritario degli interventi, complementarietà.

Ripercorrendo i tanti colloqui realizzati sul territorio, è da rimarcare come a Fondazione CRT siano riconosciuti, nell'insieme, alcuni **aspetti distintivi**.

Anzitutto, è percepita come ente dotato di adeguata autonomia e indipendenza sia dalla "politica" sia dalla precedente anima "finanziaria", in virtù di una riconosciuta solidità patrimoniale e capacità gestionale.

Fondazione CRT comunica, per la maggioranza degli interlocutori, una percezione di orizzontalità e territorialità, sebbene in qualche caso emerga una visione diversa ("torinocentrica"); la riflessione appare da articolare nei diversi territori, alla luce del maggiore impegno di Fondazione CRT in alcuni ambiti sub regionali.

La Fondazione è apprezzata anche per la sobrietà nell'esercizio delle proprie prerogative, per la capacità di agire con un approccio dolce o poco "muscolare", laddove l'azione di indirizzo resta (di norma) nei confini di un *frame* orientativo, senza che ciò si traduca in prescrizioni esplicite delle modalità organizzative e di realizzazione degli interventi. Equilibrio tra funzione di orientamento e indirizzo, da una parte, e rispetto della progettualità degli *stakeholder* dall'altra (insomma, *fortiter in re, suaviter in modo*).

Riconosciuto e apprezzato, infine, il persistere della sensibilità anche verso i progetti minori, sia pure nel quadro di un'evoluzione a favore della progettazione propria e della superiore, rispetto al passato, concentrazione delle risorse erogate verso iniziative di maggiore impatto. L'invito esplicitato è "*lavorare nel piccolo ma dentro un disegno più ampio*", che implica una cooperazione maggiormente strutturata sia con le altre grandi Fondazioni del Nord-Ovest, quanto con le più piccole all'interno dell'articolato sistema piemontese.

Va riportato, per completezza, anche l'invito, o meglio la sollecitazione, verso possibili miglioramenti indicati da alcuni interlocutori: il rafforzamento della co-progettazione con gli enti beneficiari, la maggiore condivisione di progetti e progettazioni di impatto sul medio – lungo periodo; una ulteriore attenzione per così dire meritocratica nell'analisi delle proposte che giungono in Fondazione. Questi accenti, tuttavia, vanno a loro volta collocati all'interno dell'apprezzamento più che diffuso emerso circa il ruolo di sostegno anche a piccole iniziative, il cui impatto può apparire modesto se giudicato in termini di scala, ma che spesso si esprime sotto forma di animazione e vitalità delle aree periferiche (il "margine" evocato altrove) altrimenti destinate a deperire ulteriormente.

In definitiva, se si incrociano gli elementi percettivi sopra ricordati con l'insieme dei giudizi e delle sensibilità espresse a proposito della Fondazione, del territorio e delle sue letture, degli stati di fatto locali della *governance* e degli auspici e *desiderata* espressi a più voci ed in più occasioni dagli interlocutori con cui si è entrati in colloquio, emergono alcuni "modelli" interpretativi, che possono essere stilizzati come segue:

- la Fondazione “*agente*”. Crisi finanziaria, difficoltà dell’attore pubblico come pivot regolativo, stanno trasformando le FOB, o almeno quelle maggiori, da “*agenzie di erogazione ad agenzie di sviluppo*”. La FOB, in questa prospettiva, tende a “internalizzare” una funzione di gestore coordinato dello sviluppo dei territori;
- la Fondazione “*aiuto regista*”. FOB come facilitatore, in grado di assicurare un concorso esterno ad una rinnovata regia territoriale; il problema, nella conclamata percezione di una ritirata del “regista” naturale (l’attore pubblico), è la ricostruzione, necessariamente “poliarchica”, di una direzione dello sviluppo di cui la Fondazione potrebbe rappresentare, nella sua indipendenza, il complemento dotato di *agency* e adeguate risorse organizzative e finanziarie;
- la Fondazione *supplente*. Laddove la rete istituzionale è stata indebolita nella sua effettiva capacità di funzionamento, le FOB sono state chiamate – circostanza evidente in alcuni punti di crisi – a una funzione suppletiva *tout court* dell’attore pubblico;
- la Fondazione *tessitrice*. Funzione “tessitrice” più orizzontale di Agenzia per lo sviluppo che opera in forte connessione con le istituzioni no profit e del Terzo Settore, ma soprattutto interviene a facilitare e promuovere aggregazioni progettuali, scambi conoscitivi, concentrazione di risorse per progetti di maggiore impatto;
- la Fondazione *campanile*. Persiste, in qualche caso, una visione più tradizionale in cui il legame tra fondazione, banca locale, tessuto comunitario, sembra risolversi in processi poco orientati all’apertura. Occorre tuttavia dedicare adeguata attenzione al fatto che i campanili sono molto più resistenti di quanto non si dichiarino anche in altre realtà.

CAPITOLO 6 – DISEGNARE LA FONDAZIONE DI DOMANI

L'insieme delle suggestioni raccolte attraverso il confronto con gli attori del territorio convergono intorno ad alcuni snodi cruciali del dibattito sul futuro della Fondazione, fornendo nel contempo lo spunto per la predisposizione di un *framework* concettuale da rendere operativo attraverso scelte organizzative e ipotesi progettuali conseguenti. Queste, in larga parte, discendono da pratiche che sono già operative, ma che potrebbero essere oggetto di ulteriore approfondimento, anche nella prospettiva di implementare nuove soluzioni organizzative o rafforzare alcuni dei percorsi già intrapresi.

6.1 Un'autonomia funzionale di nuovo tipo

Come si è proposto in sede introduttiva, la Fondazione CRT (come del resto le altre maggiori FOB del paese) può essere concettualizzata come “autonomia funzionale” di nuovo tipo, in qualità di istituzione indipendente dotata di *agency* che opera per la produzione, il mantenimento, la riproduzione di *beni collettivi*, sia nel campo dei *local collective competition goods* (beni rivolti alla competitività economica dei sistemi locali) sia intesi come *beni pubblici* (non escludibili e non rivali) tout court. È questo, ad un livello più generale, il senso ultimo delle indicazioni raccolte nel percorso degli Stati generali. Questo ruolo è abilitato da alcune prerogative emerse chiaramente nel corso della ricognizione, tra le quali un'importanza particolare è da attribuire ad alcune *capabilities* incorporate nella Fondazione.

Anzitutto, l'orientamento e la capacità di sostenere investimenti di lungo periodo, operando come **capitale paziente**, in grado di intervenire a sostegno sia di progetti a limitata redditività ma significativo impatto sui livelli di coesione sociale e sulla qualità dei servizi del territorio, sia di iniziative ad uno stadio sperimentale con più elevato rischio di fallimento (ad esempio ricerca di base, progetti con forti tratti sperimentali, prototipi sociali o culturali e via di seguito). Più in generale, accanto alle tradizionali prassi filantropiche o di mecenatismo culturale – rappresentazioni che persistono nell'immaginario degli attori territoriali, sebbene da tempo l'operatività delle FOB ecceda ampiamente queste funzioni – si riconosce e ci si attende, spesso ben oltre le effettive e reali disponibilità della Fondazione, un ruolo di finanziatore in grado di innescare iniziative strategiche per i territori, in progetti e servizi a elevato impatto o valenza sociale e, sempre più, anche economica.

In secondo luogo, alla Fondazione è riconosciuta autorevolezza e potenziale capacità per esercitare un potere “connettivo” al fine di promuovere, supportare, abilitare “**assemblaggi**” e **giochi cooperativi**, tanto tra organizzazioni quanto tra territori, – e di riflesso è sollecitata ad agire in questo senso. Lo sviluppo di sinergie, sotto questo profilo, si pone come criterio qualificante delle iniziative sostenute. Per le stesse ragioni, va evidenziato un rafforzamento del ruolo di **bacino e di aggregatore di conoscenze** (tecniche, finanziarie, sociali) al servizio dei territori, delle comunità, delle organizzazioni pubbliche e private. Uno dei *leit motiv* degli incontri con gli attori

locali, è da sottolineare, è proprio la fiacchezza dei processi collaborativi, laddove in passato su questo territorio si riscontrava una riconosciuta capacità di elaborazione sinergica e collettiva.

Infine, altro tema ricorrente dell'attività di ascolto territoriale, nella Fondazione si individua uno dei possibili luoghi della riflessione e della progettazione collettiva, funzionale alla ricostruzione di un **retrotterra di dibattito pubblico** sul futuro dei territori e della società locale, che in passato era svolto da istituzioni pubbliche o della rappresentanza o, ancora, da agenzie strategiche dedicate.

6.2 Lo spazio di posizione

Un secondo importante livello di riflessione insiste sullo spazio pertinente di Fondazione CRT: a quale scala spaziale è da riferire l'operatività, quale il perimetro degli interventi, quale il livello degli interlocutori istituzionali con cui rapportarsi. È chiaro che i termini fissati dallo Statuto della Fondazione segnano un confine di riferimento, che tuttavia l'insieme delle relazioni istituzionali, la molteplicità dei progetti affrontati, la complessità territoriale sollecitano continuamente. L'indagine ha posto senza mezzi termini un quesito (talora anche esplicitato): Fondazione CRT intende perseguire un posizionamento da "*più piccola delle grandi*" o da "*più grande delle piccole*"? Interrogativo che rimanda al ruolo che la Fondazione intende svolgere nel problematico processo di riassetto istituzionale (territoriale e nazionale), ad un tempo caratterizzato da frammentazione e da spinte alla riorganizzazione di macroaree insieme economiche e socioculturali. L'ascolto del territorio non fornisce in questo senso un'indicazione univoca; nei fatti, la Fondazione è chiamata a tenere insieme differenti livelli, a cui corrispondono sistemi di relazione diversi e progettualità d'impatto e scala non commensurabili:

- *i grandi progetti per il paese*; le FOB in questi anni si sono attivate nella promozione di progetti di solidarietà di respiro nazionale (ad esempio Fondazione per il Sud e Fondo nazionale contro la Povertà Educativa Minorile);
- *i grandi progetti per il territorio*. Alle FOB, in particolare alle maggiori, si richiede di interpretare un ruolo esplicito di centro progettuale e partner finanziario per l'implementazione di iniziative di forte impatto sul territorio, sia negli ambiti d'intervento consolidati, sia nel campo delle azioni a sostegno della competitività. Questa prospettiva chiama necessariamente in causa anche la capacità di intercettare risorse europee (fondi POR, dunque in rapporto di partnership con la Regione, sia fondi direttamente gestiti dalla UE, ad esempio i fondi Banca Europea d'Investimenti), sfida che apre la strada a riflessioni non scontate di carattere organizzativo;
- *la dimensione intermedia*, intesa come progettualità a significativo impatto, in alleanza con le comunità operose e gli attori più strutturati;
- *il sostegno all'infrastruttura civica e societaria diffusa*, inclusi i territori periferici o più vulnerati dalle trasformazioni socioeconomiche e dalla mutata geografia dello sviluppo e dei lavori. La Fondazione ha infatti voluto mantenere negli anni,

nonostante la spinta verso una superiore selettività degli impegni finanziari, un significativo e vitale ruolo di promozione dell'associazionismo sociale e della partecipazione civica; le organizzazioni locali costituiscono ad oggi uno degli interlocutori di riferimento della Fondazione, come è emerso anche nel corso dei tavoli d'ascolto.

È quasi scontato affermare che una Fondazione con la storia e il radicamento di Fondazione CRT deve essere in grado di agire questa complessità, ma evidentemente si pone anche un problema di allocazione di risorse e uno, correlato, di investimento organizzativo. La domanda implicita ed esplicita spinge ad un'evoluzione verso una **capacità d'azione stratificata e multilivello**, in cui dare sostanza alla posizione di cerniera tra spazio dei "flussi" e territori, in un delicato equilibrio tra logiche della *prossimità* e della *simultaneità*. Certamente, la Fondazione CRT ha la possibilità di valorizzare e rafforzare una presenza in **ambito internazionale**. E' un grande tema, finora agito più secondo una prospettiva sperimentale finalizzata all'ampliamento delle basi conoscitive che in una dimensione strategica. Cosa significa, per una FOB, esercitare un ruolo internazionale? Capacità di mobilitare relazioni e capitalizzare la propria reputazione (un esempio in questa direzione è fornito dall'esperienza delle OGR, con il coinvolgimento di investitori leader nel campo dell'innovazione)? Oppure favorire la co-progettazione a livello europeo, promuovere e aggregare progetti finanziabili con risorse comunitarie? Integrare i programmi regionali con risorse proprie?

6.3 Un grande tema irrisolto: quale rapporto con l'attore pubblico e i corpi intermedi?

L'ascolto territoriale, come più volte ricordato, ha posto in primo piano la progressiva perdita di rilevanza delle istituzioni pubbliche territoriali e delle rappresentanze tradizionali come effettivi luoghi di progettazione, indirizzo, regia dei progetti. Declino e rinnovamento dei corpi intermedi, tuttavia, sono processi paralleli; il dissolvimento degli schemi di *governance* a suo tempo emersi alla fine del secolo scorso, basati essenzialmente sul gioco tra questi due fondamentali attori, si accompagna anche alla capacità di una parte degli stessi di rinnovare il proprio radicamento e di interpretare una funzione di indirizzo, mentre altri soggetti, di tipo "funzionale", hanno assunto nel corso del tempo capacità e funzioni di *leadership* territoriale. In questa cornice, le Fondazioni si pongono più (seguendo la tipologia proposta in precedenza) come "**Agenti in proprio**" o come "**Tessitori**"? Questa è la grande questione che il precipitare della lunga transizione, che investe contemporaneamente le basi "strutturali" del modello sociale italiano, la sua economia (con effetti particolarmente visibili proprio nel Nord-Ovest), la complessa e articolata tessitura dei corpi intermedi, delle istituzioni territoriali e centrali, pone all'ordine del giorno. Le fondazioni, in questa visione, non rappresentano tanto il carburante dello sviluppo, quanto una parte del motore.

Occorre dunque stabilire se l'operatività della Fondazione avverrà secondo logiche di "sussidiarietà dall'alto", in altre parole affidando a dispositivi impersonali e prescrittivi il compito di selezionare e fare gerarchia della domanda sociale, o piuttosto

di attivazione e promozione di una **sussidiarietà orizzontale**, che presuppone investimento nella relazione e nello sforzo di promuovere la crescita collettiva, assumendo tra i propri obiettivi di medio periodo proprio la rivitalizzazione e il rinnovamento dei corpi intermedi.

Rimane irrisolto il tema del rapporto tra le **spinte oligarchiche** che interessano il paese (che coinvolgono anche le grandi Fondazioni) e la **ricerca di una dimensione poliarchica**. A questo proposito, occorre interrogarsi sull'eventuale utilità e sulle controindicazioni del "modello" delle Fondazioni di Comunità, soprattutto in una regione dove operazione verticali dal centro sarebbero mal recepite. Poliarchia non significa assenza di centri intelligenti che assumano il compito di "assemblare" e coordinare le iniziative: poliarchia presuppone aggregazione. A questo proposito, è da osservare che la metodologia di ascolto del territorio può essere concettualizzata anche come una forma evoluta di costruzione poliarchica.

6.4 Alcune riflessioni conclusive

L'enucleazione di alcuni noccioli problematici e di istanze di cambiamento a carattere generale implica scelte operative che chiamano in causa stili d'intervento, criteri normativi che sottendono le decisioni allocative, investimenti organizzativi, modalità di organizzazione della prassi quotidiana. È a questo livello, infatti, che si misura la capacità di dare vita a percorsi di rinnovamento. Sotto questo profilo l'indagine ha posto in luce campi che chiamano in causa in linea di principio aspetti dell'identità organizzativa stessa della Fondazione, sui quali peraltro si concentreranno le parti successive del lavoro.

Una "visione" più riconoscibile. Il confronto con gli attori del territorio ha proposto, anche se non sempre in modo diretto e non per tutti gli interlocutori, una questione d'importanza saliente. Il tradizionale posizionamento "dietro le quinte" della Fondazione, il suo consolidato profilo esplicitamente "istituzionale", sembra faticare a comunicare, accanto alla dimensione pre-riflessiva del *senso* (in altri termini l'engagement al servizio dei territori e delle comunità), quella del *significato*, inteso come dimensione che incorpora l'intenzionalità e il progetto: in altri termini, una visione strategica. A Fondazione CRT si richiede un "surplus di visione" prima ancora che un rinnovamento della missione. Il tema non è banale, poiché implica l'assunzione di responsabilità sui contenuti concretamente promossi, che potrebbero richiedere "posizionamento" anche su temi divisivi.

Dall'hardware al software. In generale, appare acquisita la domanda di superare (cosa in parte avvenuta) un orientamento volto a sostenere principalmente investimenti di tipo infrastrutturale, verso un approccio decisamente orientato al "software": la qualità dei processi, la formazione, lo sviluppo delle capabilities individuali e organizzative, costituiscono la vera priorità dell'agenda territoriale. Su questo terreno sono individuate alcune delle maggiori criticità del territorio, anche nel confronto con le regioni oggi trainanti del paese; d'altra parte, proprio nei programmi volti al rafforzamento dei percorsi educativi e delle competenze, la Fondazione ha ottenuto alcuni dei principali riconoscimenti.

Il tema della trasparenza. L'ascolto degli stakeholder ha fatto registrare un elevato consenso verso le prassi premianti il merito (la qualità e l'impatto dei progetti), che di norma è associato ad argomenti a sostegno della concentrazione delle erogazioni e di procedure allocative il più possibile "oggettive". Occorre nondimeno considerare che almeno una parte degli intervistati e degli intervenuti ai Tavoli, pure riconoscendo come legittime le procedure impersonali introdotte negli anni più recenti, richiede un accompagnamento dolce delle trasformazioni, che presti attenzione all'equilibrio tra logiche selettive (pochi progetti di maggiore impatto) e logiche distribuite (più progetti di minore impatto) che sostengano l'infrastruttura diffusa della partecipazione civica, dei progetti di comunità, delle azioni scarsamente traducibili in una logica di mercato sociale.

La valutazione. Il punto precedente, intuitivamente, è correlato alla grande questione della valutazione degli interventi. Il rafforzamento delle attività di valutazione è considerato, da alcuni degli intervistati (ma anche da "interni") un campo su cui vi sono ampie aree di miglioramento. Si registra in effetti, un certo divario tra la frequenza con cui il tema è sollevato e quanto, almeno finora, è stato effettivamente messo in campo. Sull'argomento occorre tuttavia sgombrare il campo da possibili equivoci. Anzitutto, com'è scontato, i soggetti più strutturati, con elevata reputazione, oppure alla guida di organizzazioni capaci di progettare o perlomeno predisporre progetti coerenti con le modalità di selezione affermatesi, spingono per l'adozione più spinta di metodologie selettive che premiano il merito progettuale; ma l'indagine, e soprattutto i Tavoli a cui erano presenti anche soggetti meno strutturati, ha mostrato che un orientamento di efficienza allocativa basato su valutazioni d'impatto è meno condiviso di quanto non si dichiarino. E' un problema esclusivo di opportunismo, sintomo del persistere di logiche allocative poco trasparenti? Oppure si ritiene che le metodologie adottate per la valutazione siano inevitabilmente penalizzanti nei confronti di tutte quelle iniziative più attigue alla animazione del territorio che a vere e proprie iniziative di respiro ampio, in ragione proprio della difficoltà di applicazione delle metriche nella piccola dimensione?

Il tema della valutazione, proprio per l'importanza che ricopre e per i nessi evidenti con la questione della trasparenza, andrebbe sottratto a visioni oggettivistiche: non tutta l'attività umana e neanche la progettazione sociale è valutabile secondo le metodologie più diffuse. L'implementazione di programmi di valutazione degli interventi, la cui utilità non può essere posta in discussione, andrebbe concettualizzata anzitutto come fondamentale investimento conoscitivo, strumento utile per ampliare le proprie basi informative, piuttosto che come supporto tecnico sostitutivo di scelte che (in qualche misura) sono sempre *anche* politiche o di merito. Il sistema delle FOB, a geografia variabile, si è progressivamente dotato di strumenti in grado di studiare o approfondire i fenomeni sociali e l'impatto delle soluzioni attivate, talora adottando modelli sviluppati, a livello internazionale, soprattutto dalla filantropia anglosassone, più orientata a selezionare secondo criteri "darwiniani" i progetti meritevoli di sostegno, poiché capaci di generare impatti sociali oggettivamente misurabili. È da osservare che la via solidaristica che ha ispirato la tradizione continentale si è sostanziata assai più nel supporto a soggetti terzi che sull'esercizio di una propria strategia; approccio che ha contenuto l'esigenza di predisporre dispositivi di selezione "oggettivi" o mutuati dalla "cultura del rating". Operativamente, al di là dei differenti

riferimenti teorici e culturali, non si tratta di approcci a reciproca esclusione, che anzi - alla luce di quanto finora argomentato - andrebbero ricombinati, evitando tuttavia il rischio di creare ambienti costruiti su misura dei “campioni” (intesi come soggetti più attrezzati per intercettare le risorse) a discapito di iniziative che – non meno meritevoli nella sostanza e in qualche caso più innovative – faticherebbero a rientrare nelle metriche di valutazione o proposte da soggetti privi di esperienza pregressa. La ricerca di un delicato equilibrio tra un approccio più “tecnico” e uno più “relazionale”, è la grande sfida, forse la più impegnativa, per Fondazione CRT.

Da questo punto di vista, il **rafforzamento della capacità di ascolto e dialogo con i territori** costituisce un necessario complemento dell’attività valutativa. La sostanziale riuscita e l’apprezzamento incontrato dal percorso degli Stati Generali apre alla riflessione sull’importanza e l’opportunità di mantenere e potenziare questi canali di dialogo e di ascolto. La riproducibilità di questa modalità di confronto, che va programmaticamente limitata a funzioni consultive di ascolto e scambio conoscitivo, incrocia una seconda esigenza, molto diffusa, di profondità e vicinanza al merito dei progetti territoriali. Anche il potenziamento, da parte di Fondazione CRT, della progettazione propria, in fondo, presuppone una strutturata capacità di osservazione, dialogo, radicamento. In breve, l’esistenza di terminali intelligenti e sensori fidelizzati potrebbe costituire un fattore di particolare importanza nello sviluppo di una strategia di questo tipo.

SECONDA PARTE - TRAIETTORIE EVOLUTIVE VERSO LE LINEE DI INDIRIZZO FUTURE

CAPITOLO 7 - COLTIVANDO IL FUTURO

Il percorso degli Stati Generali nella sua fase di ascolto – analiticamente ricostruita dal rapporto di ricerca sintetizzato nella prima parte – ha raccolto una grande messe di diagnosi, suggestioni, proposte. Questa messe interroga circa il ruolo, le prospettive di sviluppo e l'evoluzione della Fondazione CRT nella relazione fra i flussi che l'attraversano e il territorio cui si rivolge: come ogni raccolto, tuttavia, produce anche i semi per le future stagioni e dunque invita a prospettare come sarà coltivata la grande varietà di attività già oggi in campo. Si tratta di un delicato equilibrio tra il mantenere memoria, senza sottrarsi alla necessità di fare i conti col passato, e un'idea non preordinata di futuro.

7.1 Il ruolo

Nella fase iniziale dell'ascolto, molta attenzione è stata dedicata al possibile persistere della percezione equivoca della Fondazione quale portatrice di una identità bancaria connessa alla conferitaria Cassa di Risparmio di Torino e oggi al gruppo Unicredit. Pur non del tutto scomparso, questo equivoco risulta oggi in sostanza superato da una percezione più nitida della fisionomia istituzionale della Fondazione, delle sue attività e della visione generale che essa esprime; anzi, in alcune occasioni emergono tratti – per quanto spesso embrionali – di vero e proprio *branding* legato alle singole iniziative più caratteristiche (ad esempio in primis Talenti, poi Missione Soccorso, Not&sipari, Vivomeglia...), che invitano ad immaginare in futuro un'azione più incisiva e dinamica in questo senso:

In ogni modo si sono registrate ampie convergenze su alcune ipotesi di interpretazione derivanti da questa lettura, ampiamente riprese sopra¹, che portano a posizionare la Fondazione CRT quale:

- **tessitrice e aiuto regista** nella costruzione di coesione e sviluppo del territorio, anche attraverso l'apporto rispettoso di momenti di dibattito pubblico aperto e riflessivo, quali forme di aiuto ai propri *stakeholders* a relazionarsi tra loro;
- **cerniera tra flussi e luoghi**, che, irrobustendo le capacità di prospezione europea ed internazionale, esprima una più consapevole interpretazione di tale ruolo, ascrivibile informalmente al campo delle autonomie funzionali;

¹ Vedi sopra pag. 30 ss.

- **soggetto di sostegno e supporto alle realtà del Terzo Settore** nella logica di coesione e sviluppo già menzionata.

Ruoli che si possono esprimere connettendo l'innovazione, non solo tecnologica, con il cambiamento della caratteristica identità del territorio da riproporre in modo dinamico e con il ridisegno del welfare e del modello di sviluppo.

Le interazioni fra questi ambiti possono essere tenute insieme solo grazie ad un consistente patrimonio di “fiducia” tuttora attivo con il quale la Fondazione interagisce: da un lato, sul piano generale, per la persistenza di quel modello di amministrazione locale in qualche modo partecipata e condivisa, spesso caratterizzata da una corretta collaborazione istituzionale, che sembra comunque affiorare sempre nel DNA territoriale; dall'altro, più specificamente, per la capacità che il mondo del non profit continua ad attribuire alla Fondazione di saper mantenere, attraverso le proprie attività, punti di riferimento stabili, anche nei quadri di maggiore e più accelerata evoluzione. Questa duplice dimensione di fiducia alimenta quella sorta di resilienza sociale che si manifesta oggi come forza intrinseca della filantropia, sottolineata nel dibattito culturale specialmente europeo². È su questa base – da incentivare e sostenere – che possono essere condotte o immaginate operazioni di respiro ampio e di grande ambizione, quali le stesse OGR, e un più forte posizionamento nei flussi dello sviluppo e anche nella gestione dei fondi europei.

7.2 Il metodo

Il positivo apprezzamento per l'impostazione di apertura e dialogo, che ha informato l'esperienza degli stati generali, non è semplicemente espressione del gradimento da parte degli stakeholder per essere stati coinvolti nel percorso. Il territorio ha espresso infatti un preciso e reiterato invito a **mantenere nel tempo l'attività di ascolto e di cucitura tra soggetti ed interlocutori diversi**. A questo invito spesso è stato anche associato il riconoscimento dell'**atteggiamento non prevaricatorio**, ma anzi rispettoso dei differenti ambiti, caratteristico del rapporto della Fondazione con tutti i propri interlocutori.

D'altro canto – come già richiamato ampiamente sopra – tutto il percorso fin qui affrontato, sia nell'ambito degli stati generali sia nella concreta azione storica della Fondazione, riconduce alla **relazione tra persone, ambienti sociali e luoghi quale epicentro e risorsa dello sviluppo e allo stesso tempo quale fattore di identità consapevole e di dialogo**.

Se da un lato esce quindi rafforzata la convinzione che occorra continuare a procedere in questo senso e rispondere positivamente all'invito, pur nel massimo rispetto del contesto istituzionale e dei ruoli dei vari soggetti, dall'altro va anche registrato positivamente un suggerimento, echeggiato sommessamente in più di una occasione, ad allargare l'ambito di riferimento della Fondazione verso ambienti nuovi,

² Tale accento è posto esemplarmente nel recente *European Philanthropy Manifesto*, un progetto congiunto fra EFC e Dafne: sebbene il documento focalizzi come obiettivo la realizzazione di un “mercato unico” della filantropia istituzionale, il massimo risalto è attribuito al ruolo connaturato nei soggetti filantropici di corpi intermedi essenziali in una società democratica e pluralistica.

capaci di rendere più articolato e caleidoscopico il contesto degli *stakeholders*. Va in tale direzione ad esempio l'invito a coinvolgere le **comunità immigrate**, valorizzandone le espressioni spirituali e culturali e la loro presenza nella comunità giovanile e studentesca piemontese. Si tratta di un argomento che certamente richiederà attenzione, a partire dall'individuazione di interlocutori sensibili e rappresentativi, da inquadrare nell'ambito di quello sforzo di creare cittadinanza attiva su cui si tornerà più oltre.

Le forme e i modi per dare vita a tale prosecuzione saranno oggetto di riflessione: certamente la loro individuazione dovrà avvenire **a partire dalle opportunità di incontro già esistenti**, nel corso delle quali potranno essere strutturati **momenti di ascolto focalizzati** (basti pensare a occasioni e attività quali la Giornata del Soccorso, il *roadshow* del progetto Diderot, la *community* dei partecipanti alle varie declinazioni dei Talenti), così come saranno utilizzate forme e modalità analoghe a quelle sperimentate nei mesi scorsi, sempre meglio indirizzate tematicamente.

7.3 I temi trasversali

Riaffermata con vigore la missione fondamentale, come unificata nei vari settori di attività statutaria dallo scopo "di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico", e consolidato il ruolo ed il metodo abbracciati dalla Fondazione e apprezzati in larga misura dagli stakeholder coinvolti nel percorso, si può pensare di valorizzare meglio gli inviti ed i suggerimenti emersi, che opportunamente reinterpretati alla luce delle concrete possibilità a disposizione della Fondazione, costituiscono tracce significative per nuove modalità di intervento. Sullo sfondo infatti di temi territoriali e sociali (situazione demografica, posizionamento delle aree interne e marginali, questione ambientale) sono state proposte idee e riflessioni molto concrete, in parte riconducibili a questioni aperte sui versanti sociali e territoriali, in parte derivanti dall'esperienza stessa maturata, le quali anche quando appaiono comuni o talvolta retoriche, non vanno intese in termini banali, ma vanno tenute come guide per le traiettorie di evoluzione che qui si intendono in alcuni casi confermare, in altri delineare.

Questi macro-temi, fortemente interallacciati, implicano **linee trasversali di interazione** con elementi, che nell'esperienza della Fondazione parzialmente già intersecano **le aree istituzionali** di attività, sono oggetto di una notevole elaborazione interna, e sono facilmente riconducibili alle indicazioni esposte nel capitolo conclusivo della Prima Parte. In particolare:

- **la formazione**, di per sé fattore critico per lo sviluppo, ma con una attenzione rinnovata alle fasi iniziali della prima infanzia e della scuola dell'obbligo, nonché alla **formazione per esperienza**, suscettibile di un ancor più significativo posizionamento nella strumentazione operativa della Fondazione;
- **l'innovazione tecnologica**, anche ai fini di una visione filantropica, ovvero con l'essere umano al centro, che deve mantenere intenso il rapporto con i flussi di

conoscenza continuamente ridisegnati dalla contemporaneità, e l'**innovazione sociale**, attraverso il riconoscimento di coloro che operano in nodi importanti di costruzione della società e il consolidamento di una cultura comune che aiuti ad individuare e promuovere le reti intessute dal basso, facilitando ed entro certi limiti professionalizzando un'attrezzatura da "operatori di comunità", senza peraltro sovrapporre in questi raccordi figure specialistiche;

- la promozione di una **rinnovata sensibilità civile e istituzionale**, rivolta a tutti gli ambienti e gli strati sociali, compresi quelli di leadership, fatta di pensiero civile e intersezioni tra "filamenti di nuova istituzionalità" da riconoscere e coltivare: un consapevole posizionamento collettivo ed individuale – di fronte alle persone, senza distinzione di natura alcuna, alla cura delle risorse naturali, artistiche e culturali, ai doveri e diritti civili e politici – che si fonda sull'**inclusione**, sulla **responsabilizzazione delle comunità locali** e sulla **costruzione di cittadinanza**;
- l'**interesse per il futuro**, inteso anche nel senso della continuità nel tempo e nello spazio delle attività proposte ovvero della capacità di attivare esperienze in grado di consolidarsi e sopravvivere all'impulso dei creatori ed organizzatori iniziali, ponendo l'accento sulla **riproducibilità sociale** – intesa come stimolo alle capacità resilienti e rigenerative delle comunità - e sulla **mobilità sociale**, la cui riattivazione ha maggiori *chances* in comunità che, pur non rinnegando le rappresentazioni identitarie, mantengano apertura e speranza;
- la **questione ambientale**, nelle sue più ampie sfaccettature di cura del territorio, di protezione degli abitanti, di valorizzazione del paesaggio, di gestione sostenibile degli insediamenti umani e produttivi, delle risorse agricole e zootecniche di qualità, alle quali si affidano oggi molte possibilità di crescita, in senso lato di **ecologia umana**, intesa come relazione consapevole dell'individuo con l'ambiente ma anche con i propri simili.
- la **dimensione internazionale**, intesa anche come esplicita forma di sprovvincializzazione e di consapevole apertura delle comunità sia territoriali sia tecniche e tematiche, non solo come attitudine a confrontarsi con le risorse disponibili in ambiti sovralocali;
- la **valutazione assennata** dei risultati – e, ove possibile, dell'implementazione e della stima degli impatti effettivi delle attività – condotta con strumenti credibili e adeguati alle diverse situazioni e intesa in funzione di apprendimento per la Fondazione e per i suoi *stakeholder* e non come mera questione di trasparenza, legittimazione o, peggio, "giudicabilità".

Si tratta di **questioni, temi e approcci chiaramente trasversali** all'azione della Fondazione e declinabili in modi doversi rispetto alle molteplici attività, ma complessivamente caratterizzanti un insieme di riferimenti che rendono percepibile e concretizzabile, senza rinchiuderla in formule, la visione che la Fondazione CRT propone a se stessa e ai propri interlocutori. In questa prospettiva la Fondazione CRT dovrà orientare la raccolta delle informazioni – a partire da quelle connesse alla presentazione delle richieste – verso una maggior **conoscenza degli aspetti "vitali"**

delle organizzazioni, comprendendone meglio la collocazione nel reticolo delle attività sul territorio, quale contributo efficace al rinvigorismento effettivo del tessuto collettivo comunitario.

Se esiste una dinamica di flussi attraverso i luoghi, alla quale la Fondazione CRT non vuole rimanere estranea, ma di cui ambisce a divenire essa stessa sempre più consapevole operatrice, altrettanto dinamica deve essere la visione che la guida: gli essenziali elementi caratteristici e le coordinate per puntare gli strumenti sono almeno in parte quelli fin qui richiamati e consentono di rendere la visione utile e flessibile, tanto nello spazio delle proprie attività, quanto nel tempo in cui esse si realizzano.

CAPITOLO 8 – LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

L'approfondita fase di ascolto ampiamente descritta e richiamata in precedenza ha avuto, come era ovvio attendersi, il proprio focus sulle attività istituzionali della Fondazione: la gestione patrimoniale e finanziaria tende ad essere implicitamente richiamata in scena quale fattore abilitante sul piano delle risorse procurate e messe a disposizione, e sostanzialmente in questa chiave essa è stata protagonista durante il percorso dei forum tematici.

La genesi storica delle fondazioni di origine bancaria e la particolare origine del loro patrimonio rappresentano peculiarità strutturali rispetto alla generalità delle fondazioni comuni: all'inizio la quasi totalità del patrimonio era costituito dalla partecipazione nella banca conferitaria.

Le Fondazioni, nate come “strumento” per amministrare il capitale sociale dell'azienda bancaria da cui promanano, evolvono verso lo scopo primario tipico di una fondazione, ovvero quello di “patrimonio al servizio di uno scopo”. E' stato da più parti evidenziato come nelle fondazioni di origine bancaria convivano due anime: la tipicità di questi enti risiede infatti nel disporre di ingenti mezzi patrimoniali e nell'essere parte del settore non profit. L'attività di tali enti, benché per vocazione istituzionale non sia rivolta al conseguimento di fini di lucro, nella gestione del patrimonio persegue obiettivi di efficienza e di ottimizzazione nell'impiego delle risorse finanziarie alla stessa stregua degli altri investitori istituzionali operanti sui mercati.

Dalla loro costituzione la composizione degli attivi patrimoniali delle fondazioni è andata trasformandosi sia in conseguenza del processo di consolidamento del comparto bancario sia delle spinte alla dismissione delle partecipazioni nelle banche conferitarie: questo fenomeno ha favorito il graduale disinvestimento delle partecipazioni originariamente detenute e la costituzione di portafogli gestiti più diversificati, ponendo in primo piano il problema di una efficiente allocazione delle risorse finanziarie.

8.1 I tratti distintivi della gestione del patrimonio

Nello svolgimento dell'attività di gestione la Fondazione CRT ha inteso coniugare il duplice ruolo rivestito nel contesto istituzionale: quello di investitore istituzionale, attento alla salvaguardia ed alla crescita del patrimonio gestito e quello di ente *non profit* con finalità di sostegno e stimolo allo sviluppo socio-economico del territorio di riferimento, basato su un concetto strumentale della dotazione patrimoniale totalmente asservita ai fini istituzionali.

In tale contesto la Fondazione ha adottato un modello di gestione del patrimonio coerente con le finalità richiamate, scrupolosamente incardinato a quattro ordini di principi:

- **principio della prudenza:** implica l'assunzione di un livello di rischio coerente con la natura e le finalità della Fondazione. L'obiettivo è stato perseguito attraverso una gestione attenta alla quantificazione del rischio finanziario, al suo monitoraggio ed alla predisposizione di strategie finanziarie in grado di mitigarne gli effetti nelle fasi più critiche di mercato.
- **principio della conservazione del valore del patrimonio:** implica il mantenimento nel tempo del valore reale del patrimonio, che deve essere conservato per supportare le politiche erogative della Fondazione.
- **principio dell'adeguata redditività:** l'attività di investimento deve avere come obiettivo l'ottenimento di un rendimento adeguato, tenuto conto di un livello di rischio supportabile, per sostenere nel tempo l'attività istituzionale.
- **principio della diversificazione del rischio di investimento:** il principio ha dato origine ad una costante riduzione del peso della partecipazione detenuta nella banca conferitaria³.

Con riguardo in specifico a tale ultimo aspetto la Fondazione ha condotto nel tempo una sistematica ed efficace attività di riduzione della partecipazione detenuta nella banca conferitaria, diminuendo in misura significativa la dipendenza dell'ente dai proventi distribuiti da UniCredit, nonostante l'ente stesso non abbia mai fatto mancare il proprio apporto ai ripetuti processi di rafforzamento patrimoniale richiesti dalla banca.

Questa attività di diversificazione ha consentito fin da principio il rispetto dei parametri richiesti dal Protocollo MEF- ACRI firmato nel 2016 e soprattutto ha permesso di supportare i programmi erogativi istituzionali, mantenendo costante l'impegno ed il contributo della Fondazione verso il territorio anche negli anni in cui la crisi finanziaria ha maggiormente dispiegato i suoi negativi effetti.

I citati principi hanno il pregio di fissare due importanti punti di riferimento per l'attività di gestione del patrimonio:

- il portafoglio di investimento deve essere opportunamente diversificato;
- il rendimento di portafoglio deve essere massimizzato all'interno una definita strategia di gestione del rischio.

In anticipo rispetto al sistema delle fondazioni di origine bancaria – e anche a differenza del sistema - la Fondazione CRT ha improntato la sua attività a:

- gestione prevalentemente interna del patrimonio;
- gestione attiva delle partecipazioni;
- avvio precoce del processo di diversificazione degli investimenti.

³ Nel 2001 la partecipazione in UniCredit era pari al 14% circa del capitale sociale e rappresentava circa l'84% dell'attivo investito di Fondazione. Al presente la partecipazione si è ridotta all'1,6% del capitale e rappresenta circa il 19% del patrimonio di Fondazione.

Il perseguimento degli obiettivi evidenziati ha comportato l'adozione di un modello organizzativo in origine poco diffuso nel sistema delle fondazioni italiane (ma molto presente in quelle estere), di gestione diretta del portafoglio investito. La presenza di una struttura finanziaria dedicata, organizzativamente separata dal resto della Fondazione ai sensi di legge, ha consentito nel corso del tempo di pianificare e realizzare con successo il processo di diversificazione del patrimonio, attraverso la progressiva riduzione della partecipazione nella banca conferitaria e il contestuale ingresso di nuovi strumenti finanziari, nell'ambito di una più equilibrata definizione dell'*asset allocation* strategica.

L'adozione di una idonea struttura di gestione interna è stata facilitata e resa possibile dalla presenza di una appropriata dimensione del patrimonio dell'Ente. I vantaggi di poter disporre di una organizzazione interna dedicata alla gestione finanziaria sono emersi in modo particolare in coincidenza con il manifestarsi della crisi finanziaria. In tale periodo l'esigenza di flessibilità e la necessità di adattamento repentino al mutare delle condizioni di mercato hanno consentito scelte gestionali e risultati difficilmente ottenibili in caso di appalto all'esterno della gestione di portafoglio.

I principali vantaggi del disporre di una struttura dedicata alla gestione finanziaria possono essere così sintetizzati:

- **stretto collegamento** tra l'attività di pianificazione strategica e le determinazioni dell'organo di amministrazione dell'Ente da una parte e l'attività di pratica realizzazione degli indirizzi gestionali ad iniziativa della struttura finanziaria interna, dall'altra;
- **flessibilità e ampia versatilità** nella realizzazione degli obiettivi gestionali: nel caso di Fondazione CRT la struttura dedicata è intervenuta nel corso degli anni su diversi fronti gestionali, curando e realizzando tra l'altro il processo di diversificazione (*asset allocation* strategica), l'attività di valorizzazione delle partecipazioni detenute (*yield enhancement*), la gestione del rischio complessivo di portafoglio (attività di *hedging*) ed in ultimo l'attività di analisi e gestione degli investimenti ad impatto sociale;
- **maggiore efficienza in termini di costi gestionali**, rispetto a quelli sostenuti da enti di pari dimensioni che ricorrono in misura prevalente a onerosi mandati di gestione esterni;
- **possibilità di far crescere internamente professionalità di rilievo**, in grado di supportare le iniziative dell'Ente che si collocano a metà strada tra l'investimento finanziario e l'attività istituzionale (secondo la logica propria dell'*impact investing*) a sostegno dei cosiddetti *mission related investments*.

8.2 *Venture Philanthropy, Social impact investing* e altri interventi con modalità innovative

Poter disporre di tali professionalità internamente ha consentito alla Fondazione CRT anche di poter estendere l'impostazione metodologica economico-finanziaria anche all'area operativa di intervento istituzionale, con evidenti ripercussioni sia nella capacità di analisi dei progetti proposti sia nella capacità di individuare modalità di intervento più idonee, efficienti ed efficaci (anche in termini di sostenibilità nel tempo dei progetti).

È proprio da questa trasmissione metodologica che hanno origine le nuove forme di intervento istituzionale ispirate ai modelli della *Venture Philanthropy*. Un approccio innovativo all'investimento nel sociale che persegue una progettualità sostenibile nel medio-lungo periodo, al quale la Fondazione CRT ha potuto affacciarsi precocemente: per esempio con l'istituzione nel 2007 della **Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT**, che intende promuovere iniziative a sostegno dello sviluppo e dell'innovazione sul territorio di riferimento, operando con modalità e finalità che rientrano a pieno titolo nell'ambito dell'*impact investing*.

L'area d'intervento della Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT si è concretizzata nell'attivazione di progetti ad impatto sociale nel campo dell'immobiliare collettivo ad uso sociale e in quello dell'imprenditoria sociale, nonché nel supporto a selezionate iniziative di sviluppo dell'innovazione tecnologica. La Fondazione è impegnata sul fronte dello studio e sperimentazione di modelli di finanza sociale e nella promozione di forme di finanziamento partecipato quale il *crowdfunding*, oltre alla partecipazione a fondi con caratteristiche tipiche dell'*impact investing* e al sostegno del microcredito.

Questo filone di iniziative rappresenta sicuramente una nuova e importante modalità di perseguire obiettivi filantropici, in grado di contemperare l'aspetto sociale e quello profit, gestendo progetti che possono contare su quelli che vengono correttamente definiti “**capitali pazienti**”, attivando processi che consentano il ritorno dei fondi investiti ed il loro successivo impiego in nuove iniziative, secondo una logica di “**rotazione del capitale**”.

In questo ambito si inserisce anche il “**Progetto OGR-CRT**” che ha visto la Fondazione impegnata in un'importante iniziativa di rigenerazione di un'area urbana, conclusasi con l'apertura nel settembre 2017 dell'Area OGR Cult (manica nord dell'edificio) e nel 2019 con la rifunzionalizzazione della manica sud denominata OGR Tech. Il progetto nel suo complesso promuove iniziative che valorizzano la produzione culturale e l'attività di ricerca in ambito tecnologico e scientifico, ivi incluse alcune progettualità e i programmi di accelerazione direttamente connessi a OGR Tech

La peculiarità dell'iniziativa risiede nell'aver promosso un così significativo investimento per il territorio senza attingere alle risorse del proprio patrimonio, ma ricorrendo esclusivamente ai rendimenti della gestione del patrimonio stesso.

8.3 La gestione del patrimonio nel futuro

Una lettura attenta di quanto emerso nell'ambito dell'ascolto mette in luce alcune significative novità anche a proposito della gestione patrimoniale. Così come sono risultati sostanzialmente assenti approcci utilitaristici sul piano delle erogazioni, aspetto sul quale il report approfondito circa la fase di ascolto non manca di soffermarsi, alla stessa stregua va rimarcata l'assenza si direbbe completa di propensioni particolaristiche sul versante degli investimenti e dell'impiego del patrimonio in operazioni "di territorio" non sempre ottimali sotto il profilo reddituale, che invece erano ben presenti in anni passati presso un buon numero di *stakeholders* locali; non solo, in proposito va ricordato infatti che tali interventi erano motivati se non "giustificati" da una vulgata che si richiamava alla teoria dei *mission related investments* e delle sue declinazioni territoriali.

Il fatto che tali sollecitazioni siano scomparse dall'orizzonte permette di dire che su questo piano si è probabilmente conclusa una fase storica e che tale aspetto è un segnale ulteriore di quanto la percezione della Fondazione nel tempo è maturata nei territori, nel senso del rispetto delle sue autonomie decisionali e della accettazione delle logiche di gestione patrimoniale che si è data.

Va sottolineato, peraltro, che questo mutato quadro non significa che nelle scelte di investimento non possano emergere operazioni territorialmente interessanti ma che esse trovano la loro ragione nei profili di redditività, distribuzione del rischio, specializzazione di gestione e diversificazione degli strumenti che rispondono ad una logica generale.

Come evidenziato in precedenza si può in sintesi correttamente affermare che la gestione del patrimonio nelle fondazioni di origine bancaria debba essere orientata prioritariamente all'ottenimento di una redditività adeguata, misurata dai ritorni finanziari conseguibili in corrispondenza di un livello di rischio accettabile. In tale prospettiva fare bene gli investimenti significa in ultima analisi fare bene alla società.

Quando si parla invece di "finanza di impatto" occorre introdurre una terza dimensione nelle scelte che orientano gli investimenti: in tale circostanza infatti si deve fare riferimento non solo al rendimento ed al rischio ma occorre valutare anche l'impatto sociale degli investimenti, che diventano il mezzo per promuovere e sostenere il benessere della società. In tale ottica appare opportuno sottolineare come tale tipologia di intervento possa essere propriamente realizzata non tanto con il patrimonio ma facendo ricorso ai frutti che derivano dalla gestione dello stesso.

In tema di gestione del patrimonio sono emerse dalla fase di ascolto attivata alcune significative indicazioni: è infatti risultata evidente e talora esplicita la sollecitazione a mettere proprio la riconosciuta competenza finanziaria, sia sotto il profilo strettamente tecnico sia sotto quello più vasto della consuetudine e della conoscenza degli ormai molto diversificati operatori dei mercati del capitale, in qualche modo al servizio di chi opera a contatto con i bisogni, le esigenze e le opportunità che localmente o su scala più ampia di volta in volta si rendono visibili.

Si tratta di una sollecitazione alla disponibilità a fornire un contributo di idee, esperienze, sensibilità, che ha aspetti estremamente diversificati: dalle organizzazioni più strutturate del Terzo Settore, che vorrebbero potersi misurare con i più recenti approcci dell'*impact investing*, ma sono prive di effettive capacità, contatti, esperienze; a quelle che, guardando al di là delle modifiche statutarie varate in ossequio alle nuove disposizioni sul Terzo Settore intendono prepararsi all'utilizzo degli strumenti finanziari ivi prefigurati; dagli enti locali alla ricerca di risorse per implementare in partnership con il privato parti dei loro programmi di governo; alle opportunità di investimento che nascono nel settore privato e che potrebbero rispondere meglio alle istanze di sviluppo locale, se poste in armonia con investitori sensibili sotto il profilo ambientale e sociale.

Infine, non ultimo per importanza, il ricorrente tema delle risorse europee, delle opportunità riconducibili ad esse, delle possibili partnership tra istituzioni, soggetti proponenti e fondazioni in un quadro di ingegneria finanziaria condiviso, coraggioso, ma prudente.

Fino ad ora, a questo insieme di sollecitazioni, per la verità mai apparse con questa chiarezza sulla scena, la Fondazione non ha potuto che rispondere in modo occasionale e per certi versi sommario. Le strutture operative specifiche, infatti, erano e sono all'opera in misura quasi totale sul lato della gestione complessa di un patrimonio altrettanto complesso, soggetto a fenomeni congiunturali anche repentini e tale da non permettere escursus fuori da tali spazi. Per converso le strutture preposte all'attività Istituzionale, che non raramente sono le prime ad imbattersi in tali attese, mancano delle expertise e conoscenze necessarie per dare prime risposte almeno in parte esaurienti in tali direzioni. E d'altra parte progettare almeno una disponibilità in tal senso richiede una serie di approfondimenti non certo di facile calibratura. Si tratta in sostanza di valutare se affidare all'area finanza di un ruolo più attivo nelle fasi di individuazione e istruttoria di idee progettuali e di proposte realizzative con riguardo alle iniziative a sostegno finanziario europeo e all'*impact investing*, o viceversa collocare tali competenze ed orientamenti nell'ambito dell'attività istituzionale concentrando invece nella finanza il solo ruolo di direzione e gestione attiva dell'evoluzione del patrimonio.

8.4 Fondi europei, la prospettiva della Fondazione

Nel percorso di ascolto intrapreso per gli Stati Generali più volte è stato evocato il tema delle opportunità rappresentate dai fondi europei e del ruolo che Fondazione CRT potrebbe o dovrebbe svolgere sia nell'acquisirne la disponibilità a sostegno delle proprie iniziative sia nel promuoverne l'accesso da parte dei propri beneficiari. In certo modo, l'auspicato ruolo di tessitura ed aiuto-regia in capo alla fondazione ha anche questa importante declinazione.

È utile, al riguardo, richiamare brevemente esperienze e ragionamenti che pure sono stati prodotti dalla Fondazione al riguardo.

Fermandosi al passato recente, va ricordato che Fondazione CRT ha predisposto fin dal 2006 la Guida all'Europrogettazione (dal 2015 in versione interattiva e digitale)

proprio quale strumento per facilitare l'accesso ai bandi europei da parte degli enti e delle associazioni propri beneficiari, nell'ottica di allargare un canale di finanziamento rispetto a cui porsi in posizione complementare⁴.

Nel periodo seguente, oltre a proseguire in vario modo nel solco di quanto sopra ricordato, si è avanzata in coincidenza con il varo operativo del POR FSE della Regione Piemonte la proposta di avere accesso al FSE per un bando specifico (Iniziativa Lavoro, pienamente coerente per linee, obiettivi e modalità di intervento con le linee POR FSE), nell'ottica di moltiplicarne le risorse e l'efficacia. A differenza di quanto invalso in Lombardia e altrove, dove le fondazioni non solo hanno accesso ai fondi europei, ma addirittura ne cogestiscono la operatività, la Regione Piemonte non ha ritenuto di approfondire positivamente la materia. Tuttavia, a seguito della stipula del Protocollo di Intesa tra Regione Piemonte e Associazione delle Fondazioni di Origine Bancaria del Piemonte, si è pervenuti ad un regime di collaborazione che ha visto le fondazioni bancarie essere parte attiva nella proposizione di tematiche attuative del welfare comunitario (esercitando in tale occasione proprio quel ruolo di tessitura e regia sollecitato nei focus e nelle interviste degli Stati generali) all'interno di un sistema embrionale di reciproco riconoscimento per i soggetti finanziati dalle fondazioni e dal FSE.

Queste esperienze consentono di definire il quadro prospettico dell'azione della Fondazione nei prossimi anni, da perseguire in relazione ai soggetti coinvolti ed alle opportunità:

- incoraggiare la partecipazione di potenziali beneficiari ai bandi europei, assicurando, se del caso, la copertura dei cofinanziamenti;
- sostenere l'impegno della progettazione delle proposte candidabili, senza peraltro creare turbativa di mercato per i soggetti professionali che operano in questo campo a regime di mercato;
- candidare alcune iniziative⁵ al cofinanziamento con risorse europee, con particolare riferimento per gli ambiti di attività che saranno coperti dal FSE secondo il POR piemontese 2021 – 2027. Va sottolineato con forza che tale eventualità, in assenza di intese specifiche regionali e comunitarie di semplificazione, è perseguibile solo in presenza di significativi effetti moltiplicatori rispetto alle risorse stanziare

⁴ Per sperimentare le implicazioni concrete della partecipazione ad un finanziamento europeo, la Fondazione CRT si candidò con successo con il progetto Caravan al "Programma Cultura 2007-2013". Caravan non si inseriva esattamente nel filone delle attività primarie di Fondazione, ma diede modo di comprendere la complessità, anche per gli uffici amministrativi e contabili, di gestire una rendicontazione europea appropriata e peraltro consentì ai partner extra Fondazione CRT di accedere ancora ai fondi europei per promuovere una seconda edizione del progetto.

⁵ Vale la pena di ricordare che nell'ambito di tali azioni potrebbero essere valutati dossier già sul tavolo della Fondazione (ad esempio il cofinanziamento del Parco e della città della Salute), oppure azioni di scala vasta per esempio in area green (ripristino e gestione di aree verdi che contribuiscano ad abbattere le emissioni serra nell'area padana) o nel campo dell'istruzione e ri-alfabetizzazione con approccio massivo.

autonomamente dalla Fondazione, a causa dei forti costi di gestione e dei probabili effetti sui tempi di implementazione degli interventi;

- Identificare azioni di scala vasta – tipicamente nel campo dello sviluppo locale, della tutela del territorio, della valorizzazione culturale – sulle quali incaricare strutture professionali di supporto, capaci di dettagliare nel merito le proposte, identificare le fonti finanziarie europee di riferimento, garantire la gestione amministrativa dei fondi senza appesantire eccessivamente l’operatività delle strutture interne, con *fees* proporzionate ai benefici ottenuti.

Vi è infine spazio per il sostegno alla sperimentazione effettiva di operazioni di *impact investing* e/o di *pay by result* centrati sull’utilizzo di risorse europee – non solo fondi strutturali, ma anche risorse BEI collocate su canali di finanziamento destinati alla finanza di impatto.

Pur se attribuibili in modo differenziato alle diverse piste operative delineate, vi sono alcuni fattori critici comuni che vanno tenuti in stretta considerazione:

- il primo riguarda il contenuto di merito di quanto perseguito, in relazione all’impatto che si delinea in termini ad esempio di sviluppo locale, di coesione sociale, di miglioramento ambientale. Si tratta in sostanza di non perseguire l’accesso ai fondi quale un valore in sé, ma in quanto effettiva fonte di riuscita e di incremento di scala di quanto ci si propone di realizzare;
- il secondo riguarda invece il rafforzamento delle strutture di gestione – sia quelle legate alla gestione delle attività, sia quelle di supporto amministrativo, contabile e finanziario – necessario a svolgere con efficacia sia i compiti di individuazione dei progetti meritevoli di considerazione sia di messa a punto delle modalità di lavoro conseguenti. In questo campo occorre muoversi con proporzionalità, per evitare fughe in avanti prive di supporto gestionale, e al contrario immobilizzazione di risorse umane in attesa di maturare posizionamenti che possono impiegare tempo a maturare. È indubbio che una parte delle incertezze emerse in materia di sviluppi europei sia riconducibile proprio a tali fattori di squilibrio.

CAPITOLO 9 - LE LINEE DI SVILUPPO E LE PRIME

APPLICAZIONI

La ricerca di una definizione di ruolo e di metodo, che, sulla base della riaffermata missione della Fondazione CRT, traducono in una visione rinnovata gli stimoli derivanti dalla lettura del territorio fin qui affrontata, induce a confrontarsi con l'obiettivo ultimo del percorso attraversato: definire – attraverso la valutazione e la rivalutazione del proprio operare a confronto con il riscontro dei propri stakeholder – le linee di sviluppo dei prossimi anni, con un orizzonte temporale medio lungo e talvolta anche lungo, compatibile con le prospettive di durevolezza nel tempo che un soggetto con le caratteristiche di Fondazione non dovrebbe mai perdere di vista.

Emergono chiaramente, dall'intreccio fra lettura attraverso gli stati generali e operato concreto della Fondazione, tre diverse situazioni che portano ad immaginare una progressione temporale diversa con diversi livelli di azione:

1. **idee di più immediata cantierabilità** ricorrentemente emerse nel corso degli incontri tematici o delle interviste e che possono essere in qualche modo anticipate, così da lanciare segnali di posizionamento già dai prossimi esercizi: esse si riferiscono in sostanza a possibilità di miglioramento – talora significativo – o razionalizzazione dell'intervento della Fondazione in ambiti molto ben presidiati;
2. situazioni che contengono sufficienti **elementi persuasivi**, ancorché i riscontri intervenuti ne traccino un profilo ancora da meglio definire: si riferiscono in particolare a opportunità di relazione e interazione migliori fra “attività” esistenti – tanto interne, quanto esterne alla Fondazione – e suscettibili di realizzare prospettive più solide di azione futura;
3. situazioni nelle quali invece prevalgono al momento **elementi di maggiore problematicità** in termini di comprensione delle varie implicazioni che esse comportano, dei possibili approcci con i quali affrontarle, di definizione delle *partnership* più utili a cui proporre un cammino comune, e che pertanto richiedono almeno un percorso ulteriore di approfondimento.

Spicca in questo quadro la **questione ambientale**, più volte emersa negli incontri, nelle interviste e nelle riflessioni interne, quale tema che nel prossimo futuro richiederà una forte attenzione per promuovere iniziative adeguate all'ampiezza dei problemi, ma allo stesso tempo commisurate a ruolo e risorse che la Fondazione potrà mettere in campo, operando probabilmente lungo tutte e tre le dimensioni sopra richiamate.

Come già accennato, in questo complessivo orientamento che stimola ad una crescente integrazione e trasversalità di temi, entra a pieno titolo una propensione sempre maggiore della stessa Fondazione a lavorare in maniera interdisciplinare fra i vari ambiti e settori di intervento, che vengono spesso ormai considerati come sedi di distribuzione amministrativa e organizzativa di risorse e competenze, piuttosto che recinti concettuali entro cui incasellare tematicamente attività ed approcci.

Contemporaneamente va constatato che si intensifica l'interesse per l'impiego di metodologie anch'esse trasversali, quali quelle di valutazione di impatto, da utilizzare non più in modi occasionali ma quali parti integranti del processo di gestione del *granting*.

Tuttavia il ricorso alle aree tematiche di azione della Fondazione, nel cui ambito sono iscritti i settori di intervento statutari, rimane utile per ordinare un'illustrazione comprensibile delle linee di sviluppo ipotizzate.

Questa impostazione è anche idonea a collegare idealmente i contenuti di seguito esposti, con la programmazione annuale che progressivamente porterà queste tematiche all'interno dei Documenti Programmati e Previsionali degli anni futuri e che già troverà le prime espressioni nel DPP 2020.

9.1 Arte e Cultura

La fiducia nella vivacità artistica e culturale come elemento fondativo di una **società accogliente e attrattiva** – espressa dalla Fondazione con il sostegno affidabile e perseverante nel tempo al complesso delle attività di recupero e valorizzazione, non esclusivamente con finalità inerenti il turismo, del patrimonio artistico e culturale, nonché alle “note” ed ai “sipari” disseminati sul territorio (comparti entrambi alle prese con i problemi della sussistenza immediata) – esce confermata nel percorso di ascolto intrapreso.

Quest'ultimo ha evidenziato tuttavia l'importanza di una maggiore spinta verso l'evoluzione dei modi e delle forme adottate, già espressa nei progetti ad alto contenuto di innovazione tecnologica o in quelli più o meno esplicitamente multidisciplinari ed intersettoriali. Il riferimento qui va chiaramente all'iniziativa di apertura automatizzata di un numero crescente di beni artistici – soprattutto ecclesiastici – cosiddetti “minori”: l'**opportunità di fruizione** resa possibile dall'applicazione innovativa delle tecnologie attuali non si limita ad un mero fatto tecnico, ma crea l'opportunità per una diversa responsabilizzazione e “presa in carico” da parte della comunità locale del bene aperto. È un'occasione anche di innovazione sociale, per quanto a grana finissima. Ben più “scopertamente” all'innovazione sociale punta un'altra recente iniziativa, che, se da un lato si propone di aiutare ad affrontare interventi manutentivi su santuari, dall'altro connette questa opportunità con l'impegno allo sviluppo di forme di utilizzo socialmente significativo della spazio mantenuto in forte relazione con la comunità locale e con un obiettivo di welfare identificato. Sono esperienze embrionali, per ora applicabili a casi mirati, suggestive tuttavia di un'implementazione più ampia in futuro.

Al di là dunque, di una generica conferma sostanziale dei bandi tematici attuali e dei progetti in corso, si possono delineare alcuni aspetti che si propongono quali tracce di evoluzione nell'azione futura in questo ambito:

- la già richiamata attenzione a coniugare l'innovazione tecnologica e l'innovazione sociale con il coinvolgimento delle reti territoriali e la **responsabilizzazione dei vari attori** anche locali per il mantenimento di un tessuto identitario, culturalmente vivo e aperto;

- l'implicazione, per certi versi conseguente, di questioni direttamente riguardanti la **dimensione organizzativa** delle attività culturali e specialmente dello spettacolo dal vivo:
 - o il complesso **equilibrio** fra mantenimento delle realtà esistenti e aperture alla creatività delle nuove proposte emergenti dal territorio;
 - o la capacità di costruire **reti effettive fra soggetti “giustamente gelosi”** delle proprie specificità performative e artistiche e, talvolta, manageriali;
 - o la **proiezione futura** delle attività, accompagnando in qualche modo, le opportunità di crescita con una adeguata capacità organizzativa e sostenibilità futura, anche in termini di continuità “aziendale”, per così dire;
- la più marcata attenzione alle **implicazioni ambientali**, non solo per quanto riguarda il campo dell'*heritage*, ma in generale delle attività artistico-culturali, in termini sia di sostenibilità sia di paesaggio;
- l'importanza di mantenere attivo un canale di approfondimento storico-scientifico e di sperimentazione artistica fortemente connesso alle vicende che nei secoli hanno investito il territorio piemontese e lo hanno forgiato, sia sotto il profilo complessivo della sua civiltà sia sotto quello dell'eredità artistica, culturale e paesaggistica: senza un costante lavoro di recupero dei filoni di questo giacimento, la capacità di rendere storia e cultura una fonte di attrazione si inaridirà a beneficio dell'inclinazione ad importare operazioni di natura più commerciale.

Come appare chiaro, le tracce sopra riportate si prestano in taluni casi a sviluppi già attivabili rapidamente, in altri ad interpretazione ancora da affinare, in altri ancora a ipotesi da costruire e sottoporre ad un più ampio e meditato confronto. Appartiene a questo ultimo campo, come si vedrà oltre, anche il ruolo di OGR Cult nel suo posizionarsi fra le tendenze internazionali più avanzate e le sperimentazioni e realtà attive sul territorio.

9.2 Ricerca e istruzione

Poste – e non da ora – come cruciali per lo sviluppo del territorio e delle sue potenzialità l'educazione e la formazione, nonché la ricerca scientifica e tecnologica, la Fondazione CRT si vede oggi riconosciuta anche dalle evidenze emerse dagli Stati Generali una certa leadership nei processi di formazione esperienziale, sintetizzata nelle varie declinazioni dei Talenti.

Alle varie esperienze dei programmi Talenti – tanto a quelle oggi in funzione, quanto a quelle concluse – sono ascrivibili infatti alcuni elementi caratteristici dell'approccio seguito dalla Fondazione nella loro elaborazione: promozione dell'esperienza all'estero, sintesi di “tecniche di formazione non tecnica”, coinvolgimento dei partecipanti al di là del periodo di “frequenza” delle attività.

Sul versante più propriamente connesso alla ricerca, la Fondazione ha sostenuto negli anni le attività degli Atenei del territorio, con frequenti rimodulazioni delle singole progettualità, nella convinzione di non esprimere una propria policy specifica sull'orientamento della ricerca, se non nella scelta di farsi carico – con il progetto Lagrange – di un'area di ricerca innovativa avanzata, individuata come proprio apporto specifico qualificante. Tuttavia, con l'avvio delle attività della manica sud delle OGR – ora chiamata OGR Tech –, la Fondazione CRT sposta decisamente l'asse del proprio intervento verso il trasferimento tecnologico e l'accelerazione di imprese innovative.

Il potenziamento dell'azione in favore dell'innovazione e della formazione alla innovazione industriale e sociale avviata negli anni si pone quindi come una delle ovvie linee di continuità evolutiva sia attraverso ipotesi di apertura selettiva dei programmi a nuovi spazi di intervento sia attraverso strumenti di irrobustimento metodologico, di costruzione di partnership e di consolidamento di competenze, sia infine con l'allargamento delle sensibilità verso aspetti di coscienza civile e istituzionale da non smarrire a fronte di un sapere puramente tecnico.

In uno sguardo più ampio, tuttavia, emerge il richiamo a connettere più fortemente a questo scenario apparentemente concentrato sulla fascia più alta della formazione i programmi rivolti alla formazione iniziale delle nuove generazioni, mettendo a disposizione anche di questa fase essenziale della formazione esperienze e strumenti nuovi.

In questo panorama sfaccettato, ma che appare in sé alquanto consistente, vengono facilmente in luce alcune significative linee di indirizzo delle attività:

- il consolidamento del marchio Talenti, sul quale può essere tentata una più consapevole politica di *branding*, nel segno
 - o della formazione per esperienza e delle tecniche di formazione non tecnica (cd *soft skills*, competenze trasversali...),
 - o dell'acquisizione di strumenti innovativi di certificazione delle competenze (basati ad esempio su tecnologie quali *blockchain* e *open badge*)⁶;
- la rifunzionalizzazione della *community* (formata non solo dai partecipanti ai talenti, ma in generale da tutti coloro che hanno partecipato ad attività formative della Fondazione), non solo come bacino di confronto e supporto nella gestione dei progetti, ma anche rafforzandone il ruolo di antenne e ambasciatori e di ponte con le opportunità che produrrà OGR Tech;
- l'implementazione, specificamente sollecitata durante il percorso degli stati generali, di una linea dedicata a potenziare le competenze delle **figure**

⁶ Si noti che tali strumenti, che possono essere sviluppati con tecnologie innovative proprio a favore della "certificazione" delle competenze dei Talenti, si prestano ovviamente allo stesso scopo sia in altri progetti dichiaratamente didattici della Fondazione (ad esempio Diderot) sia in contesti qualificanti in altri ambiti quali il volontariato sociale o culturale, quello della protezione civile e del soccorso, particolarmente rilevante per la Fondazione, o ancora ipotesi di stimolo di opportunità di alternanza scuola/lavoro e di servizio civile.

professionali esperte in tematiche territoriali, paesaggistico-ambientali e di comunità;

- consolidamento delle comunità educanti presso le scuole e rafforzamento delle relazioni tramite le reti attive (Diderot, Neodiplomati...) a proposito di **educazione civica, alla cittadinanza nell'accezione già richiamata sopra, alla salute**, anche in un'ottica intersettoriale.

Anche queste linee, come ben si evince, sono suscettibili di implementazione e costruzione attraverso i gradi sopra introdotti e facenti riferimento alla minore o maggior necessità di elaborazione ed approfondimento.

Ad un contesto di maggior complessità, appartengono le azioni a sostegno di una caratterizzazione spinta del Piemonte, ed in particolare di Torino, quali territori a **vocazione innovativa tecnica e scientifica** avanzata e di frontiera, in grado di ospitare la crescita di startup sofisticate assistite da ecosistemi di scienziati, incubatori, soggetti di *venture capital* (caratterizzazione di cui i recenti accordi relativi alle OGR Tech segnano un momento cruciale). Una struttura produttiva fortemente declinata in tal senso deve però, come emerso in più momenti di ascolto del territorio, sapersi confrontare con il rischio di accrescere la frattura di opportunità nei confronti di persone, ambienti sociali e territori che non sono in grado di proporsi in una economia così radicalmente improntata. Sembra opportuno quantomeno ipotizzare di affiancare ad essa una qualche forma di raccordo basata su una visione più mediata dello sviluppo, secondo schemi e modalità appunto da meglio comprendere.

9.3 Welfare e territorio

L'ampiezza dello scenario del welfare e dello sviluppo locale e la sproporzione delle risorse in gioco – intesa nel confronto fra il budget annuale del welfare e le risorse della Fondazione – ha reso certamente complesso e tortuoso nel tempo il percorso di individuazione di ambiti e modalità di intervento capaci di dare senso ad un impegno della Fondazione non limitato al sopperimento di esigenze o carenze episodiche. Questo sforzo tuttavia è ben riflesso dal riscontro fornito dagli Stati generali, laddove oggi è riconosciuta alla Fondazione una buona chiarezza di intenti e di interventi con approcci – se non proprio di leadership – almeno di apprezzata partecipazione alla regia: è il caso degli interventi nell'area del soccorso in emergenza e della protezione civile, dove per esempio Missione soccorso convoglia ormai contenuti di *branding* che lo avvicinano ad altri progetti “bandiera” già richiamati sopra.

Al di là del caso specifico, com'è facile intuire le attività della Fondazione si caratterizzano già oggi per l'approccio solidaristico, inclusivo (a partire dalla disabilità), attento da un lato ai ruoli istituzionali e dall'altro alle reti “deboli” sul territorio e alla risorsa del volontariato; tuttavia non vanno trascurati altri elementi specifici di notevole significato, legati alla consapevolezza delle capacità imprenditoriali e manageriali necessarie al terzo settore ed anche alla intersettorialità delle competenze e delle attività di welfare, senza le quali la semplice “cura” del margine non si trasforma in collante di inclusione e coesione di una società integrata.

È inoltre in quest'area di interventi che iscrivono le collaborazioni a livello nazionale, promosse prevalentemente in sede ACRI, sia a favore delle aree del Mezzogiorno per lo sviluppo di nuovi strumenti di terzo settore sia per il contrasto della povertà educativa minorile.

Alla luce del percorso affrontato negli incontri, nelle interviste e nei *focus group* durante gli stati generali, emergono due macro indicazioni – fortemente coerenti peraltro con le suggestioni e sollecitazioni prodotte nei confronti con gli *stakeholder* afferenti l'area culturale e ancor più quella formativa – orientate a stimolare e condurre:

- uno sforzo di **coesione territoriale di natura civile, sociale ed anche ambientale** incentrato sul rafforzamento del volontariato, dei sistemi di protezione civile, delle reti di protezione sociale che spazia dalla dimensione formativa, al recupero del concetto di alternanza scuola/lavoro, alla integrazione di un format educativo esperienziale capace di mettere a contatto ambienti sociali e territori diversi;
- una azione di consolidamento operativo del **welfare territoriale comunitario e circolare**, da avviare in primo luogo nelle aree periferiche, che potrebbe avere come fulcro in primo luogo il mantenimento nel tempo di quanto in via di acquisizione tramite le azioni WECARE⁷, i progetti di contrasto alla povertà educativa in corso nel territorio, il sostegno alle comunità educanti formate dalle scuole, dalle famiglie e dal terzo settore.

A questi due stimoli complessi, e pur in un quadro di sostanziale conferma degli approcci e degli strumenti costruiti nel tempo, si associano facilmente alcune ipotesi di prospettiva per lo sviluppo ed il consolidamento delle attività nell'area, che fanno riferimento alla opportunità di:

- presidiare meglio ed eventualmente estendere in altre aree le positive esperienze in corso sul tema dei **minori** e delle **povertà educative**, fin dalla prima infanzia;
- prestare supporto ad una **strategia territoriale complessiva** per il welfare di comunità che comporti:
 - o il consolidamento di rapporti sistemici, quali quelli esemplificabili attraverso l'esperienza di WECARE;
 - o nuova valorizzazione e **promozione dell'apporto volontario** che coinvolga tanto le organizzazioni quanto i livelli istituzionali (a partire dagli ambiti elettivi della protezione civile e del soccorso in emergenza, ma senza trascurarne altri);
 - o attenzione alle capacità degli enti di crescere e organizzarsi (sostenuta, ad esempio, con attività analoghe al *Kick-off* di Vivomeglia);

⁷ WECARE è la strategia regionale di Welfare perseguita attraverso bandi tematici su FSE: Fondazione CRT ha promosso un protocollo d'intesa fra Regione Piemonte e Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte, in cui si inquadrano una più incisiva "considerazione" reciproca degli interventi e la partecipazione all'orientamento degli operatori dei servizi in un più consapevole accesso alle risorse, anche delle stesse fondazioni.

- mantenere la flessibilità dei bandi nel quadro della **protezione civile**, con attenzione a integrare nuove esigenze:
 - o di **formazione tecnica** del volontariato, con approcci integrati e mutuabili dall'esperienza Talenti;
 - o di rilancio della forte vocazione alla tutela ambientale espressa dal movimento della protezione civile e interpretata anche con gli interventi di piccola manutenzione del territorio, senza trascurare opportunità di intervento nella infrastrutturazione territoriale, anche con l'apertura di un ragionamento prudente sugli strumenti di investimento più idonei.

Anche in questa area di attività, appare inoltre necessario porre come una traccia da approfondire e sviluppare nel futuro l'impegno a valutare le opportunità di intervenire con strumenti non solo di natura erogativa, ma anche finanziaria e di investimento: con prudenza, certo, ma con la consapevolezza che alcuni approcci sono alla portata della Fondazione e possono contribuire non solo ad affrontare specifiche situazioni, quale ad esempio il già accennato caso delle sedi di protezione civile, ma anche stimolare e accrescere le risorse di imprenditorialità sociale che sicuramente il territorio possiede.

Proprio perché all'area del welfare appartengono tematiche che, con maggior evidenza oggi, chiamano in causa un posizionamento rispetto a questioni facilmente divisive, non appare fuori luogo accennare qui all'esigenza che la Fondazione affermi chiaramente il richiamo del proprio operato a favore di uno sviluppo del territorio secondo i principi costituzionali di coesione e di non discriminazione, in un quadro volto a promuovere comunità locali capaci di pensarsi in una dimensione non provinciale, aperta e non segregata, in una parola umana.

9.4 Area internazionale

Avviata già verso la fine degli anni '90, in un contesto organizzativo ed istituzionale ben diverso dall'attuale, la presenza della Fondazione CRT in importanti circuiti internazionali è andata crescendo ed irrobustendosi, sulla base di due finalizzazioni che meritano di essere ricordate: da un lato acquisire sensibilità verso i trend della filantropia internazionale e raccogliere esperienze e informazioni utili a inserire le proprie *policies* in un contesto più ampio e ragionato, dall'altro cogliere eventuali potenzialità di sviluppo per le realtà attive sul territorio di riferimento attraverso la **connessione con esperienze europee** e possibilmente anche con accesso ai fondi comunitari. Su quest'ultimo particolare aspetto la fase di ascolto degli stati generali ha, non sorprendentemente, auspicato spesso l'intervento della Fondazione, anche se con prospettive che tradiscono la tuttora scarsa conoscenza dei meccanismi che regolano i fondi e con aspettative non troppo consapevoli riguardo al possibile ruolo della Fondazione: il tema merita uno specifico approfondimento, proposto infatti subito sotto.

A presidio dei rapporti con la filantropia internazionale – che si sostanziano nella partecipazione attiva all’European Foundation Centre, all’European Venture Philanthropy Association, ad alcuni circuiti istituzionali delle Nazioni Unite (Unaoc, Unido) – la Fondazione ha strutturato una propria area organizzativa, con il compito di costruire e mantenere una rete di relazioni anche diretta con i partner internazionali, di fare *scouting* di esperienze e opportunità, di promuovere il confronto della Fondazione con altre istituzioni, di trasmettere all’interno della Fondazione il patrimonio di conoscenza e relazione in continua accumulazione, coinvolgendo le aree istituzionali in modo progressivamente pervasivo.

Questo processo – anche alla luce delle aspettative, per quanto talvolta confuse, consegnate alla Fondazione CRT dall’ascolto territoriale e soprattutto dell’avvio di una presenza nuova sul territorio, le OGR, cioè il luogo fisico di interazione con i flussi culturali e di innovazione internazionali – induce naturalmente la conferma di questo approccio nel segno di una sempre maggiore integrazione del tema tra le aree di intervento.

L’evoluzione in prospettiva si lega conseguentemente a due assi significativi di attività, che vanno ulteriormente coltivati e rafforzati nel prossimo futuro:

- il **ruolo attivo nei circuiti internazionali**, soprattutto nelle *communities* tematiche di maggiore interesse (inclusione, disabilità e accessibilità, produzioni culturali, ricerca e formazione, innovazione sociale), in grado di produrre significative interazioni con le attività delle aree istituzionali;
- la crescente attenzione alle tematiche di **advocacy della filantropia** in termini di libertà di espressione e di azione, nonché di ruoli e diritti dei corpi intermedi che proprio il dibattito europeo sulla filantropia istituzionale sta rinnovando e vivificando e che rappresentano un risorsa di concettualizzazione fondamentale nel momento in cui lo stesso percorso degli stati generali imprime una forte attenzione al tema della cittadinanza.

L’area internazionale continuerà a rappresentare una risorsa strategica della Fondazione CRT, nella sua funzione di interfaccia dei flussi di conoscenza e opportunità, tanto verso le aree istituzionali interne e i soggetti operativi direttamente attivati dalla Fondazione quanto verso le realtà attive sul territorio.

9.5 Valutazione e misurazione

Nelle parole introduttive del capitolo si è fatto cenno al tema della valutazione quale elemento sempre più presente nelle aspettative di chi guarda alla Fondazione. Ci si aspetta cioè da Fondazione CRT non solo lo scrupolo nell’esame delle proposte, e la capacità amministrativa necessaria al corretto e fruttuoso svolgimento delle azioni sostenute, ma anche la capacità di valutare l’efficacia e l’impatto di queste ultime. Più sopra, a tale riguardo, è stata impiegata la provocatoria definizione di **valutazione assennata**, intendendo con tale termine un processo adeguato alle differenti situazioni: fattori quali la dimensione delle singole erogazioni, il significato che esse assumono concretamente nel territorio, le attività coinvolte consigliano infatti un approccio per così dire “non fondamentalista” alla materia.

Porre l'accento sull'assennatezza della valutazione significa avere comunque fiducia nella possibilità di trovare strumenti di misurazione adeguati alle differenti fattispecie, ma contemporaneamente considerare che questi non sono autoconclusivi, non consegnano un giudizio, ma un'informazione e una conoscenza, sulla cui base la Fondazione è pronta assennatamente a discutere e definire i riflessi nella programmazione futura: una capacità che è oggi incorporata nella struttura della Fondazione CRT e deve essere solo sviluppata.

La Fondazione CRT è ritenuta una fondazione avanzata sul tema della valutazione ex post in primo luogo culturalmente, anche grazie alla partecipazione a soggetti che operano specificamente nel campo, oltre che ai circuiti tematici in ACRI e anche EFC. Nella pratica la situazione è più articolata, sia per le variabili già ricordate, sia per il non trascurabile impatto organizzativo e di risorse che la valutazione comporta. Tuttavia, una solida strutturazione in tal senso diviene sempre più cogente nel prossimo futuro: non solo per ragioni di trasparenza, ma soprattutto per aumentare competenza e capacità di intervenire sui processi, sia da parte della Fondazione sia da parte dei suoi stakeholder e beneficiari.

Il percorso da compiere in tale direzione è già stato delineato. Si tratta innanzitutto di affiancare alla rendicontazione delle realizzazioni e dei risultati per ovvie finalità amministrative - primo livello della valutazione - la predisposizione di indicatori uniformi e confrontabili tra loro, sistematizzando queste informazioni rendendole una base dati utilizzabile⁸, valorizzando le relazioni finali delle attività⁹.

Per quanto riguarda i bandi - sia quelli volti a sistematizzare l'intervento su un determinato ambito di attività, con l'obiettivo di permettere un ragionevole confronto tra proposte simili, sia quelli volti invece a indirizzare le proposte verso idee nuove e/o sperimentali - ad oggi un tentativo di valutazione complessiva di impatto si è espresso in alcune sperimentazioni: con ogni evidenza tale valutazione sarà più semplice per i bandi del primo tipo, ma più sfidante e produttiva in termini di conoscenza per gli altri¹⁰.

⁸ *La Fondazione CRT acquisisce già oggi una enorme massa di dati ed informazioni: nella prossima riorganizzazione della strumentazione informatica di dialogo con i beneficiari è necessario raffinare la richiesta proprio in funzione di una standardizzazione che non sacrifichi i contenuti. Questo tuttavia non è né semplice né all'immediata portata, se non si presidia con risorse adeguate questa attività, che diventerà cruciale anche per la pressione (legislativa, dell'ACRI stessa...) in termini di trasparenza e autolegittimazione.*

⁹ *Questo strumento oggi è obiettivamente poco valorizzato, e nel tempo ha subito un processo di banalizzazione che occorre invertire.*

¹⁰ *Progetti di valutazione di questo tipo sono stati applicati a Talenti Neodiplomati e Iniziativa Lavoro: nel primo caso lavorando a ritroso su un progetto iniziato da tempo per confrontare le performance didattiche e lavorative di coloro che avevano seguito il programma con quelle di coloro che non vi erano rientrati; nel secondo caso avendo l'opportunità di disegnare dal principio la valutazione per cercare di dedurre se i soggetti trattati dai progetti colmano i gap e raggiungono prospettive occupazionali migliori rispetto ad un campione di soggetti non trattati con analoghe caratteristiche. Entrambe le attività sono state portate avanti con il supporto di ASVAPP, centro di competenza nazionale con sede a Torino, specializzato nella valutazione - in particolare attraverso il metodo controfattuale - cui partecipa Fondazione CRT (insieme con Compagnia di San Paolo, IRES Piemonte e Fondazione CR Orvieto).*

È tuttavia opportuno rammentare che alcune singole, importanti erogazioni derivanti da bandi sono già state oggetto di puntuali valutazioni di impatto assai approfondite e innovative¹¹. Occorrerà comunque intensificare i passi in tale direzione, sia per gestire in modo più efficiente i processi interni, sia per disporre di una verifica più ampia dell'attività della Fondazione, sia infine per migliorare la comprensione di come “funzionino” i beneficiari.

Dal punto di vista strettamente metodologico, la scelta finora compiuta è stata di tipo neutrale, impiegando approcci diversi (dall'analisi di implementazione anche con tecniche SROI, alla metodologia controfattuale) in relazione alle caratteristiche dei temi affrontati e al costo / opportunità della loro implementazione.

Un aspetto invece molto importante che deve essere richiamato a conclusione riguarda le implicazioni organizzative e gestionali che la valorizzazione del momento valutativo porta con sé. Mantenere infatti la fase valutativa di impatto all'interno della normale procedura di trattamento dei progetti, anziché collocarla in una posizione più occasionale e specialistica, implica una rimodulazione delle procedure di lavoro e delle competenze in capo all'area delle Attività Istituzionali da definire in tempi coerenti con il percorso che si intende attuare in proposito.

¹¹ Sono stati effettuati lavori molto approfonditi per valutare attraverso quali processi alcuni soggetti sostenuti dalla Fondazione siano riusciti a crescere e strutturarsi, misurando sia i risultati sia gli impatti della loro attività: un lavoro impegnativo che ha a che fare con la valutazione di una singola organizzazione e della sua attività prevalente (per esempio Collisioni, Fondazione ECM di Settimo), che ibrida analisi di implementazione e valutazione degli effetti per ottenere un risultato puntuale (la metodologia adottata in questi casi si ispira con opportuni adattamenti e personalizzazioni non banali al modello noto come SROI).

CAPITOLO 10 - INTERAZIONI NELL'AMBITO DELLA "FAMIGLIA" DI FONDAZIONE CRT

Le varie entità messe in campo nel tempo operano in piena autonomia, in un contesto di ovvia correlazione con gli obiettivi generali della Fondazione CRT: alcuni sono soggetti consolidati, che svolgono un'attività specializzata altamente organizzata, altri invece sono soggetti "giovani", i quali hanno attraversato – o stanno in qualche caso ancora attraversando – una fase iniziale di sviluppo e strutturazione, vissuta spesso sperimentando approcci e campi anche appena tangenti la Fondazione CRT.

In una prospettiva di breve e medio periodo apparirà comunque stabilizzato il processo di consolidamento dell'attività di queste entità, che rappresenteranno sedi e strumenti di competenza sempre meglio qualificata per la Fondazione CRT stessa: in tal senso, da una funzione prevalentemente accessoria o strumentale, ancorché spesso molto specializzata, quale quella ipotizzata all'atto della loro istituzione, tali entità sono suscettibili di agire sempre più consapevolmente come partner anche nell'elaborazione degli indirizzi e delle strategie future, attraverso il disegno di progettualità integrate.

In questa sede è utile annotare, pertanto, non solo quanto ciascuna di queste entità si sta prefiggendo di mettere in atto nel futuro, ma anche gli elementi di più significativo raccordo con gli indirizzi di attività nelle varie aree istituzionali della Fondazione tratteggiati sopra.

10.1 La Scialuppa onlus - Fondazione Antiusura CRT

La Scialuppa CRT Onlus ha come scopo la prevenzione del reato di usura e a tal fine riceve contributi dal MEF (art.15 L.108/96) e dalla Fondazione CRT: opera dal 1998 fornendo consulenza a famiglie e piccoli imprenditori e prestando garanzie laddove sia possibile delineare un piano di "salvataggio" compatibile con le risorse dei soggetti a rischio. A fianco di tale attività – sviluppata negli anni anche grazie a un cospicuo apporto di ex funzionari di banca volontari – la Scialuppa ha progressivamente incrementato le iniziative di formazione all'uso consapevole del denaro e soprattutto, dopo la promulgazione della legge sul sovra indebitamento delle persone fisiche, anche nell'ambito dei piani a sostegno dei soggetti sovra indebitati omologati dal Tribunale.

Nel corso di un'esperienza ultraventennale la Scialuppa ha sviluppato una profonda competenza, che oggi le consente di rappresentare un sensore importante in grado di rilevare un elemento significativo del disagio sociale in ambiti spesso opachi e poco visibili, nonché di seguirne l'evoluzione. Né va trascurata l'opportunità che, laddove si rafforzino interventi maggiormente integrati fra i soggetti della Fondazione, in un'ottica di welfare di comunità e di circolarità, la Scialuppa costituisca uno degli elementi importanti da incorporare in questi processi. In più la gestione di un fondo di

garanzia sociale ha costruito una capacità specifica che potrà essere messo al servizio di iniziative analoghe rivolte ad altre situazioni di difficoltà.

Infine, in un quadro di integrazione fra i gli interventi e di accentuata attenzione alla questione della formazione e dell'educazione, La Scialuppa risulterà una risorsa importante per presidiare concretamente la tematica della gestione consapevole – individuale e collettiva – delle risorse economiche.

10.2 Fondazione Arte Moderna e Contemporanea CRT

La Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT nasce con l'obiettivo di arricchire e valorizzare il patrimonio culturale e artistico torinese e piemontese, rafforzando i centri d'arte moderna e contemporanea del territorio. A partire dal nucleo originario di arte povera, la sua missione consiste nell'incremento della **Collezione** (oggi 840 opere), "progettata" per arricchire l'offerta espositiva delle due principali istituzioni museali del territorio – GAM Torino e Castello di Rivoli – e nel supporto al **Sistema dell'arte contemporanea** a Torino e in Piemonte, tramite collaborazioni e un nutrito programma di interventi diretti soprattutto nel campo della formazione, dell'educazione e della residenza artistica.

Dall'inaugurazione della Manica Nord di OGR, oggi OGR Cult, la Fondazione diventa il motore delle attività formative ed educative e trasferisce il baricentro dei propri programmi in OGR, con l'obiettivo di una sempre più profonda integrazione: nel segno delle contaminazioni Tech / Cult, dove arte contemporanea e tecnologia possono produrre fermenti innovativi notevoli, dell'*advocacy* verso il mondo produttivo di un rapporto aperto fra arte e produzione, della promozione di un modo di frequentare l'arte contemporanea in un rapporto atipico che ne contrasti l'autoreferenzialità.

In questa prospettiva, la Fondazione si candida ad essere la cerniera osmotica dell'equilibrio fra dimensione territoriale e dimensione internazionale dell'esperienza OGR, anche attraverso la scelta forte e impegnativa delle coproduzioni con grandi realtà internazionali.

10.3 Fondazione Sviluppo e Crescita CRT

La Fondazione Sviluppo e Crescita CRT nasce nel 2007 per contribuire allo sviluppo del territorio piemontese e valdostano agendo inizialmente secondo i principi della *venture philanthropy*, per poi evolvere verso l'*impact investing*, con l'intenzione di generare un impatto sociale misurabile, compatibile con un rendimento economico; un approccio all'investimento sociale con l'utilizzo di strumenti tipici del mercato finanziario gestiti da operatori professionali, in tre ambiti specifici: immobiliare sociale, imprenditoria e innovazione sociale, partecipazioni e veicoli di investimento.

Nel tempo le operazioni della Fondazione Sviluppo e Crescita CRT hanno rappresentato esperienze apripista nel campo degli investimenti in fondi immobiliari a medio / lungo termine per scopi sociali, finalizzati in particolare a residenze per

anziani, asili e scuole materne, biblioteche, musei minori; delle iniziative di edilizia sociale per uso residenziale; del microcredito; del *crowdfunding* concepito per organizzazioni senza scopo di lucro incentrate sull'innovazione sociale e sull'imprenditorialità culturale, nell'ambito di network nazionali e internazionali.

Dopo una prima fase dedicata al trasferimento tecnologico attraverso una ramificata strumentazione di soggetti operativi, la Fondazione Sviluppo e Crescita CRT oggi presta attenzione peculiare alla sostenibilità dei progetti promuovendo l'innovazione, la tecnologia e le competenze manageriali. La maggior parte delle iniziative si concentra sulla protezione dell'ambiente, sul benessere, sulle industrie creative e sulle imprese culturali.

In prospettiva la Fondazione si orienta alla ricerca e all'analisi degli interventi, in autonomia o in team con altre realtà, studiandone l'impatto sociale anche in considerazione della sempre più consapevole azione imprenditoriale degli interpreti del terzo settore. L'impegno profuso nel rafforzamento e nella diffusione delle competenze e dell'efficacia ed efficienza dei modelli è destinato ad aumentare di anno in anno, anche attraverso l'adesione ai tavoli che alimentano la cultura e l'implementazione del social impact, come Social Impact Agenda, Urbanpromo e la Piattaforma italiana del Social Housing per le politiche dell'abitare, Social Value per i temi della valutazione dell'impatto.

La mutazione "genetica" del Terzo Settore – inteso anche come forza economica con un ruolo di sistema nell'economia del Paese – va nella direzione *dell'impact investing* in una logica di sostenibilità e riproducibilità di risorse organizzative ed economiche seppur mitigata dalla *mission* dell'impatto sociale. Sarà vieppiù indispensabile dotare la forza propulsiva di questa economia degli strumenti finanziari peculiari, studiati per rendere fruibili capitali pazienti in grado di consolidare un mercato stabile e trasparente dell'impresa sociale.

Per far questo il mondo della filantropia è consapevole che occorre innanzitutto imparare a valutare, ossia misurare con parametri nuovi, ma attendibili, il valore sociale ed economico dei cambiamenti che le operazioni finanziate tentano di indurre, producendo rendimenti in termini di efficienza e non meramente economici.

La Fondazione Sviluppo e Crescita CRT – pur mantenendo un ruolo pionieristico e sperimentatore di azioni e strumenti nuovi – in futuro sempre più accompagnerà la crescita di un ecosistema imprenditoriale sociale, incardinato sul miglioramento dell'offerta dei servizi e sulla capacità di sostenersi.

L'esperienza peculiare maturata nel panorama filantropico nazionale rappresenta oggi la base per tratteggiare nel futuro della Fondazione Sviluppo e Crescita CRT un ruolo di toolbox estremamente flessibile nell'intervenire accompagnando le progettualità integrate che la Fondazione CRT metterà in campo negli ambiti di evoluzione accennati sopra.

10.4 Fondazione ULAOP CRT onlus

Ulaop eredita, dall'originaria associazione nata nel 2010, l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle famiglie e dei bambini attraverso progetti innovativi e con strumenti di *venture philanthropy* e l'attitudine a confrontarsi nella pratica, attivando iniziative diversificate nel campo sociale, educativo, culturale e ricreativo.

L'evoluzione in Fondazione ha tuttavia lo scopo di segnare, nella continuità degli intenti, un'evoluzione che espanda gli orizzonti dell'esperienza stessa, trasformandola in un *think tank* sui temi della genitorialità con funzioni di *advocacy*, di promozione e catalizzazione del cambiamento. In un quadro di attenzione specifica alle tematiche – strettamente interrelate – dell'educazione e del welfare di comunità, Ulaop dovrà costituire un presidio di competenze sulla fascia della popolazione da 0 a 6 anni, le cui opportunità presenti e future dipendono tanto dalla capacità di disegnare servizi adeguati quanto dall'impegno a sostenere i genitori. È un'ambiziosa questione che intreccia qualità dei servizi, supporto alla formazione (e all'occupabilità) dei genitori e conciliazione fra esigenze lavorative e tempi di vita familiare.

Pur nei limiti realistici delle proprie capacità operative – e di quelle della Fondazione CRT stessa – Ulaop potrà utilmente posizionarsi all'intersezione fra i processi di innovazione di impatto collettivo e le reti imprenditoriali, istituzionali e territoriali, cercando di intermediarli verso una collaborazione orientata a promuovere un "ecosistema" attrattivo e accogliente per lo sviluppo delle generazioni future.

10.5 Ream SGR spa

Ream è l'unica SGR interamente partecipata da fondazioni di origine bancaria ed ha sviluppato – gestendo 13 fondi di investimento specializzati – una notevole competenza nella realizzazione di investimenti immobiliari che mixano la componente di reddito con la componente sociale. Questa peculiarità di compagine e l'esperienza maturata fino ad oggi, pongono tra le altre cose, la società in posizione privilegiata per assumere in futuro un ruolo importante nella costruzione di quegli strumenti e modelli di intervento ai quali al riforma del Terzo Settore apre uno spazio chiaramente delineato.

Gli interventi di REAM affiancano alla componente di investimento una forte attenzione al contesto territoriale e sociale, con l'obiettivo di creare le condizioni per consentire il consolidamento a lungo termine non solo dell'intervento stesso, ma anche delle opportunità di rigenerazione del tessuto in cui si inserisce l'immobile rifunzionalizzato.

Dall'*housing* agli studentati, da una nuova concezione della residenzialità della popolazione anziana all'intervento complesso su aree industriali dismesse, Ream sta sperimentando approcci "fini" – che fungono anche da antenne e catalizzatori di esperienze, idee e novità – da riversare nelle future operazioni che potranno affiancare anche più strettamente di oggi le *policies* della Fondazione nell'ambito del welfare di comunità, della vitalità associativa culturale e sociale, dell'educazione alla

cittadinanza, di una rinnovata sensibilità ambientale e dei servizi di emergenza e protezione civile.

Ream, anche in vista di un possibile ruolo maggiore del sistema delle fondazioni nell'accesso ai fondi di investimento dell'UE, può giustamente aspirare a veicolare, negli interventi di rifunionalizzazioni e gestione immobiliare, il "cuore sociale" della Fondazione CRT.

10.6 Le OGR fra innovazione e territorio

Nel 2012 la Fondazione CRT decise di sviluppare nuove progettualità strategiche di respiro internazionale in ambito culturale e tecnologico, in grado di collegare il territorio con l'eccellenza globale, eleggendo a sede di tali iniziative le ex Officine Grandi Riparazioni, collocate nel cuore della città di Torino e da anni oggetto di proposte di riqualificazione¹².

I principi ai quali è stata ancorata la definizione dei contenuti e delle attività delle nuove OGR, son stati fin dall'inizio:

- la complementarietà con il territorio e la coerenza con i settori di intervento della Fondazione CRT, per posizionare Torino a livello internazionale attraverso la disponibilità di nuovi spazi multifunzionali appetibili da un lato per attività di accelerazione dell'imprenditoria, for profit e sociale, dall'altro per le arti performative ed espositive contemporanee.
- la crescita del capitale umano: attraverso la disponibilità di spazi idonei alla formazione «*applicata*» nell'imprenditoria, l'ospitalità nei riguardi della produzione digitale e delle industrie creative;
- la capacità di connessione e partecipazione a network internazionali quale risorsa nella crescente competizione per l'attrazione di capitali e imprese.

Il cantiere OGR è oggi concluso: il 30 settembre 2017 hanno aperto la Manica Nord, OGR Cult (arte, cultura, innovazione e sperimentazione di nuove tecnologie per il pubblico), e Snodo (area *food & drink*)¹³; il 25 giugno 2019 sono state inaugurate le Officine Sud – OGR Tech (accelerazione di impresa, ricerca applicata e partnership tra corporate internazionali e imprese del territorio). A fine settembre 2019 viene completata l'ultima area a servizio delle OGR Tech.

¹² Allo scopo è costituita nel 2013 un'impresa strumentale della Fondazione CRT, la Società Consortile per Azioni OGR-CRT, che acquisisce le OGR (diritti di superficie per 99 anni) e avvia la riqualificazione, realizzata con risorse maturate senza intaccare il patrimonio della fondazione (unico caso nel Paese per un ente filantropico). L'operazione costituisce una sfida del tutto nuova per la Fondazione CRT (e pure nel panorama delle Fondazioni di origine bancaria), anche per il contesto regolatorio non del tutto favorevole (oggettive limitazioni per la valorizzazione dello spazio, quali ad esempio superfici ad uso commerciale limitate, obbligo di aree da destinare alla ricerca...).

¹³ Fin dal principio il progetto ha destinato il cosiddetto transetto a luogo di ristorazione, inteso come ponte e incontro fra i frequentatori delle due diverse vocazioni delle OGR, Tech e Cult.

OGR Cult - Officine Nord

A due anni dall'apertura, OGR Cult si configura come un centro di produzione e sperimentazione culturale tra i più dinamici a livello europeo: si pone l'obiettivo di attestare il fondamentale ruolo che le arti visive e performative rivestono nello sviluppo della vita culturale di Torino, proponendosi come un ecosistema per lo sviluppo e la crescita del capitale culturale, sociale ed economico del territorio, un aggregatore di progettualità internazionali e di pubblici diversi piuttosto che un mero contenitore di eventi¹⁴.

OGR Cult ha attirato finora quasi 500.000 visitatori, che hanno potuto prendere parte a concerti e performance dal vivo di protagonisti eterogenei della scena musicale mondiale e visitare mostre personali di alcuni dei più importanti nomi dell'arte contemporanea, grazie al network sinergico di istituzioni europee — dalla Tate Modern di Londra, al Centre d'Art Contemporain di Ginevra, al Kunstervein di Kassel — costruito da OGR con l'obiettivo di rendere possibili importanti co-produzioni. Un versante internazionale che si rispecchia però nelle partnership attivate con le più importanti istituzioni e organizzazioni culturali del territorio.

La strada segnata proseguirà, intensificando il dialogo con quelle istituzioni e manifestazioni culturali a cui le OGR guardano e si ispirano, senza mai dimenticare le radici, che restano saldamente ancorate al tessuto urbano e alle realtà che lo animano e arricchiscono, rinforzando la vocazione della Fondazione CRT ad essere soggetto aggregatore di competenze e iniziative per il territorio.

OGR Tech – Officine Sud

Le officine Sud hanno l'obiettivo di creare una piattaforma per l'innovazione focalizzando due obiettivi:

- territorio, per supportarne le competenze e sviluppare la competitività del tessuto imprenditoriale (startup e imprese strutturate);
- contesto internazionale, per creare di un punto di riferimento europeo capace di attrarre competenze, imprese e capitali.

OGR Tech stimola e accompagna la crescita di *startup* e *scale-up* con accesso a *network* di investitori e *business angel* internazionali, attraverso partnership e programmi di accelerazione non presenti in Italia; sostiene la Formazione sul campo in collaborazione con imprese nell'ambito di alcuni tra i principali *trend* di sviluppo dell'innovazione (*Big data*, intelligenza artificiale, realtà virtuale e aumentata, *blockchain*); dà impulso alla Ricerca applicata, creando un centro di competenze in collaborazione con partner di eccellenza per l'accesso all'innovazione delle piccole e medie imprese; favorisce la *open innovation* nei settori della mobilità e della logistica, della *blockchain*, della *gaming industry*, del turismo, delle telecomunicazioni; organizza una *business community* per la crescita del tessuto imprenditoriale del territorio.

¹⁴ Si tratta di uno spazio di oltre 9.000 mq, articolato nella Sala Fucine, dotata di un palco residente e tribune mobili e capace di 2.750 spettatori, Sala Duomo (350 mq), destinata a simposi, workshop e conferenze, Aree mostre (Binari 1,2,3 per complessivi 2.700 mq) arti visive e tecnologie immersive.

Gli attori principali della piattaforma Ogr Tech sono quindi acceleratori e organizzazioni a supporto delle scale up, imprese pronte all'*open innovation* e alla formazione, partner finanziari stabili, partner pubblici e attori della ricerca applicata.

Educazione e inclusione

La programmazione culturale delle OGR è costruita intorno a tre caposaldi – inclusione, formazione, accessibilità – e progettata per un pubblico vasto ed eterogeneo per età, interessi e istruzione. Le OGR sono anche state il primo centro italiano ad adottare un "decalogo" per l'accessibilità di spazi ed eventi per tutti¹⁵. Le OGR sono dotate di un dipartimento educazione, che, oltre a coinvolgere le scuole, cura programmi formativi, ma anche progetti dedicati alla mediazione culturale e al coinvolgimento delle comunità del territorio. Va segnalato che uno degli intrecci più promettenti tra le due aree consiste proprio nella messa a fuoco di un approccio integrato tra educazione artistica e scientifica.

L'impatto potenziale del progetto OGR e le prospettive future

Sebbene appaia prematuro valutare l'impatto del progetto OGR prima di almeno tre anni di attività a pieno regime, è possibile già delineare alcuni risultati del progetto, che aiutano a immaginare l'evoluzione futura:

- i programmi per l'accelerazione di impresa hanno effetto sul posizionamento di Torino e del Piemonte sulla mappa europea dell'innovazione, sulla diffusione della cultura imprenditoriale e la crescita del capitale umano, il consolidamento di startup del territorio, l'attrazione di imprese e di partner finanziari;
- la formazione sostiene le competenze in settori fortemente richiesti dal mondo delle imprese, apre un luogo inconsueto di confronto e conoscenza aperto alla cittadinanza, genera percorsi didattici per le scuole improntati alle nuove tecnologie e a un uso consapevole delle medesime;
- la produzione culturale attrae artisti e produzioni inedite, sostiene la crescita delle eccellenze culturali locali, rafforza di Torino nel settore dell'arte contemporanea, e più in generale della produzione culturale contemporanea, coinvolge le comunità in percorsi di inclusione e partecipazione attiva.

Coniugando l'attenzione al capitale umano e alla formazione con lo sviluppo di reti internazionali, le OGR divengono sede naturale dello sviluppo delle interazioni fra i programmi della Fondazione CRT e le attività di molte delle organizzazioni ad essa riconducibili, venendo a trovarsi al crocevia di tendenze e visioni dello sviluppo il cui giusto mix costituisce la sfida forse più impegnativa: come accennato sopra in termini più generali, il lato Tech costituisce in sé una sfida tra le più significative nel quadro delle iniziative tese ad improntare ad una vocazione innovativa tecnico-scientifica il Piemonte, ed in particolare Torino.

¹⁵ Ciò ha portato a progetti innovativi quali il *TeamLab Future Park* (tecnologie immersive e interattive rivolte all'infanzia (primo spazio permanente in Europa di Teamlab), *OGR Public Program* (eventi divulgativi e formativi gratuiti rivolti a tutta la cittadinanza nei settori dell'arte, delle scienze e dell'innovazione); *OGR YOU programma per la formazione di figure curatoriali*.

Analogamente, il lato Cult è un centro in grado di dialogare con gli interpreti delle tendenze contemporanee più dinamiche dei movimenti artistici, trovando nel tempo le forme, anche tramite il ruolo culturale e di raccordo della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea, per stimolare ed allargare *l'audience* verso gli animatori delle attività tradizionali di sostegno al patrimonio storico artistico ed alla stessa arte performativa, che sembrano faticare ad individuare percorsi innovativi di presenza sul territorio e di raccordo con nuovi pubblici, e talvolta sono poco reattivi ad accettare confronti impegnativi in questa direzione. Le interazioni con questi ambienti meriteranno una valorizzazione adeguata.

Le OGR si pongono dunque come un luogo di filantropia illuminata, aperto fisicamente dalla Fondazione CRT sul territorio, capace di tenere insieme le sfide innovative più avanzate.

CAPITOLO 11 – STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

In conclusione, ma non in maniera cursoria, occorre sottolineare che l'inveramento di quanto sopra delineato, per quanto in una prospettiva temporale di lungo periodo e di progressiva implementazione con tutte le flessibilità e gli adattamenti che l'agire necessariamente comporterà, richiede di identificare anche quegli aggiustamenti interni utili ad assicurare nel modo migliore l'**adeguatezza della struttura** e l'**organizzazione dei processi**.

Al riguardo va ricordato che, sul versante dell'**attività finanziaria**, la Fondazione CRT dispone di una elevata competenza, sufficiente ad assicurare la massima qualità nella gestione del patrimonio, ma non in grado di supportare adeguatamente i complessi processi di esplorazione, impostazione ed attivazione degli strumenti finanziari per il terzo settore o di intermediazione dei fondi europei, per i quali sembrano aprirsi spazi crescenti, ma che richiedono percorsi e strutturazioni impegnativi. Essere partner concreto delle future attività finanziarie di questo comparto, nel momento in cui il completamento delle normative le dovesse rendere concretamente effettuabili, implicherà riflessioni ed adeguamenti opportuni.

Alla stessa stregua sul versante dell'**attività istituzionale**, la Fondazione CRT è tuttora correttamente impostata quale adeguata macchina selezionatrice di proposte, le cui risorse organizzative, nelle proporzioni non assorbite da tale compito, sono investite nel farne anche una buona produttrice di programmi e progetti propri. L'impiego di tali risorse in una altrettanto forte azione di monitoraggio e accompagnamento delle fasi esecutive delle attività terze, nonché nella raccolta sistematizzata dei primi risultati, implica un potenziamento formativo specifico e una distribuzione dei compiti e dei tempi che apra lo spazio opportuno per tali nuovi indirizzi, anche attraverso il miglioramento della strumentazione e dei *software packages* disponibili.

Infine merita un cenno anche la qualità delle **funzioni specializzate**, a partire dalle strutture amministrative, che tengono "insieme" il quadro della fondazione, per passare alla segreteria tecnica e legale, agli affari generali, all'*internal audit*, ai sistemi informativi, all'area studi, alle relazioni esterne, che hanno un ruolo fondamentale nella diffusione delle proposte della Fondazione: anche queste funzioni possono essere a loro volta interessate da processi di adeguamento in relazione ad eventuali assestamenti organizzativi nuovi delle attività della Fondazione.

Come per le prospettive di sviluppo dell'attività tratteggiate sopra, anche nell'ambito organizzativo alcune di queste evoluzioni sono più rapidamente cantierabili, pur senza prescindere dall'inserirle in un ridisegno strategico di lungo periodo: si tratta soprattutto di quelle poste sul versante dell'aggiornamento dei sistemi di gestione e supporto informativo, oggi alle soglie di un sostanziale aggiornamento che renderà più razionale e dinamico lo scambio fra la Fondazione ed i

soggetti beneficiari dei propri interventi, stimolando ulteriormente il già fecondo processo di ascolto e dialogo reciproco.

Questi stimoli di nuova organizzazione – da interpretare in maniera adeguata e equilibrata – vanno nel senso di migliorare ulteriormente la qualità e anche la produttività della Fondazione, ma soprattutto di rafforzare gli elementi di conoscenza e competenza necessari a vivificare l'interlocuzione con il territorio che si vuole mantenere come prima chiave di azione metodologica. Tali evoluzioni comportano investimenti, di risorse economiche e umane, ma anche culturali: meritano cioè di essere realizzati in presenza di un reale *commitment* verso l'implementazione di tali prospettive nel fascio delle attività *core* della Fondazione CRT.