

FONDAZIONE ■■ CRT

BILANCIO SOCIALE
EDIZIONE 2008
FONDAZIONE ■■ CRT

BILANCIO SOCIALE
EDIZIONE 2008
FONDAZIONE  CRT

Nel corso del 2007 la Fondazione CRT ha erogato risorse per 142,5 milioni di euro, ripartiti nei propri tradizionali campi di intervento, tra i quali primeggiano l'arte e la cultura (oltre 32 milioni), la ricerca (15,5 milioni), educazione e istruzione (16 milioni) e le tematiche della solidarietà sociale (oltre 12 milioni).

Le risorse collocate sul territorio piemontese e valdostano per oltre il 95% del totale hanno avuto per destinazione la progettualità espressa dal territorio tramite il Terzo Settore e gli Enti Locali e la progettualità sviluppata direttamente dalla Fondazione e concretizzata in progetti e bandi ideati all'interno della Fondazione.

Accanto alle risorse consegnate alla progettualità del territorio e a quella propria della Fondazione, è stato possibile destinare ulteriori 50 milioni di euro alla Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, che opera per lo sviluppo del territorio anche attraverso gli strumenti della venture philanthropy con una disponibilità complessiva pari a 110 milioni di euro.

Risorse così significative hanno accresciuto il peso che la Fondazione esercita da anni sul contesto economico del territorio di riferimento, e sono state rese possibili dai positivi risultati reddituali: l'avanzo di esercizio 2007 è stato pari a 305 milioni di euro. Accanto alla gestione di un'importante insieme di risorse, la Fondazione CRT ha dedicato nel 2007 sforzi molto significativi nel ridisegnare la propria struttura, l'organizzazione e le procedure interne.

Il Bilancio Sociale di quest'anno, con una scelta forse atipica, dedica spazio a descrivere questi sviluppi. Le motivazioni di questa scelta sono duplici. Negli anni scorsi, il desiderio di dare conto del proprio operato ha in parte adombrato tutto l'impegno richiesto nella messa a punto dei processi interni della Fondazione e, una volta tanto, è giusto che tale aspetto sia messo almeno in parte in luce. Nel 2007, inoltre, con l'adozione dei provvedimenti previsti dal d.lgs 231/2001, si sono compiuti passi decisivi per migliorare la funzionalità interna nell'ottica della trasparenza e dello sviluppo di controlli adeguati all'operatività di una realtà importante non solo come grant-maker, ma anche come investitore istituzionale nel mercato finanziario europeo, sempre nell'ottica della prudente ma convinta ricerca di rendimenti patrimoniali.

La consegna al giudizio dei nostri stakeholder di questo Bilancio Sociale non può rimanere esente tuttavia da qualche breve considerazione preoccupata sul periodo che troveremo prossimamente di fronte a noi. La Fondazione ha retto bene i contraccolpi delle recenti vicende dei mercati finanziari; ciò nondimeno, il ridimensionamento delle quotazioni e le incertezze che contrassegnano in modo generalizzato gli ultimi mesi consigliano di non prospettare un quadro troppo ottimistico sul futuro, né sul continuo accrescimento delle risorse messe a disposizione delle iniziative a favore del territorio.

Per questo il tema dell'efficienza delle operazioni che saranno poste in essere, della creatività nell'immaginare nuove e più efficaci modalità di azione, e finanche di un'attenzione più attiva ed esigente circa l'efficacia e l'efficienza di chi beneficerà del sostegno della Fondazione non può essere ritenuta secondaria nel prossimo futuro.

Andrea Comba
Presidente Fondazione CRT



Indice

Composizione degli organi	6
Dati di sintesi	7
Una nota sul metodo	9
Introduzione	11
Il quadro normativo	15
I fatti di rilievo intercorsi nel 2007	15
Una precisazione circa l'attuale situazione fiscale delle fondazioni e un esercizio di simulazione riferito alla Fondazione CRT	17
Il rafforzamento dell'organizzazione e delle strutture operative	27
L'incremento dello staff e la sua articolazione	28
La struttura organizzativa e le prestazioni operative	30
La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT	32
L'adozione di nuove procedure interne: l'adeguamento al d.lgs. 231/2001 e lo sviluppo di nuovi processi operativi	35
Procedure di valutazione e controllo: la novità del d.lgs. n. 231/2001	35
La scelta del total web nell'acquisizione delle richieste	40
La comunicazione e l'immagine della Fondazione CRT	43
Stakeholder, board e strutture operative: un'iniziativa fuori dagli schemi	45
La gestione del patrimonio nel 2007	47
Dalle turbolenze dei mercati al rafforzamento del "mission related asset management"	47
Investimenti in private equity e fondi immobiliari	49
Investimenti collegati allo sviluppo del territorio	51
L'attività istituzionale	55
Il contesto socio-economico	55
Le risorse a disposizione del territorio: una visione d'insieme	58
Distribuzione territoriale degli interventi e delle risorse	61
L'analisi per settore	64
I progetti propri e le linee di intervento	70
I progressi verso la "venture philanthropy"	84
Governance e buone pratiche per una società vitale	89

Composizione degli organi

Al 31 dicembre 2007

Consiglio di Indirizzo

Presidente	Andrea Comba
Consiglieri	Cristiano Antonelli, Alberto Bertone, Roberto Berutti, Guido Bodrato, Paolo Bonino, Silvano Caccia, Roberto Cena, Domenico Davite, Giovanni Desiderio, Franco Garelli, Giandomenico Genta, Fulvio Gianaria, Cristina Giovando, Marco Goria, Enrico Grosso, Maurilio Guasco, Marco Maierna, Fabio Margara, Francesco Mattioli, Ettore Morezzi, Giovanni Stornello, Elda Tessore, Maurizio Tosi, Matteo Viglietta

Consiglio di Amministrazione

Presidente	Andrea Comba
Vicepresidenti	Giovanni Ferrero, Giovanni Quaglia
Consiglieri	Franco Amato, Antonio Fassone, Agostino Gatti, Alide Lupo, Giuseppe Piaggio, Mario Rey, Fiorenzo Tasso, Pier Vittorio Vietti

Collegio Sindacale

Presidente	Luciano Cagnassone
Sindaci effettivi	Ernesto Ramojno, Giacomo Zunino
Sindaci supplenti	Luca Asvisio, Stefania Rotto
Segretario Generale	Angelo Miglietta



Dati di sintesi

Dividendi, interessi, svalutazioni e altri proventi	€	329.887.600
Oneri ordinari complessivi	€	-8.393.545
Risultato della gestione straordinaria	€	-9.761.542
Imposte	€	-7.158.098
Avanzo d'esercizio	€	304.574.415

Destinazioni:

Riserva obbligatoria	€	60.914.883
Riserva per l'integrità del patrimonio	€	45.686.163
Fondo per il volontariato	€	16.243.969
Fondo di stabilizzazione delle erogazioni	€	20.136.313
Avanzo residuo	€	19.093.087

Erogazioni deliberate	€	142.500.000 *
di cui programmi propri	€	105.327.483 *

Destinazione per settore **

Salute pubblica	€	4.750.000
Arte, attività e beni culturali	€	32.225.000
Educazione e istruzione	€	16.000.000
Ricerca scientifica	€	15.500.000
Volontariato, filantropia e beneficenza	€	12.390.000
Altri settori	€	11.635.000

* Le cifre comprendono le risorse destinate nell'esercizio alla Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT (50 milioni di euro).

** La suddivisione delle erogazioni per settore non tiene conto delle risorse destinate alla Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

Una nota sul metodo

Il Bilancio Sociale è lo strumento di comunicazione attraverso il quale la Fondazione CRT ha deciso di esplicitare il proprio operato alla luce dei principi di trasparenza, rilevanza e inclusione propri di tale forma di rendicontazione. La scelta è finalizzata alla migliore qualificazione del rapporto con tutti gli interlocutori portatori di interesse. Al fine di esplicitare appieno la valenza del bilancio sociale quale processo interno di miglioramento, per la sua predisposizione è stato adottato, come già nelle esperienze precedenti, un approccio "endogeno", privilegiando il diretto coinvolgimento delle risorse umane "interne" alla struttura nelle varie fasi di rendicontazione sociale, accrescendone il grado di consapevolezza e di partecipazione.

A completamento di tale approccio, per la presente edizione del Bilancio Sociale, relativa all'esercizio 2007, si è scelto di assegnare al Gruppo di Studio in materia di bilancio sociale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Ivrea, Pinerolo, Torino un ruolo di supervisione scientifica e metodologica finalizzato alla validazione professionale della metodologia di cui ci si è avvalsi e all'adozione dei principi elaborati dalla Commissione No Profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti.

In riferimento al nostro contesto nazionale fra le tappe principali della rendicontazione e della responsabilità sociale va menzionata l'entrata in vigore (nel 1982) nel nostro sistema giuridico della IV direttiva CEE sul "bilancio d'esercizio" delle imprese; relativamente alle sole fondazioni bancarie il d.lgs. 153/99, che all'articolo 9 tratta di "Bilancio e scritture contabili" e al primo comma, dopo avere richiamato le norme civilistiche, prevede che la relazione illustri "in un'apposita sezione, gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione e gli interventi realizzati, evidenziando i risultati ottenuti nei confronti delle diverse categorie di destinatari". Contestualmente, la sempre maggiore consapevolezza che la rendicontazione economica e finanziaria tradizionale non fosse sufficiente a mostrare la portata dell'attività e degli impatti sociali delle aziende e delle organizzazioni, nonché il conseguente sviluppo di concetti quali la corporate governance e l'accountability, hanno dato origine alla pubblicazione di specifici documenti: nel 2001 la pubblicazione del Libro Verde della Commissione Europea in tema di responsabilità sociale delle imprese e nel 2002 la formulazione delle Sustainability Reporting Guidelines da parte della Global Reporting Initiative (centro di collaborazione ufficiale del United Nations Environment Programme). Per la definizione del modello di rendicontazione, il gruppo di lavoro impegnato nella redazione ha tenuto in considerazione impostazioni e suggerimenti provenienti da studi specificamente dedicati al tema del bilancio sociale delle Fondazioni Bancarie (è stato il caso dapprima del modello di bilancio sociale proposto dal gruppo Comunità ed Impresa e successivamente del modello del bilancio di missione elaborato in ambito ACRI).



Introduzione

Riprendendo lo schema proposto dal Gruppo di Studio menzionato nella premessa metodologica "Una nota di metodo", l'approccio adottato per il bilancio sociale conduce a individuare preliminarmente i seguenti elementi: l'individuazione degli stakeholder; l'esplicitazione dei valori aziendali e la declinazione della mission e della vision aziendale; la progettazione della valutazione dei livelli di risultato raggiunti e della coerenza tra risultati raggiunti e mission aziendale. Per una ragione di opportunità e di praticità, peraltro, non in tutte le edizioni del bilancio sociale di Fondazione CRT questo tracciato è percorso in modo sistematico nel testo. Ad esempio, il tema degli stakeholder – individuazione, rilevanza, modalità di interazione – è stato più volte esplorato in passato, e troverà nell'edizione attuale solo i richiami necessari, allo stesso modo, le caratteristiche istituzionali delle fondazioni e della loro mission sono riprese quest'anno per le componenti innovative maturate nel 2007, dando per acquisito il quadro generale determinatosi nel 2003/2004. Va considerato in proposito il fatto che solo cinque anni or sono è stata acclarata la natura giuridica privata delle Fondazioni ed è stata riconosciuta la loro piena autonomia statutaria e gestionale. Anche in questa edizione è confermata la scelta di analizzare le grandi linee di impegno della Fondazione, e i rapporti che da esse sono scaturiti con il territorio e gli stakeholder in termini di distribuzione locale delle attività, di dialogo tra grandi progetti ed erogazioni diffuse, di crescita della comunità civile in dialogo con l'impegno sociale dei cittadini e con le risorse e le prerogative delle istituzioni locali, secondo una linea di approccio che evita di mettere in primo piano i progetti meglio riusciti o di maggior lustro, per analizzare a fondo il comportamento complessivo della Fondazione rispetto al suo duplice impegno di sostegno allo sviluppo del territorio e di animazione e crescita delle libertà sociali.

Riprendendo quanto evidenziato nelle scorse edizioni del bilancio sociale in tema di stakeholder - coloro cioè che hanno un interesse nell'attività di un'organizzazione - nel caso specifico di una fondazione di origine bancaria, come la Fondazione CRT, si individuano nel personale e in coloro che ricoprono le cariche statutarie negli organi di governo gli stakeholder interni, mentre gli stakeholder esterni possono essere a loro volta suddivisi in attori la cui importanza è riconosciuta dallo Statuto - come le comunità territoriali di riferimento e gli enti designatori - e attori che condizionano e indirizzano l'attività della Fondazione, quali le autorità pubbliche da cui dipendono le condizioni normative e i controlli entro cui si svolge l'azione della Fondazione.

Un ulteriore stakeholder implicitamente previsto dalla normativa del settore è costituito



dalle generazioni future, a cui viene trasmessa la ricchezza creata e risparmiata con il lavoro e la previdenza delle generazioni passate e gestita oggi in modo oculato, affinché i benefici che da essa vengono tratti siano assicurati nel futuro. Infine, rilevanti stakeholder sono il mondo finanziario, poiché le scelte di investimento del patrimonio gestito contribuiscono in generale all'andamento dell'economia e quindi del benessere della società, e le imprese in quanto produttrici di ricchezza e di risorse – economiche, tecniche e umane – per il futuro. Queste ultime, da dettato normativo, non possono comparire in veste di beneficiari; tuttavia, nel corso degli anni, le ricadute di molti programmi di attività delle fondazioni piemontesi (vi sono situazioni molto diverse altrove) hanno sempre più interessato anche il mondo delle imprese. Fra le ragioni di questo fenomeno, che ha contribuito a rendere più stretti i rapporti tra le fondazioni di origine bancaria e lo stakeholder-impresa, vi è l'emergere del tema della responsabilità sociale delle imprese, la migliore conoscenza dell'impatto produttivo ed occupazionale dell'attività delle fondazioni, nonché la necessità di sostenere in modo efficace il rilancio della ricerca, di prodotto e di processo, da parte del sistema produttivo regionale.

È opportuno richiamare, per completezza, un fattore specifico della realtà territoriale cui fa riferimento la Fondazione CRT, ovvero l'insieme delle Fondazioni di origine bancaria di carattere locale che operano in piena autonomia sul territorio, a favore di territori più circoscritti, e la cui attività può giovare di una funzione di coordinamento svolta dall'Associazione delle Fondazioni delle Casse di Risparmio Piemontesi, di cui anche la Fondazione CRT fa parte. Ancorché il bilancio sociale sia nel suo insieme d'interesse per l'intera "gamma" degli stakeholder della Fondazione, è possibile individuare all'interno sezioni maggiormente dedicate a una o all'altra tipologia. Tornando al presente Bilancio Sociale, quest'anno si è voluto dare particolare spazio allo stakeholder "personale della Fondazione" e "organi istituzionali", ponendo in evidenza il processo di adeguamento ad attività che si sono diversificate e "complessificate" nel corso degli anni, nonché l'opportunità per la Fondazione di aderire alle nuove norme in tema di responsabilità delle persone giuridiche (d.lgs 231/2001).

La relazione sull'attività istituzionale – che è elemento costante della redazione del Bilancio Sociale della Fondazione e a cui è dedicata un'apposita sezione – ma anche specifici paragrafi come quello dedicato alle scelte del web quale principale interfaccia con i soggetti del territorio rendono invece conto in particolare agli stakeholder esterni, alla comunità territoriale di riferimento.

Alla stessa stregua, il mondo finanziario può leggere le scelte compiute dalla Fondazione quanto a gestione del patrimonio nella sezione espressamente dedicata.

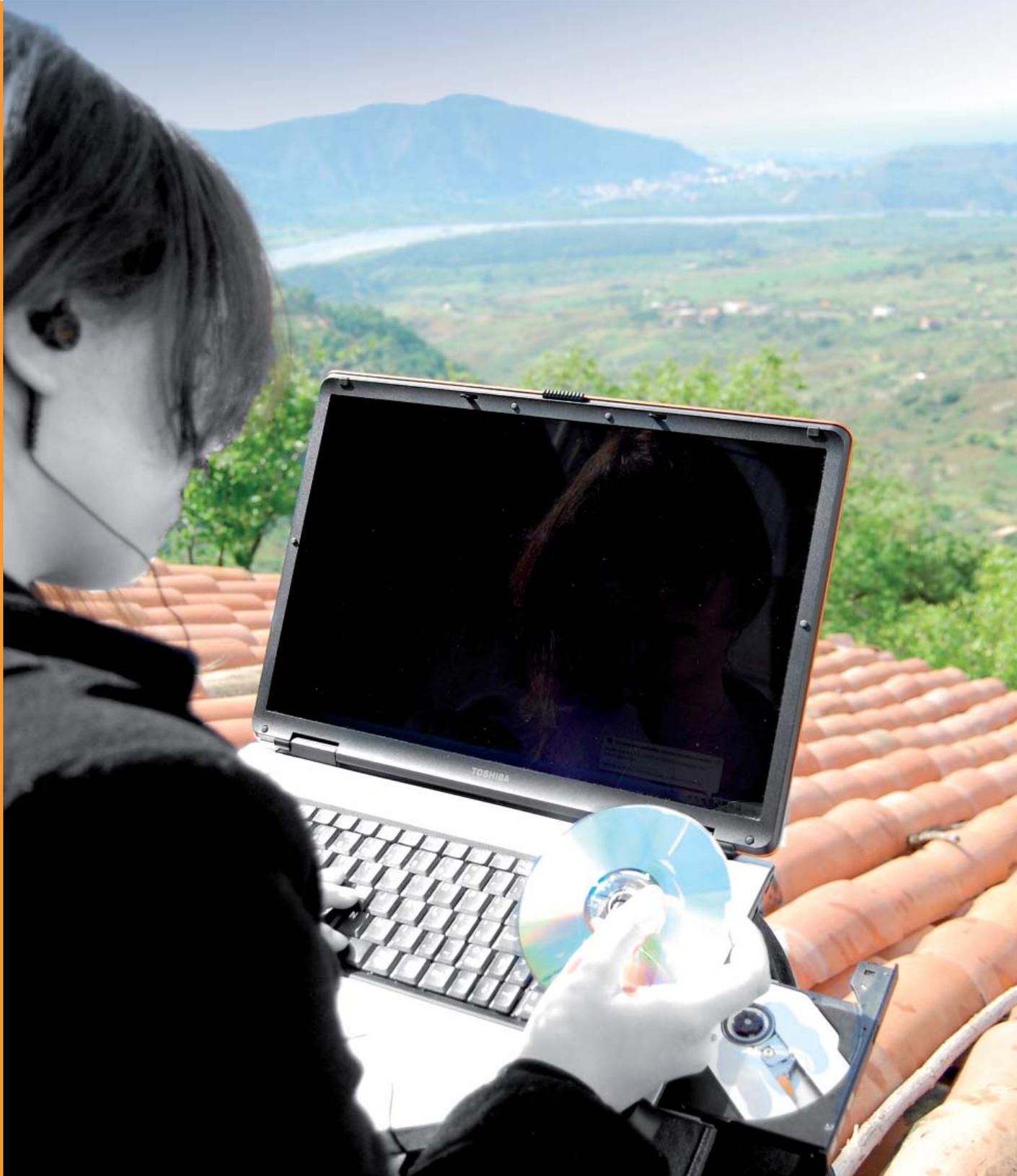
Riprendendo lo schema di bilancio sociale proposto dal Gruppo di Studio sopra

menzionato, mission e obiettivi strategici della Fondazione si riscontrano nello Statuto della Fondazione così come nei Documenti Programmatici Previsionali che vengono predisposti annualmente.

È all'articolo 3 dello Statuto che vengono dichiarati gli scopi della Fondazione:

“La Fondazione persegue esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, orientando la propria attività e destinando le risorse disponibili preminentemente nei settori - di seguito complessivamente denominati “settori rilevanti” - della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali e dei beni ambientali, della sanità e dell'assistenza alle categorie sociali deboli. Può intervenire in altri settori di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico [...]. Le finalità [...] saranno prevalentemente perseguite nell'ambito delle Regioni Piemonte e Valle d'Aosta, che ne rappresentano il territorio di tradizionale operatività. La Fondazione può comunque sostenere iniziative riconducibili ai settori sopra indicati anche nel resto d'Italia e all'estero”.

La sussidiarietà reale rispetto all'attività degli enti pubblici e l'aiuto nei confronti dei soggetti del privato sociale ad avvicinarsi alla strategia del pubblico hanno da sempre caratterizzato il posizionamento strategico di Fondazione CRT. Un approccio definibile “maieutico” quindi, e di non prevaricazione, sia nei confronti della politica, sia nei confronti del mondo del privato sociale. È un posizionamento implicito, risultato di un processo di differenziazione, che dà contenuto all'essere sì un'istituzione, ma un'istituzione privata. Come si leggerà anche nel paragrafo dedicato alla comunicazione, l'esigenza che la Fondazione espliciti e comunichi in modo più efficace missione, ruolo, obiettivi, è emersa nel corso del 2007 almeno in tre circostanze: nel corso delle due audit realizzate presso operatori e opinion leader e in occasione di “Ascoltare per crescere insieme”, un laboratorio di idee finalizzato a rafforzare rapporti costruttivi con gli stakeholder che ha visto protagonisti 90 soggetti, in diversa misura coinvolti nelle politiche di sviluppo del territorio. In risposta a questa precisa esigenza, a partire da gennaio 2008 la Fondazione ha iniziato un percorso che dovrebbe portare nei prossimi mesi una chiara esplicitazione dell'intero percorso che dalla definizione della mission giunga sino all'articolazione delle attività. Il Documento di programmazione pluriennale dovrebbe in futuro contenere esplicitati e strutturati tutti gli elementi che rispondono alla rendicontazione sociale, cosicché i principi su cui poggia l'operato della Fondazione, menzionati nel corso di numerose occasioni – quali l'assicurare la rotazione nell'accesso alle risorse, l'incentivare la cultura della donazione e la coesione operativa, ma anche l'incentivare lo sviluppo delle logiche di venture nella comunità di riferimento – potranno trovare posto in modo organico all'interno di un documento appositamente predisposto.



Il quadro normativo

Nel 2007 si registra per le fondazioni bancarie una sostanziale stabilità normativa

I fatti di rilievo intercorsi nel 2007

Nel corso del 2007 si è mantenuto vivace il dibattito politico ed istituzionale attorno alle fondazioni di origine bancaria, con particolare riferimento al maggiore o minore grado di “benevolenza” fiscale con il quale esse andrebbero considerate.

Nella sostanza, tuttavia, nessuna decisione rilevante è risultata innovativa rispetto alla situazione in atto, ed è significativo che a sancire di fatto l’inizio e la chiusura dell’anno siano due sentenze rispettivamente della Corte di Cassazione a sezioni unite¹ e della Corte Costituzionale² che confermano, puntualizzandoli, gli orientamenti già precedentemente emersi. Il punto focale in entrambi i casi è costituito dall’annosa questione del rapporto tra fondazioni bancarie e sistema creditizio nazionale, reinterpretato alla luce delle successive disposizioni legislative in materia di fondazioni e del pronunciamento della Corte di Giustizia delle Comunità Europee, sul quale il Bilancio Sociale di Fondazione CRT si è più volte soffermato nelle precedenti edizioni.

Nel dispositivo della sentenza emessa dalla Corte Costituzionale si ribadisce con chiarezza come ormai le fondazioni bancarie siano da annoverare tra le persone giuridiche private, qualunque sia lo stato di fatto dei loro rapporti con le aziende bancarie – ivi compresi quelli con l’azienda bancaria derivate dallo scorporo originario delle attività bancarie – e che per converso esse non costituiscono più in alcun modo una componente del sistema del credito, anche quando esse si collocano per origine e radicamento territoriale nell’ambito di Regioni a statuto speciale, alle quali sono riconosciute competenze in materia creditizia. D’altra parte, nel quadro delle definizioni di impresa adottate in sede europea e delle precisazioni conseguenti, che sottolineano come questa sia frutto più dell’attività di fatto sviluppata dai singoli soggetti che dell’inquadramento giuridico che li dovesse caratterizzare di volta in volta, le fondazioni bancarie o le persone giuridiche private, possono essere legittimamente considerate in relazione a questioni di natura fiscale come imprese.

In merito a questo aspetto, la Corte di Cassazione, rinviando al giudice ordinario il compito di accertare la legittimità delle richieste di applicazione da parte delle singole fondazioni dei trattamenti fiscali previsti per le organizzazioni non a scopo di lucro, sottolinea come questi ultimi possano essere riconosciuti solo a seguito di un accertamento complesso, che tenga conto da un lato della evoluzione, a tratti complicata, del quadro normativo

¹ Sentenza n. 27619 pubblicata il 29 dicembre 2006.

² Sentenza n. 438 pubblicata il 12 dicembre 2007.

previsto per le fondazioni bancarie, e dall'altro del carattere effettivamente prevalente delle attività erogative e del ruolo assolutamente strumentale alla corretta gestione del patrimonio delle forme "attive" (per non dire interventiste) di presenza nell'evoluzione proprietaria di aziende e società, quotate o meno.

In qualche modo emblematicamente, le due sentenze su cui ci si è soffermati racchiudono l'intero spettro della problematica tuttora aperta riguardante le fondazioni di origine bancaria. Risolte ormai definitivamente le questioni fondamentali di natura giuridica, restano aperte quelle che si connettono al ruolo non indifferente che esse svolgono in relazione all'evoluzione di alcuni comparti cruciali dell'economia (dal credito alle *utilities*, per ricordare i casi forse più significativi) ed in definitiva del capitalismo nazionale. Sotto questo profilo, il 2007 ha presentato una singolare contrapposizione tra la quasi assenza di provvedimenti effettivi e l'ampio dibattito sviluppatosi con particolare riferimento alla posizione fiscale delle fondazioni. Basti pensare che in corso d'anno vi sono state ben tre audizioni parlamentari dedicate all'ACRI³ e numerose occasioni nelle quali sia il vertice dell'Associazione, sia i singoli presidenti di fondazioni, su scala più o meno locale, sono intervenuti a puntualizzare l'operato delle fondazioni e le implicazioni derivanti da specifiche, talvolta più o meno fantasiose, proposte di modifica del posizionamento fiscale delle fondazioni stesse. Tra gli accadimenti rilevanti vanno ricordate anche le vicende maturate rispetto alla presenza delle fondazioni all'interno della Cassa Depositi e Prestiti (CDP) e l'avvio in chiave europea di una partnership più esplicita tra istituzioni europee e fondazioni coinvolte nel finanziamento della ricerca scientifica. Per quanto concerne CDP, i positivi risultati gestionali conseguiti e la prospettiva di un'evoluzione della sua attività, maggiormente articolata in funzione alle aree di business anche in relazione alle esigenze di sviluppo del territorio, hanno portato le fondazioni azioniste a valutazioni in merito alla possibile conversione anticipata delle azioni privilegiate in azioni ordinarie (prevista a fine 2008).

A tal fine sono stati avviati, in ambito ACRI, contatti con CDP e Ministero dell'Economia e delle Finanze per poter acquisire, in particolare dall'azionista di maggioranza, gli elementi necessari per le opportune valutazioni riguardo alla conversione anticipata ed alle implicazioni economiche e finanziarie. Per ciò che concerne invece la cooperazione in campo di supporto alla ricerca, dopo la fase iniziale svoltasi a cavallo tra 2006 e 2007, è stato avviato a dicembre 2007 il primo passaggio operativo del Forum della Filantropia e del Sostegno alla Ricerca, con la conferenza di lancio a Bruxelles⁴; a questo momento

Le fondazioni non sono più parte integrante del sistema del credito ma sono investitori istituzionali al servizio dallo sviluppo del Paese

³ L'Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio S.p.A. è stata ospite di Commissioni Parlamentari il 16 gennaio, il 13 giugno ed ancora il 26 settembre del 2007.

⁴ Alla conferenza di lancio, il 4 dicembre 2007, ha preso parte una delegazione di FCRT.

introduttivo faranno seguito nel 2008 due nuclei di riflessione, dedicati rispettivamente alle tecniche di valutazione delle ricerche supportate e alle questioni etiche che la ricerca scientifica sempre più spesso conduce ad affrontare.

L'orizzonte verso il quale l'attività delle fondazioni tende è quello di rendere più consistenti ed efficaci gli intrecci tra il supporto alla ricerca pubblico istituzionale e il supporto alla ricerca privato senza scopo di lucro, con riferimento particolare al campo medico e ambientale, e alle problematiche che derivano dalle scelte degli indirizzi di ricerca dei grandi gruppi industriali e finanziari.

Una precisazione circa l'attuale situazione fiscale delle fondazioni, e un esercizio di simulazione riferito alla Fondazione CRT

La problematica fiscale delle fondazioni ha attirato molta attenzione da parte di studiosi, esperti e interpreti dell'opinione pubblica.

Ai toni più flebili assunti dalle critiche portate in ragione dell'autoreferenzialità e della presunta casualità di intervento delle fondazioni ha di fatto corrisposto una campagna più intensa di osservazioni rivolte ad evidenziare una sorta di ingiusto favore fiscale di cui godrebbero le fondazioni, soprattutto a danno di imprese, investite dalla concorrenza, che le fondazioni potrebbero fare loro in modo scorretto grazie appunto a condizioni fiscali più favorevoli.

Si tratta di una tematica che da sempre vede sensibile la Fondazione CRT, che già in passato⁵, sia nel determinare il profilo della propria missione, sia nel suo operare concreto, ha posto attenzione particolare a svolgere un ruolo complementare e non sostitutivo rispetto alle amministrazioni pubbliche e alle imprese. Tale sensibilità si è acuita, a cavallo tra il 2007 e i primi mesi del 2008, a fronte del maggiore dinamismo introdotto nella gestione del proprio patrimonio nell'ottica del supporto all'imprenditoria capace di innovare ed investire. A dire il vero, per molti aspetti, la rinnovata attenzione dedicata all'aspetto fiscale assume un connotato più "retrospettivo" che innovativo.

Va infatti evidenziato il fatto che l'art. 12, secondo comma del d.lgs. 153/99, che richiamava esplicitamente l'applicazione alle fondazioni bancarie dell'art. 6 DPR 601/73 (provvedimento di dimidiazione dell'IRES agli enti non commerciali) è stato abrogato già dal 2004: dunque la controversia riferita a questo provvedimento riguarda le situazioni fiscali passate, e in particolare quelle antecedenti il 1999, per le quali esistono numerose controversie fiscali in corso (anche se, a ben vedere, si è giuridicamente ritornati ad

⁵ Anche attraverso lo strumento del Bilancio Sociale: si vedano i Bilanci Sociali di Fondazione CRT 2005 e 2006.



una situazione normativa in cui si può fare diretto riferimento al dettato dell'art. 6 DPR 601/73).

In riferimento a tale periodo, i contenziosi fiscali nascono attorno alla possibilità di avvalersi delle agevolazioni previste dal già citato articolo 6 del D.P.R. 601/1973 e dall'articolo 10 bis della Legge 1745/1962 (esenzione dalla ritenuta di acconto sui dividendi), in un primo tempo ritenute ammissibili, ma poi contestate dal Ministero delle Finanze (oggi Ministero dell'Economia e delle Finanze) con la Circolare n. 238/E del 4 ottobre 1996 emessa a seguito del parere del Consiglio di Stato n. 103 del 24/10/95.

Al di là del merito, è utile portare all'attenzione del pubblico e degli stakeholder la complessità delle implicazioni che le incertezze relative a quel periodo generano sulla Fondazione CRT.

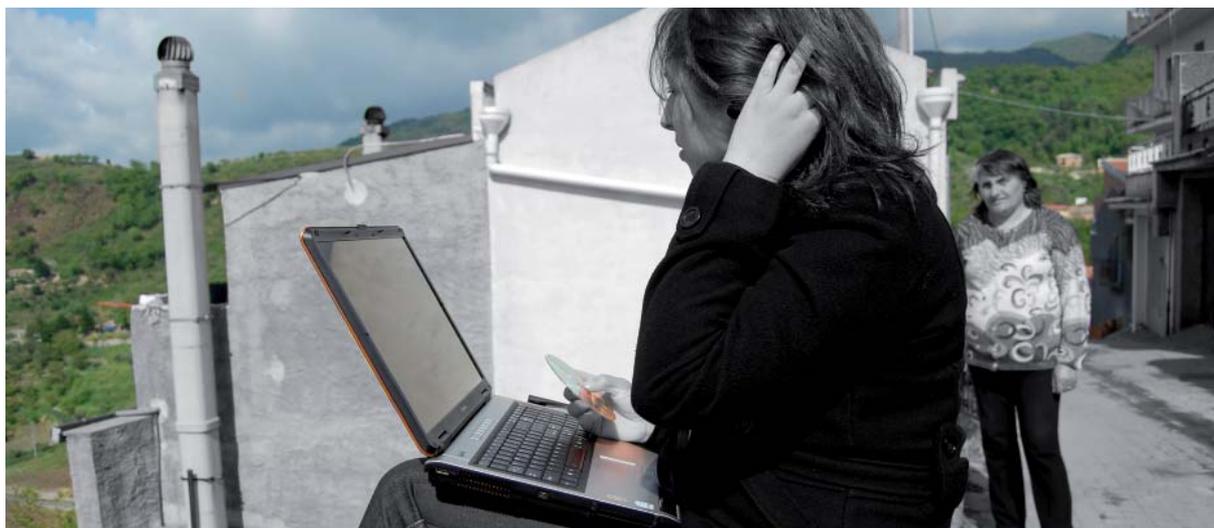
La fiscalità delle fondazioni
resta un problema aperto...

Al 31 dicembre 2007 la situazione dei contenziosi fiscali pendenti per tali materie risulta essere la seguente:

- esercizio 1991/1992: la dichiarazione dei redditi esponeva un credito di imposta di 3.997.078 euro che è stato rimborsato in data 11 luglio 1997. Il 22 novembre 1997 alla Fondazione veniva notificato un avviso di accertamento IRPEG riportante una maggiore imposta di 2.905.225 euro conseguente all'applicazione dell'aliquota IRPEG ordinaria in luogo di quella agevolata. Il ricorso, vinto in primo ed in secondo grado di giudizio, è attualmente pendente in Cassazione. Nell'udienza, tenutasi il 15 novembre 2007, il procedimento è stato rimesso al Primo Presidente per l'eventuale assegnazione alle Sezioni Unite civili;
- esercizio 1994/1995: la dichiarazione dei redditi esponeva un credito di imposta di 5.394.742 euro. Il credito, che risulta ancora da rimborsare, è da ritenersi certo e liquidabile in quanto non è stato oggetto di contenzioso e sono trascorsi i termini di legge a disposizione dell'Amministrazione Finanziaria per esperire le azioni di accertamento. La Fondazione, anche al fine di interrompere i termini di prescrizione, il 6 febbraio 2004 ha presentato all'Agenzia delle Entrate un sollecito di rimborso;
- esercizio 1995/1996: la Fondazione ha presentato istanza di rimborso di 10.151.606 euro. L'istanza è stata respinta in primo grado ed accolta in secondo grado. In data 22 luglio 2003 è stato notificato il ricorso in Cassazione presentato dall'Avvocatura dello Stato. La Fondazione, di conseguenza, si è costituita in giudizio. In data 15 novembre 2007 si è tenuta l'udienza in Cassazione ed il procedimento è stato rimesso al Primo Presidente per l'eventuale assegnazione alle Sezioni Unite civili;
- esercizio 1996/1997: la Fondazione ha presentato istanza di rimborso di 6.717.974 euro. L'istanza è stata respinta in primo grado ed accolta in secondo grado. In data

22 luglio 2003 è stato notificato il ricorso in Cassazione presentato dall'Avvocatura dello Stato. La Fondazione, di conseguenza, si è costituita in giudizio. In data 15 novembre 2007 si è tenuta l'udienza in Cassazione ed il procedimento è stato rimesso al Primo Presidente per l'eventuale assegnazione alle Sezioni Unite civili. La Fondazione inoltre, anche al fine di interrompere i termini di prescrizione, il 16 ottobre 2007 ha presentato all'Agenzia delle Entrate un sollecito di rimborso per il credito esposto in dichiarazione;

- o esercizio 1998/1999: la Fondazione ha presentato istanza di rimborso di 115.071.798 euro. Il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza dell'8 marzo 2004, ha deliberato di instaurare nei confronti dell'Amministrazione Finanziaria un contenzioso avverso il silenzio diniego per il recupero del suddetto credito.



La più recente giurisprudenza non è univoca e ciò, abbinato all'estrema importanza attribuita al contenuto del documento di instaurazione del contenzioso, ha determinato uno slittamento dei tempi di avvio del contenzioso, che sarà comunque avviato entro i termini di prescrizione dell'azione.

...che per Fondazione CRT vale circa 145 milioni di euro...

In attesa che questo contenzioso in essere, il cui valore complessivo è calcolabile per la Fondazione CRT in ben 145 milioni di euro, giunga finalmente a definizione, può essere utile ipotizzare che cosa avverrebbe se, in campo fiscale, fossero applicate riforme radicali. Una delle possibilità sarebbe stata l'inclusione delle fondazioni di origine bancaria fra i soggetti passivi IRE (evoluzione del regime d'imposta IRPEF ipotizzato dal legislatore con la Legge delega 80/2003) ma, a parte la maggiore pressione fiscale che si verrebbe



a determinare (ad esempio, i dividendi, ora imponibili IRES per il 5% del loro valore, diverrebbero imponibili IRE per il 40% – o 49,72% per effetto della diminuzione dell'aliquota IRES dal 33% al 27,5%⁶ – se incassati da partecipazioni qualificate ed assoggettati ad imposta sostitutiva del 12,5% se incassati da partecipazioni non qualificate), è immediatamente ravvisabile la dubbia opportunità di applicare un regime fiscale pensato per le persone fisiche a soggetti di tutt'altra natura. Più suggestiva è invece la riforma ipotizzata dal Presidente della Fondazione per Venezia, Giuliano Segre⁷, secondo il quale le fondazioni dovrebbero prendere atto di essere ormai investitori istituzionali a tutto tondo, seppure caratterizzati da una "missione speciale" per quanto riguarda la destinazione degli utili: in tale quadro, non avrebbe senso rivendicare benefici fiscali da nonprofit; per converso, si dovrebbe richiedere di poter usufruire di tutte le opportunità che caratterizzano la fiscalità delle imprese, in primo luogo il recupero dell'IVA.

Una novità di questa portata, al di là dell'effetto provocatorio che porta con sé, quali effetti avrebbe, concretamente, sulla disponibilità di risorse delle fondazioni?

Per accogliere costruttivamente la provocazione, la Fondazione CRT ha impostato un ragionamento di larga massima immaginando di applicare i dettami principali di questo indirizzo di riforma a situazioni (operative, patrimoniali e finanziarie) simili alla propria. I risultati di questa simulazione pongono in luce molti elementi critici.

In primo luogo, nella gran parte dei casi – e la Fondazione CRT non fa eccezione in proposito – le fondazioni bancarie dispongono di una quota molto limitata (se non nulla) di ricavi soggetti ad IVA; l'applicazione del meccanismo di indetraibilità dell'IVA a credito in presenza di ricavi esenti IVA (pro-rata di detraibilità) determina di fatto ancora l'indetraibilità dell'IVA pagata, come nel caso attuale. Si potrebbe verificare un qualche concreto vantaggio solo per quelle fondazioni che operano in maniera da realizzare significativi ricavi imponibili IVA. È importante notare, in riferimento a quest'ultimo aspetto, che l'ipotesi prospettata potrebbe evidenziare un potenziale distorsivo, inducendo le fondazioni a preferire, nelle proprie attività, strade che portino alla realizzazione di ricavi imponibili IVA. Se si considerano gli aspetti delicati relativi al rapporto tra attività delle fondazioni ed attività di mercato, probabilmente introdurre un incentivo in tal senso non è auspicabile⁸.

Dal lato delle imposte dirette qualche risultato si potrebbe ottenere identificando l'intera attività delle fondazioni come attività commerciale. In effetti si beneficerebbe dei vantaggi propri dell'applicazione dei meccanismi di detrazione/deduzione degli enti commerciali

...ma le ipotesi di riforma proposte non sembrano convincenti

⁶ DMef 2 aprile 2008.

⁷ *Un nuovo fisco per le fondazioni*, Milano Finanza, 12 febbraio 2008.

⁸ La distorsione legata alla disparità di trattamento scomparirebbe o quasi: non bisogna forse riconoscere che questa disparità rispecchia in realtà le diverse finalità che si pongono le fondazioni e le imprese?

(ad esempio, pressoché integrale deducibilità degli oneri di gestione), ma si subirebbero anche svantaggi: per tutti vedasi il meccanismo di tassazione delle plusvalenze (che in regime commerciale, salvo la presenza dei requisiti della *participation exemption*, sono tassate integralmente ad aliquota IRES mentre nel regime attualmente applicato sono in prevalenza tassate al 12,5%). Sulla base dei ragionamenti effettuati sembra maggiormente opportuno riformare il sistema fiscale applicabile alle fondazioni partendo dalla situazione attuale di sostanziale analogia tra fondazioni e società commerciali per quanto riguarda il trattamento fiscale di dividendi e proventi assimilati⁹ (la gran parte dei ricavi delle fondazioni bancarie), per poi dare una risposta alla necessità di confezionare un vestito fiscale “su misura” che inquadri opportunamente questi soggetti, assegnando loro piena dignità del proprio ruolo.

Un breve panorama legale e fiscale sulle fondazioni in Europa¹⁰

Il settore delle fondazioni in Europa ha conosciuto il maggiore successo negli ultimi 10/15 anni. I dati evidenziano la crescita più consistente a partire dagli anni Ottanta: tra il 28% e il 40% delle fondazioni negli Stati dell’Unione Europea – come Germania, Finlandia, Francia e Belgio – sono state costituite nell’ultimo decennio. I dati mostrano inoltre una notevole varietà nel mondo delle fondazioni, che viene arricchita ulteriormente dall’estensione nel 2007 alla quota di 27 Stati membri. Sebbene non esista a livello europeo una comune definizione ufficiale del termine “fondazione”, è tendenzialmente condiviso il fatto che le fondazioni rappresentino un beneficio per la collettività: indipendenti, organizzazioni nonprofit, dotate di risorse proprie, derivanti generalmente – anche se non esclusivamente – da una propria dotazione finanziaria e da un proprio organo di governo. Distribuiscono le proprie risorse finanziarie per scopi di pubblica utilità negli ambiti dell’istruzione, della ricerca scientifica, della cultura, dell’assistenza, sia sostenendo soggetti terzi quali associazioni e altri organismi nonprofit, sia operando con progetti a regia diretta (questa definizione è stata sviluppata dall’European Foundation Center).

⁹ A proposito di questo aspetto, il comunicato stampa dell’ACRI del 16 gennaio 2007 contiene una dettagliata analisi dello stato di fatto.

¹⁰ L’approfondimento è tratto dalla pubblicazione *Comparative Highlights of Foundation Laws – the European Union of 27*, edito dall’EFC nel 2007.

In circa la metà dei Paesi dell'Unione la normativa prevede che le fondazioni perseguano esclusivamente scopi di utilità sociale. In alcuni casi sono invece consentiti altri scopi, purché legittimi, comprese le finalità di tipo "privato", come ad esempio il miglioramento del benessere di una specifica famiglia che magari ha rapporti di parentela con il fondatore, oppure che prevedono la costituzione di fondi fiduciari destinati all'educazione dei figli del fondatore. La maggior parte dei Paesi europei esige che le fondazioni vengano registrate presso un'autorità pubblica che tuttavia non ha competenze per giudizi di merito.

Nella maggior parte dei Paesi, inoltre, non viene stabilito per legge l'ammontare del capitale iniziale necessario a costituire una fondazione.

Tuttavia, l'autorità richiede normalmente che tale capitale sia comunque sufficiente a realizzare gli obiettivi per i quali la fondazione è stata costituita. Il capitale oscilla da poche centinaia di euro per le fondazioni di pubblica utilità a Malta, agli oltre 70.000 euro richiesti alle fondazioni private in Austria; in Francia, ancorché un tetto minimo non sia stato fissato dalla legge, nella pratica l'autorità richiede un capitale iniziale di oltre 1 milione di euro.

Le fondazioni, sempre nella maggior parte dei Paesi, devono poi avere un organo di governo, retto da almeno tre persone. L'organo di vigilanza viene richiesto in circa la metà dei Paesi, mentre l'istituzione di più organi di governo è lasciata alla discrezione del fondatore nella maggior parte delle giurisdizioni.

Le fondazioni possono intraprendere attività economiche nella gran parte dei Paesi europei, sebbene la maggioranza di questi imponga alcuni limiti sulla natura di tali attività.

Ad esempio, la Germania e la Svezia non impongono particolari restrizioni, mentre il Portogallo prevede obbligatoriamente che gli utili ricavati da tali attività vengano adoperati esclusivamente per gli scopi della fondazione.

Le limitazioni più comuni imposte sulle attività economiche riguardano l'obbligo che queste siano marginali rispetto all'insieme delle attività svolte dalla fondazione. Tutti i Paesi europei richiedono alle fondazioni di realizzare un rapporto annuale e una relazione finanziaria, per molti di essi tali informazioni sono pubbliche e, ancora, solo le grandi fondazioni sono soggette a verifica contabile. Nella maggior parte degli Stati, poi, le fondazioni possono intraprendere attività all'estero senza perdere la condizione di esenzione dalle tasse.

Il regime fiscale delle fondazioni: le entrate da attività economiche

Tutti gli Stati membri dell'Unione garantiscono un regime fiscale speciale alle fondazioni che perseguono scopi di utilità sociale.

Tuttavia, non esistono metodi comuni per definire quali siano i criteri di "pubblica utilità" ai fini delle agevolazioni fiscali, e, inoltre, le procedure per ottenere tali agevolazioni sono molto diverse a seconda del Paese.

Relativamente alle agevolazioni fiscali sulle attività economiche, è possibile individuare tre categorie: alcuni Stati applicano una piena tassazione alle entrate derivanti da attività commerciali, sia che si tratti di attività collegate sia che si tratti di attività indipendenti alle finalità della fondazione.

La maggior parte dei Paesi tassa solo le entrate derivanti da attività economiche non collegate all'attività principale, mentre esenta da tasse le attività economiche correlate. Altri (quali, ad esempio, la Germania e l'Ungheria), applicano esenzioni anche ai redditi derivanti da attività economiche non correlate, limitando tuttavia nel contempo la portata di tali attività. Nella maggior parte dei Paesi gli utili derivanti dagli investimenti del patrimonio sono esentati dalle imposte sul reddito della società.

Donazioni: tasse sul reddito, imposte sulle donazioni e sulle successioni

Le donazioni e le erogazioni con finalità di pubblica utilità sono generalmente esenti dalle tasse sul reddito e nella gran parte dei Paesi membri lo sono anche dalle tasse sulle successioni e sulle donazioni.

Donazioni ed erogazioni sono soggette ad una riduzione delle aliquote d'imposta su donazioni e successioni in Belgio (6% o 7% a seconda della Regione) e in Lussemburgo. Viceversa, in Lituania il donatore deve pagare la tassa sulla successione/donazione.



Azionisti di maggioranza e tassazione

La gran parte delle normative nazionali consente alle fondazioni di essere azionista di rilievo di società e la maggior parte dei Paesi in questione non tassa i redditi da esso generati, inoltre, la maggior parte dei Paesi applica relativamente alle fondazioni di pubblica utilità un sistema di deduzioni fiscali per le donazioni.

Donatori individuali e aziendali sono autorizzati a richiedere facilitazioni fiscali per donazioni a scopo di beneficenza nella maggior parte delle giurisdizioni.

Solo la Slovacchia non ha incentivi fiscali per donazioni individuali o aziendali, mentre Finlandia, Lituania, Malta e Svezia prevedono alcuni incentivi fiscali ma solo per le donazioni aziendali.

La maggior parte dei sistemi fiscali consente incentivi fiscali solo entro un certo limite, ad esempio, su una determinata percentuale di reddito, mentre Cipro e Regno Unito non pongono alcun limite per donatori individuali e aziendali; Irlanda e Polonia non prevedono limiti relativamente ai soli donatori aziendali.

La gran parte dei Paesi europei prevede incentivi fiscali per donazioni in denaro e in natura.



Il rafforzamento dell'organizzazione e delle strutture operative

Nel corso del 2007 è avvenuto un sostanziale rafforzamento organizzativo di Fondazione CRT, sia per quanto riguarda la consistenza dello staff operativo sia per quanto riguarda le modalità operative interne. Le radici di questa necessità sono da ricercare nel complessivo aggravio di carichi di lavoro che l'accresciuta attività istituzionale e di gestione del patrimonio avevano evidenziato già negli anni scorsi.

Potenziata la struttura di Fondazione CRT in risposta all'accresciuta attività di erogazione e di investimento

Sul versante erogativo, la ricezione di oltre 3.000 pratiche annue, poco meno di due terzi delle quali istruite fino alla erogazione, incide in misura consistente sulla struttura tradizionale della Fondazione, concepita in una fase assai meno stressante da questo punto di vista. A questo fattore si aggiunge la complessità istituzionale e finanziaria di alcune pratiche maggiori, caratterizzate dalla pluriennalità, dall'intreccio di rapporti con altre organizzazioni e dallo spessore anche tecnico e specialistico dei temi inerenti le pratiche stesse. Sul versante patrimoniale, si è assistito nel periodo più recente ad analogha evoluzione, agganciata alle accresciute dimensioni del capitale investito e soprattutto all'ottica assai dinamica che ha caratterizzato la gestione diretta del patrimonio della Fondazione, contrassegnata da molte operazioni di disinvestimento e reinvestimento, e dalla crescente, seppur contenuta intermediazione secondaria attraverso l'adesione a fondi e gestioni specifiche. Le problematiche particolari sollevate dall'attività istituzionale e di gestione del patrimonio della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, sulla quale ci si soffermerà più oltre, hanno acuito l'opportunità di ripensamento complessivo della formula organizzativa della Fondazione.

In sostanza, il potenziamento della struttura, concomitante con la ridefinizione di compiti, l'articolazione più precisa di responsabilità e la nascita di nuove strutture di staff e di linea, si riconduce ad una triplice necessità:

- giungere ad una più chiara, comprensibile ed equilibrata suddivisione del lavoro, affinché i carichi affidati ad ognuno permettano sempre un livello adeguato di qualità del lavoro prestato;
- rivedere l'organizzazione interna, in modo da creare responsabilità più nettamente individuate per processi di gestione, e segnate da buoni livelli di *matching* tra responsabilità affidate e conoscenze / esperienze / attitudini delle persone incaricate;
- installare in tale contesto forme di controllo di gestione e di *audit* adeguate alla complessità del lavoro che la Fondazione deve garantire quotidianamente ai propri stakeholder.



A questo proposito si è rivelata dirimente la scelta di Fondazione CRT di adeguarsi alle procedure di controllo e verifica contenute nella legge 231/2001, di cui si darà conto diffusamente nei paragrafi successivi.

L'incremento dello staff e la sua articolazione

All'inizio del 2007 erano presenti in Fondazione 34 persone.

Alla fine dello stesso anno i dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato erano 35, ai quali si affiancavano un contratto a tempo determinato, due contratti a progetto e due contratti interinali. Ad essi si era aggiunta, nell'ultima parte dell'anno, la presenza di uno stage interno, agganciato al progetto Master dei Talenti, attribuito ad una brillante giovane esperta americana nel campo delle *community foundation*, incaricata in particolare di delineare l'ossatura della venture philanthropy della Fondazione.

Gli inserimenti del 2007 hanno riguardato la funzione di Internal Audit, prima inesistente, ed il rafforzamento del team incaricato della comunicazione interna e della gestione diretta del sito web. È interessante notare che ormai il peso relativo della struttura originariamente proveniente dalla banca conferitaria è al di sotto di un terzo del totale: solo 11 dei 36 dipendenti a fine 2007 hanno origine dalla banca¹¹. Essi costituiscono il nucleo prevalente della Direzione Finanziaria, e una parte rilevante – ma non più esclusiva – delle altre funzioni interne alla Fondazione.

A fine 2007 circa 40 persone collaborano stabilmente con la Fondazione

La distribuzione del personale
di Fondazione CRT (dicembre 2007)

Segreteria Generale, Segreteria e servizi generali	5
Segreteria di presidenza	1
Affari legali	1
Amministrazione e contabilità	2
Attività istituzionale	12
Direzione finanza	5
Grant allocation support	2
Internal audit	1
Logistica e acquisti	1
Partecipazioni	1
Pianificazione, controllo di gestione e amministrazione del personale	2
Relazioni esterne	2
Sistemi informativi	1
Totale	36

¹¹ Il canale di comunicazione con la banca non è comunque precluso: nel 2008 si è infatti registrato un nuovo ingresso di questo tipo, assegnato al rafforzamento della segreteria generale della Fondazione.

Nelle funzioni legate all'attività istituzionale ed alla progettazione e comunicazione degli interventi, la Fondazione ha ormai optato a favore di un gruppo caratterizzato da specifiche esperienze e capacità, slegato da sensibilità "bancarie", e dotato quasi sempre di preparazione universitaria.

Il buon grado di integrazione e collaborazione interna, e specificamente tra il personale originario e quello sopraggiunto successivamente, costituisce un importante fattore di qualità del lavoro che la Fondazione è in grado di offrire e merita una breve considerazione, tanto più che si tratta di un aspetto poco appariscente all'esterno, ma allo stesso tempo critico per molte realtà del nonprofit.

È noto, infatti, che nell'ambiente nonprofit le convivenze tra storie e stili lavorativi diversi, superata la fase iniziale di apprendimento ed entusiasmo, incontrano difficoltà talvolta anche molto consistenti, con conseguenze in termini di turn-over, di tensioni e di riduzioni di produttività.

Appare decisiva in proposito la scelta di mantenere tutti i contratti all'interno dello schema generale del CCNL del credito, superando la tentazione (latente qualche tempo addietro) di segmentare i dipendenti tra contratti diversi. Questa scelta, non scontata¹², comporta peraltro una forte personalizzazione dei contratti stessi, ed alcune non secondarie difficoltà gestionali, alle quali sarà inevitabile porre mano, nel quadro dei processi di riorganizzazione e puntualizzazione delle competenze oggi in corso¹³.

Pur nell'attenzione dovuta al controllo dei propri costi di funzionamento, Fondazione CRT ha comunque impostato, al riguardo, una valorizzazione di tipo orizzontale del lavoro, della quale i beneficiari sono in grado di rendersi conto: inesistente intermediazione da parte di consulenti esterni alla Fondazione, costante presenza dei responsabili in cabina di regia dei progetti, chiara responsabilizzazione dei referenti di progetto e di bando.

Relativamente ai dati nazionali contenuti nel rapporto ACRI del 2007, è utile sottolineare che il personale in forza oggi a Fondazione CRT rappresenta circa il 6,4% del totale, e soprattutto è costituito da dipendenti diretti, mancando del tutto forme di distacco collegate al mondo bancario o di service, e consulenze più o meno stabili. La Fondazione appare sottodimensionata per quanto riguarda le responsabilità dirigenziali (8% del totale contro il dato nazionale del 12-13%). La quota di occupazione femminile rispetto al totale è molto più elevata (61%) del dato medio ACRI (52%).

¹² È opportuno citare, ad esempio, il caso della Fondazione Cariplo.

¹³ Ad esempio mansioni poco formalizzate, livelli di inquadramento con qualche sconnessione rispetto ai compiti svolti, profili di carriera problematici. Rientra in questo quadro anche l'utilizzo di incentivi e sistemi premianti personali.

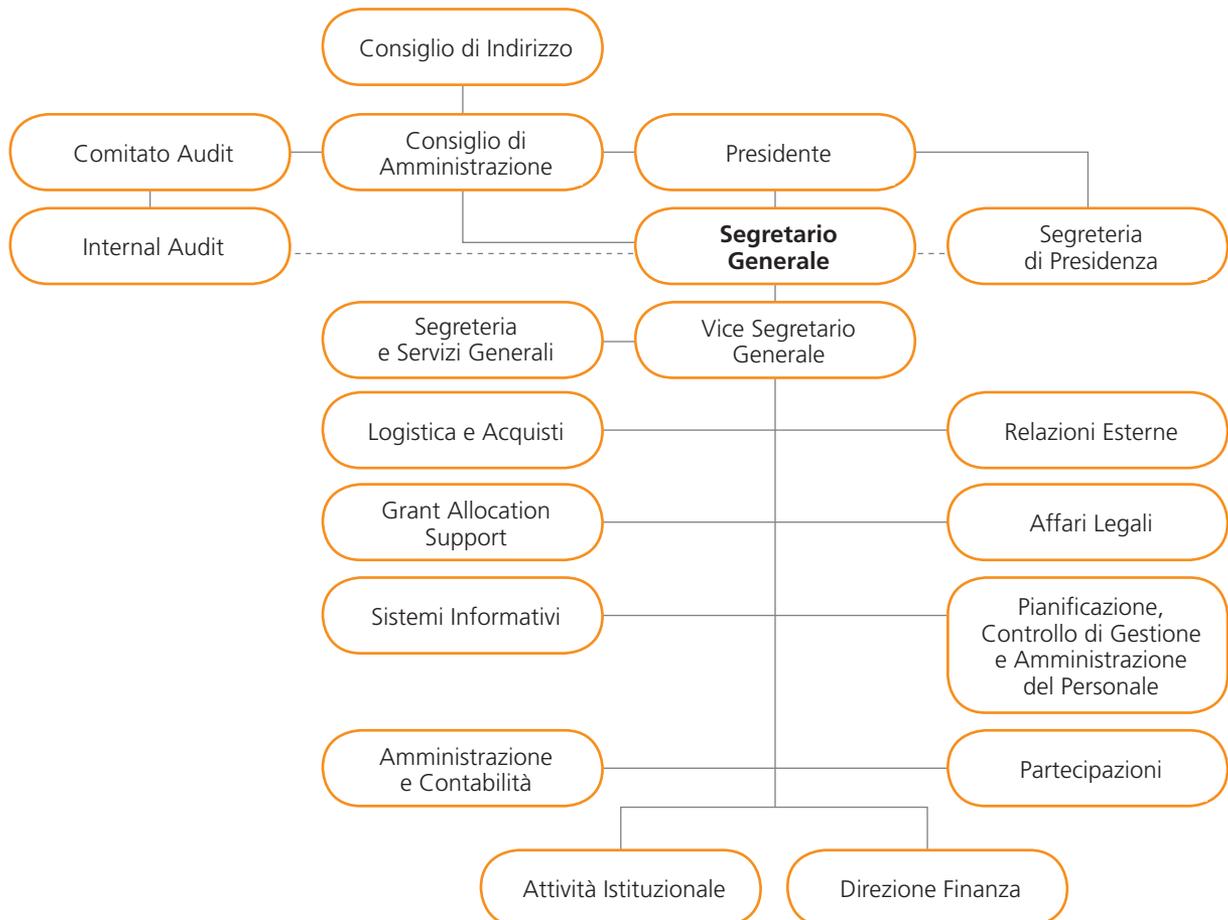


La struttura organizzativa e le prestazioni operative

La struttura organizzativa attuale della Fondazione è più compiutamente delineata nella tavola che segue. Tale ripartizione è già il risultato di una prima fase di identificazione di aree critiche o essenziali all'ordinato funzionamento della Fondazione e di formalizzazione di specifiche responsabilità. Come si nota, sono soprattutto i processi di supporto alle attività essenziali di erogazione e gestione del patrimonio ad essere state precisate e potenziate, coerentemente con le esigenze di trasparenza e formalizzazione che la Fondazione CRT ritiene necessario perseguire prima di intraprendere nuovi modelli di supporto nei propri campi di intervento. Per quanto riguarda l'area istituzionale, la quale indubbiamente attraverserà presto essa stessa una fase di precisazione organizzativa, va segnalato che ad oggi tutti coloro che ne fanno parte gestiscono direttamente almeno un progetto o bando, e molti più di uno; a tali attività si sommano poi le gestioni di singole richieste e situazioni, nonché tutta l'attività collaterale, talvolta anche esterna, che caratterizza il proprio campo di attività.

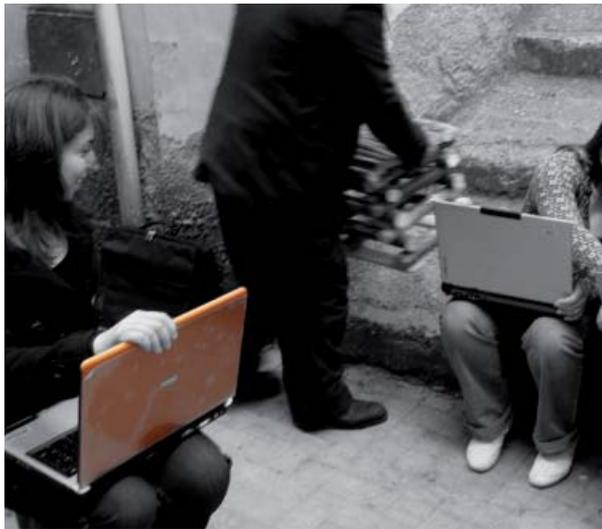
Create le funzioni di audit, rafforzate trasparenza e formalizzazione...

La struttura organizzativa di Fondazione CRT
(dicembre 2007)



Dal punto di vista dei costi e delle performance operative, va rilevato che con un costo totale del personale pari al 2,7 milioni di euro nel 2007 ed un totale di oltre 3.000 richieste complessivamente trattate, si può stimare che il costo medio diretto del lavoro per richiesta sia pari a 893 euro. Tenendo conto che attività caratteristica delle fondazioni bancarie non è soltanto l'erogazione di risorse, ma anche l'acquisizione delle stesse tramite la gestione delle risorse, risulta evidente che il dato testé enunciato ha un valore meramente di richiamo ed indicativo.

È evidente che un'analisi più raffinata condurrebbe a stimare i costi di funzionamento della Fondazione per centri di costo legati al trattamento delle erogazioni e degli utili patrimoniali. Mentre tale esercizio può essere convenientemente rimandato in sede di bilancio d'esercizio, piuttosto che di bilancio sociale, è utile invece notare in questa sede il poten-



ziale snodo di tensioni che si nasconde in questo punto. Una pura fondazione erogativa, infatti, riterrebbe opportuno funzionare con costi indiretti minimi, certamente inferiori a quelli sostenuti da Fondazione CRT.

...a tutela degli stakeholder

È importante che gli stakeholder comprendano come, nel modello delle fondazioni bancarie e soprattutto nella sua declinazione pratica, sia necessario considerare con la dovuta attenzione sia l'esigenza di abbattere i costi di intermediazione non necessari all'attività benefica; sia quella di dotarsi di autonome capacità di valutazione, proposta, ideazione e "ingegnerizzazione" delle idee, se si vuole concorrere alla costruzione di progetti forti e non semplicemente erogare indifferentemente rispetto al merito delle richieste (in proposito va detto che i costi di gestione di un sistema che eroga "a pioggia" sono senz'altro molto inferiori rispetto ad un sistema che parte da idee e progetti); sia, infine, quella di gestire il

patrimonio in maniera rispettosa degli obblighi e delle opportunità di controllo e verifica che le operazioni di gestione del patrimonio implicano, tanto più quando esse sono intraprese in un'ottica non indifferente allo sviluppo economico generale e sostanzialmente basati su una gestione interna, anziché su forme radicali di esternalizzazione.

L'opzione di Fondazione CRT al riguardo è caratterizzata dall'attenzione rivolta senza riserve a tutti gli aspetti; essa sarà perseguita con scrupolo crescente, a mano a mano che le tecniche di sostegno alle iniziative benefiche evolveranno in forme più creative e sofisticate, come dimostra la nascita della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, ente senza fini di lucro costituito nel luglio 2007, si propone di collaborare allo sviluppo e alla crescita del territorio di riferimento della Fondazione CRT cui sono collegate le proprie finalità istituzionali.

In particolare, al fine di conseguire i propri obiettivi la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT potrà, sia da sola sia in collaborazione con altre Fondazioni e istituzioni pubbliche private:

- favorire:
 - lo scambio della cultura scientifica e tecnologica e il successivo trasferimento alle imprese,
 - la valorizzazione dei talenti personali,
 - operazioni e interventi tesi a valorizzare il profilo ambientale, paesaggistico e artistico, culturale ed enogastronomico del territorio;
- finanziare, preferibilmente mediante il concorso di partner privati e operazioni di partenariato pubblico-privato, iniziative coerenti e utili per il raggiungimento dei propri fini, di regola attraverso l'utilizzo di strumenti gestiti da operatori professionali. La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, al momento, focalizza le proprie iniziative su tre grandi filoni tematici:
- immobili afferenti l'area del "Social and Human Purpose" per interventi a favore di beni di interesse di Enti locali ed istituzioni di pubblica utilità senza fini di lucro. Gli interventi, anche di ristrutturazione, potranno riguardare residenze per anziani, residenze per asili e scuole materne e iniziative legate allo sviluppo del capitale umano attraverso l'implementazione dell'offerta culturale e formativa (come le biblioteche, i musei "minori", ecc.);
- immobili afferenti l'area universitaria con particolare attenzione alla didattica, all'offerta residenziale, all'area amministrativa e al trasferimento tecnologico;
- sviluppo del territorio con particolare attenzione e riferimento all'ambiente, all'energia, alle attrezzature ospedaliere e ai servizi ai cittadini.

Nel 2007 è iniziata l'attività operativa della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT

...in particolare nell'area del "Social and human purpose" e delle tematiche ambientali

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT si avvarrà di Fondi immobiliari e/o mobiliari dedicati. Una prima iniziativa è stata individuata nell'area del cosiddetto "Social and human purpose". In particolare, tale area si caratterizza per investimenti di natura immobiliare a medio/lungo termine, da effettuare per il tramite di un Fondo immobiliare chiuso avente finalità sociali. Nel corso del 2007 è stato affidato l'incarico ad una SGR per costituire e gestire il suddetto Fondo, il cui regolamento è stato sottoposto alla valutazione e all'approvazione della Banca d'Italia. Alla sottoscrizione di questo Fondo immobiliare potrebbero concorrere, oltre alla Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, le fondazioni di origine bancaria piemontesi, Enti pubblici locali, e anche investitori istituzionali, quali la Cassa Depositi e Prestiti, la Banca Europea d'Investimento (BEI) ed altri.

Con particolare riferimento alle tematiche ambientali, la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha già realizzato, con strumenti tradizionali, un'importante iniziativa finalizzata alla tutela ambientale, che prevede la sostituzione, anticipata e migliorativa, tra il 2007 ed il 2009, di circa 100 autobus a gasolio con altrettanti automezzi ecologici a metano. La flotta di autobus ecologici che circoleranno sulle tratte urbane della città di Torino sarà, nel 2009, pari al 25% del totale dei mezzi, e questo permetterà significative riduzioni delle emissioni di ossidi di azoto e di carbonio, di particolato e di idrocarburi, a beneficio della "qualità dell'aria".

La costituzione della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT non ha dato sviluppo ad un organigramma distaccato da Fondazione CRT, né ha implicato inserimenti di nuove risorse nella struttura di Fondazione CRT. Per statuto, gli organi istituzionali della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT (Consiglio di Amministrazione, Presidente, Collegio Sindacale) sono formati dagli stessi membri in carica nei corrispettivi organi del Fondatore e il Segretario Generale coincide con quello della Fondazione CRT. Le cariche sono svolte a titolo gratuito, ad esclusione del Collegio Sindacale, per il quale è previsto un emolumento simbolico.





L'adozione di nuove procedure interne: l'adeguamento al d.lgs. 231/2001 e lo sviluppo di nuovi processi operativi

La Fondazione CRT
ha deciso di aderire
al Modello di Organizzazione
ex d.lgs. n. 231/2001

Oltre al già ricordato sostanziale rafforzamento organizzativo di Fondazione CRT, nel corso del 2007 è stata intrapresa una decisa svolta in direzione di una più puntuale formalizzazione e proceduralizzazione delle attività per ora di gestione, ma in futuro anche istituzionali e benefiche. Al centro di questo processo si colloca certamente la decisione di aderire alle prescrizioni indicate dal Modello di Organizzazione ex d.lgs. n. 231/2001.

Procedure di valutazione e controllo: la novità del d.lgs. n. 231/2001

Tale decisione merita di essere considerata con attenzione tanto maggiore, quanto più può apparire singolare la sua applicazione da parte di un'entità espressione delle "libertà sociali" costituzionalmente garantite, ed a precipua vocazione benefica.

Com'è noto (si veda di seguito nel riquadro), la legge si applica alle imprese, ma anche ad altre forme giuridiche private, incluse le associazioni, e riguarda uno spettro variegato di reati, da quelli finanziari e contabili a quelli contro la persona, tuttora in espansione. L'adesione alla legge non ha carattere obbligatorio, ma agisce come "esimente", impedendo in caso di applicazione ritenuta soddisfacente dalla magistratura che reati commessi da amministratori e/o dipendenti siano attribuiti direttamente alla persona giuridica coinvolta. Nella stragrande maggioranza dei casi, l'adesione ha finora riguardato imprese relativamente a fattispecie di reati contabili e finanziari; è in espansione l'adesione anche per i reati relativi alla sicurezza sul lavoro, all'ambiente e ai reati informatici.

Il d.lgs. n. 231/2001 è un provvedimento che introduce nel nostro ordinamento la responsabilità amministrativa e penale delle persone giuridiche.

È stato emanato, innanzitutto, per adeguarsi alla Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari della Comunità Europea e alla Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di funzionari pubblici stranieri nelle operazioni economiche internazionali; in secondo luogo, per esigenze di politica giudiziaria, dovute all'incremento dei reati commessi da dipendenti aziendali, il quale ha comportato il fatto che ormai gli illeciti commessi nell'ambito di imprese superino quelli individuali; infine, perché la responsabilità "penale" delle società è già una realtà in quasi tutti i Paesi d'Europa ed è evidente l'esigenza di una progressiva armonizzazione delle politiche giudiziarie.



Il d.lgs. n. 231/2001 prevede che la persona giuridica possa essere oggetto di sanzioni amministrative e penali quando persone fisiche che rivestono posizioni di vertice (apicali) e/o persone fisiche sottoposte all'altrui direzione commettono reati nell'interesse o a vantaggio dell'ente.

Il decreto legislativo prevede una serie di reati per i quali la persona giuridica può essere chiamata a rispondere: il numero e le tipologie dei reati rilevanti per la responsabilità delle persone giuridiche sono progressivamente aumentati da quando il decreto è stato emanato (nel 2001) ed è probabile che continuino ad ampliarsi. Attualmente tali reati sono:

- reati commessi in danno alla Pubblica Amministrazione;
- reati in tema di falsità in moneta, carte di pubblico credito e valori in bollo;
- reati in materia societaria;
- delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico;
- pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili;
- delitti in tema di riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù, di tratta di persone e di acquisto e alienazione di schiavi, di sfruttamento sessuale dei bambini e di pedopornografia anche a mezzo internet;
- abuso di informazioni privilegiate e manipolazione del mercato;
- omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute del lavoro.

Gli articoli 6 e 7 individuano delle ipotesi specifiche in cui, seppur in presenza di reati commessi da "soggetti apicali" o "sottoposti all'altrui direzione" a vantaggio o nell'interesse dell'ente, quest'ultimo è esente da responsabilità.

In particolare, secondo l'art. 6, in presenza di reati posti in essere da "soggetti apicali", l'ente non sarà responsabile se dimostra che:

- l'organo dirigente abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, di curare il loro aggiornamento è stato affidato ad un Organismo di Vigilanza (OdV);

- le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione, agendo nell'interesse esclusivo proprio o di terzi (per cui può essere escluso un interesse, anche concorrente, della società);
- non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza.

Nell'ipotesi di illeciti posti in essere da soggetti "sottoposti all'altrui direzione", l'art. 7 attribuisce la responsabilità all'ente quando questi non abbia osservato gli obblighi di direzione e vigilanza. Tuttavia, pur in mancanza dell'osservanza di tali obblighi, la responsabilità dell'ente è esclusa se, prima della commissione del reato, esso abbia adottato ed attuato un modello di organizzazione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

L'art. 1 del decreto limita l'ambito di applicazione delle disposizioni in esso contenute agli enti forniti di personalità giuridica (quindi anche alle Fondazioni) e alle Società ed Associazioni anche prive di personalità giuridica, mentre esclude esplicitamente lo Stato e gli Enti pubblici territoriali (Comuni, Province, Regioni), gli altri enti pubblici non economici e gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale.

Fermo restando dunque il fatto che la legge è applicabile anche a fondazioni ed associazioni di natura sociale o benefica, ma come già notato non è obbligatoria (il legislatore ha lasciato la libertà ai soggetti destinatari delle norme di adottare o meno il Modello, i protocolli organizzativi, la presenza di un Organismo di Vigilanza e di un sistema sanzionatorio idoneo ed efficace come esimente da responsabilità ai sensi del Decreto), è importante sottolineare le ragioni sostanziali che hanno portato Fondazione CRT ad adottare le prescrizioni della 231, anche perché si tratta di una scelta non condivisa in modo unanime dalle altre fondazioni bancarie italiane.

La Fondazione CRT ha deciso di applicare le disposizioni del d.lgs. n. 231/2001, come aiuto all'osservanza dei principi di legalità, integrità, correttezza e trasparenza operative nei confronti degli stakeholder, prevenzione dei conflitti d'interesse, lealtà ed imparzialità nei rapporti con i terzi, nonché di responsabilità nell'uso delle proprie risorse. Si tratta di uno strumento utile per salvaguardare l'operato della Fondazione CRT, la quale, attraverso l'adozione del Modello, dimostra di accogliere l'orientamento europeo sulla maggiore sensibilizzazione in tema di eticità dell'attività.

La responsabilità amministrativa da reato degli enti, nel contesto internazionale ed euro-

peo è una realtà ormai diffusa, soprattutto a difesa dell'attività degli enti collettivi e contro le azioni dei cattivi operatori sul mercato: l'importanza di questa normativa è evidente e rileva ancor più se applicata e fatta propria dalle fondazioni, le quali coniugano interessi di lungo periodo e di rendimento, con la sostenibilità dell'attività e con i principi di trasparenza e correttezza.

La definizione di un modello aziendale implica ovviamente che la Fondazione CRT definisca un proprio sistema di gestione dei rischi in termini di riduzione della probabilità di verificarsi del reato e dell'eventuale perdita connessa, anche in termine di trasferimento a terzi.

Gli strumenti individuati per la gestione del rischio sono costituiti da una ricognizione delle aree soggette a rischio di commissione dei reati, dall'istituzione del modello di organizzazione e dalla definizione di un sistema di controllo e disciplinare. In particolare, la Fondazione CRT sta procedendo alla mappatura dei rischi presenti in ogni processo e fase operativa: in pratica si sta effettuando un'analisi sistematica di tutte le aree operative della Fondazione CRT, amministrativa, patrimoniale ed erogativa, per individuare gli ambiti soggetti al rischio di compimento di illeciti, esaminarne le possibili modalità di commissione e quindi verificare l'idoneità delle procedure aziendali in atto a prevenire la commissione dei reati.

In materia di patrimonio, la Fondazione CRT si avvale di una struttura finanziaria interna, statutariamente, organizzativamente e fisicamente separata dalle altre funzioni, alla quale è interamente affidata l'attività di gestione del patrimonio, eccetto la gestione di fondi di private equity, affidata a Società di Gestione del Risparmio (S.G.R.), il cui operato comunque è monitorato dagli uffici interni. Le linee guida prevedono altresì che una parte del patrimonio disponibile possa essere riservato a impieghi, che, nel rispetto dei criteri generali di investimento, contribuiscano al perseguimento delle finalità istituzionali e in particolare allo sviluppo del territorio.

In considerazione della partecipazione di Fondazione CRT ad alcune iniziative di private equity e operazioni assimilate, che la configurano come un grande attore operante sul mercato, utilizzando un *modus operandi* diverso da quello tradizionale, il quale può far emergere nuove difficoltà e nuovi ostacoli, la Fondazione si sta attrezzando, mettendo a punto e affinando anche nuovi strumenti, uno dei quali può certamente essere l'adozione di un Modello di Organizzazione e Controllo idoneo a prevenire i reati societari, *l'insider trading* e il *market abuse* a salvaguardia della propria attività contro i cattivi operatori presenti sul mercato.

Allo stesso modo, la Fondazione CRT tende a sperimentare un *modus operandi* più innovativo per quanto riguarda l'attività istituzionale, la quale necessita così di nuovi presidi, pur essendo disciplinata dal Regolamento dell'attività istituzionale della Fondazione CRT,

Nel 2007 rafforzate le procedure e i controlli nel campo della gestione finanziaria, dell'attribuzione delle erogazioni e dei processi interni di supporto

che vincola in modo appropriatamente dettagliato l'attività in ragione di parametri oggettivi predeterminati e al contempo richiede alla Fondazione di offrire un'ampia pubblicità dell'offerta di erogazione e dell'attività svolta, vincolando le erogazioni stesse a continui controlli (preventivi, in corso d'opera e successivi).

Tale regolamentazione sembrerebbe già di per sé strutturata in modo tale da offrire dei presidi idonei a prevenire la realizzazione di reati nello svolgimento dell'attività istituzionale, ma la Fondazione CRT ha scelto di applicare il d.lgs. n. 231/2001, per salvaguardare maggiormente il suo operato, soprattutto in tutti quei casi in cui il soggetto interlocutore della Fondazione è un ente pubblico, elemento che rende sempre attuale il rischio di reati contro la Pubblica Amministrazione.

Più in generale, nell'attività istituzionale, un altro rischio, che si vuole monitorare con l'adozione del Modello ex d.lgs. n. 231/2001, è quello che le erogazioni della Fondazione CRT si possano "convertire" in finanziamenti fine a se stessi, che potrebbero essere strumentalizzati dai destinatari per la realizzazione di fattispecie di reato, quali corruzione o delitti di terrorismo.

La Fondazione CRT, quindi, accogliendo le istanze del d.lgs. n. 231/2001 ha colto l'occasione per una riorganizzazione interna: sono in fase di approvazione procedure operative per gli uffici, la nomina di un Organismo di Vigilanza e il regolamento per il suo funzionamento, mentre è già stato approvato dal Consiglio di Amministrazione, il 22 ottobre 2007, il Codice Etico della Fondazione CRT, il quale contiene l'insieme dei valori etici e delle norme di comportamento a cui l'ente si ispira e ai quali sono tenuti ad adeguarsi non solo tutti i dipendenti, ma anche tutti i membri degli organi e i collaboratori, nello svolgimento delle attività esercitate. Tale Codice è stato distribuito, presentato e commentato ai dipendenti e collaboratori di Fondazione CRT nell'ambito di un momento formativo.

In linea con questi orientamenti, nel 2007 la dinamica interna della Fondazione è stata inquadrata in maniera più precisa, eliminando progressivamente aree di incertezza e di estemporaneità, prioritariamente nelle funzioni di supporto e intermedie. Come spesso succede, occorre che tali modifiche non divengano fattori di sclerotizzazione e burocrazia, in grado di riverberare impressioni incerte sui nostri interlocutori.

Il Bilancio Sociale, nel dare conto alla comunità che orbita attorno alla Fondazione di questi sviluppi, ha inteso, da un lato, fare chiarezza su origini e motivazioni di tali scelte, non separate da quelle valutazioni di trasparenza e correttezza che ispirano nel suo insieme l'operato di Fondazione CRT; dall'altro, incoraggiare gli interlocutori della Fondazione a cogliere nella giusta luce questi sviluppi, allo stesso tempo vigilando che essi non conducano verso una Fondazione più fredda e meno spontanea nei confronti della ricchezza sociale e civile che la circonda.

Nel 2007 adottato il Codice Etico, creato l'organismo di vigilanza e redatto il relativo regolamento



La scelta del total web nell'acquisizione delle richieste

Oltre all'introduzione di meccanismi più formalizzati connessi al funzionamento del d.lgs. 231/2001, nel 2007 Fondazione CRT ha compiuto due scelte radicali che influenzano nettamente l'approccio operativo verso i beneficiari – potenziali ed effettivi – della propria attività: la prima è la decisione di rendere il servizio di compilazione online l'unico canale disponibile per la presentazione delle domande di contributo, la seconda è l'adozione della firma elettronica e di una modalità di trasmissione esclusivamente digitale delle comunicazioni relative all'attività istituzionale. Il servizio di compilazione delle Richieste di Contributo Online (ROL) era stato attivato il 22 giugno 2004 e consentiva la redazione del modulo per le richieste ordinarie, ripetutamente aggiornato e ribattezzato infine "modulo standard". Progressivamente, a questo si erano affiancati altri moduli per la partecipazione a bandi emessi nel quadro di progetti diretti della Fondazione: a partire dal modulo di "Missione Soccorso", primo progetto che prevedeva il canale online come unica forma di compilazione della domanda. L'utilizzo del servizio ROL consente al richiedente di compilare la richiesta – anche in più sessioni non consecutive – ottenendo alla fine una stampa del documento corretto che deve essere sottoscritto ed inviato per posta alla Fondazione CRT, corredato degli allegati previsti per lo svolgimento del procedimento istruttorio (a titolo di mero elenco non esaustivo citiamo: atto costitutivo, statuto, bilanci preventivi e consuntivi, copie di decreti e autorizzazioni di pubbliche autorità, copie di preventivi...): solo al materiale pervenimento della domanda prende avvio l'iter istruttorio della Fondazione. La filosofia che informa da sempre l'impostazione della modulistica – cartacea prima, online poi – è quella di aiutare il richiedente ad organizzare il materiale utile all'istruttoria e a prendere atto dei requisiti fondamentali per presentare una richiesta. Il servizio di compilazione ROL ha fatto registrare un costante aumento dell'utenza che spontaneamente ha scelto questa modalità: nei sei mesi del 2004 erano state compilate mediamente 45 richieste al mese, passate a 114 durante l'anno 2005. Nel 2006 la media mensile si portava a 165 richieste online, pari a circa la metà del totale di quelle presentate (considerando per di più che non tutti i bandi consentivano l'utilizzo del servizio). Il rodaggio di ben due anni e mezzo e la progressiva crescita nell'utilizzo del sistema hanno indotto a decidere, con l'avvio dell'attività 2007, il passaggio definitivo generalizzato a questa modalità operativa.

Il servizio ROL è stato attivo dal 1° marzo al 30 novembre 2007. Alla chiusura del servizio sono risultate ancora in compilazione 3.838 domande: si tratta di richieste "abbandonate" per molteplici ragioni (dal tentativo da parte di soggetti non ammissibili al doppiopione compilato per errore, dalla richiesta impostata entro un bando e poi non terminata in favore di un'altra linea d'intervento fino alla impostazione di richieste per progetti diversi da parte di un medesimo soggetto che poi ha preferito concentrarsi su uno solo).

Il sito web della Fondazione è divenuto il principale strumento di interazione con gli stakeholder

Le richieste “valide” ovvero correttamente compilate e concluse dall’utente sono risultate invece 3.622: ben 568 di queste non sono poi state trasmesse materialmente dal richiedente e pertanto sono state “importate” nella procedura gestionale soltanto le 3.054 domande effettivamente pervenute.

Sono queste ultime le richieste effettivamente “trattate” dalla Fondazione CRT nel 2007: risultano quindi essere 590 in meno rispetto al 2006 (3.045 contro 3.635). La prossimità “figurativa” fra il numero di richieste concluse *online* e non trasmesse materialmente ed il numero di richieste trattate in meno rispetto all’anno precedente è quantomeno suggestiva: è probabile che quei soggetti che in anni precedenti avrebbero provveduto almeno ad inviare una generica lettera di richiesta (di fatto avviando un iter istruttorio senza aver preso preventiva visione delle attività e delle possibilità offerte dalla Fondazione), quest’an-



no abbiano dovuto prendere obbligatoriamente contezza dei criteri e degli ambiti operativi dell’attività inducendosi a rinunciare prima di far avviare comunque l’iter.

Oltre a questi dati riferibili all’attività *core* di erogazione di contributi a soggetti *nonprofit*, non vanno trascurate le domande di candidatura ai bandi che prevedono l’assegnazione di benefici a singoli individui e non ad organizzazioni (borse di ogni natura sui progetti quali Master dei Talenti, Alfieri, Mestieri Reali) e che innescano un lavoro istruttorio talvolta assai più oneroso di quello sulla richiesta di contributo: nel 2007 – anch’esse transitate per il canale *online* – hanno raggiunto il numero ragguardevole di 809.

L’introduzione della modalità di compilazione ROL in via obbligatoria è stata certamente accompagnata da un incremento di richiesta di assistenza all’utenza: anche se l’impatto iniziale può considerarsi ormai in fase di attenuazione e le modifiche e gli aggiornamenti

apportati costantemente rendono via via più familiare all'utenza il sistema, la richiesta di assistenza generata dall'approccio indiscriminato al sistema da parte di utenza dotata di competenza e strumentazione eterogenea e in continua evoluzione, pur rimanendo normalmente su livelli fisiologici con picchi in prossimità della scadenza di bandi, crea un impatto operativo che dovrà essere gestito ed affrontato a partire già dal 2008:

- con la semplificazione e lo snellimento delle procedure per l'utente;
- con maggior "guida" durante il processo;
- con implementazione di assistenza tecnica specifica.

I vantaggi operativi di questa scelta, che consente una miglior strutturazione del materiale in accesso e più semplici procedure di trattamento, permettono di ritenere che gli investimenti organizzativi futuri andranno sicuramente in una prospettiva di maggior affinamento e di costante aggiornamento del servizio, con l'obiettivo di trasformare il servizio stesso in un canale bidirezionale di gestione del rapporto fondazione / richiedente / beneficiario sempre più strutturato, ampio ed assistito.

Nel 2007 ha visto la luce anche la nuova modalità di invio delle comunicazioni inerenti l'attività istituzionale con iter di firma elettronica proceduralizzato e spedizione esclusivamente telematica, la cui prima sperimentazione è avvenuta a partire dal 20 aprile 2007.

Il sistema è impostato su due assi fondamentali:

- produzione dei documenti e gestione del meccanismo di visto interno e firma in maniera proceduralizzata esclusivamente in via elettronica;
- invio delle comunicazioni in formato pdf non modificabile via *e-mail*.

Il sistema è andato a regime nel mese di giugno 2007 con numerosi aggiustamenti e può dirsi stabilizzato solo dal novembre 2007: è certamente troppo presto, stanti anche le modifiche tuttora correnti, per definire il processo allo stato dell'arte. In ogni caso, nel periodo sono partite 1.818 comunicazioni: 1.784 andate a buon fine in primo invio e 33 al secondo invio. Un livello di "disguido" pari all'1,8% e non dissimile da quello postale ordinario.

Tuttavia, lo sgravio operativo – non appena compensato dall'irrobustimento della procedura – è indubbiamente elevato e in prospettiva il sistema andrà a integrarsi sempre più strettamente con il servizio ROL che, come già accennato sopra, diventerà il luogo focale del rapporto operativo fondazione / beneficiario: senza dubbio questo processo si integrerà con i sistemi di certificazione della firma digitale a mano a mano che aumenterà la loro diffusione. Appare in definitiva evidente che le scelte operate nel 2007 sono in qualche modo irreversibili e proseguono nel solco avviato nel 2005 quando al sito web fu affidato il compito centrale di essere lo sportello – unico in prospettiva – aperto ai potenziali destinatari dell'attività della Fondazione CRT: il servizio *web* – sempre più configurato come un vero

Oltre 130.000 visitatori nel 2007 per un totale di accessi superiore al milione

e proprio *hub* (sito informativo, canale di comunicazione bidirezionale, centro di assistenza...) – richiederà quindi nuovi investimenti in termini di irrobustimento, semplificazione e manutenzione costante. Vale la pena di ricordare qui che il sito www.fondazioneCRT.it ha complessivamente richiamato 130.000 visitatori nel 2007 registrando picchi a gennaio di 17.322 visitatori (un momento di alta aspettativa per la pubblicazione della modulistica e dei programmi aggiornati e per le contemporanee moltissime visite da parte dei giovani interessati a *Master dei Talenti*) e a giugno di 12.038 visitatori (un momento di attività a pieno regime).

Significativo è ancora il dato che pone le pagine del *Master dei Talenti* fra le prime visitate dopo la *homepage* e addirittura al di sopra delle pagine “contributi e bandi”.

Se da un lato il progetto è comunicato attraverso molti canali ed un buon *tam tam* da parte degli ex partecipanti, è evidente che quasi tutti coloro che accedono al sito in un momento di funzionamento di *Master dei Talenti* vanno a “dare un’occhiata” alla pagina specifica. La possibilità di accedere a borse di tirocinio molto aperte e varie costituisce una caratteristica di sicuro *appeal* per coloro che – per esempio accedendo al sito per completare una richiesta – individuano subito nel progetto una opportunità per sé o per altri. Dopo ovviamente l’Italia (1.208.251), il maggior numero di accessi si registra dalla Francia (10.127), seguita dalla Spagna (8.446) e dagli Stati Uniti (7.440): va considerato però che in tutta la rete mondiale da Oltreoceano provengono i *bots* e i *crawler* dei motori di ricerca, “visitatori” virtuali. Il *total web* – come si è voluta chiamare questa evoluzione in questo documento – è uno degli strumenti strategici che contribuiscono ed ancor più potranno contribuire in futuro al mantenimento di una struttura operativa agile e relativamente snella senza inficiare l’esigenza di apertura e contatto verso la realtà territoriale di riferimento.

La comunicazione e l’immagine della Fondazione CRT

Nel corso dell’anno è proseguito il lavoro di razionalizzazione intrapreso negli ultimi anni sulla comunicazione e sull’immagine della Fondazione CRT, al fine di migliorare la visibilità e la notorietà dell’istituzione a livello sia nazionale sia locale.

Sul fronte della comunicazione, sono state condotte due indagini per verificare il livello di conoscenza della Fondazione CRT da parte degli operatori dell’informazione e degli opinion leader locali e nazionali.

I risultati delle due audit hanno evidenziato come l’*awareness* della Fondazione CRT su entrambi i panel è indiscussa, ma il livello di conoscenza – sia generale sia specifico) varia moltissimo in funzione del tipo di interlocutore, dell’area in cui gravitano i suoi interessi professionali. Su entrambi i panel risultano più noti aspetti legati ai fini statutari della Fondazione, ai suoi vertici, alla tipologia di aree/settori in cui esplica la sua attività, risulta

Nel 2007 condotte due indagini per verificare il livello di conoscenza della Fondazione CRT...



meno profonda la conoscenza dettagliata di aspetti legati alle origini della Fondazione. L'aspetto più conosciuto e ricordato relativamente alla gestione finanziaria della Fondazione è la partecipazione in UniCredit, ben nota sia ai giornalisti sia agli opinion leader. L'impegno della Fondazione nel nonprofit è ben chiaro e risultano individuate in modo abbastanza preciso le aree/settori di intervento.

È ben percepito il gran numero di progetti promossi e sostenuti, ma gli intervistati vorrebbero ricevere gli elementi per formarsi un'idea del quadro d'insieme e della linea strategica in cui si inseriscono sia l'operatività più strettamente economico-finanziaria sia quella filantropica. La stima e la considerazione nei confronti della Fondazione è pressoché unanime. Gli intervistati di entrambi i panel giudicano la Fondazione solida, ben gestita, apprezzata sul territorio. Le principali osservazioni sullo stile di comunicazione della Fondazione sono state:

- una certa riservatezza dei vertici sulle questioni generali e strategiche (peraltro considerata anche positivamente come forma di cautela ed equilibrio nella gestione);
- una generosa "proattività" sui singoli progetti sostenuti e gestiti in proprio.

A parere degli intervistati una maggiore informazione sulle finalità strategiche della fondazione dovrebbe dare coerenza ai "mille rivoli" di cui è composto il suo impegno in ambiti di interventi anche molto diversi. I risultati delle due audit sono stati presentati al Consiglio di Amministrazione e hanno costituito la base dell'elaborazione delle linee guida per la gestione strategica della comunicazione. Tali linee guida potranno essere utili per definire la strategia complessiva della Fondazione CRT negli anni a venire.

Sul fronte dell'immagine, sono state poste in essere misure utili ad intensificare la riconoscibilità per così dire "stabile" della Fondazione. Come dimostrano i risultati delle indagini appena ricordate, sembrano superati i tempi nei quali persisteva molta confusione tra la Fondazione e la vecchia struttura bancaria Cassa di Risparmio di Torino. Oggi la logica dell'immagine punta ad aiutare la riconoscibilità della Fondazione quale soggetto progettuale autonomo ed attore istituzionale presente in profondità sul territorio in modo capillare. In quest'ottica è stato portato a termine il lavoro di *restyling* dell'immagine coordinata della Fondazione. È stata migliorata la leggibilità del logo istituzionale della Fondazione CRT, ne è stato messo a punto il manuale di applicazione, ora anche disponibile sul sito della Fondazione CRT. Sono stati rielaborati in un'ottica di coerenza complessiva i loghi dei progetti a regia propria, per ognuno dei quali è stato messo a punto un manuale di applicazione dei principali strumenti di comunicazione utilizzabili. Il progetto di immagine coordinata della Fondazione CRT è stato presentato ed approvato in sede di Consiglio di Amministrazione; strumenti e manuali sono stati quindi illustrati alla struttura.

... e oggi la Fondazione non viene più confusa con la banca

Stakeholder, board e strutture operative: un'iniziativa fuori dagli schemi

Nel mese di ottobre 2007 si è tenuto l'incontro "Ascoltare per crescere insieme", alla cui base c'è la volontà di Fondazione CRT di:

- rapportarsi con i propri stakeholder in maniera più intensa ed efficace attraverso una collaborazione peer to peer;
- discutere con i propri stakeholder di ciò che costituisce il comune interesse, ovvero lo sviluppo di Torino e del Piemonte;
- avere uno scambio di vedute sul modo di interagire con il territorio, dove l'introdurre innovazione – seguendo anche le logiche della venture philanthropy – diventa elemento fondamentale per consolidare la quantità di risorse che la Fondazione può apportare oltre che migliorare la qualità degli interventi.

L'iniziativa si è connotata indubbiamente di forte innovatività, come confermano i riscontri con i partecipanti, la modalità altamente collaborativa e informale del laboratorio di idee, l'eterogeneità quanto ad ambito di intervento degli attori coinvolti ed il luogo stesso in cui l'incontro si è svolto, ovvero Unimanagement Centre¹⁴, hanno in qualche modo contribuito a segnare una strada nuova al dialogo con gli stakeholder.

I partecipanti – in tutto un'ottantina di persone, su 95 invitati – tutti coinvolti in diverso modo nelle politiche di sviluppo del territorio, sono stati "condotti" a riflettere su diversi argomenti attraverso tecniche consolidate che li hanno portati a ragionare sui motivi del successo o del fallimento nella storia dello sviluppo di altre città quali Barcellona, Berlino, Pechino, ecc. e sui momenti importanti nella vita di Torino, sui criteri per la selezione e la valutazione dei progetti.

Fra i temi emersi con maggiore forza nel corso dell'incontro va menzionata l'opportunità per la Fondazione CRT di identificare e soprattutto di esplicitare meglio le proprie strategie, così come l'opportunità di incentivare forme di partnership.

È stata inoltre espressa molto chiaramente la volontà di dare continuità ad incontri come "Ascoltare per crescere insieme", utilizzando la stessa metodologia, ricreando lo stesso clima informale di collaborazione, realizzando, ad esempio, incontri aventi come oggetto discussioni focalizzate sui settori di intervento, su tematiche specifiche, sulle metodologie utilizzate, sugli investimenti.

¹⁴ Unimanagement Centre è un centro all'avanguardia per lo sviluppo delle potenzialità delle persone attraverso strumenti collaborativi – normalmente dedicato alla preparazione dei manager worldwide del Gruppo UniCredit – per "Ascoltare per crescere insieme" è stato messo a disposizione, con anche i professionisti che vi lavorano, di Fondazione CRT.



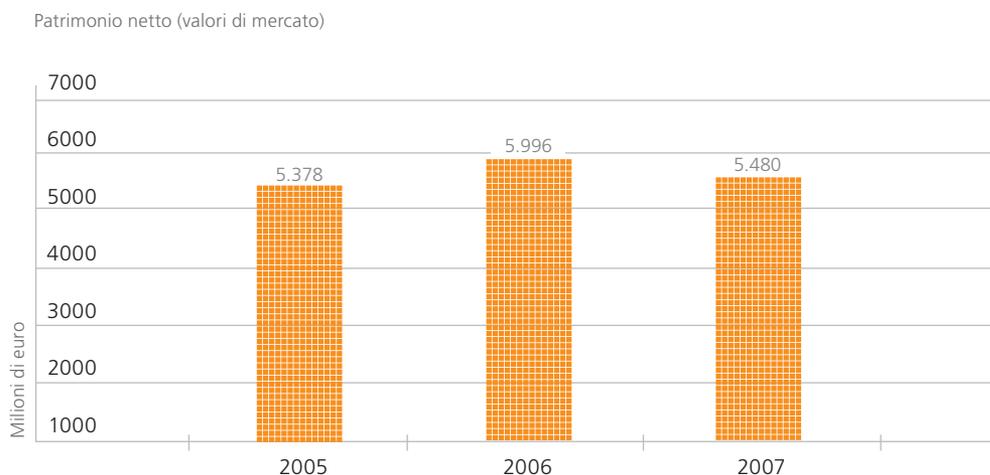


La gestione del patrimonio nel 2007

Dalle turbolenze dei mercati al rafforzamento del "mission related asset management"

Cresce il valore del patrimonio e si aprono spazi al perseguimento di finalità istituzionali legate allo sviluppo del territorio...

Il patrimonio netto contabile della Fondazione a fine esercizio 2007 è pari a 2.594 milioni di euro (era 2.447 milioni di euro nel 2006). Il patrimonio netto a valori di mercato, calcolato considerando il totale degli investimenti finanziari a prezzi di mercato al lordo della fiscalità sulle plusvalenze potenziali, ed il suo andamento negli ultimi esercizi, è pari a 5.480 milioni di euro.



La significativa crescita del valore del proprio patrimonio conseguita negli anni¹⁵ ed il contemporaneo aumento della redditività degli investimenti hanno permesso alla Fondazione di aumentare gli interventi e le erogazioni sul territorio. Accanto agli interventi realizzati con le erogazioni, la Fondazione riserva una parte del proprio patrimonio disponibile ad investimenti che contribuiscono al perseguimento di finalità istituzionali e in particolare allo sviluppo del territorio, come più avanti indicato nello specifico paragrafo. Inoltre la Fondazione ha avviato un'iniziativa innovativa di venture philanthropy, con l'obiettivo di accrescere ulteriormente le risorse a disposizione del territorio e l'efficacia degli interventi. Le modalità individuate consentono di attivare progetti articolati che prevedono il coinvolgimento di più soggetti aventi finalità comuni e di attrarre una quantità maggiore di risorse finanziarie.

¹⁵ Il valore è comprensivo degli accantonamenti patrimoniali effettuati in sede di bilancio.



L'intenzione è quella di favorire l'attivazione di processi virtuosi di autosostenibilità dei progetti sul medio termine, liberando risorse per ulteriori interventi ed operando nei settori che maggiormente possono contribuire alla crescita del territorio. A tal fine è stata costituita la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT che opererà principalmente con strumenti di mercato, quali fondi di private equity e immobiliari, in un'ottica di partenariato pubblico-privato e non speculativa.

Dal punto di vista complessivo della gestione del patrimonio, si evidenzia che nonostante la crisi finanziaria che ha investito i mercati nella seconda parte dell'anno e che ha colpito in particolare il settore finanziario, la redditività della Fondazione ha continuato a posizionarsi a livelli molto elevati; ciò ha consentito di accrescere ulteriormente i fondi destinati all'attività istituzionale (erogazioni) e ha permesso di destinare ulteriori fondi alla attività della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT. Come accennato, nella seconda parte dell'anno, il trend negativo del mercato ha penalizzato particolarmente i titoli del settore finanziario, incluso UniCredit, il principale investimento della Fondazione. UniCredit ha peraltro conseguito una redditività elevata e proseguito nelle proprie strategie di aggregazione: nel 2006 a livello europeo con HVB e nel 2007 consolidando la propria posizione in Italia con Capitalia. Per quanto concerne l'investimento in Société Générale, nel corso del 2007 la Fondazione ha proseguito nella politica di monetizzazione delle plusvalenze avviata l'anno precedente. Nei primi mesi del 2008 la banca francese ha dovuto attivare un aumento di capitale – dall'esito lusinghiero – a seguito delle ripercussioni della frode finanziaria che ha visto coinvolta la società. Particolarmente positivi, inoltre, i risultati conseguiti nel 2007 da Perseo S.p.A., holding di partecipazioni costituita nel 2005 unitamente ad Aviva Italia S.p.A., Assicurazioni Generali S.p.A. e Mediobanca S.p.A., a cui si sono aggiunte nel 2006 nove fondazioni di origine bancaria piemontesi. Validi rendimenti sono stati ottenuti anche da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., che nei primi tre anni di attività ha consentito la distribuzione di dividendi unitari significativamente superiori al "dividendo preferenziale" previsto dall'articolo 30 dello statuto della società (inflazione + 3%).

Più forte l'attenzione al private equity e ai fondi immobiliari

Investimenti nel comparto delle infrastrutture e delle utilities

La Fondazione, tradizionalmente attenta agli investimenti che possono contribuire allo sviluppo del territorio, ha investito una parte del proprio patrimonio nel settore delle infrastrutture attraverso la partecipazione in Schemaventotto S.p.A. (e quindi indirettamente in Atlantia S.p.A.), in F2I Sgr S.p.A. e in Autostrada Torino-Milano S.p.A.

Nell'ambito del processo di diversificazione degli investimenti e nell'ottica di promuovere e sostenere le iniziative che possono migliorare l'offerta di servizi locali, particolare rilievo rivestono gli investimenti effettuati nel comparto delle *utilities* che, con l'investimento in

Iride S.p.A. ed in Delmi S.p.A., rappresentano il 2,8% delle attività della Fondazione a prezzi di mercato. La Fondazione detiene a fine 2007 una partecipazione del 4,05% in Iride S.p.A.; tale operazione è considerata fondamentale dalla Fondazione per lo sviluppo dell'offerta di servizi nel Nord-Ovest. Iride S.p.A. nel corso dell'anno ha distribuito un dividendo unitario di 0,06 euro che ha consentito un incasso di 1,8 milioni di euro circa. La Fondazione è altresì presente nel comparto delle *utilities* per mezzo della partecipazione in Delmi S.p.A., società costituita nel luglio del 2005 unitamente ad AEM S.p.A. e altri soci industriali (ENIA, SEL, DE) e finanziari (Mediobanca e Banca Popolare di Milano). Anche per l'esercizio appena concluso è prevista la distribuzione di un dividendo.

Investimenti in private equity e fondi immobiliari

Nell'ambito del processo di diversificazione dei propri investimenti la Fondazione è stata particolarmente attiva nel 2007 in questo comparto. Vi è stato un moderato incremento del massimale per investimenti in private equity, dal 5% al 7% del patrimonio netto a valori di bilancio; per effetto di tale incremento l'importo del massimale è passato da 120 a 170 milioni di euro.

Nel rispetto dei principi generali di gestione del patrimonio (conservazione del patrimonio, adeguata redditività, diversificazione) le scelte di investimento nel comparto del private equity hanno avuto ad oggetto, accanto ai grandi fondi diversificati quali Clessidra, fondi e società specializzati nelle diverse fasi di vita delle aziende ed in diversi comparti, nell'ambito di una strategia più ampia di interventi della Fondazione mirati alla crescita del territorio ed in particolare del sistema imprenditoriale. Si è in tal modo concretizzato ulteriormente il coinvolgimento delle risorse della Fondazione nell'aiutare il miglior radicamento delle imprese locali, attuato attraverso strumenti di mercato, e impostato sul superamento della loro debolezza finanziaria e patrimoniale.

In tale ambito rientrano gli investimenti in fondi e società dedicati allo start-up di nuove iniziative (Fondo Principia e Fondo Innogest Capital), allo sviluppo delle piccole imprese (Pegaso Investimenti S.p.A. e Fondo Nord Ovest), al turn-around ed allo sviluppo di medie imprese (Orlando Italy Special Situations SICAR S.C.A.), alle energie rinnovabili (Atmos S.p.A. e operazioni similari), allo sviluppo dei rapporti d'affari fra Italia e Cina (China Opportunity SICAR S.A.) e alla promozione di nuovi e più efficaci modelli di offerta sociale, affiancando al nonprofit tradizionale l'imprenditorialità sociale (Oltre di Oltre Gestioni S.r.l. S.a.p.a.).

Quest'ultimo aspetto è destinato a prendere decisamente piede nel 2008, e andrà a costituire uno dei punti chiave della nuova impostazione complessiva di Fondazione CRT, ispirata alle logiche del venture philanthropy.

Nel primo semestre del 2007 la Fondazione CRT ha partecipato – investendo 10 milioni di euro - ad una iniziativa concernente la costituzione di una “investment company” di diritto italiano, Mid Industry Capital S.p.A., (“MIC”) quotata nella Borsa italiana (più precisamente nel segmento MTF del MTA). L’attività di investimento di “MIC” è rivolta, principalmente, alle società del settore delle piccole e medie imprese italiane che operano sia a livello nazionale che internazionale, per favorire la crescita delle imprese acquisite. È stato poi effettuato un investimento per 10 milioni di euro nel Fondo immobiliare chiuso riservato a investitori qualificati denominato “Pan European Property Fund” gestito da Cordea Savills Sgr S.p.A., fondo il cui patrimonio è investito in misura non inferiore ai due terzi del valore complessivo in beni immobili al fine di una valorizzazione e riqualificazione degli stessi. Tale investimento va ad aggiungersi all’impegno della Fondazione nel settore immobiliare: in precedenza, infatti, la Fondazione ha investito 15 milioni di euro nel Fondo chiuso immobiliare MH Real Estate Crescita gestito da Monte Paschi Asset Management Sgr S.p.A.

Sempre in campo immobiliare, va notato che l’ingresso in scena della Fondazione trascinerà con sé nuove logiche di presenza e nuove attenzioni da parte degli strumenti partecipati: ne è esempio l’ingresso di Fondazione CRT in REAM SgR, specializzata in fondi immobiliari, la quale si avvia a sviluppare proposte non solo tradizionali, nel turismo o nelle infrastrutture di attrazione, ma anche in iniziative orientate alla promozione della persona ed alla conservazione innovativa di beni architettonici e culturali. Gli impegni assunti dalla Fondazione nel private equity sono sintetizzati nella tabella seguente:

Private equity e operazioni similiari	Tipologia	Impegno massimo sottoscritto (euro)
Fondo Clessidra	Fondo diversificato	18.080.782
Orlando Italy Special Situations SICAR S.C.A.	Ristrutturazioni aziendali	10.000.000
Mid Industry Capital S.p.A.	Ristrutturazioni aziendali	9.999.990
Fondo Nord Ovest	Sviluppo PMI	4.545.000
Pegaso Investimenti Campioni di Impresa S.p.A.	Sviluppo PMI	2.625.000
Fondo Principia	Start-up e nuove tecnologie	5.125.000
Fondo Innogest	Start-up e nuove tecnologie	4.998.000
China Opportunity SICAR S.A.	Sviluppo investimenti Italia/Cina	5.000.000
Atmos S.p.A. (e operazioni similiari)	Energie rinnovabili	648.101
Oltre di Oltre gestioni srl S.a.p.a.	Housing sociale/servizi socio-sanitari	950.000
Fondo Italiano per le Infrastrutture-F2i	Infrastrutture	60.000.000
Totale		121.971.873

Investimenti collegati allo sviluppo del territorio

Nel quadro concettuale delineato, la Fondazione definisce formalmente di anno in anno nell'ambito del Documento Programmatico Previsionale la parte di patrimonio da riservare ad investimenti collegati allo sviluppo del territorio. Si tratta di un ammontare variabile rapportato all'entità del patrimonio non investito nella banca conferitaria.

Tali investimenti, al pari di tutti gli altri realizzati dalla Fondazione, devono prioritariamente risultare coerenti con i principi di salvaguardia del patrimonio, adeguata redditività e diversificazione. Al 31 dicembre 2007 il totale degli investimenti afferenti lo sviluppo del territorio risulta essere pari a circa 184 milioni di euro ed il dettaglio (a prezzi di carico in bilancio) è il seguente:

Investimenti	Settore	Importo (euro)
Autostrada Torino Milano S.p.A.	Infrastrutture	21.310.180
Iride S.p.A.	Utilities	49.471.043
Fondo MH Real Estate Crescita	Sviluppo immobiliare	15.020.000
Finpiemonte S.p.A. (associazione in partecipazione)	Infrastr./sviluppo immobiliare	7.580.741
Expopiemonte S.p.A.	Infrastr./sviluppo immobiliare	2.324.056
Fondo Nord Ovest	Sviluppo PMI	4.545.000
Pegaso Investimenti Campioni di Impresa S.p.A.	Sviluppo PMI	2.625.000
Fondo Principia	Start-up nuove tecnologie	5.125.000
Fondo Innogest	Start-up nuove tecnologie	4.998.000
Oltre di Oltre Gestioni srl S.a.p.a.	Housing sociale/servizi socio-san.	950.000
Orlando Italy Special Situations SICAR S.C.A.	Ristrutturazioni aziendali	10.000.000
Torino Convention Bureau Soc.cons.p.A.	Promozione congressuale	26.000
Fondo Italiano per le Infrastrutture - F2i	Infrastrutture	60.000.000
Totale		183.975.020

Tenuto conto dell'elevata percentuale del patrimonio investito in capitale di rischio (partecipazioni azionarie, private equity, ecc.) e coerentemente con le scelte approvate dagli organi della Fondazione, la gestione interna delle risorse disponibili ha perseguito l'obiettivo di minimizzare sia i rischi legati all'andamento dei tassi di mercato che quelli correlati al merito di credito degli emittenti.

Con riguardo alla componente obbligazionaria si è operato per minimizzare gli effetti della politica monetaria restrittiva messa in atto dalla Banca Centrale Europea, e per coprire il rischio di inflazione. Per quanto riguarda i debitori, si è perseguito l'obiettivo di miglioramento del merito di credito medio del portafoglio proseguendo nel processo di diversificazione degli emittenti.



Al fine di inserire in portafoglio strumenti finanziari non correlati al resto degli altri asset, la Fondazione ha deliberato di sottoscrivere il Fondo Hedge Clessidra Low Volatility per un totale di 10 milioni di euro.

Nell'ambito della gestione non sono stati assunti rischi valutari. Il quadro delle allocazioni del patrimonio sintetizzato nelle righe precedenti testimonia lo sforzo coraggioso compiuto da Fondazione CRT per raccordare la gestione finanziaria agli scopi ed agli indirizzi perseguiti dall'ente, naturalmente nel più scrupoloso rispetto dei criteri di prudenza e redditività che devono contraddistinguere tale ambito.

Echi di tale sforzo si possono percepire nella stessa struttura e funzionalità interna della Fondazione. Rispetto al passato, e rispetto alla situazione presente di numerose altre entità, è evidente come in Fondazione CRT esista oggi un maggior grado di conoscenza e per certi versi di interazione tra la gestione finanziaria e la gestione istituzionale; significativamente, a questo riguardo, è opportuno ricordare che nel 2007 la Fondazione è entrata a far parte di EFFIO – European Foundation Financial Officers Group – gruppo di lavoro operante all'interno di EFC con l'obiettivo di stabilire un dialogo e confronto costante tra i CFO delle fondazioni europee su temi di rilievo, quali le strategie di investimento, le scelte etiche e sociali da porre in relazione con gli investimenti.

Per le stesse ragioni nell'anno è stato sviluppato un costante aggiornamento rispetto alle problematiche degli investimenti connessi ai programmi e alle missioni delle fondazioni europee, partecipando a momenti di verifica ed approfondimento in materia.

Nel 2007 la Fondazione è entrata a far parte di EFFIO - European Foundation Financial Officers Group



L'attività istituzionale

Il contesto socio-economico

Per l'economia piemontese il 2007 si è chiuso in un clima di fiducia ancora favorevole. Dalle consuete indagini previsionali di dicembre relative all'industria è emerso un quadro rassicurante, con previsioni a breve positive per livelli produttivi, ordini e esportazioni, e una buona tenuta di occupazione e investimenti. I dati sul mercato del lavoro mostrano una crescita moderata dell'occupazione, più sostenuta nella prima metà dell'anno, e l'alleggerimento degli ammortizzatori sociali, con la riduzione del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni.

L'attività produttiva è sostenuta dalla domanda estera, in crescita nella seconda parte dell'anno anche se a ritmi più contenuti rispetto al primo semestre; dal buon andamento del mercato automobilistico e dal favorevole ciclo degli investimenti in macchinari e attrezzature.

Nei primi mesi del nuovo anno il quadro si è però deteriorato, e la crescente incertezza del quadro economico internazionale è destinata a incidere in misura più pesante sulle prospettive di Torino, del Piemonte e del resto del Paese.

I dati più recenti evidenziano un forte rallentamento dell'attività produttiva, in particolare negli Stati Uniti; il clima di fiducia ha raggiunto i minimi storici; la crisi del comparto immobiliare non dà segnali di attenuazione.

Acquista crescente consistenza l'eventualità di una vera e propria recessione, di durata e profondità ancora incerte, innescata dagli effetti della crisi finanziaria esplosa lo scorso anno, la cui portata non è ancora valutabile con precisione. L'eventualità di una recessione non può essere esclusa. L'Europa risentirà inevitabilmente della minore crescita degli Stati Uniti, anche se la domanda, ancora sostenuta, dei Paesi dell'Est Europa, del Far East asiatico e dei produttori di petrolio dovrebbe garantire un po' di ossigeno. Vi sono però notevoli differenze nella velocità di crescita dei diversi Paesi. Per Germania, Francia, nuovi entranti dell'Est Europa la dinamica della produzione rimane positiva; in una situazione opposta si collocano Spagna, Gran Bretagna e Italia. La dinamica dei rapporti di cambio dell'euro con il dollaro e le altre valute di riferimento dovrebbe penalizzare la competitività della nostra industria, specie se si accentuerà, come pare probabile, la forbice fra tassi di interesse americani ed europei.

Con ogni probabilità, l'Italia si sta avviando verso la crescita zero nel 2008, confermando il nostro Paese nella scomoda posizione di "fanalino di coda" in Europa, con un differenziale di sviluppo di almeno un punto e mezzo.

Un anno di congiuntura
incerta e prospettive poco
rassicuranti per il 2008...



L'attività manifatturiera ha evidenziato nei mesi scorsi un profilo sostanzialmente piatto, confermato dai dati di gennaio e dalle stime per il trimestre successivo. Sono sfavorevoli anche le indicazioni sul clima di fiducia, che segnala un progressivo peggioramento che influisce sulle decisioni di investimento e di spesa. In forte rallentamento risultano gli investimenti in costruzioni, che fino al 2007 avevano contribuito in misura rilevante alla crescita del PIL.

Nonostante ciò, il clima di fiducia delle imprese piemontesi rimane improntato a un moderato ottimismo, con i principali indicatori ancora attestati su livelli positivi anche se inferiori ai livelli medi del 2007. Più in dettaglio, per i prossimi tre mesi le imprese piemontesi si attendono una sostanziale stabilità o una lieve crescita di produzione e ordini. Si indeboliscono le prospettive di crescita dei mercati esteri.

Una conferma della tenuta della domanda viene dagli indicatori relativi al carnet ordini e al tasso di utilizzo degli impianti, attestati su livelli soddisfacenti. Non rallentano gli investimenti. Il quadro occupazionale e il ricorso alla CIG si mantengono stabili, su livelli storicamente modesti. Le imprese metalmeccaniche rimangono moderatamente ottimistiche sull'andamento di produzione e ordini, sia pure in presenza di un lieve peggioramento degli indicatori; restano favorevoli, in particolare, le attese dei principali settori di specializzazione (auto e meccanica strumentale). Nei settori non metalmeccanici prevalgono previsioni di stabilità. Le previsioni delle imprese piemontesi allontanano l'ipotesi di una inversione del ciclo positivo avviato nel 2006 da mettere in relazione con il deterioramento del quadro complessivo e dell'aumento dei fattori di incertezza.

Le indicazioni relative al Piemonte appaiono più ottimistiche rispetto ad altre aree del Nord Italia. Particolarmente significativo, in proposito, lo scarto rispetto alla Lombardia, dove a febbraio l'indagine Assolombarda registrava un forte calo dell'indice di fiducia, che si posiziona sul valore più basso da oltre quattro anni.

I primi tre trimestri del 2007 dovrebbero aver fatto registrare una variazione positiva del mercato del lavoro piemontese e torinese in particolare, nonostante una presumibile decelerazione nel terzo trimestre. L'incremento dovrebbe dipendere soprattutto dalla crescita dell'occupazione in alcuni comparti dei servizi e nelle costruzioni. I dati piemontesi mostrano che l'occupazione piemontese è cresciuta di 21.000 unità nei primi nove mesi del 2007, con un incremento dell'1,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il tasso di disoccupazione passa dal 3,9% al 4%. Le ore di cassa integrazione guadagni autorizzate nel 2007 sono sensibilmente inferiori a quelle registrate nel 2006, sia per la

...non travolgono le specializzazioni piemontesi...

Cig ordinaria che per la Cig straordinaria. Il monte ore complessivo passa da 25,2 milioni del 2006 a 16,1 milioni, con una diminuzione del 36,3%. La Cig ordinaria scende da 6,6 a 4,3 milioni di ore (-34,2%) mentre la Cig straordinaria passa da 18,6 a 11,7 milioni di ore (-37,1%). I dati sulle procedure di mobilità, relative al primo semestre 2007, registrano una riduzione dei flussi di lavoratori iscritti alle liste, diminuiti a 4.398 unità dalle 5.293 dei primi sei mesi del 2006. La riduzione ha interessato i settori manifatturieri, ma ha riguardato anche l'edilizia e molti comparti del terziario.

Si conferma la tenuta, e anzi lo sviluppo, dei settori di specializzazione, e in particolare della produzione di macchinari. Una relazione univoca fra "livello tecnologico" del settore, definito sulla base di classificazioni "a tavolino" e gli indicatori di sviluppo e di redditività è molto evidente solo nel caso del Piemonte, mentre è molto sfumata o addirittura rovesciata per le altre regioni. L'analisi per tipologia dimensionale sfata alcuni luoghi comuni. In particolare, non trovano conferma le ipotesi di "crisi" della piccola impresa. In termini di crescita del fatturato, incremento della produttività del lavoro, redditività, gli indicatori non mostrano una chiara relazione con la dimensione. Il tasso di crescita della produttività del lavoro delle micro-imprese lombarde, ad esempio, è in assoluto il più elevato fra tutte le tipologie considerate, mentre il ROI è del tutto analogo.

...ma confermano l'urgenza di intervenire sulla scuola e la produttività del lavoro

Il Piemonte, tuttavia, registra il valore più basso di produttività del lavoro: rispetto alla Lombardia e all'Emilia-Romagna il differenziale è di 5 punti percentuali. Il dato negativo non è peraltro una novità e si può considerare un elemento strutturale del sistema produttivo piemontese. Proprio la questione della produttività troppo bassa è alla radice delle difficoltà economiche e reddituali di tante famiglie, più volte balzate in primo piano tra la fine del 2007 ed i primi mesi del 2008. Complicata dall'impulso verso l'alto ricevuto dai prezzi dei prodotti, fra cui gli alimentari e l'energia, la difficoltà dei redditi delle famiglie piemontesi è un forte fattore di preoccupazione per il futuro, anche se alcuni toni sembrano decisamente troppo allarmistici.

In questo campo, le tensioni congiunturali rimandano a problematiche più strutturali: mentre sembra non interrompersi la determinazione del comparto industriale piemontese a recuperare produttività tramite ricerca e riorganizzazione, si scontano più che in passato le debolezze di scolarizzazione della forza lavoro ed un sistema educativo che può ancora fare molto per migliorarsi. Le politiche sociali pubbliche, in questi mesi, sembrano poi essersi cristallizzate attorno alle dispute sulle modalità del loro finanziamento trascurando di aprirsi ad un dibattito circa la loro modernizzazione.

È in questa chiave che la Fondazione ha impostato, nel 2007, un ripensamento dei propri interventi erogativi, avviando la messa a punto di forme e strumenti capaci di unire innovatività nel finanziamento e innovazione nell'approccio.

Nella descrizione della propria attività istituzionale relativa al 2007, di tali istanze compariranno le prime tracce, destinate ad assumere spessore maggiore nel 2008.

Le risorse a disposizione del territorio: una visione d'insieme

Il 2007 ha rappresentato un anno di assestamento ed elaborazione di nuovi approcci non ancora completamente riflessi nell'operatività ed in corso di implementazione nel successivo biennio. Questo suggerimento interpretativo consente di correggere la sensazione di "strabismo" che altrimenti le informazioni fornite potrebbero trasmettere, in virtù della polarizzazione fra la messa in cantiere di nuove strategie ed un sostanziale fluire dell'attività secondo schemi assai più convenzionali.

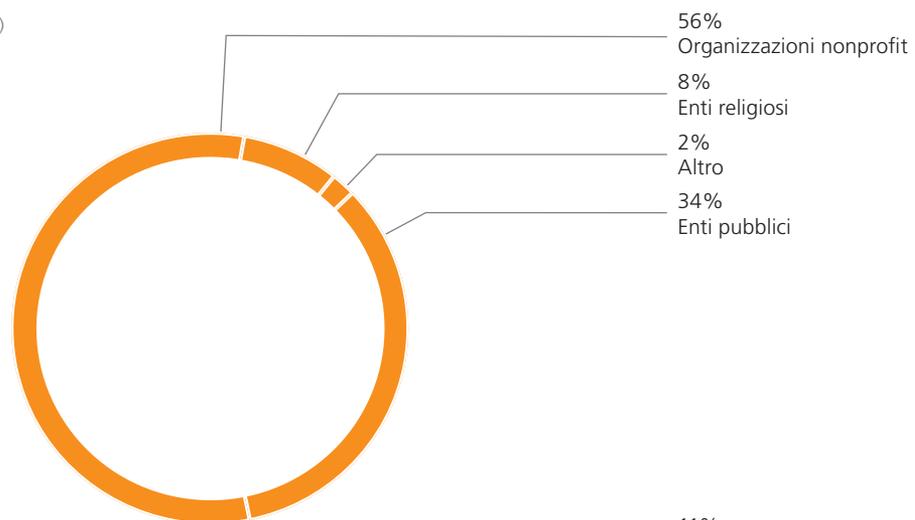
Nel 2007 le risorse destinate all'attività istituzionale – per effetto del positivo andamento degli investimenti finanziari, in particolare in relazione a proventi di natura non ricorrente – hanno raggiunto la consistenza definitiva di 142,5 milioni di euro: la leggera contrazione rispetto ai 150 milioni del 2006 non deve far dimenticare che comunque si tratta di due annate consecutive di proventi straordinari difficilmente ripetibili. In ogni caso, come già nel 2006, una consistente parte delle risorse (50 milioni attinti dai proventi straordinari) è stata destinata a favore della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, la neonata organizzazione vocata all'implementazione della *venture philanthropy* nelle *policies* della Fondazione.

La parte destinata all'attività istituzionale consolidata è risultata conseguentemente pari a 92,5 milioni di euro, in leggero incremento rispetto al precedente esercizio. Per quanto contenuto (2,8%) tale incremento porta la Fondazione CRT a registrare il nuovo massimo storico in termini di intervento ordinario sul territorio. Anche sotto il profilo del numero degli interventi, che raggiungono quota 1.925, il 2007 si caratterizza come momento di stabilizzazione: il modesto incremento, pari al 3,6%, è dovuto al rientro nell'alveo della gestione interna dell'unica attività erogativa precedentemente esternalizzata per una fase sperimentale. Prescindendo da questo dato, il numero degli interventi negli ultimi due esercizi mostrerebbe uno scarto di poche unità. La Fondazione conferma ormai una situazione di equilibrio tra l'attività progettata o direttamente guidata e la disponibilità sempre aperta alle istanze del territorio, che ha consentito di rispondere ad un'aspettativa particolarmente vivace e condizionata dai primi effetti dell'arretramento di molte risorse

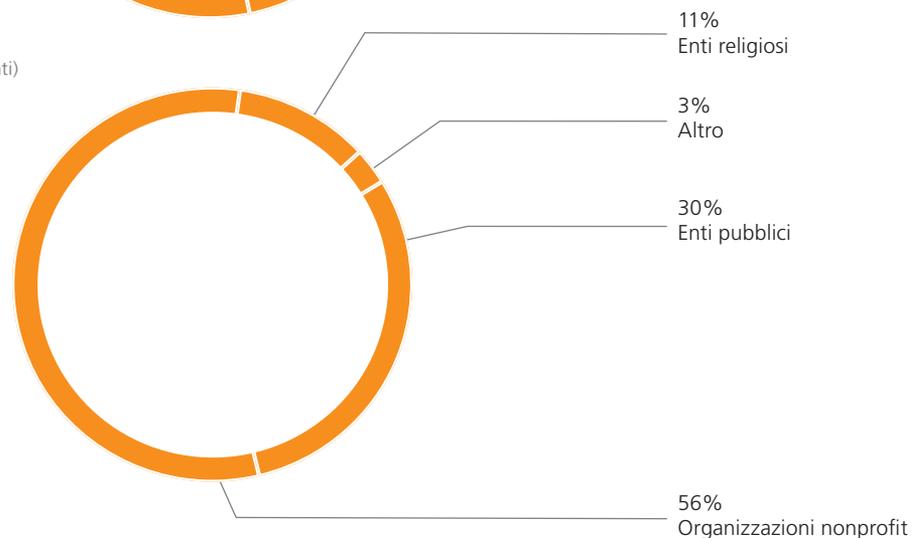
142,5 milioni di euro destinati
all'attività istituzionale

precedentemente disponibili sul territorio. Considerando che tale dicotomia si riflette nella differenza tra i "programmi specifici" (quelli realizzati dalla Fondazione sia con interventi direttamente organizzati sia con il finanziamento di progetti di terzi aderenti a linee guida specificamente calibrate e comunicate tramite bandi o inviti a presentare proposte) e i "programmi istituzionali" e "settoriali" (che rispondono invece in maniera differenziata alla progettualità delle realtà organizzative ed istituzionali attive sul territorio), nel 2007 ai primi sono andati 54 milioni di euro, contro i 38 milioni circa messi a disposizione dei secondi (lo scorso anno le cifre erano rispettivamente 52 milioni e 38 milioni di euro).

Ripartizione per tipologia di beneficiario (valore interventi)



Ripartizione per tipologia di beneficiario (numero interventi)



Per ciò che concerne la ripartizione delle risorse tra i beneficiari si conferma anche per l'esercizio 2007 il ruolo preminente del privato sociale e degli Enti locali quale precettore di risorse.

Confrontando le proporzioni relative al numero degli interventi con le quantità di risorse erogate appare evidente che il valore unitario delle risorse erogate al privato nonprofit appare in sostanziale equilibrio con il numero degli interventi a quel medesimo beneficiario, mentre le risorse erogate al settore pubblico sono proporzionalmente maggiori rispetto al numero degli interventi che la Fondazione ha finanziato.

Confermato il ruolo preminente del privato sociale e degli Enti locali...

Peraltro, alle ridotte disponibilità di sostegno espresse dal territorio la Fondazione CRT risponde anche impostando linee di maggior condivisione operativa fra i soggetti finanziati dalla Fondazione e puntando sul coinvolgimento della donazione privata e sulla definizione di progetti ispirati alla *venture philanthropy*.

Strettamente sul versante dell'operatività e del funzionamento nel 2007, come già accennato, la Fondazione CRT ha fatto due nuovi passi avanti nella direzione della regolamentazione dell'accesso delle richieste e nella gestione del rapporto con i richiedenti: l'universalizzazione della metodologia di presentazione tramite servizio di compilazione *online* a tutti i progetti della Fondazione e l'invio delle comunicazioni in modalità esclusivamente telematica.

I risultati di queste due operazioni sono indubbiamente positivi, ma indurranno ulteriori interventi di armonizzazione del sistema e comporteranno nuovi adeguamenti importanti, su un percorso di avvicinamento alla propria "utenza" che costituisce, sì, una svolta, ma anche la ripresa di un processo in *stand-by* dal 2004. Queste scelte rendono sempre più preponderante ed impegnativa la gestione del sito *web* quale portale di servizio all'utenza.

È già stato precedentemente ricordato che la Fondazione nel 2007 ha ricevuto, censito, istruito o valutato – in una parola sola "trattato" – 3.045 pratiche, e che a fronte di queste sono stati deliberati 1.925 fra contributi e stanziamenti per complessivi 92,5 milioni di euro: il valore medio unitario si attesta a 48.052 euro, in linea con gli ultimi due esercizi: questo dato induce a considerare ormai apparentemente stabilizzato il valore intorno ai 48.000 euro.

...su un insieme di 3.045 pratiche esaminate e 1.925 contributi deliberati.

Il valore medio delle erogazioni è ovviamente un indice impreciso e parziale del "peso" degli interventi, che matura in una realtà territoriale ad alta frammentazione amministrativa nella quale molte attività vengono affrontate con apporti economici contenuti in un clima di cooperazione fra i vari soggetti: questo approccio – come è stato più volte evidenziato anche in passato – consente di raggiungere, nel complesso, la massa critica necessaria a generare azioni diffuse ma sostanzialmente convergenti negli obiettivi.

La Fondazione d'altronde incentiva questo modello strategico "morbido":

- attivando proposte progettuali proprie generalmente aperte alla partecipazione e al cofinanziamento;
- mantenendo attive linee molto differenziate e plasmate sulle esigenze diffuse sul territorio;
- rimodulando il proprio apporto unitario in un'ottica di stimolazione dell'intervento privato.

Queste scelte sono ben riflesse dall'analisi della distribuzione degli interventi per fasce dimensionali: anche nel 2007 si conferma la tendenza all'irrobustimento del numero degli interventi, compresi cioè fra 10.000 e 25.000 euro, ed il loro collocarsi quasi esattamente sulla mediana. Sono 607 gli interventi in questa fascia nel 2007, in linea con i 594 nel



2006, contro gli "appena" 382 del 2005. Si posizionano qui molti di quei contributi idonei ad attivare – ad un livello locale ed in condivisione con altri soggetti – progetti di notevole importanza per il tessuto minuto del territorio.

Distribuzione territoriale degli interventi e delle risorse

Il privilegiato rapporto "simbiotico" che la Fondazione CRT intrattiene con i propri territori d'azione prevalente – Piemonte e valle d'Aosta – obbliga ad accennare alla distribuzione territoriale degli interventi che deve essere letta tenendo presente questo ormai consueto avviso: la distribuzione territoriale è calcolata "al netto" degli stanziamenti per la copertura dei progetti a diretta regia della Fondazione e degli interventi istituzionali ritenuti di valore sovralocale al fine di ricavare la quota di interventi a diretta valenza locale.



Rispetto ai 92,5 milioni di euro deliberati nel 2007, possono considerarsi di impatto territorialmente identificabile 50,5 milioni di euro, mentre sono 1.841 su 1.925 gli interventi: in valore si tratta dunque del 55% circa del totale (proporzione analoga agli anni precedenti), ma in numero si tratta di un campione prossimo alla totalità.

In generale emergono dati assolutamente in linea con l'esercizio precedente, che continuano a testimoniare un indice di frammentazione più alto in alcune province, in particolare Alessandria, Cuneo ed il territorio provinciale di Torino; quest'ultimo, però, mantiene una tendenza all'irrobustimento della quota di pertinenza rispetto agli anni passati. La Città di Torino, nella quale si concentrano la maggioranza delle grandi istituzioni pubbliche e private regionali, presenta invece un indice di concentrazione più elevato.

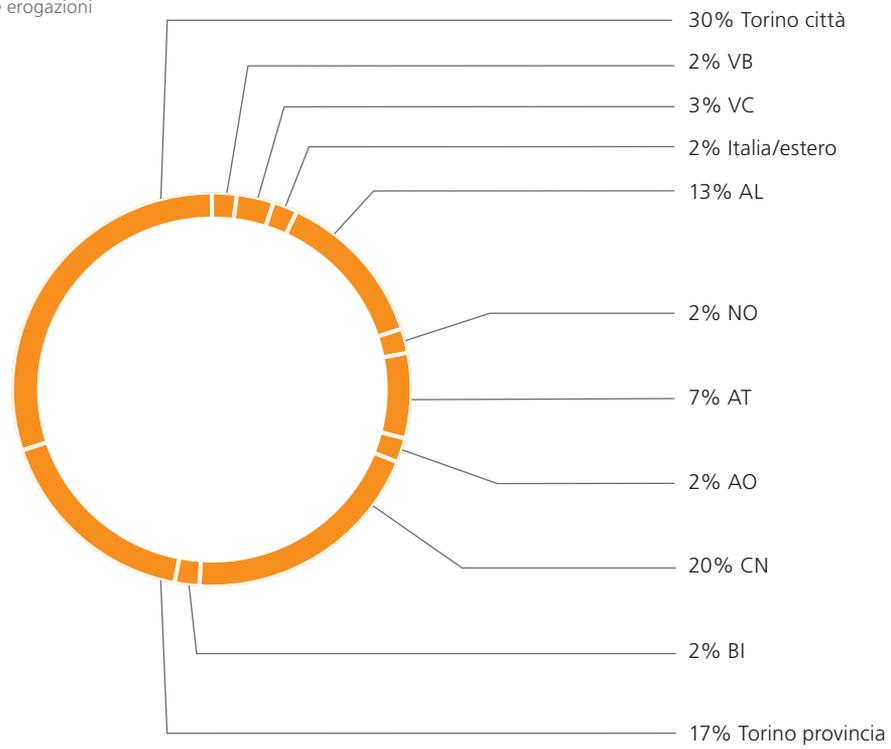
Conferma l'interpretazione di modello "morbido" già accennata anche il conteggio delle singole località raggiunte da un contributo della Fondazione CRT, che sono state nel 2007 ben 531, circa il 41,5% dei 1.280 comuni piemontesi e valdostani. La Fondazione continua a propendere per un intervento aperto a tutto il territorio di riferimento, in un contesto operativo polarizzato tra l'elevata frammentazione amministrativa da un lato e la realizzazione di iniziative a regia propria dall'altro.

La distribuzione territoriale rimane ovviamente un dato relativo, da inquadrare nell'ottica complessiva dell'attività del sistema delle fondazioni bancarie piemontesi e nello scenario più ampio degli investimenti pubblici e delle dinamiche socioculturali a volte profondamente diverse da area ad area: basti pensare alla vivacità espressa in questi ultimi dieci anni da molti territori del Piemonte meridionale (per i quali si è assistito ad un fenomeno di "rinascita" in gran parte appoggiato alla ridefinizione del modello socioeconomico locale) a confronto con la difficoltà che ha interessato invece molte aree del Torinese strettamente legate ai processi di ristrutturazione del settore manifatturiero. Non vanno inoltre trascurati anche fenomeni storici che portano ampie aree del territorio nord-orientale a gravitare verso il Milanese, anche a livello di azione delle fondazioni. Deve essere infine sottolineato – tenendo a mente le risultanze del Quarto Rapporto¹⁶ dell'Osservatorio Fondazioni sulle attività delle fondazioni di origine bancaria in Piemonte, seppur basato su dati relativi al 2006 – che per quanto riguarda la componente ordinaria delle attività, Fondazione CRT rappresenta poco meno di un terzo delle erogazioni delle fondazioni di origine bancaria in Piemonte e Valle d'Aosta.

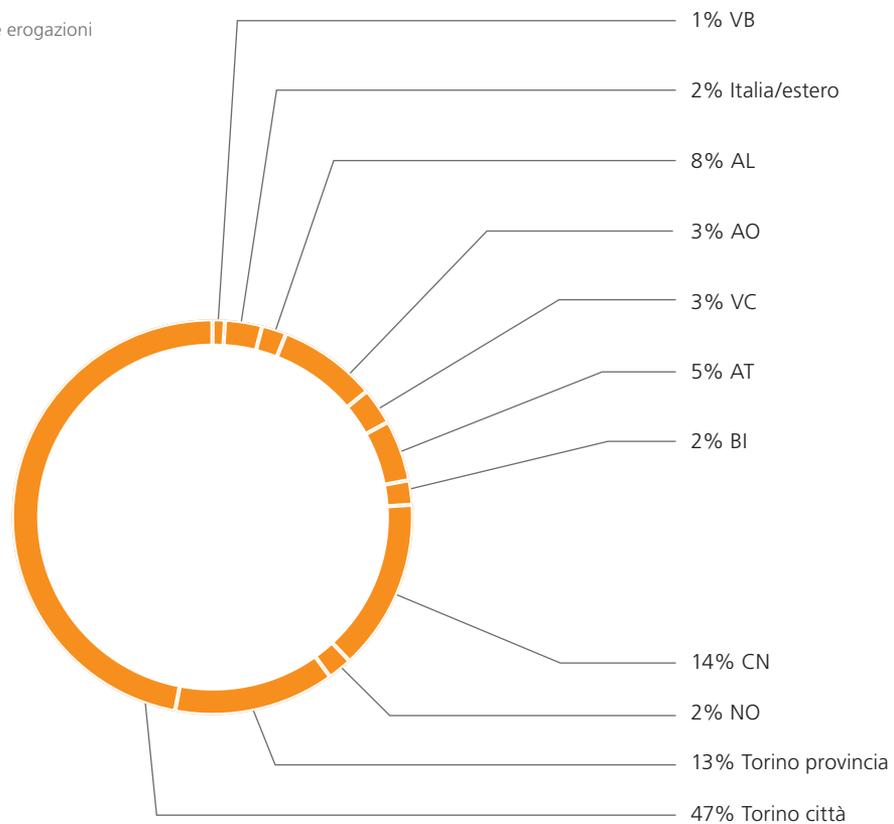
La Fondazione continua ad essere orientata verso un intervento aperto a tutto il territorio di riferimento

¹⁶ Osservatorio Fondazioni, *Quarto Rapporto sulle attività delle fondazioni bancarie in Piemonte*, in "Piemonte 11", ottobre 2007, anno 5, Associazione delle Fondazioni delle Casse di Risparmio Piemontesi, Torino, 2007.

Distribuzione territoriale delle erogazioni ordinarie (numero interventi)



Distribuzione territoriale delle erogazioni ordinarie (valore interventi)



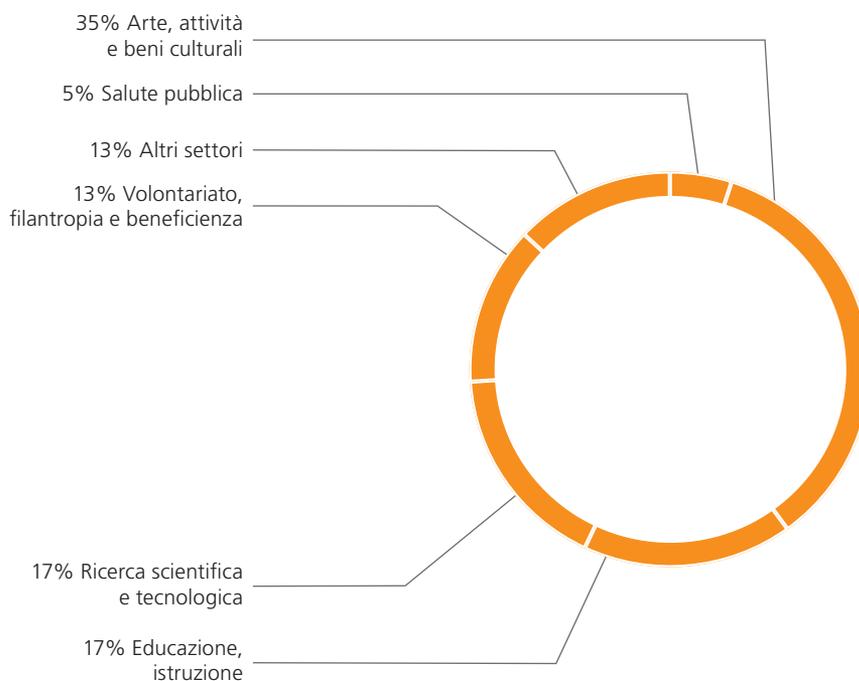
L'analisi per settore

Prima di proporre una sintesi dedicata singoli settori di attività è opportuno rammentare che i dati sono riferiti alle delibere a valere sull'esercizio 2007, quindi a 1.925 interventi per 92.500.000 euro: è appena il caso di ricordare che molto impegno è profuso ad iniziative nell'ambito dei progetti propri, il cui finanziamento è spesso attinto a fondi pregressi (a mero scopo di quantificazione, nel 2007 sono state 67 per 13.886.952 euro le delibere di destinazione individuate entro progetti approvati in anni precedenti).

Ripartizione delle erogazioni ordinarie per settore (2007)

	Euro
Salute Pubblica	4.750.000
Arte, attività e beni culturali	32.225.000
Educazione, istruzione	16.000.000
Ricerca scientifica e tecnologica	15.500.000
Volontariato, filantropia e beneficenza	12.390.000
Altri settori	11.635.000
Totale	92.500.000

Ripartizione percentuale delle erogazioni ordinarie per settore (2007)



4 milioni di euro stanziati
per 123 interventi

Salute Pubblica

Le risorse destinate al settore sono state utilizzate per la determinazione di 123 stanziamenti e contributi per complessivi 4 milioni di euro.

Merita un cenno particolare la conclusione dell'intervento a favore dell'Azienda Sanitaria Locale 3 di Torino per il progetto *Il sestante* finalizzato al potenziamento del servizio psichiatrico intramurario presso la Casa Circondariale delle Vallette di Torino: l'investimento nell'iniziativa ha consentito di gestirne la fase sperimentale fino alla definitiva presa in carico da parte del servizio sanitario pubblico e dell'amministrazione penitenziaria.

Il progetto *Missione Soccorso - Operativi nell'emergenza sanitaria*, articolato come di consueto in interventi a favore del Sistema 118 a livello centrale e nel bando per il potenziamento del parco mezzi di pronto soccorso, è l'iniziativa di riferimento nel settore. Erano inoltre attive nel 2007 le linee "Seminari e convegni a carattere scientifico" e "Dono del Sangue".

Arte, attività e beni culturali

32,2 milioni di euro stanziati
per 679 interventi

Le risorse destinate al settore sono state utilizzate per la determinazione di 679 stanziamenti e contributi per complessivi 32.225.000 euro.

Oltre al sostegno istituzionale a favore delle numerose istituzioni d'eccellenza operanti nel settore¹⁷, meritano un cenno gli stanziamenti per la copertura degli interventi di restauro nei grandi cantieri in corso e per la seconda edizione (T2) di Torino Triennale Tremusei.

I progetti propri core della Fondazione nel settore sono *Mestieri Reali – La formazione ad arte* (che nel 2007 apre in *spin off* il nuovo progetto *Giardini e parchi storici*) e *Not&sipari*. *Il Progetto Arte Contemporanea* – attivo dal 1999 – è proseguito per il tramite operativo Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT. A questi si sono affiancate le linee "NoveMuse", "VolontArte", "Lumière", "Esponente", "Restauro – Cantieri diffusi".

¹⁷ Fra tali istituzioni si ricordano: il Castello di Rivoli, il Museo Nazionale del Cinema - Torino, la Fondazione Torino Musei, il Museo delle Antichità Egizie, Palazzo Bricherasio, il Teatro Stabile di Torino, la Fondazione Centro di Alti Studi sulla Cina Contemporanea CASC, l'Unione Musicale Onlus, la Saison Culturelle di Aosta, la Fondazione Pistoletto a Biella, la Fondazione per il Libro la Musica e la Cultura, l'Associazione Torino Città Capitale Europea, il Comitato Italia 150.

Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT

La Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT è stata costituita per iniziativa della Fondazione CRT ha per scopo "la tutela, la promozione e la valorizzazione, in Piemonte ed in particolare nell'area metropolitana di Torino, dell'arte visiva moderna e contemporanea, italiana e straniera" ed è stata istituita con il preciso obiettivo di dare respiro e continuità all'iniziativa della Fondazione CRT nel settore dell'arte moderna e contemporanea. Tra i punti di forza di questo Ente vi è la snellezza nelle procedure di acquisizione di opere ed un migliore coordinamento con il Castello di Rivoli - Museo di Arte Contemporanea e con la GAM (Galleria di Arte Moderna e Contemporanea) di Torino, i cui Presidenti fanno parte di diritto del Consiglio di Amministrazione.

Alla Fondazione sono state conferite, a titolo di patrimonio, le diciassette opere della corrente dell'Arte Povera a suo tempo acquistate dalla collezionista Margherita Stein, oltre ad un contributo iniziale per il perseguimento delle finalità statutarie di 1.549.371 euro. La Fondazione ha avviato nel 2006 un riposizionamento della propria attività secondo alcune linee guida essenziali:

- allargare il perimetro delle acquisizioni ad artisti stranieri che abbiano avuto legami significativi con l'arte italiana, cercando di operare su movimenti e periodi che abbiano risentito meno dell'impetuosa crescita delle quotazioni di mercato;
- indirizzare una parte delle risorse all'acquisto di opere recenti di giovani artisti italiani e stranieri, già noti e apprezzati a livello internazionale;
- commissionare opere espressamente pensate e realizzate per il Museo di Rivoli e per la GAM;
- effettuare acquisti in occasione di mostre temporanee.

Dopo gli acquisti effettuati nel 2006 la Fondazione nel 2007 ha proseguito per la GAM le acquisizioni di scultura e di fotografia italiana a partire dal secondo dopoguerra, nonché l'acquisto di qualche opera straniera degli anni 60/70 di particolare significato per i rapporti con l'arte italiana. Per Rivoli sono proseguiti gli acquisti di opere più recenti, anche appositamente commissionate agli artisti, con una forte attenzione al panorama internazionale. Sono state inoltre sostenute alcune attività espositive specificamente connesse alle acquisizioni effettuate.

A queste linee di attività si è aggiunto il consueto programma di acquisti durante la manifestazione "Artissima 14". Nel 2007 sono state erogate alla Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT 3,9 milioni di euro.

16 milioni di euro stanziati
per 148 interventi

Educazione, istruzione e formazione

Le risorse destinate al settore sono state utilizzate per la determinazione di 148 stanziamenti e contributi per un importo complessivo di 16 milioni di euro. A fianco del sostegno istituzionale alle organizzazioni preminenti, può essere citato l'intervento per lo start-up dell'attività del nuovo *Parco Astronomico Infini.to* a Pino Torinese, realizzato anche con il contributo della Fondazione che vi ha investito in sei anni circa 2,5 milioni di euro.

I progetti distintivi nel settore sono *Master dei Talenti* ed il progetto *Diderot*. Va infine ricordato il *Progetto Atenei*, che sviluppa interventi di carattere strutturale a favore dei quattro atenei piemontesi e dell'ateneo valdostano.

15,5 milioni di euro stanziati
per 222 interventi

Ricerca scientifica e tecnologica

Le risorse destinate al settore sono state utilizzate per la determinazione di 222 stanziamenti e contributi per complessivi 15,5 milioni di euro. Il sostegno alle istituzioni scientifiche d'eccellenza¹⁸ è completato dalla decisione di sostenere attività in parallelo al Congresso UIA (Unione Internazionale Architetti) in programma nel 2008 a Torino.

Le diverse linee del progetto *Alfieri* – sostegno a progetti ed erogazione di assegni di ricerca – ed i vari assi di intervento del progetto *Lagrange*, insieme con il progetto *Cavour* costituiscono il cuore dell'attività diretta nel settore.

12,4 milioni di euro stanziati
per 422 interventi

Volontariato, filantropia e beneficenza

Le risorse destinate al settore sono state utilizzate per la determinazione di 422 stanziamenti e contributi per 12.390.000 euro. Anche in questo settore la Fondazione CRT sostiene numerose realtà storicamente consolidate nel tessuto sociale della città e della regione: al loro fianco merita un cenno particolare l'operato della Fondazione Antiusura CRT, che a partire dal 2007 ha assunto la denominazione ufficiale de "La Scialuppa". Il progetto proprio *Prima Infanzia* rappresenta il cuore dell'attività diretta della Fondazione nel settore, che nel 2007 è intervenuta da un lato per la ristrutturazione di scuole dell'infanzia e dall'altro coinvolgimento negli allestimenti delle stesse dell'iniziativa privata locale con la linea "Sapere donare il gioco". Al progetto si sono affiancate le due linee "Residenzialità anziani" e "Vivo meglio". Completa il quadro l'avvio del Progetto *Paralympic Legacy* destinato a trasferire l'esperienza della Fondazione CRT nell'organizzazione dell'evento paralimpico invernale di Torino 2006 agli organizzatori dei X Giochi Paralimpici Invernali di Vancouver 2010.

¹⁸ A titolo esemplificativo: Fondazione Luigi Firpo, Cesmeo - Istituto Internazionale Studi Asiatici Avanzati, Istituto Universitario di Studi Europei, Fondazione Courmayeur, Fondazione I.S.I., Fondazione Luigi Einaudi – Torino, I.C.E.R. - International Centre for Economic Research, Tera - Fondazione per Adroterapia Oncologica in Novara.



Fondazione Antiusura CRT

Nell'ambito del settore Volontariato, filantropia e beneficenza, Fondazione CRT opera anche attraverso la Fondazione Antiusura CRT che, costituita nel 1998 per iniziativa congiunta della Fondazione CRT e della Banca CRT S.p.A., è una persona giuridica privata riconosciuta con DGR 25.5.1998. Con l'approvazione del nuovo statuto, avvenuta in data 13.6.2005, la Fondazione Antiusura CRT ha esteso al territorio della Regione Autonoma Valle d'Aosta la propria operatività, che precedentemente interessava il territorio regionale piemontese, intervenendo fattivamente nella prevenzione del fenomeno usurario. La Fondazione CRT nomina il Collegio dei Revisori, il Consiglio di Amministrazione ed il Presidente della Fondazione Antiusura CRT.

Conseguentemente alla modifica statutaria, la Fondazione CRT ha provveduto ad integrare il patrimonio della Fondazione Antiusura CRT, che al 31.12.2004 ammontava ad 196.709 euro, con una dotazione ulteriore fino alla concorrenza di 300.000 euro, in modo tale da rispettare il vincolo legislativo che impone alle fondazioni in grado di operare a livello sovraregionale un patrimonio minimo di 258.228 euro.

La Fondazione Antiusura CRT dispone di un fondo costituito originariamente dal contributo della Fondazione CRT che viene utilizzato per prestare garanzia alle banche convenzionate per la concessione di finanziamenti a tasso agevolato a favore di famiglie e piccole imprese che versino in situazioni tali da rendere altamente probabile il ricorso al prestito usurario. Il fondo è incrementato annualmente, tramite contributi erogati dalla Fondazione CRT, in considerazione delle sempre maggiori richieste di intervento pervenute. Anche lo Stato, nell'ambito dei programmi per il contrasto all'usura, ha riconosciuto alla Fondazione un contributo per il fondo di garanzia.

La Fondazione Antiusura CRT opera grazie all'attività volontaria di un piccolo nucleo di ex funzionari bancari, che mettono al servizio di situazioni spesso molto complesse doti assolute di competenza ed esperienza ed anche di sensibilità personale. I volontari offrono una consulenza approfondita che spesso è stata sufficiente a risolvere quei casi nei quali prevale l'incapacità dei soggetti di gestire ed amministrare le risorse, anche in presenza di un'attività economica potenzialmente florida o di una situazione reddituale non drammaticamente compromessa.

A dicembre 2007 la Fondazione Antiusura CRT aveva prestato consulenza, dalla sua costituzione, a 3.192 soggetti e deliberato 646 garanzie su finanziamenti per oltre 8,6 milioni di euro; nel corso della storia della Fondazione Antiusura CRT meno del 3% delle posizioni finanziate sono state interrotte per morosità. Nel primo trimestre 2008 si sono avuti 196 contatti e sono stati deliberati 25 finanziamenti per 411.400 euro.

La garanzia sul singolo finanziamento concesso dalla banca non supera in ogni caso l'importo di 25.500 euro sia per le famiglie sia per le imprese.

Altri settori di utilità sociale



11,6 milioni di euro stanziati
per 331 interventi

Le risorse destinate sono state utilizzate per la determinazione di 331 stanziamenti e contributi per complessivi 11.635.000 euro. La Fondazione CRT opera nei filoni della Protezione Civile e dello Sviluppo Locale. Giova qui ricordare il sostegno al Comitato Torino 2008 World Design Capital – Torino, che sta curando l'organizzazione di questo primo esperimento di capitale mondiale del design che la città ha l'onore di inaugurare.

Nel filone dello Sviluppo Locale si inseriscono i progetti *Cartografia*, *Lagrange trasferimento tecnologico* e *Sapere Donare Insieme*: questa particolare iniziativa promuove la partecipazione del finanziamento privato alle attività nonprofit. A questi si aggiunge il progetto *Protezione Civile Piccoli Comuni* che – sulla falsariga delle precedenti esperienze del progetto *Isacco* – promuove la logica di associazione fra piccole amministrazioni per la gestione dei servizi. Completano l'attività le linee "Edificio Eco-compatibile" e "Safety Vehicle".

I progetti propri e le linee di intervento

Le attività a progettazione interna della Fondazione si caratterizzano per una modalità di approccio duplice, ma convergente negli obiettivi: progetti a regia diretta – che dettano la visione e l'azione in prima persona della Fondazione – e linee di intervento specifiche, che intercettano ed organizzano la progettualità spontanea.

I progetti propri

Missione Soccorso

Il progetto nasce nel 2003 per mettere a frutto l'eredità rappresentata dal tradizionale apporto che la Fondazione ha rivolto al miglioramento della gestione dell'emergenza sanitaria, attraverso l'assegnazione di 350 mezzi di soccorso alle organizzazioni operanti sul territorio del Piemonte e della Valle d'Aosta nel periodo 1994-2007.

Il progetto:

- migliora la dotazione di autoambulanze del Sistema Territoriale del Soccorso;
- migliora la risposta del sistema emergenza 118 del Piemonte potenziando efficienza e velocità delle comunicazioni tra postazioni/Centrali Operative/DEA;
- migliora la dotazione di attrezzature speciali per interventi in caso di eventi calamitosi (maxi-emergenze nucleari, chimiche, batteriologiche e radiologiche).

Missione Soccorso nel 2007 ha operato in tre segmenti:

- impostazione di un nuovo asse di intervento dedicato al trattamento precoce del trauma;
- ottenimento del riconoscimento a livello nazionale della validità del modello piemontese fondato sulla partnership tra pubblico, privato nonprofit e volontariato;
- assegnazione di 32 ambulanze al territorio tramite bando, per un importo complessivo di 2 milioni di euro, consegnate nel corso della ormai tradizionale Giornata del Soccorso, svoltasi presso il Castello di Racconigi il 26 settembre 2007.

Merita ricordare che la Fondazione CRT ha organizzato nei giorni 24-27 maggio 2007, con la presenza di oltre 1.000 partecipanti presso la Palazzina di Caccia di Stupinigi, l'incontro nazionale "Il futuro in Emergenza". L'incontro – un *unicum* nei quindici anni di attività del servizio 118 – ha dato visibilità al modello piemontese del 118, di cui Fondazione è storicamente un sostegno specifico: anche grazie a questo i responsabili dell'emergenza piemontese sono stati nominati rappresentati per l'Italia nella sezione europea dell'Organizzazione Mondiale della Sanità incaricata di redigere le linee guida del soccorso d'emergenza che saranno adottate dall'U.E. In occasione del convegno è stata realizzata una ricognizione complessiva dell'attività del progetto che eminentemente rientra nello spirito di una rendicontazione aperta quale vuol essere il bilancio sociale e di cui si pubblica qui un ampio stralcio.

Rafforzato e migliorato il progetto Missione Soccorso che ha acquisito un rilievo nazionale

L'attività nel comparto del soccorso fino alla nascita di *Missione Soccorso*

L'impegno della Fondazione CRT nel miglioramento dei servizi al territorio attraverso il mantenimento ed il potenziamento del parco mezzi per il Soccorso Sanitario si è affermato fin dalla sua costituzione come un intervento distintivo dell'operato della Fondazione nel comparto sanitario. Tra il 1997 ed il 1999 la Fondazione decide di qualificare meglio il proprio operato attraverso lo studio di criteri di selezione che pesino in maniera equilibrata i dati gestionali forniti dalle organizzazioni. Dopo il primo bando sperimentale del 2002 nasce ufficialmente il progetto *Missione Soccorso*. L'utilizzo dei criteri di selezione si è mantenuto omogeneo e coerente sin dalla sua introduzione – seppure con adeguamenti e calibrature successive – e consente di poter oggi valutare il risultato della loro applicazione.

Come funziona *Missione Soccorso*

Missione Soccorso innanzitutto introduce il coordinamento fra la Fondazione CRT ed i livelli centrali del 118, in una logica di autonomia e reciproca collaborazione. L'intervento della Fondazione pone a disposizione del sistema risorse aggiuntive che sono destinate, nella prima fase del progetto, a coprire l'implementazione del collegamento informatico fra le Centrali Operative incanalandosi in un filone di attenzione alle cosiddette ICT già perseguito dalla Fondazione in altri settori. Contemporaneamente la Fondazione finanzia l'acquisto di quattro carrelli per le maxi emergenze NBCR (Nucleare Biologico Chimico Radiologico) e la formazione dei volontari al loro uso: l'intervento non coinvolge la gestione quotidiana del servizio, ma mette in condizione il sistema di essere pronto ad affrontare situazioni che vanno lette come attuali non tanto in relazione al sin troppo enfatizzato rischio attentati, quanto a scenari purtroppo assai più realistici, quali l'incidente industriale o la contaminazione ambientale.

In *Missione Soccorso* è prevalente però l'attenzione alla componente di volontariato del sistema, che oggi rende l'emergenza piemontese altamente organizzata, motivata e preparata ed anche molto meno costosa che in altre regioni. Questo aspetto si riflette nell'incardinamento del progetto intorno al bando per il potenziamento e mantenimento del parco mezzi di soccorso, che diventa non solo il mezzo con cui la Fondazione persegue una razionale assegnazione dei mezzi, ma anche strumento di dialogo e confronto con il mondo del volontariato organizzato operativo nel settore.



Il sistema di emergenza sanitaria in Piemonte è organizzato in 8 Centrali Operative provinciali ed ha una dotazione di 5 elicotteri per il soccorso aereo, 75 mezzi di soccorso avanzato distribuiti in altrettante basi sul territorio, 250 organizzazioni di volontariato convenzionate. I mezzi operativi sul territorio 24 ore su 24 sono poco meno di 200. Impegnati nell'attività sono 400 medici, 2.000 infermieri e oltre 25.000 volontari. Il sistema gestisce ad oggi oltre 400.000 richieste di intervento all'anno, di cui oltre la metà nella sola provincia di Torino.

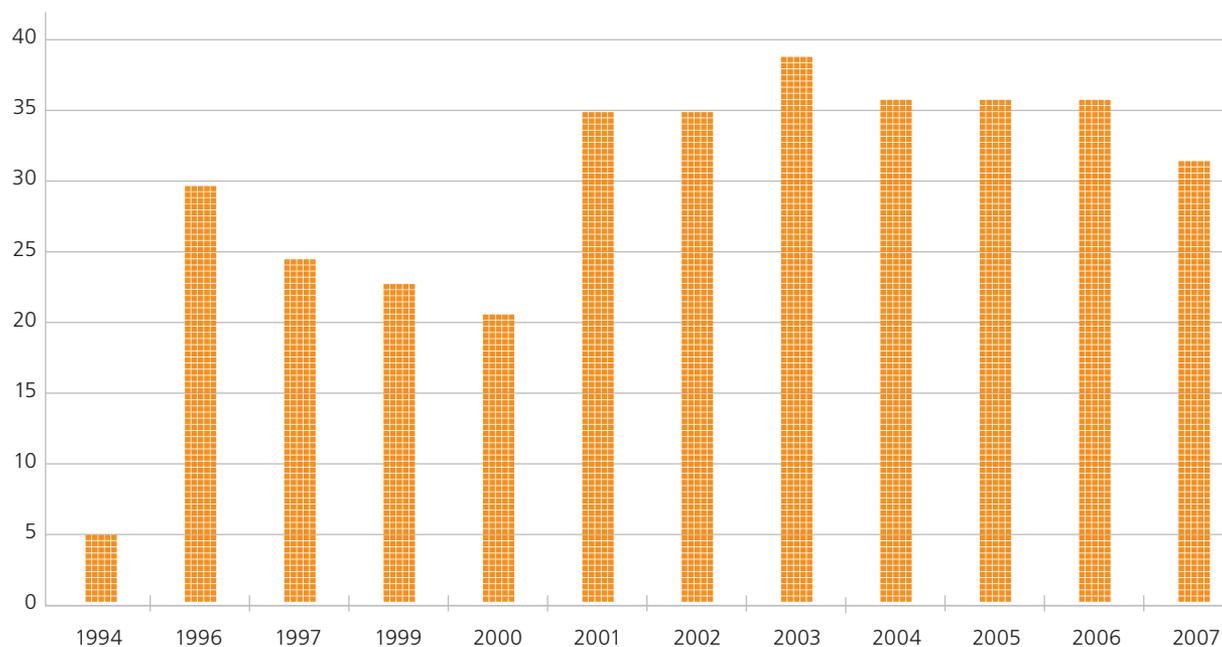
Il bando – generalmente aperto nella tarda primavera e valutato nel mese di settembre – prevede l'assegnazione di mezzi di soccorso esclusivamente ad organizzazioni di volontariato operanti in convenzione con il 118. Importanza specifica assume la preclusione della partecipazione alle organizzazioni che abbiano ricevuto un mezzo nelle tre precedenti edizioni del bando.

Oltre a criteri generali di ammissibilità, la selezione del bando avviene sulla base di un dettagliato esame dell'attività delle organizzazioni che prende in considerazione dimensione ed operatività dell'organizzazione, consistenza del parco mezzi in uso, anzianità e usura reale del parco mezzi stesso. Per evitare sperequazioni tra enti di grandi dimensioni e unità più piccole, l'assegnazione avviene in base alla classe dimensionale delle organizzazioni partecipanti individuata secondo il numero totale di mezzi in uso a ciascuna organizzazione (Classe 1: oltre 11 mezzi; Classe 2: da 6 a 10 mezzi; Classe 3: da 1 a 5 mezzi). Per ciascuna di queste tre classi viene composta una distinta graduatoria ed assegnato un numero di autoambulanze proporzionale al numero di richieste valide pervenute per ciascuna classe.

Andamento e distribuzione delle assegnazioni

Il totale delle assegnazioni nel periodo assomma a 350: si passa dalle 5 del 1994 alle 32 del 2007 con un picco di 38; è evidente la stabilizzazione assunta nel periodo più recente in risposta ad un calcolo del fabbisogno stimato con l'ausilio del 118 regionale. In linea teorica devono essere infatti attive sul territorio del Piemonte 24 ore su 24 tutte le ambulanze convenzionate per il Soccorso di Base e il Soccorso Avanzato, che sono 132. In pratica, però, molte sedi – anche se operano in estemporanea (ovvero intervengono solo se le precedenti sono impegnate) – hanno un'attività molto intensa e tengono a disposizione mezzi di supporto: di conseguenza, le ambulanze sempre attive e circolanti sul territorio sono stimabili in circa 190.

Ambulanze assegnate con il progetto Missione Soccorso (1994/2007)



Sotto questa soglia, le assegnazioni comincerebbero ad essere non sufficienti, in quanto le autoambulanze convenzionabili con il servizio 118, per garantire standard accettabili di efficienza e sicurezza dei mezzi, non possono avere più di 5 anni di anzianità (4 per le organizzazioni di maggiori dimensioni) e 150.000 km percorsi.

L'effetto principale dell'adozione del bando pubblico per le assegnazioni annuali di ambulanze è visibile nell'andamento della distribuzione territoriale delle stesse. Il bando ha avvicinato alla partecipazione alcuni territori, meno inclini tradizionalmente a rivolgersi alla Fondazione CRT: segnatamente il Verbano-Cusio-Ossola e il Novarese, spesso gravitanti verso la Lombardia non solo in questa specifica attività. Nel periodo 1994-2007 i comuni nei quali sono operative le 213 sedi del soccorso che hanno ottenuto l'assegnazione di un mezzo, sono stati complessivamente 190 (circa il 15% dei comuni piemontesi e valdostani). Questo dato rispecchia abbastanza chiaramente l'intenzione del bando di assicurare rotazione nell'accesso ai contributi sia per ente sia per località.

Torino ha ovviamente il maggior numero di organizzazioni che hanno ottenuto assegnazioni, pari al 43% del totale, seguita da Cuneo con il 17% e da Alessandria con il 13%.

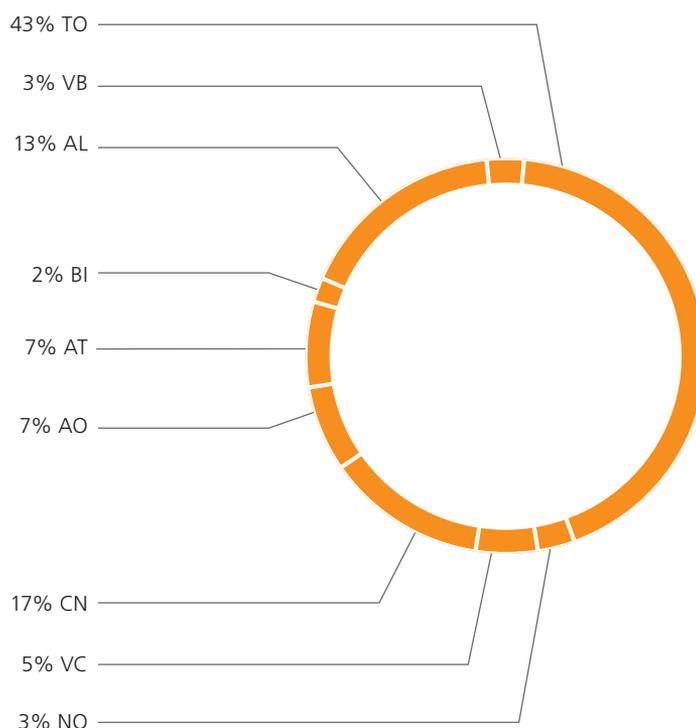
Focalizzazione sugli ultimi sei anni di attività

Il sessennio 2002/2007 è periodo di funzionamento a regime di Missione Soccorso. Innanzitutto, si nota un lento calo delle richieste pervenute (da 124 nel 2002 a 91 nel 2007, con il minimo a 75 nel 2006), fenomeno che va ricondotto ad un effetto di apprendimento da parte del sistema che ha ormai ben chiaro il meccanismo di assegnazione e si autoregola evitando di presentare domande sicuramente destinate ad una bocciatura: è un fattore positivo anche perché conferma che la gestione dell'attività è percepita come trasparente e ritenuta un elemento di stimolo per le organizzazioni.

Si evidenzia poi una minor concentrazione delle assegnazioni nella provincia di Torino, intorno al 33% rispetto al dato complessivo 1994-2007 che assegnava al Torinese il 43%: come già rilevato il bando evidentemente ha fatto entrare maggiormente in gioco gli altri territori.

Depurando il dato dalle assegnazioni in Valle d'Aosta, diventa inoltre possibile un confronto con i dati degli interventi con invio del mezzo di soccorso del 118 regionale, sul cui sfondo si pone la distribuzione della popolazione.

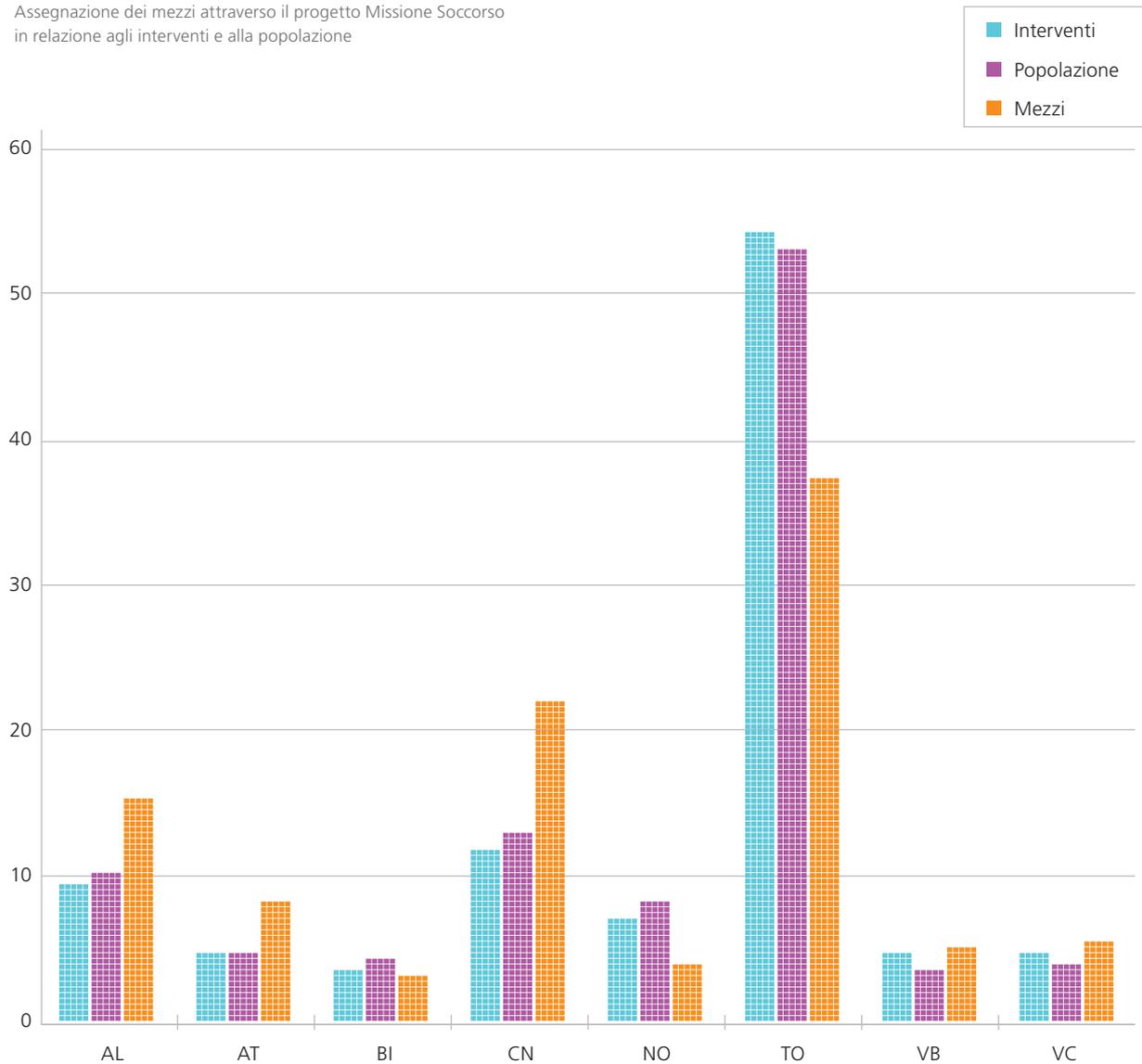
Ambulanze assegnat per provincia
negli anni 1994-2007



Appare in maniera prevedibile uno scarto modesto fra la distribuzione della popolazione e la distribuzione degli interventi del 118 regionale.

Le assegnazioni di mezzi sono assestate su valori perfettamente in linea ai dati di interventi e popolazione per le province di Biella, Verbano-Cusio-Ossola e Vercelli. Sembrano essere sovradimensionate in maniera più o meno evidente nelle province di Alessandria, Asti e Cuneo e invece sottodimensionate nelle province di Torino e Novara.

Assegnazione dei mezzi attraverso il progetto Missione Soccorso in relazione agli interventi e alla popolazione



In conclusione, il modello di intervento adottato con il bando appare ben funzionante perché:

- assicura il ricambio necessario affinché il parco mezzi di pronto soccorso non scenda sotto i livelli minimi di affidabilità ed efficienza;
- “libera” le organizzazioni dalla necessità di tesaurizzare su periodi medio-lunghi le risorse raccolte in vista dell’acquisto dei mezzi (dalle classiche collette ai ricavi frizionali delle attività di semplice trasporto) consentendo un più costante investimento nel miglioramento delle attrezzature e dotazioni dei mezzi;
- i criteri di selezione del bando – ormai “perfusi” nel sistema e da questo metabolizzati – agiscono sulle organizzazioni incentivandole a mantenere livelli dimensionali coerenti con la propria attività;
- l’adozione del sistema delle classi dimensionali introduce un meccanismo di leggera correzione “altruistica” dalle grandi alle piccole organizzazioni favorendo una maggior distribuzione dei mezzi sul territorio e compensando la minor capacità di queste nel raccogliere autonomamente le risorse necessarie a dotarsi di nuovi mezzi;
- il mantenimento di un meccanismo premiale quale quello del bando induce inoltre le organizzazioni a cercare di parteciparvi nelle migliori condizioni possibili in vista dell’inserimento con successo in graduatoria;
- l’assegnazione dei mezzi sulla base di un meccanismo che riconosce le capacità delle organizzazioni di volontariato di convergere verso gli obiettivi gestionali del sistema 118 premia l’impegno dei volontari e costituisce un ulteriore impulso di coesione nella difficile missione del soccorso.

Va inoltre sottolineato che la Fondazione CRT – operativa anche nei confronti del settore della protezione civile in una visione integrata con il soccorso e con il tema della tutela ambientale avvertito anche come salvaguardia del territorio – ha in questi anni esportato verso questo mondo alcune delle prassi sperimentate con *Missione Soccorso*, specialmente nel progetto Safety Vehicle.

Missione Soccorso – alla luce del buon funzionamento in termini di gestione, di efficienza e anche di legittimità del modello adottato – fornisce un buon esempio di quale ruolo può assumere un’istituzione privata nonprofit e vocata al territorio, in grado di portare avanti un impegno costante diventando un attore di sistema che collabora con un’organizzazione complessa, aiutandola e contemporaneamente imparando a crescere.

Not&Sipari

Il progetto sostiene le attività dei centri di produzione e/o formazione nei campi musicale e teatrale, nonché la promozione di iniziative di comprovato livello artistico, rivolgendosi ad un ampio e diffuso sistema di piccole iniziative, di momenti di aggregazione di tipo spontaneo e largamente basato sul volontariato o comunque sul “fare per passione” soprattutto nel mondo giovanile. Il progetto *Not&Sipari* ha i seguenti obiettivi:

- sostegno alla diffusione della cultura musicale e teatrale sul territorio e crescita in termini qualitativi delle produzioni proposte;
- formazione di giovani musicisti e attori e agevolazione, in termini di visibilità, del loro eventuale ingresso nei circuiti professionistici;
- avvicinamento di nuove fasce di pubblico alle rappresentazioni dal vivo.

Il progetto – nel 2007 alla quarta edizione – ha riproposto la formula sperimentata del contributo alle rassegne annuali e l’innovativa iniziativa denominata Take off e destinata allo start-up di singole iniziative con un finanziamento triennale a regole certe, che modifica completamente l’approccio al finanziamento di settore sia pure in modo sperimentale. Nel 2007 è stato proposto un nuovo approccio – Network – inteso a premiare le organizzazioni capaci di sviluppare non solo coproduzione, ma coesione operativa, in linea con gli obiettivi che la Fondazione si è data per favorire la crescita anche dimensionale delle iniziative sviluppate sul territorio. Complessivamente sono stati finanziati 263 interventi, per un totale di risorse pari a 3 milioni di euro.

Mestieri Reali

Il progetto *Mestieri Reali* è un programma di formazione e aggiornamento volto a favorire la creazione di nuove professionalità, sulla base delle esperienze e delle conoscenze tecniche sviluppate nei cantieri di restauro delle Residenze Sabaude del Piemonte, per i quali la Fondazione ha stanziato, sino ad oggi, circa 52 milioni di euro. Dal secondo ciclo di attività il progetto si estende a comprendere anche i cantieri di *Città e Cattedrali*.

Per ogni ciclo, il progetto coinvolge 20 laureati di età non superiore a 35 anni provenienti da atenei del Piemonte e della Valle d’Aosta, 5 laureati stranieri di età non superiore a 35 anni con titolo di studio equipollente alla laurea ed un numero variabile, a seconda delle disponibilità, di titolari o dipendenti di imprese edili e artigiane del Piemonte e della Valle d’Aosta e professionisti e tecnici che già operano nella valorizzazione del patrimonio architettonico e artistico del Piemonte e della Valle d’Aosta.

Nel 2007 si è svolto il terzo ciclo didattico cui fanno seguito gli stage: le attività riguardano 20 neolaureati italiani e stranieri, 18 professionisti e tecnici e 12 imprese, nonché soggetti partecipanti già alle precedenti edizioni.

Nel 2007 è stato inoltre impostato lo sviluppo, sulla scorta dell'esperienza maturata con *Mestieri Reali*, di un progetto nuovo che vedrà la luce nel 2008, denominato *Giardini e parchi storici*: si tratta di un'iniziativa che intende rilanciare la cultura della gestione paesaggistica delle grandi residenze progressivamente restaurate e riaperte alla pubblica fruizione e replicare il successo della "precipitazione di competenze" di cui *Mestieri Reali* è stato esperimento di successo. Nel 2007 sono stati destinati al progetto 1.150.000 euro.

Città e Cattedrali

Il progetto *Città e Cattedrali - Architetture tra Memoria e Futuro* nasce per iniziativa congiunta della Fondazione e della Regione Piemonte con lo scopo di promuovere, valorizzare e recuperare il patrimonio storico-artistico, religioso e civile presente sul territorio piemontese, nelle 18 città sede di diocesi, già beneficiarie, in passato, di rilevanti contributi da parte della Regione Piemonte, della chiesa Cattolica, dello Stato (legge 270/97 – Giubileo fuori Lazio), della Regione autonoma Valle d'Aosta e delle fondazioni di origine bancaria. Nel rispetto dell'identità e dell'unicità di ciascun territorio, il progetto rappresenta una prima occasione per realizzare, unitamente ad interventi di restauro e ripristino dei beni, un sistema museale integrato.

Le 18 città sede di diocesi coinvolte saranno pertanto oggetto di interventi sostenuti in proporzione pari da Fondazione, Regione e diocesi.

Il progetto, che si sviluppa nel quinquennio 2005-2009, ha avviato nel 2007 gli interventi ad Alessandria, Asti, Mondovì e Tortona e le risorse complessivamente assegnate ammontano a 1,5 milioni di euro.

Master dei Talenti

Il progetto – con una serie di proposte articolate - è finalizzato a sostenere la mobilità transnazionale grazie all'erogazione di "borse di tirocinio" per consentire ai giovani un periodo di formazione all'estero.

Master dei Talenti si articola in una serie di assi operativi mirati a destinatari specifici:

- Master dei Talenti Tecnici: tirocini per neodiplomati, attivati invitando gli istituti tecnici e professionali del Piemonte e della Valle d'Aosta ad elaborare proposte progettuali finalizzate all'invio all'estero per tre mesi dei propri studenti neodiplomati. Durante tale periodo, i beneficiari sono inseriti in un'azienda locale per un tirocinio;
- Master dei Talenti per Neolaureati: i tirocini sono rivolti sia a laureati presso atenei piemontesi che intendano effettuare un'esperienza di stage all'estero, sia – in misura minore – a laureati stranieri che desiderino effettuare un periodo di stage in Italia (presso un ente o un'azienda piemontese o della Valle d'Aosta);

- Master dei Talenti Musicali: i tirocini sono rivolti ai diplomati dei conservatori con borse senior e junior di perfezionamento, nonché borse di incoraggiamento agli studi.

Nel 2007 la terza edizione del progetto ha consentito l'attivazione di 30 progetti nell'ambito dei Talenti Tecnici, di 81 borse di tirocinio nell'ambito dei Talenti Neolaureati (62 italiani e 19 stranieri) e di 1 borsa di perfezionamento e 12 di incoraggiamento nell'ambito dei Talenti Musicali. Le risorse erogate al progetto nell'esercizio 2007 ammontano a 2,7 milioni di euro.

Diderot

Il progetto *Diderot* offre agli studenti di tutti gli istituti di istruzione primaria e secondaria di I e II grado del Piemonte e della Valle d'Aosta l'opportunità di conoscere ed avvicinarsi



all'arte e alla storia, alla matematica ed alla tecnologia, alla conoscenza del territorio ed alla tutela dell'ambiente. Il progetto si articola in lezioni, corsi e spettacoli la cui partecipazione è gratuita per tutte le scuole (escluso il costo di eventuali trasporti). Ciascuna classe può scegliere una o più iniziative alle quali iscriversi: le attività seguono l'andamento di ciascun anno scolastico. Nel 2007 sono state erogate risorse al progetto pari a 2.350.000 euro.

Lagrange

Con il coordinamento scientifico della Fondazione ISI, per raccogliere l'ambiziosa sfida della complessità, il progetto *Lagrange* segue il "principio di minima azione" sia ricercando un effetto moltiplicatore delle risorse investite dalla Fondazione CRT sia evitando duplicazioni di progetti e organizzazioni esistenti. Il progetto si articola attraverso una serie di strumenti

quali borse per dottorandi di ricerca, borse di ricerca applicata, borse per ricercatori universitari e *grant* di docenza.

Nel 2007 si affianca al progetto una nuova linea volta ad imprimere accelerazione al trasferimento tecnologico verso le imprese, attualmente in fase di attivazione.

Anche nel 2007 si sono tenute presso la Fondazione le conferenze denominate "Colloquia Lagrange", con l'obiettivo di diffondere una cultura della ricerca e dell'innovazione tecnologica che contribuisca a migliorare la competitività del sistema Piemonte ed in particolare per aiutare a comprendere i molteplici possibili approcci disciplinari allo studio dei sistemi complessi.

Nell'esercizio in questione sono stati erogati al progetto 3,3 milioni di euro.

Alfieri

Il progetto è nato per promuovere la ricerca scientifica in modo privilegiato nel campo delle scienze umane e sociali impegnando le risorse per:

- favorire lo sviluppo delle discipline scientifiche cui spetta un ruolo decisivo nella comprensione delle dinamiche pubbliche e nella formazione della cultura sociale;
- favorire una migliore conoscenza del territorio, della sua storia e cultura, dei processi e dei condizionamenti in atto;
- individuare le risorse reali o potenziali presenti ed i campi di sviluppo più promettenti;
- promuovere la cultura dell'innovazione.

Nel 2007 l'iniziativa ha portato al sostegno di 82 progetti di ricerca e all'attribuzione di 125 assegni di ricerca, per un importo complessivamente erogato di 6,1 milioni di euro.

Mestieri per l'Arte

Mestieri per l'Arte intende valorizzare i nuovi saperi e le attività tradizionali d'impresa artigiana e di "nicchia", nei settori dell'arte visiva, della musica, del cinema e dell'audiovisivo. Al fine di identificare i fattori e le potenzialità di sviluppo di questi mestieri e di individuare gli strumenti adeguati per assicurarne la crescita, Fondazione ha promosso un'indagine conoscitiva sulle professioni e sui mestieri artigiani che caratterizzano la produzione nei settori d'interesse.

Il progetto contribuisce allo sviluppo di queste attività attraverso momenti formativi, quali affiancamenti di apprendistato, stage, borse di lavoro, nella convinzione che si tratti di un tassello importante per lo sviluppo e la crescita del territorio.

Nel 2007 sono stati attivati tredici tirocini per neolaureati e due per neodiplomati e sono stati erogati 300.000 euro.

Prima Infanzia

Il progetto nel 2007 ha agito con due assi di intervento:

- Prima Infanzia Scuole: finalizzato ad assicurare un adeguato standard qualitativo al servizio scolastico fornito dalle scuole dell'infanzia, in particolare nelle aree più minacciate da spopolamento, al fine di contribuire alla sopravvivenza delle comunità locali. Entro questo asse sono stati finanziati 59 interventi a favore di enti gestori rappresentati da comuni con meno di 3.000 abitanti o enti di diritto privato, laico o religioso, senza fini di lucro.
- Sapere donare il gioco: con l'applicazione del *challenge grant* al progetto sono stati coinvolti i cittadini in un'azione di miglioramento della qualità educativa e di socializzazione dei propri piccoli, con la realizzazione di 52 progetti per la creazione di nuove aree di gioco esterne o il rinnovo di quelle esistenti.

L'importo destinato al progetto per il 2007 ammonta a 1,7 milioni di euro.

Cartografia

Il progetto contribuisce a dotare i comuni piemontesi e valdostani medi e piccoli, se associati, di carte tecniche del territorio¹⁹.

L'iniziativa è rivolta a comuni associati che singolarmente siano di popolazione inferiore ai 10.000 abitanti, ma complessivamente contino una popolazione tra i 10.000 e i 20.000 abitanti. La fase sperimentale è stata conclusa nel 2004; nel 2005 e nel 2006 sono state selezionate le prime associazioni di piccoli comuni del Piemonte e Valle d'Aosta ai quali è esteso il progetto, che riprenderà la propria attività nel 2008. L'ammontare erogato nel 2007 per il progetto è pari a 1,3 milioni di euro.

Protezione Civile nei piccoli comuni

Il progetto intende favorire i piccoli comuni nel miglioramento, in forma associata, dell'organizzazione e delle dotazioni in materia di Protezione Civile.

Il sostegno riguarda la realizzazione di una delle seguenti attività:

- organizzazione e svolgimento di corsi di educazione alla sicurezza e alla Protezione Civile;
- acquisto di strutture mobili, mezzi, attrezzature o altre dotazioni finalizzate, in via esclusiva, alle attività di Protezione Civile;

¹⁹ Per "carta tecnica" si intende una carta del territorio di origine areofotogrammetrica, corretta con ricognizione a terra su basi topografiche, restituita con modalità fotogrammetriche e numeriche e coordinata con le esistenti cartografie catastali.



- interventi su strutture e sedi ad uso esclusivo delle attività di Protezione Civile;
- organizzazione di esercitazioni di livello comunale o intercomunale, con eventuale acquisizione di mezzi e materiali;
- interventi mirati alla tutela ed al riassetto del territorio;
- elaborazione, rinnovo o completamento del Piano di Emergenza Comunale ed Intercomunale in relazione alla vigente normativa che lo ha reso obbligatorio.

Nel 2007 sono stati attivati 81 interventi di questo tipo, mentre le risorse erogate sono per l'esercizio pari a 900.000 euro.

Sapere Donare Insieme

L'obiettivo principale di *Sapere donare* è la promozione del *fund raising* delle attività nonprofit fra i privati, stimolando una partecipazione attiva di tutti gli attori potenzialmente in causa.

Nel 2006 a questa fase è succeduta una fase maggiormente operativa con il lancio dell'iniziativa *Uno Per Uno*, che con un bando specifico ha finanziato 75 progetti secondo le modalità del *challenge grant*, ovvero raddoppiando le risorse autonomamente reperite da parte delle organizzazioni richiedenti, preferibilmente costituite da donazioni private. Nel 2007 il progetto ha subito un'ulteriore evoluzione con la formula *Sapere Donare Insieme*, con la quale la Fondazione si impegna a finanziare progetti in Piemonte e in Valle d'Aosta sempre secondo le modalità del *challenge grant*, moltiplicando le risorse autonomamente reperite dall'organizzazione richiedente purché costituite esclusivamente da donazioni. Il bando ha portato all'individuazione di 77 interventi finanziabili. Le risorse erogate ammontano a 1,6 milioni di euro.

C-LAB

Il C-LAB è la *community* entrata a regime nel corso del 2006 e costituita da tutti coloro che partecipano ai progetti della Fondazione. L'investimento in strumenti di condivisione, in attività formative permanenti ed anche nei necessari momenti di socializzazione è finalizzato a produrre un ritorno di stimoli per lo sviluppo dei programmi della Fondazione, in modo tale che il C-LAB rappresenti nello stesso tempo un catalizzatore di sensori ed un luogo di apertura della Fondazione.

Le linee di intervento specifiche

Le linee di contributo specifiche promosse dalla Fondazione per l'anno 2007 nei diversi settori di intervento hanno complessivamente finanziato 563 progetti ed attività:

- **Seminari e convegni a carattere medico-scientifico:** linea destinata ad associazioni di settore, aziende sanitarie, dipartimenti universitari ed enti di ricerca di ambito medico (23 interventi; 200.000 euro erogati);
- **Dono del Sangue:** linea destinata a rafforzare le dotazione delle sedi periferiche delle organizzazioni di raccolta attive in Piemonte e Valle d'Aosta (18 interventi; 100.000 euro erogati);
- **Restauri – Cantieri diffusi:** linea destinata al recupero del patrimonio storico-artistico del Piemonte e della Valle d'Aosta tramite il finanziamento di interventi di restauro di beni mobili e immobili, sottoposti a vincoli di tutela, per i quali siano stati predisposti progetti definitivi/esecutivi cantierabili entro un anno: linea destinata ad associazioni, parrocchie, Enti locali, istituti religiosi, diocesi (154 interventi; 3,5 milioni di euro erogati);
- **NoveMuse:** per l'organizzazione di premi, concorsi, riconoscimenti in tutti gli ambiti culturali (esclusi quello espositivo e musicale/teatrale). Si tratta di una linea destinata a Enti locali, istituti scolastici o d'arte, associazioni ed enti di produzione artistica (28 interventi; 300.000 euro erogati);
- **Esponente:** per il sostegno alle attività o promozione dell'istituzione di nuovi musei e riordino di quelli esistenti con l'allestimento di mostre, premi ed esposizioni nel campo delle arti visive e del patrimonio storico-culturale e relative attività editoriali. Si tratta di una linea destinata a musei, Enti locali, istituti scolastici o d'arte, associazioni ed enti di produzione artistica (59 interventi; 1 milione di euro erogati);
- **Lumière:** per il sostegno agli eventi inerenti l'ambito cinematografico, anche di tipo amatoriale o sperimentale. Si tratta di una linea destinata ad Enti locali, istituti scolastici o d'arte, associazioni ed enti di produzione artistica di natura pubblica o privata (22 interventi; 350.000 euro erogati).
- **VolontArte:** per iniziative ed organizzazioni di volontariato culturale della Città e della Provincia di Torino. Si tratta di una linea destinata ad organizzazioni di volontariato culturale che abbiano i requisiti di cui all'art. 3, comma 3, Legge 266/91 e associazioni operanti nel campo le cui finalità statutarie siano riconducibili alla normativa in materia di volontariato (14 interventi; 276.500 euro erogati);
- **Residenzialità anziani:** linea finalizzata ad interventi di adeguamento e miglioramento dei livelli di assistenza presso le strutture dedicate, operanti in regime di convenzionamento e riconoscimento da parte dei consorzi assistenziali (32 interventi; 1,3 milioni di euro erogati);

- **VivoMeglio**: per iniziative specifiche finalizzate al miglioramento della qualità della vita delle persone disabili ed interventi di abbattimento delle barriere architettoniche. Si tratta di una linea destinata ad enti ed organizzazioni operanti nel settore (102 interventi; 1,4 milioni di euro erogati);
- **Edificio eco-compatibile**: per il sostegno di progetti rivolti a contribuire alla diffusione di nuovi comportamenti e all'introduzione di modalità innovative di organizzazione e gestione dei consumi e delle emissioni negli edifici pubblici (risparmio energetico, utilizzo fonti rinnovabili, riduzione delle emissioni – 63 interventi; 1 milione di euro erogati);
- **Safety Vehicle**: per l'acquisto di mezzi di protezione civile da parte di Enti locali ed associazioni operanti nel quadro del sistema organizzativo regionale della protezione civile (48 interventi per un importo complessivo di 500.000 euro erogati)²⁰.

I progressi verso la “venture philanthropy”

Già a partire dall'esercizio 2006, la Fondazione CRT ha avviato il progetto denominato “Venture Philanthropy”, intendendo così, da un lato, diffondere fra i propri interlocutori il concetto di filantropia come investimento socialmente responsabile, e dall'altro, sviluppare una nuova operatività, accanto a quelle ormai consolidate, che seguisse le logiche di questo innovativo agire filantropico.

In modo sintetico e riprendendo le definizioni della European Venture Philanthropy Association (EVPA), si ricordano qui di seguito le caratteristiche di questo approccio:

- partnership attiva e di lungo periodo con le organizzazioni nonprofit per promuovere la crescita dell'intera organizzazione (la cosiddetta *capacity building*) e non solo singoli progetti;
- capacità di fornire denaro, ma anche competenze, contatti e sostegno strategico;
- uso non solo di donazioni, ma anche di altri strumenti finanziari: prestiti, prestiti, partecipativi, quote di capitale;
- attenzione alla replicabilità degli interventi, alle politiche pubbliche e all'aspetto complessivo dell'impatto sociale.

²⁰ La consegna virtuale dei mezzi è avvenuta nel corso della ormai tradizionale Giornata del Soccorso congiuntamente con il progetto Missione Soccorso.

La Fondazione si orienta verso nuovi strumenti di intervento destinati all'area grigia delle fragilità sociale

I tratti fondamentali della venture philanthropy poggiano su diverse considerazioni:

- l'esistenza di un regime di risorse scarse e dunque la necessità di utilizzarle nel modo più appropriato;
- l'insegnamento del venture capital secondo cui per sviluppare adeguatamente l'imprenditorialità e la crescita occorre un finanziatore imprenditoriale;
- la consapevolezza che bisogni diversi necessitano soluzioni diverse.

È sulla base di quest'ultima considerazione che è stata valutata l'opportunità di affrontare i bisogni legati all'area della fragilità sociale - quell'area "grigia" che spesso non è in grado di pagare i prezzi che il mercato impone ma che può comunque contribuire in qualche misura a sostenere i costi dei servizi (l'housing sociale, la micro-finanza, i servizi medici, lo sviluppo di aree deboli, rappresentano alcuni degli ambiti in cui si può operare secondo tali logiche) - con soluzioni di quasi mercato, che possono essere finanziate con debito, semi equity, capitale, sia pure con aspettative di ritorno modeste²¹.

La venture philanthropy è un approccio per certi versi selettivo, che non può essere applicato indiscriminatamente per tutte le realtà del settore nonprofit ma che può viceversa interessare soggetti di medie e grandi dimensioni, che abbiano la possibilità e la volontà di investire nell'acquisizione di competenze diverse ed essere innovative.

Rispetto alle caratteristiche e ai principi su cui poggia lo strumento della venture philanthropy, le fondazioni di origine bancaria sembrano soggetti particolarmente adatti a promuovere questo approccio. L'essere soggetti privati, ma nel contempo il perseguire finalità sociali (tale unione di caratteristiche differenzia le fondazioni sia dalle imprese a fine di lucro, sia dalle amministrazioni pubbliche) fa sì che le fondazioni meglio di altri soggetti si prestino a sostenere l'innovazione sociale nelle azioni e nelle politiche sia private che pubbliche. Fondazione CRT è oggi tra le prime fondazioni italiane ad impegnare risorse nella venture philanthropy.

Il concreto sviluppo del progetto Venture Philanthropy prende avvio in Fondazione CRT sulla scorta del progetto Sapere Donare-UnoperUno, avviato nel 2006 e nel 2007 divenuto Sapere Donare Insieme, esaminato più nel dettaglio nei paragrafi precedenti, che propone alle organizzazioni senza scopo di lucro di lavorare in un'ottica di sostenibilità dei progetti attraverso la ricerca autonoma di fonti di finanziamento private, promuovendo così la partecipazione diretta e responsabile dei singoli.

²¹ Molto diverso è invece il contesto per i bisogni "estremi", per la soluzione, o per il contenimento dei quali è più verosimile prevedere un intervento da parte dell'ente pubblico, magari insieme al settore nonprofit, ma comunque utilizzando lo strumento della donazione tradizionale.

Con l'obiettivo di approfondire l'approccio della venture philanthropy, ma anche di "contaminare" culturalmente la struttura della Fondazione, nel 2007 è stata inserita nello staff della Fondazione una risorsa proveniente dagli Stati Uniti, vincitrice di una borsa di tirocinio messa a disposizione attraverso il progetto Master dei Talenti ed esperta di venture philanthropy e più in generale di Terzo Settore.

Anche grazie a questa collaborazione, Fondazione CRT promuoverà un ciclo di incontri rivolti allo staff, agli organi istituzionali e alla comunità di riferimento, con l'obiettivo di informare e coinvolgere i soggetti interessati a tale nuovo approccio, in vista di disegnarne qualche realizzazione operativa. Tali incontri saranno realizzati nel corso del 2008.

Fino ad oggi, il progetto Venture Philanthropy è stato sviluppato dalla Fondazione principalmente sul versante di strumenti diversi rispetto all'attività erogativa, o istituzionale, cui, ad esempio, il progetto Sapere Donare-UnoperUno afferisce: l'erogazione di stampo tradizionale ha lasciato in questo caso spazio a forme di più forte "imprenditorialità", ancorché ovviamente di carattere sociale; parimenti, all'operare attraverso l'erogazione di contributi "a fondo perduto" sono subentrate logiche di quasi-mercato, dove all'obiettivo del profitto si affianca la ricerca del ritorno di benefici sociali.

In quest'ottica, Fondazione CRT nel 2007 è diventata socio accomandante di Oltre Venture Capital Sociale S.A.P.A. e, dopo gli opportuni contatti sviluppati nel corso dell'esercizio in questione, all'inizio del 2008 ha aderito alla European Venture Philanthropy Association. Alle iniziative sopra richiamate si affianca nel 2007 la costituzione della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT (a cui è dedicato un apposito paragrafo nel presente Bilancio Sociale), nuovo volano di sviluppo del territorio che opera anche grazie all'adozione di strumenti propri della venture philanthropy, non escludendo l'utilizzo di forme più tradizionali di intervento.

In merito al primo punto, è opportuno fornire sinteticamente qualche indicazione su Oltre Venture Capital Sociale: una società in accomandita per azioni, nata a fine 2006, che per prima in Italia ha offerto agli investitori l'opportunità di finanziare il sociale investendo nel capitale di rischio di imprese impegnate in prima linea in questo settore. Il supporto alle imprese sociali (negli ultimi mesi al centro di una forte attenzione da parte del legislatore) viene effettuato da Oltre Venture sia attraverso le proprie risorse finanziarie (capitale di rischio e finanziamenti) sia attraverso le proprie competenze manageriali e il proprio know-how in ambito sociale. Per garantire un adeguato controllo sulle decisioni imprenditoriali e sulle linee strategiche delle aziende sostenute, Oltre Venture affianca l'ingresso nella compagine societaria la presenza di un proprio esponente nel loro Consiglio di Amministrazione. Fragilità sociale, housing sociale, sanità, microcredito ed energia rinnovabile, sono ad oggi le aree di intervento di Oltre venture.

Da Sapere Donare alla Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT: sono a disposizione strumenti di intervento più strutturati

Relativamente al secondo punto, nel corso del 2007 Fondazione CRT ha preso opportuni contatti con la European Venture Philanthropy Association (EVPA), di cui all'inizio del 2008 è diventata membro. L'EVPA, registrata come Charity del Regno Unito, riunisce oltre 60 fra fondazioni, società di investimento, imprese di private equity, fondi, ecc., di tutta Europa e non solo, che praticano o che sono interessati a conoscere ed applicare le logiche e gli strumenti della venture philanthropy. La missione dell'EVPA è incrementare le donazioni filantropiche in Europa promuovendo la venture philanthropy e supportando i propri partner nello sviluppo e nell'attuazione di interventi in tale ambito.

L'attività che attraverso il progetto Venture Philanthropy si cerca di promuovere nel mondo del Terzo Settore e fra i soggetti coinvolti nello sviluppo economico e sociale del nostro territorio potrà essere meglio valutata nei prossimi esercizi alla luce delle diverse iniziative sviluppate in seno alla Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT e a Oltre Venture Capital Sociale, e alla luce dei rapporti che si riuscirà a costruire con le organizzazioni del privato sociale, del settore pubblico ed anche dei soggetti appartenenti all'ambito for-profit.



Governance e buone pratiche per una società vitale

Il 2007 si è chiuso con risultati ancora di alto livello nonostante la crisi che ha iniziato a colpire i mercati finanziari a partire già dalla metà dell'anno. Ma al di là dei numeri positivi, pare necessario avviare qualche riflessione che possa anche costituire una base di crescita per la società di riferimento della Fondazione.

Nel permanere della situazione di sostanziale difficoltà del Sistema Paese Italia rispetto alla dinamica dei propri competitori europei, occorre cercare quali vie possano consentire alla società piemontese di superare i rischi di un adeguamento riduzionista alle dinamiche socio-economiche nazionali, e nel contempo comprendere come si possa incidere sulle stesse potenzialità di ripresa del nostro Paese. Non dallo scorso anno la Fondazione ha ritenuto che un valido modo per interpretare la propria missione fosse quello di favorire in linea generale la valorizzazione dei talenti e delle potenzialità, sia dei singoli, sia delle loro organizzazioni (con particolare riferimento al Terzo Settore), possibilmente in un contesto di rapporto con il proprio ambiente-territorio. Il perseguimento di queste finalità è particolarmente coerente con le capabilities di una fondazione di origine bancaria perché:

- la flessibilità nell'utilizzo di risorse finanziarie è superiore a quella del settore pubblico e ne diviene quasi automatica garanzia di maggiore efficienza, anche se si tratta di quantità decisamente ridotte;
- l'assenza della necessità del perseguimento del profitto economico consente una valutazione dei ritorni derivanti dall'impiego delle risorse di medio-lungo termine, e attento alle dimensioni meta-economiche degli interventi;
- la necessità di avviare il circolo virtuoso del progresso della società nel suo complesso, in particolare attraverso la liberazione dei talenti e la loro valorizzazione, è un compito specifico di questi soggetti.
- tale compito non è così efficacemente raggiungibile con l'intervento pubblico ovvero con l'attività economica privata for profit.

L'azione della Fondazione CRT deve riuscire a essere particolarmente incisiva proprio per poter favorire il rilancio del nostro sistema sociale, e analogamente il sistema delle fondazioni di origine bancaria può svolgere per il nostro Paese, attraverso la specifica azione sui territori di riferimento, questa azione "esclusiva" e insieme così necessaria e urgente.

Naturalmente tutto ciò deve avvenire in coordinamento pieno non solo con le istituzioni, in particolare con quelle pubbliche, che nel contesto di riferimento mantengono un peso principale nel governo e nella gestione del sistema, ma anche e forse soprattutto con le persone e le loro organizzazioni non amministrative.



Un'adeguata accountability, intesa sia come tener conto, sia come dare conto, è una condizione non solo etica di comportamento della Fondazione, ma anche di effettiva capacità di incorporare ed elaborare le istanze di valorizzazione dei talenti e delle loro forme organizzative, conferendo appunto libertà non egoistica, ma – al contrario – premessa di solidarietà al sistema sociale.

Dall'accountability può emergere la consapevolezza in sé della società e quindi della sua responsabilità a essere parte attiva, a decidere, e dunque a farsi coesa pur nelle diversità, a creare, in altri termini, *capitale sociale*. Il successo del progetto Sapere Donare anche nelle sue forme innovative introdotte nel 2007 e il diffuso inserimento, ove possibile, del meccanismo dell'erogazione-sfida hanno in sé i chiari segnali della ricerca di un meccanismo "democratico" di elezione delle erogazioni, in cui la valutazione della bontà del progetto è condivisa dalla società.

La società è così chiamata a un impegno anche finanziario e perciò oneroso in progetti di interesse collettivo, tradizionalmente avvocati a sé, nell'esperienza del nostro Paese, dalla grande e diffusa presenza del settore pubblico.

Anche per queste strade passa il nuovo concetto di sussidiarietà, che consente alla libertà dell'azione personale l'efficienza tipica delle logiche privatistiche nel perseguimento però dell'interesse collettivo o di collettività. L'ormai imminente lancio operativo del grande progetto di *Venture Philantropy* nelle sue diverse possibilità applicative costituisce un'evoluzione proprio in questa direzione, e potrà essere un *benchmark* di comportamento non solo per l'Italia, qualora colga le finalità di favorire il progresso del sistema.

L'attivazione di un adeguato sistema di corporate governance non può dunque rispondere solo a esigenze di "compliance" alle norme e ai regolamenti, e forse trascende persino la ricerca di adozione di best practice, pure certamente nei fini dei nostri interventi in questo campo. I meccanismi adottati e le loro future implementazioni, senza mai scivolare nel formalismo burocratico, saranno un segno e una sfida incoraggiante alla società, in altre parole agli stakeholder della Fondazione, affinché si appropriino responsabilmente del loro interesse naturale verso la sua attività per l'azione di stimolo del progresso del sistema di riferimento e in prospettiva dell'intero nostro Paese.

Angelo Miglietta

Segretario Generale Fondazione CRT





Gruppo di studio in materia di bilancio sociale

Il bilancio sociale è uno strumento volontario di comunicazione e trasparenza istituzionale, attuato con strumenti di analisi gestionale e di rendicontazione economica e sociale.

In particolare, il bilancio sociale della Fondazione CRT è un utile strumento per interpretare la complessità organizzativa dell'Ente e, come tale, riflette un modello di rendicontazione sociale incentrato sulle aspettative di tutti i suoi interlocutori (stakeholder). Il bilancio sociale della Fondazione CRT è stato elaborato osservando i principi metodologici dichiarati nella nota sul metodo, a partire da un'attenta analisi di processo finalizzata alla migliore sintesi delle scelte e dei risultati di gestione dell'esercizio 2007 e attraverso l'identificazione degli stakeholder a cui riferire la comunicazione sociale. In particolare, a seguito del forte coinvolgimento della struttura amministrativa e dell'integrazione di processo nei flussi gestionali dell'Ente, è stato conseguito un elevato grado di consapevolezza "interna" alla Fondazione sulla natura e sulle potenzialità del bilancio sociale.

In tale contesto, in ogni fase operativa, il Gruppo di studio in materia di bilancio sociale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ha svolto, su istanza dell'Ente, un'attività di condivisione di processo finalizzata alla verifica della conformità ai principi metodologici dichiarati, in una dialettica istituzionale finalizzata alla migliore rispondenza a tali assunti procedurali. Pertanto, a completamento del mandato affidatoci, riteniamo che il bilancio sociale relativo all'esercizio 2007 della Fondazione CRT sia esito di analisi di processo corrette e conformi all'impianto metodologico adottato e sia stato realizzato in modo coerente agli assunti dichiarati nella nota sul metodo.

Per il Gruppo di studio in materia di Bilancio Sociale
dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
di Ivrea - Pinerolo – Torino

Paola Foti

Davide Barberis

Giuseppe Chiappero



Quarto Concorso Fotografico Nazionale - Bilancio Sociale 2008

La pubblicazione del Bilancio Sociale 2008 è arricchita dalle immagini vincitrici del Terzo Concorso Fotografico Nazionale "Bilancio Sociale 2008 - Immagini domani", con il quale Fondazione CRT ha voluto dare a giovani fotografi la possibilità di ridefinire creativamente la sfida di sempre: impegnare le proprie energie per costruire il proprio futuro traendo linfa dalle radici. La necessità di proporre al lettore un apparato iconografico gradevole e coerente si è così sposata con la realizzazione di un'ulteriore occasione di espressione dell'iniziativa di quei giovani "talenti" verso i quali si orienta una parte importante dell'investimento della Fondazione per il futuro.

La giuria del concorso, composta da:

Giovanni Fontana, Enzo Obiso, Daniela Trunfio e Fabio Zanino

ha premiato:

Giuseppe Bucolo - Primo Premio Giovani Fotografi

Le immagini della serie vincitrice "Quotidianità" sono pubblicate alle pagine 14, 19, 26, 31, 34;

Francesca Speranza - Secondo Premio Giovani Fotografi

Le immagini della serie "Confini", seconda classificata, sono pubblicate alle pagine 41, 61, 88.

La Giuria ha inoltre deciso di attribuire una **menzione** agli scatti di:

Davide Fiorenzo De Conti, pagina 46

Diego Zangirolami, pagina 69 (foto a sx)

Jenni Garzon, pagina 69 (foto a dx)

Giada Maestro, pagina 79 (foto a sx)

Daniela Dornetto, pagina 79 (foto a dx)

La fotografia a pagina 10 è parte dell'archivio fotografico della Fondazione CRT, così come la fotografia di pagina 54, realizzata da Giovanni Fontana.



Edizione a cura della Fondazione CRT

La Fondazione CRT ringrazia tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione di questa pubblicazione e fornito materiale fotografico.

Fondazione Cassa di Risparmio di Torino

Via XX Settembre, 31 - 10121 Torino

- www.fondazioneCRT.it
- info@fondazioneCRT.it

Progetto grafico: Hoplo - www.hoplo.com
Stampa: Chiappello s.r.l. - www.chiappello.it
Editing: Hapax - www.hapax.it

Torino, giugno 2008



