

FONDAZIONE  CRT

BILANCIO SOCIALE  
EDIZIONE 2009  
FONDAZIONE  CRT

**BILANCIO SOCIALE**  
EDIZIONE 2009  
**FONDAZIONE ■ CRT**

## Introduzione

Questa edizione del Bilancio Sociale della Fondazione Cassa di Risparmio di Torino risente di un clima psicologico particolare. L'impostazione del documento, come del resto del Bilancio Consuntivo della Fondazione, è avvenuta nel pieno della crisi economica e finanziaria che affligge tutto il mondo ormai da molti mesi. Nonostante per una Fondazione il "guardare avanti", il riflettere fiducia verso i giovani e le novità che la storia propone siano in certo modo un dovere istituzionale, e nel nostro caso una scelta consapevole, vi sono stati momenti in cui tutto questo non è stato facile, tanto il contesto circostante sembrava complesso e arduo da superare.

La chiusura del lavoro che presentiamo in queste pagine avviene in un contesto di minore tensione: segnali meno drammatici compaiono ormai in Italia e all'estero; la sensazione di un cammino ancora lungo, ma da percorrere con maggiore fiducia, comincia a essere rilanciata anche dalle massime istituzioni finanziarie internazionali.

In questo quadro, l'indicazione di sostanziale tenuta che il Bilancio Sociale della Fondazione per il 2008 esprime alla comunità e alle istituzioni locali è confortante in quanto contribuisce, insieme ad altri segnali, a incoraggiare e a recuperare un clima migliore per i mesi che seguiranno.

Con un volume di risorse rese disponibili al territorio pari a 115 milioni di euro, la Fondazione è riuscita a mantenere la quasi totalità dei propri impegni. Le caratteristiche dei circa 2000 interventi sostenuti rivelano con chiarezza che la struttura dell'aiuto fornito dalla Fondazione non è mutata nonostante le difficoltà: la presenza minuta della società civile non è stata sacrificata alle necessità economiche, spesso pur gravi e giustificabili, delle grandi istituzioni amministrative, culturali e sociali operanti nel nostro territorio.

Allo stesso tempo, l'orientamento della Fondazione verso modalità di intervento innovative, capaci di creare a medio termine più stabilità economica e operativa nei nostri beneficiari, non si è affievolito, anzi è stato rilanciato proprio dall'opportunità di rivedere schemi di funzionamento e modalità di controllo, in sintonia con gli altri finanziatori.

Questa volontà propositiva, che negli anni scorsi ha originato una riflessione dapprima concettuale e poi più progettuale, ha potuto vedere nel 2008 i suoi primi risultati concreti. È motivo di soddisfazione notare che iniziative quali il fondo immobiliare dedicato a iniziative sociali e di promozione umana, "Social & Human Purpose", siano divenute operative e che rappresentino oggi un'esperienza pionieristica di valore europeo.

Altrettanta soddisfazione merita di essere espressa nei confronti dell'attenzione con cui la gestione patrimoniale della Fondazione ha continuato a svolgere il proprio lavoro verso impegni di lungo periodo: non solo quelli collegati più direttamente al territorio o alla missione – categoria che peraltro sembra riflettere quasi ovunque nel mondo un favorevole rapporto tra rischio e rendimento rispetto a operazioni di pura finanza – ma anche quelli legati alla stabilità e alla prospettiva del gruppo bancario che la Fondazione ha contribuito a far nascere e sviluppare.

Pur in una fase altamente complessa, la coerenza delle linee seguite ha rappresentato un auspicabile fattore di fiducia che si è riflesso positivamente nella società nel suo insieme.

Andrea Comba  
Presidente Fondazione CRT



## Indice

<b>Composizione degli organi</b>	<b>6</b>
<b>Dati di sintesi</b>	<b>7</b>
<b>Una nota sul metodo</b>	<b>9</b>
<b>Il quadro normativo</b>	<b>11</b>
<b>La struttura e i processi operativi</b>	<b>13</b>
Notizie sulla struttura operativa	13
Un aggiornamento sulle procedure interne	16
Il ricorso alla rete per snellire le procedure gestionali e garantire maggiore trasparenza	17
Un aggiornamento sulla scelta del total web	17
Il Documento di Programmazione Pluriennale	19
La comunicazione e l'immagine della Fondazione CRT	21
<b>La difficile congiuntura internazionale e il comportamento delle fondazioni</b>	<b>25</b>
Creazione e distruzione di ricchezza: una lettura di medio periodo	25
Ciclo economico e "altruistic giving"	27
Gli investimenti "mission-related" delle fondazioni: una strategia in via di diffusione	27
Un approfondimento: il contesto europeo e quello americano	33
<b>La gestione del patrimonio nel 2008</b>	<b>37</b>
La gestione del portafoglio tra reattività e prudenza	37
Fondazione CRT e Gruppo Unicredit: un legame confermato	39
<b>L'attività istituzionale</b>	<b>41</b>
L'attività istituzionale tra crisi finanziaria e spinte innovative	41
I progressi verso la "venture philanthropy": un anno decisivo	42
La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT	43
Le risorse a disposizione del territorio: una visione d'insieme	50
La distribuzione territoriale	51
La distribuzione per settore	53
Le macroaree come nuovo riferimento tematico	55
Lo sviluppo di una progettualità "propria" e la valorizzazione delle risorse umane: i due passaggi fondamentali nella storia dell'operato di Fondazione CRT	61
<b>Conclusioni</b>	<b>73</b>

## Composizione degli organi

Al 31 dicembre 2008

### 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 Gorla, 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, Fabio Corsico, Antonio Fassone, Agostino Gatti, Alide Lupo, Giuseppe Piaggio, Mario Rey, 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	€ 273.310.276
Oneri ordinari complessivi	€ -9.658.089
Risultato della gestione straordinaria	€ -6.757.400
Imposte	€ -1.368.260
Avanzo d'esercizio	€ 255.526.528

### Destinazioni:

Riserva obbligatoria	€ 51.105.306
Riserva per l'integrità del patrimonio	€ 38.328.979
Fondo per il volontariato	€ 13.628.081
Fondo di stabilizzazione delle erogazioni	€ 16.344.167
Avanzo residuo	€ 21.119.995

Erogazioni deliberate	€ 115.000.000
di cui programmi propri	€ 81.816.300

### Destinazione per settore\*

Salute pubblica	€ 6.000.000
Arte, attività e beni culturali	€ 34.000.000
Educazione e istruzione	€ 24.000.000
Ricerca scientifica	€ 18.000.000
Volontariato, filantropia e beneficenza	€ 16.000.000
Altri settori	€ 12.000.000

\* La suddivisione delle erogazioni per settore comprende le risorse destinate alla Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, cui occorre aggiungere 5 milioni di euro che al momento della stesura del presente documento non sono stati ancora destinati a uno specifico settore.



## 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, nel quadro, da un lato, di un progressivo miglioramento delle tecniche e delle metodologie di valutazione del rapporto con il territorio e, dall'altro, di una comunicazione più approfondita relativa ai programmi, ai progetti e in genere alle attività sostenute. Non mancano anche un inquadramento generale dei processi sociali ed economici sottostanti l'operato della Fondazione e proiezioni sui possibili sviluppi futuri.

Il Bilancio Sociale ha acquisito nel tempo il valore di un vero e proprio rendiconto del proprio operato nei confronti delle comunità locali di riferimento, e ha determinato un crescente interesse verso la pubblicazione e l'evento di presentazione che fin dall'origine la ha accompagnata.

Nel corso dei lavori preparatori della scorsa edizione è emersa con chiarezza l'opportunità di inquadrare in modo più preciso l'attività al riguardo, definendo con rigore i rapporti con i settori istituzionali e con gli organi interni, rimasti finora quelli che avevano caratterizzato le prime edizioni. In corso d'anno, pertanto, è stata definita un'apposita procedura – approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 24 novembre 2008 – che privilegia: il diretto coinvolgimento delle risorse umane interne alla struttura nelle varie fasi di rendicontazione sociale; il raccordo definito con gli atti e i documenti ufficiali della Fondazione; l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di un'apposita delibera che definisce in linea generale i contenuti del Bilancio Sociale e il budget al quale la sua predisposizione dovrà attenersi. Come di consueto, per la definizione del modello di rendicontazione (schema metodologico), 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), prefiggendosi peraltro l'obiettivo di raccordare al meglio i requisiti di metodo che caratterizzano tali studi con le esigenze di approfondimento e di illustrazione di temi specifici di questa edizione del Bilancio Sociale.

Sotto quest'ultimo profilo, occorre ricordare che lo scorso anno venne rimarcata la scelta di dare spazio alle novità procedurali e organizzative allora in corso di implementazione, e alle ragioni di fondo che spingevano la Fondazione CRT ad adeguare in tale direzione il proprio modus operandi, preannunciando che l'edizione successiva sarebbe stata più ampiamente rivolta a dare conto dei nuovi stili e approcci di intervento che andavano facendosi strada, nell'ottica di una filantropia di nuovo tipo, a maggiore vocazione attiva e in certo modo imprenditoriale ("venture philanthropy").

In linea con tali premesse, l'edizione di quest'anno è orientata verso tali temi, anche se la grave crisi generale nel frattempo sopravvenuta costringe a rendere conto di sviluppi allora imprevedibili.

Sul piano del metodo, dunque, sia le consuetudini ormai da tempo impiegate per dare vita al Bilancio Sociale, sia i passaggi organizzativi stabiliti nella procedura specifica sono stati implementati con sistematicità e pazienza, tenendo peraltro conto delle condizioni, a tratti eccezionali, nelle quali gli uffici della Fondazione si sono trovati a operare tra fine 2008 e primi mesi del 2009.

Anche in questa edizione è confermata la scelta di analizzare gli orientamenti principali della Fondazione e i rapporti che da essi 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 relazione all’impegno sociale dei cittadini e alle risorse e prerogative delle istituzioni locali, secondo una linea di indirizzo 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 ruolo di sostegno allo sviluppo del territorio e di animazione e crescita delle libertà sociali.

## Il quadro normativo

Anche nel 2008 sostanziale stabilità normativa

Nel corso del 2008 non si sono verificati nuovi provvedimenti normativi relativi alle fondazioni bancarie.

Il dibattito tra autorevoli opinionisti in materia si è progressivamente tacitato di fronte ai limiti, drammatici, che in corso d’anno sono emersi a carico della finanza più oltranzisticamente ancorata all’idea di un mercato sovrano delle proprie regole; cosicché, in definitiva, ne è uscita rafforzata la linea, da sempre interpretata dall’ACRI, che sottolinea il carattere di snodo tra mercato e società da sempre prerogativa delle fondazioni bancarie italiane. In un contesto, dunque, di stabili riferimenti legislativi e interpretativi, sono ancora una volta la giustizia europea e le interpretazioni che da essa scaturiscono negli organi giudiziari italiani, a immettere semi di novità, talvolta di primaria importanza.

Il 22 gennaio 2009 (cronologicamente al di fuori dei limiti temporali propri di questa edizione del Bilancio Sociale, ma evento di indubbio rilievo inerente la gestione della Fondazione, di cui è opportuno dare conto tempestivamente) le Sezioni Unite della Cassazione si sono pronunciate in merito a vari ricorsi presentati dalle fondazioni, tra cui quelli di Fondazione CRT, relativi al diritto di godere di riduzioni Irpeg e di esenzioni dalla ritenuta d’acconto in quanto strutture di utilità sociale per il periodo 1990-1999.

La sentenza, modificando profondamente l’orientamento preesistente, ha respinto tutti i ricorsi, riconducendo l’identità prevalente delle fondazioni, nel periodo considerato, sostanzialmente a quella di un soggetto di impresa e, specificatamente, di una società di gestione di partecipazioni finanziarie.

Per ciò che concerne la Fondazione CRT, è importante segnalare che da questo provvedimento non discendono implicazioni patrimoniali negative (dal momento che le somme controverse erano state coperte dal fondo rischi o iscritte nei conti d’ordine a titolo prudenziale) né tanto meno ripercussioni sulle somme disponibili per l’attività istituzionale ed erogativa in genere.

Più complesso invece il quadro che si presenta relativamente al periodo seguente al 1999 – quello in sostanza aperto dall’entrata in vigore della “Legge Ciampi” (d.lgs 153/99) – fino ai giorni nostri.

Per tale periodo l’agevolazione fiscale applicabile riguarda la riduzione del 50% dell’aliquota Irpeg pertinente; tuttavia l’effettivo diritto ad accedere a tale agevolazione presenta aspetti di incertezza interpretativa.

Al di là dei tecnicismi, il nodo essenziale concerne il fatto che le fondazioni, benché non detentrici di pacchetti azionari di maggioranza nelle banche o in altre società commerciali, nella tutela del proprio patrimonio tendono a svolgere un ruolo attivo nell’affiancare tali

Le Sezioni Unite della Corte di Cassazione intervengono sul trattamento fiscale delle fondazioni bancarie

## La struttura e i processi operativi

società e nel sostenerne la solidità finanziaria, fattore quest'ultimo di importanza assolutamente cruciale in questo delicato periodo.

Se esso configuri attività di impresa, tale da oscurare in capo alla fondazione l'attività erogativa istituzionale, dovrà essere oggetto prossimamente di considerazione se non di giudizio.

Fondazione CRT ha, infatti, presentato istanza di rimborso della maggiore Irpeg versata riguardante il periodo 2004-2007, ma valuterà se avviare formalmente il ricorso sulla base degli orientamenti emersi proprio nella sentenza di inizio 2009.

Il dispositivo redatto dalla Corte di Giustizia (sentenza del 10 gennaio 2006), peraltro, sembra abbastanza netto nell'indicare che se esiste ingerenza nella gestione di società, chi la esercita configura attività di impresa, indipendentemente da altri caratteri di natura sociale, altruistica o di pubblica utilità pur esistenti.

Cresce la struttura operativa della Fondazione in risposta a un'attività più ricca e complessa

Il processo di rafforzamento organizzativo, che ha trovato nel corso del 2007 un forte impulso, è proseguito anche nel 2008, sia sul fronte dell'incremento dello staff, sia su quello delle modalità operative interne.

### Notizie sulla struttura operativa

A inizio 2008 erano presenti in Fondazione 36 persone, mentre alla fine dello stesso anno si registrano 40 assunti con contratto a tempo indeterminato (inquadrate all'interno del CCNL del credito)<sup>1</sup>, coadiuvati da altre cinque risorse che collaborano su alcuni progetti specifici della Fondazione. Fra gli inserimenti in struttura stabile avvenuti nel 2008 si contano due risorse che nel 2007 hanno collaborato con la Fondazione con contratti a termine. Dal punto di vista delle funzioni, il rafforzamento dello staff ha riguardato l'area Amministrazione e contabilità, l'Attività istituzionale e l'area Segreteria e servizi generali. Il modello di Fondazione CRT prevede l'avvalersi nella grande maggioranza di dipendenti diretti, sono invece assenti forme di distacco dalla banca conferitaria e utilizzo di service, mentre le collaborazioni esterne sono in linea con il dato nazionale.

È utile riprendere sinteticamente le ragioni – esposte più nel dettaglio nel precedente Bilancio Sociale – alle quali si riconduce il rafforzamento della struttura. In primis va richiamata la necessità di adeguare la struttura all'aumento del carico complessivo di lavoro, al fine di mantenere alta la qualità del lavoro stesso. Tale aumento si traduce, per quanto riguarda l'attività istituzionale, non solo nell'incremento del numero di pratiche trattate, ma anche e soprattutto nell'aumento di complessità che caratterizza alcune di queste: coinvolgimento di più organizzazioni, utilizzo di metodologie nuove per la stessa Fondazione. Non di meno, l'utilizzo di nuovi approcci e l'avvicinamento a nuovi strumenti, come ad esempio i fondi immobiliari, richiedono sforzi ulteriori di apprendimento prima all'interno della struttura e poi all'esterno, oltre che le necessarie successive fasi di implementazione e messa a regime. Un'ulteriore ragione si individua nella naturale ricerca di "assestamento" tra responsabilità, esperienze, propensioni e attitudini delle persone. Va infine menzionata l'esigenza di sviluppare forme di controllo di gestione e di audit adeguate alla complessità delle attività che la Fondazione deve garantire ai propri interlocutori.

Per una fondazione di origine bancaria il contenimento dei costi di funzionamento, non di-

<sup>1</sup> A livello nazionale, secondo i dati ACRI, il peso dell'inquadramento contrattuale nell'ambito del CCNL del settore credito corrisponde solo al 40%. La scelta prevalente per le nuove assunzioni da parte delle fondazioni bancarie a livello nazionale è per il contratto nazionale del Commercio e Servizi (31% del personale), mentre l'incidenza dei rapporti regolati da contratto individuale è del 28%. Si registrano differenziazioni anche sostenute a seconda in particolare dell'area geografica.

rettamente collegabili al perseguimento delle finalità sociali, è un *must*, così come lo sono anche l'attrezzarsi al meglio per poter promuovere l'innovazione sociale e la costruzione di network tra le organizzazioni del territorio – e quindi dotarsi di risorse capaci di progettualità – nonché una gestione del patrimonio secondo il dettato normativo. Lo staff di una fondazione bancaria, ed è sicuramente questa la scelta di Fondazione CRT, deve quindi poter rispondere a questo complesso di esigenze e l'essere qualificato, l'essere dotato di adeguate competenze ed esperienza costituiscono caratteristiche dalle quali non si può prescindere. Può risultare interessante in questa sede considerare il costo del personale, pari a 3,2 milioni di euro nel 2008 (erano 2,7 nel 2007), cifra che rappresenta il 6% del costo delle risorse umane impegnate nelle strutture operative del complesso delle fondazioni bancarie a livello nazionale.

La distribuzione del personale di Fondazione CRT per funzione (dicembre 2008)

Segreteria Generale, Segreteria e servizi generali	6
Segreteria di presidenza	1
Affari legali	1
Amministrazione e contabilità	4
Attività istituzionale	13
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
<b>Totale</b>	<b>40</b>

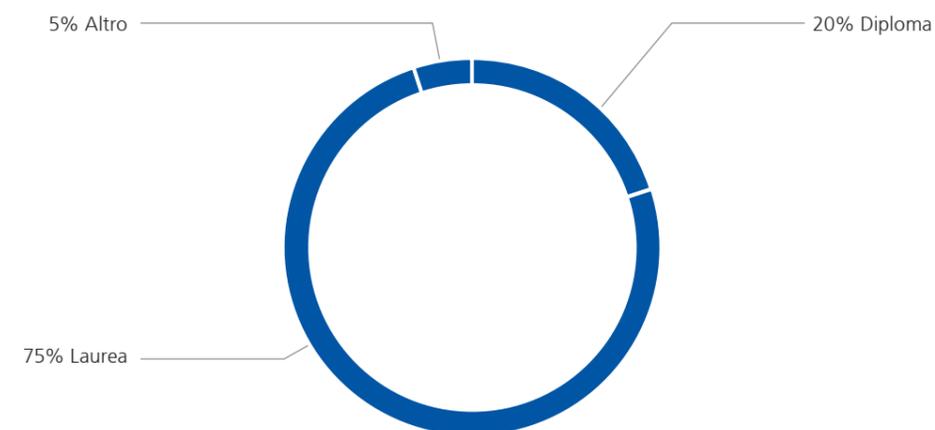
La Fondazione ha via via optato per la costruzione di uno staff con competenze ed esperienze specifiche, in particolare in quelle aree più vicine all'attività istituzionale, dotato in prevalenza di preparazione universitaria, e sempre più legato dal mondo bancario.

Con i nuovi ingressi nel 2008 si è abbassato ulteriormente il peso della struttura originariamente proveniente dalla banca (10 sui 40 dipendenti hanno infatti origini bancarie), mentre la quota di laureati è pari al 75% e raggiungerebbe il 78% se si considerassero anche le collaborazioni esterne. Il dato relativo al livello di scolarizzazione è decisamente

Solo un dipendente su quattro proviene dal settore del credito

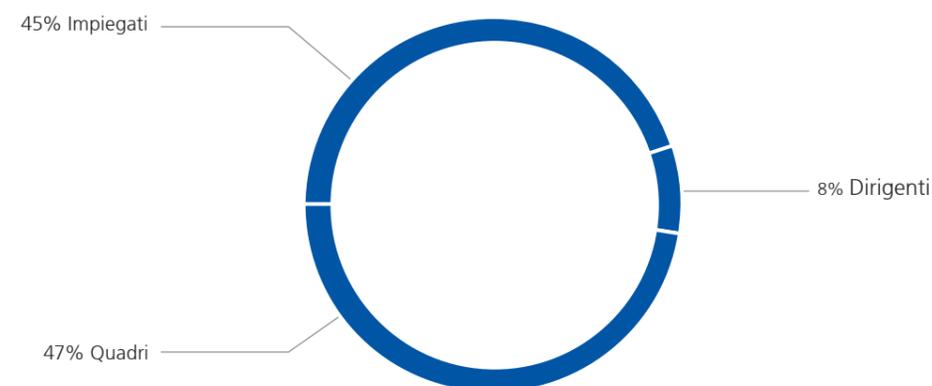
superiore alla media nazionale delle fondazioni bancarie, che si attesta in generale al 59% e al 61% per quanto riguarda le fondazioni definite dall'ACRI "grandi", sottoinsieme nel quale rientra anche Fondazione CRT.

La distribuzione del personale di Fondazione CRT per titolo di studio (dicembre 2008)



Relativamente alle categorie professionali, si riscontra un sottodimensionamento per quanto riguarda le responsabilità dirigenziali, pari all'8% del totale del personale, se si confronta il dato di Fondazione CRT con quello nazionale, pari al 12%.

La distribuzione del personale di Fondazione CRT per funzione (dicembre 2008)



Si rafforza ulteriormente nel 2008 la quota di occupazione femminile che sale al 65% (era pari al 61% nel 2007) e che supera sensibilmente quella registrata a livello nazionale (pari al 53%).

## Un aggiornamento sulle procedure interne

Nel corso del 2008, facendo seguito alle indicazioni emerse circa l'opportunità di maggiore trasparenza e intelligibilità degli schemi di funzionamento della Fondazione, è stata implementata e resa operativa, tramite deliberazioni del Consiglio di Amministrazione, una serie di procedure interne.

Oltre alla procedura riguardante il Bilancio Sociale, sono oggi in funzione in Fondazione quelle riguardanti:

- Ufficio Stampa
- Gestione eventi
- Attività di investimento in partecipazioni e fondi di investimento
- Operatività mercati finanziari
- Gestione partecipazioni
- Fornitura di beni e servizi
- Sistemi informativi
- Gestione richieste di contributo
- Contabilizzazione e pagamenti
- Redazione bilancio consolidato.

Inoltre, nel medesimo contesto di definizione di regole e comportamenti, sono stati attivati:

- Il regolamento del sistema dei controlli interni
- Norme e regole attinenti il personale.

La caratteristica principale delle procedure identificate dalla Fondazione è il fatto che siano, in più di un caso, strutturate per processi operativi più che per funzioni, con uno spiccato richiamo all'interazione tra gli uffici operativi: in tal modo, esse adempiono a una duplice funzione, quella di strutturare modi di operare verificabili e quella di spingere con forza verso relazioni interne poco "imbalsamate", delimitate, rigide. In maniera ideale, si configura uno schema funzionale di tipo semi-matriciale, nel quale funzioni di supporto e funzioni di front-line interagiscono nell'ottica di fornire prestazioni sempre più efficienti e trasparenti alle comunità di beneficiari.

Lo sforzo compiuto in corso d'anno è stato di indubbia rilevanza, sia per la complessità dei problemi analizzati, sia per il dettaglio operativo che è stato toccato.

Il periodo relativamente recente nel quale le procedure hanno iniziato a funzionare non permette di trarre indicazioni sul loro funzionamento.

La strada prescelta, infatti, per sviluppare bene le proprie potenzialità, richiede un'ampia disposizione cooperativa tra gli uffici, che le procedure costruite indicano, ma allo stesso

tempo presuppongono. Senza di essa emergerebbe con chiarezza la contraddizione tra l'istanza di rigidità, inevitabilmente connessa alle fasi di formalizzazione, e quella di spontaneità richiesta dall'interagire.

Mentre si sperimentano gli approcci migliori per trattare i casi più frequenti a rischio rigidità, opportunamente la Fondazione ha affiancato all'implementazione delle procedure maggiore trasparenza nei sistemi premianti e la creazione di momenti comuni di formazione e aggiornamento.

Su un piano più generale, la Fondazione ha comprensibilmente privilegiato, in questa fase, l'analisi dettagliata delle aree operative nelle quali si concentrano i rischi più significativi in termini di impatti patrimoniali e di acquisizione dei dati di bilancio; per converso, analoga rilettura dovrà col tempo investire anche l'area delle erogazioni e dell'ideazione e relativi programmi di spesa, alla luce tra l'altro delle modalità operative meno tradizionali che proprio nel 2008 hanno iniziato ad affermarsi.

Nel 2008 la Fondazione CRT ha deciso di esplicitare i principi fondamentali del proprio *modus operandi* con l'adozione di un Codice Etico, destinato a coinvolgere progressivamente anche gli interlocutori della Fondazione.

## Il ricorso alla rete per snellire le procedure gestionali e garantire maggiore trasparenza

Con l'obiettivo di mantenere la caratteristica di struttura operativa snella, e dunque efficace nella sua azione, Fondazione CRT ha posto nel 2008 nuovo accento sullo sviluppo degli strumenti operativi a supporto di una migliore organizzazione dell'attività e di una ancor più efficace interazione con i soggetti destinatari dell'attività.

Se già nel 2007 vi fu il passaggio definitivo all'utilizzo del web come unico "portale" d'accesso alla presentazione delle domande da parte dei potenziali beneficiari, nell'ottobre 2008 ha preso il via una fase sperimentale (che si concluderà nel giugno 2009) per testare una versione del programma che consente la consultazione da parte degli utenti della documentazione successiva all'eventuale assegnazione del contributo. In fase definitiva questa modalità operativa sarà dunque di supporto non solo alla fase istruttoria, ma soprattutto a quella esecutiva e di monitoraggio dei progetti.

## Un aggiornamento sulla scelta del total web

A prescindere dall'applicazione specifica che consentirà a breve di raggiungere un elevato livello di trasparenza dell'iter di richiesta e concessione dei contributi, è possibile affermare che Fondazione CRT basa la sua informazione istituzionale e la sua apertura verso l'esterno sulla centralità del web.

Ogni informazione su attività e opportunità offerte dalla Fondazione è infatti reperibile esclusivamente e "certamente" sul sito [www.fondazioneCRT.it](http://www.fondazioneCRT.it).

Il sito della Fondazione è infatti lo sportello informativo a disposizione di chi intende presentare progetti e cogliere opportunità offerte dalla Fondazione: è il portale d'accesso ai servizi della Fondazione.

Tale impostazione è stata premiata dai contatti che hanno raggiunto il sito. I dati statistici consentono di affermare che l'unica strada per comunicare correttamente ed efficacemente con i propri interlocutori (ogni anno qualche migliaio) è migliorare costantemente il canale web. Espandere i servizi online connessi soprattutto all'attività istituzionale della Fondazione è una fondamentale risorsa organizzativa.

L'area core della presenza in rete è ovviamente il sito [www.fondazioneCRT.it](http://www.fondazioneCRT.it), la sua home page e le due aree "Attività" e "Iniziativa in corso" divenuti il vero e proprio portale d'accesso della Fondazione, in cui sono in evidenza le novità e le linee di finanziamento attive: intorno a quest'area ruotano gli altri *web front* della Fondazione ("Richieste on line", "Alla scoperta di Torino", "Fondazione Antiusura", "Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea", "C-LAB").

La Fondazione CRT ha il controllo interno in tempo reale dello strumento web. La struttura controlla anche l'invio di una *newsletter*, che costituisce un'occasione più mirata di comunicazione con i propri interlocutori: "FCRT Link" fornisce informazioni di servizio sui progetti, i bandi in uscita e più in generale sulle opportunità offerte dall'attività istituzionale della Fondazione rivolta al territorio.

La pubblicazione – in una prima *release* nel marzo 2006 e una seconda nell'ottobre dello stesso anno – del sito "Alla scoperta di Torino" ha leggermente incrementato le visite dall'estero, in particolare dalla Cina.

Il sito [www.fondazioneCRT.it](http://www.fondazioneCRT.it) ha complessivamente richiamato 138.000 visitatori dall'inizio dell'anno: le visite mensili sono stabilmente oltre 10.000 con l'eccezione dei mesi di agosto e dicembre. Dopo la consultazione della pagina iniziale, le visite si concentrano sull'area dedicata alle iniziative in corso, alle domande frequenti e ai progetti della Fondazione. Gli iscritti alla newsletter "FCRT Link", che fornisce informazioni sull'uscita di bandi e sui risultati, oltre che su alcuni momenti dell'attività istituzionale della Fondazione, sono oggi 6300. A ogni invio gli utenti che effettivamente consultano la mail sono il 48%.

Merita infine un cenno la recente pubblicazione di una ricerca indipendente (un lavoro di schedatura e confronto fra i siti delle fondazioni di origine bancaria promosso dall'Università di Bologna) sulla rivista "Terzo Settore", supplemento a "Il Sole – 24 Ore" di maggio 2008, che esamina il sito della Fondazione CRT sottolineando l'originalità – rispetto agli altri siti analoghi – dell'impostazione orientata al servizio dell'utente potenziale ed evidenziando quali punti di forza gli stessi che furono all'origine del progetto del sito della Fondazione nel 2005:

"I siti delle fondazioni di origine bancaria dovrebbero sicuramente prendere esempio da

Consolidato l'utilizzo del web come principale porta di ingresso alle attività della Fondazione

Oltre 10.000 accessi mensili al sito della Fondazione

Approvato nel mese di dicembre 2008 il Documento di Programmazione Pluriennale con la conferma delle aree di intervento

quello elaborato e messo online dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, in quanto risponde a tre quesiti informativi fondamentali:

- chi siamo: le informazioni istituzionali sulla storia e l'organizzazione della Fondazione. La Fondazione le fornisce sfruttando anche le nuove tecnologie. [...] a una classica presentazione della storia della Fondazione si unisce un video che rafforza il significato delle parole scritte, ma anche il concorso fotografico nazionale per illustrare ogni anno il bilancio sociale della Fondazione. Tutte idee che le fondazioni di origine bancaria potrebbero replicare e ancor migliorare [...];
- cosa facciamo: buona parte della home page del sito è dedicata a cosa fa la Fondazione contrastando dunque un errore tipico delle fondazioni di origine bancaria insito nel descrivere maggiormente la prima parte rispetto alle attività concretamente svolte e finanziate;
- come lo facciamo: qui la Fondazione va oltre e sviluppa dei sotto-domini specifici per dei progetti che ha svolto o che conduce".

Il sito C-LAB, rinnovato dal 24 ottobre 2008, ha raggiunto le 6000 visite nei mesi di novembre e gennaio, soprattutto nella sezione forum.

## Il Documento di Programmazione Pluriennale

In data 22 dicembre 2008 il Consiglio di Indirizzo ha varato il Documento di Programmazione Pluriennale per il triennio 2009-2011. Tale documento è previsto dallo Statuto e dal Regolamento della Fondazione.

All'art. 4, comma 1, dello Statuto della Fondazione si legge: "La Fondazione adotta, nella propria azione, il metodo della programmazione su base pluriennale – da tradursi nei documenti programmatici previsionali di cui all'art. 23 comma 6 seguente<sup>2</sup> – attraverso l'adozione di documenti, approvati dal Consiglio di Indirizzo, che ne definiscono gli indirizzi strategici, gli obiettivi da perseguire, le priorità". Il Regolamento della Attività Istituzionale della Fondazione all'art. 4, comma 1, precisa inoltre in tre anni la durata temporale del Documento di Programmazione Pluriennale e specifica che esso "contiene la specificazione dei fini statuari che la Fondazione intende perseguire nell'arco di tempo preso in considerazione" e che "può essere aggiornato e integrato con riferimento al periodo di vigenza". Il Regolamento prevede infine che il Documento di Programmazione Pluriennale definisca: "a) gli indirizzi strategici, b) gli obiettivi da perseguire, c) le priorità e gli strumenti di intervento, d) la selezione dei settori".

Sebbene approvato nello scorso dicembre, il Documento è in fase di revisione, dovendo

<sup>2</sup> Si tratta dei Documenti Programmatici Previsionali annualmente adottati dalla Fondazione CRT.

infatti scontare le difficoltà di traguardare a medio termine il futuro a partire da una situazione congiunturale forse la più complessa da decifrare dal dopoguerra a oggi.

Nonostante sia dunque opportuno rimandare a un momento successivo una trattazione puntuale dei contenuti di tale documento – che verrà pubblicato sul sito della Fondazione non appena ne sarà ultimata la revisione – è utile in sede di Bilancio Sociale tracciare le motivazioni alla base di esso e individuare in modo sintetico principi e approcci che Fondazione CRT intende seguire nel prossimo triennio.

L'adozione di tale documento è innanzitutto coerente con il ruolo della Fondazione di promuovere e sostenere lo sviluppo economico e sociale del territorio in un'ottica di lungo periodo. All'interno di un percorso sempre più improntato alla volontà di trasparenza e di rendere conto ai propri stakeholder, il Documento di Programmazione Pluriennale viene incontro alla necessità di assicurare agli interlocutori della Fondazione una più chiara ed esauriente comprensione degli obiettivi dell'operato stesso della Fondazione.

Il Documento di Programmazione Pluriennale conferma per il triennio 2009-2011 la scelta di destinare la parte prevalente delle risorse ai settori in cui la Fondazione opera tradizionalmente:

- Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa
- Arte, attività e beni culturali
- Educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola
- Ricerca scientifica e tecnologica
- Volontariato, filantropia e beneficenza.

La Fondazione ritiene inoltre necessario operare anche in altri due settori ammessi in base alla vigente normativa, cui destinerà le residue risorse:

- Protezione civile
- Sviluppo locale ed edilizia popolare locale.

L'impegno nel tempo all'interno dei medesimi settori configura uno "stile di gestione" dell'attività erogativa che predilige il dare stabilità e certezza al territorio – piuttosto che rincorrere necessità imminenti – consentendo in tal modo di fidelizzare rapporti e di creare effettiva sussidiarietà orizzontale. Questa scelta riflette peraltro l'impostazione strategica che privilegia la strutturazione progressiva delle attività a regia propria e la capacità di innovazione nell'approccio metodologico.

Completata la selezione dei settori di intervento per i prossimi tre anni, come previsto ai sensi dello Statuto, il Documento di Programmazione Pluriennale formalizza per la prima volta il "ragionamento" per aree di attività piuttosto che per singoli settori, abbracciando

in questo modo un approccio maggiormente orientato alla trasversalità e alla progettualità più efficace.

Inoltre, questa scelta è propedeutica a permettere l'eventuale accorpamento al settore "Volontariato, filantropia e beneficenza" delle attività di carattere volontario oggi riconducibili al settore "Salute pubblica". Nel corso del triennio – in esecuzione di un disegno implicitamente avviato fin dall'esercizio 2004 – la Fondazione CRT potrà infatti decidere la definitiva rinuncia a operare istituzionalmente nel settore "Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa". Il sostegno dei progetti di volontariato, che oggi sono contabilmente riferiti a questo settore (quali il progetto *Missione Soccorso*, il volontariato ospedaliero, quello legato alla donazione di sangue e organi) e che rappresentano circa il 75% del budget destinato al settore "Salute pubblica", verrebbe fatto rientrare nel più vasto complesso del sostegno alle attività di volontariato, mentre il restante confluirebbe negli ambiti della ricerca scientifica e della formazione.

Da evidenziare all'interno del Documento un rinnovato interesse nei confronti della valutazione della propria attività, reso possibile anche grazie al rafforzamento della struttura organizzativa, alla formalizzazione di molte procedure operative, all'implementazione di nuovi strumenti informatici. Affinché il processo valutativo possa diventare per la Fondazione reale strumento di apprendimento – utile a migliorare il proprio approccio – è necessaria la condivisione degli strumenti e dei supporti valutativi, di cui la Fondazione si doterà, con i soggetti destinatari dell'attività che, a loro volta, avranno in questo modo la possibilità di analizzare le proprie iniziative da prospettive diverse, nonché di sviluppare nuove competenze sul proprio operato. Incidentalmente, in questo quadro, il ruolo del Bilancio Sociale verrà ad assumere un carattere più incisivo nel rapporto tra la Fondazione e i propri stakeholder, giacché questo strumento è chiamato a rendere conto ai molti soggetti del territorio dell'operato della Fondazione stessa.

### La comunicazione e l'immagine della Fondazione CRT

In linea con le indicazioni contenute nel piano strategico di comunicazione 2008, nel corso dell'anno la Fondazione CRT ha impresso un'impronta selettiva alla comunicazione sul territorio conferendo particolare enfasi alle iniziative e ai progetti che rispondono ai principali ambiti strategici: su un totale di oltre cinquanta eventi organizzati nel corso dell'anno, segnaliamo nel presente Bilancio Sociale soltanto i più significativi.

Nell'ambito dei progetti a regia propria, a modalità di comunicazione tradizionali si sono affiancate modalità innovative: nel Salone d'Onore sono stati presentati risultati e bandi di alcuni progetti (*Master dei Talenti neolaureati*; *World Wide Style*, *Diderot per la matematica*), mentre si è investito in ampie campagne di comunicazione attraverso locandine, affissioni statiche e su mezzi pubblici (campagne per *Master dei Talenti* e per *Mestieri*

Real). Nel caso del progetto *Diderot*, la comunicazione si è estesa capillarmente a tutto il territorio di tradizionale competenza, con un *road show* di quindici giorni in tutti i capoluoghi di provincia del Piemonte e in Valle d'Aosta. Nell'ambito di *Sapere donare uno per uno* è stata realizzata a Torino e provincia una campagna di comunicazione mirata a far affluire il "5 x 1000" a favore della ricerca per l'Università di Torino.

A riprova dell'attenzione nei confronti del mondo dei giovani, nel corso dell'anno si sono sviluppate le iniziative firmate dalla community-laboratorio della Fondazione, il C-LAB: le serate di approfondimento su tematiche sociali, economiche, ambientali, l'evento conviviale alla Palazzina di Caccia di Stupinigi e la presentazione del sito, rinnovato nella grafica e nei contenuti proprio nel 2008.

Il Salone d'Onore ha ospitato nel corso dell'anno alcuni convegni, tra i quali segnaliamo quello dedicato alla "Venture Philanthropy", organizzato con la European Venture Philanthropy Association il 6 giugno, e il convegno dell'Associazione delle Fondazioni delle Casse di Risparmio Piemontesi, tenutosi il 13 novembre e intitolato "Tra solidarietà e sviluppo: le fondazioni bancarie nell'età del capitalismo difficile".

Nell'occasione è stato presentato l'"Osservatorio Fondazioni" relativo all'esercizio 2007, il Rapporto che, a cadenza annuale, analizza l'attività delle fondazioni di origine bancaria del Piemonte, inquadrandola nel contesto socio-economico del territorio.

Per la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT sono state organizzate la conferenza stampa di presentazione del fondo "Social & Human Purpose" (11 settembre) e la presentazione del progetto *Ivrea 24* (15 ottobre), con cui prende concretamente avvio l'intervento della Fondazione CRT nel campo dell'housing sociale.

In ambito culturale e artistico, settore più tradizionale ma molto importante per l'immagine e la notorietà della Fondazione, ricordiamo a titolo di esempio, tra i numerosi eventi curati e gestiti, la presentazione della mostra "Canaletto e Bellotto", tenutasi con grande successo di pubblico a Palazzo Bricherasio e le conferenze stampa del Teatro Regio (per la stagione estiva a Racconigi e per lo spettacolo *Thais*) e del Teatro Stabile (per la stagione 2008-2009 e per la riapertura del teatro Carignano).

Nel campo di istruzione e ricerca citiamo soltanto un esempio emblematico: la cura e la gestione, d'intesa con Fondazione ISI, della prima edizione del "Premio Lagrange Fondazione CRT", la cui cerimonia si è tenuta alla Palazzina di Caccia di Stupinigi il 18 aprile.

In ambito sanitario e assistenziale, come tutti gli anni, la Fondazione ha organizzato alle Margarie del Castello di Racconigi la "Giornata del Soccorso", che riunisce tutti i volontari del settore in un evento conviviale in cui si tengono le premiazioni dei bandi per l'assegnazione di ambulanze di primo soccorso e di veicoli destinati alle esigenze della Protezione civile.

Al decennale della Fondazione Antiusura CRT - La Scialuppa Onlus è stata dedicata la giornata del 26 settembre; da non dimenticare infine la presentazione del Bilancio Sociale

Numerose le iniziative di comunicazione svolte nel 2008

Un'immagine a tratti focalizzata sulla Fondazione quale attore finanziario...

...sul piano locale continua a prevalere l'immagine della Fondazione quale ente filantropico

edizione 2008, tradizionale momento di incontro e confronto con gli stakeholder della Fondazione.

Se quanto sinora esposto mette in evidenza l'attività di comunicazione istituzionale portata avanti dalla Fondazione per rendere conto agli stakeholder delle iniziative a favore dello sviluppo del territorio, altrettanto significativi sono stati, nel corso dell'anno 2008, l'incremento della presenza sui giornali nazionali e la conseguente impennata di notorietà legata al ruolo che Fondazione CRT ha assunto nella ricapitalizzazione del gruppo UniCredit, in conseguenza della crisi internazionale delle Borse.

Infatti, le problematiche legate agli andamenti delle Borse mondiali e in specifico dei principali titoli in portafoglio per Fondazione CRT hanno portato all'attenzione dei media nazionali, specie nella seconda metà dell'anno, il ruolo della Fondazione torinese di investitore stabile e sicuro, in grado di intervenire positivamente nei momenti più difficili. Anche questa volta, e semmai con maggiore evidenza del solito, è emersa la dicotomia "storica" propria dell'immagine della Fondazione sui media: soggetto nonprofit prodigo di interventi a favore del territorio, sulla stampa locale; soggetto forte dal punto di vista finanziario, influente polo decisionale di assetti bancari ed equilibri economico-politici, sulla stampa nazionale e internazionale.

Infatti, analizzando la rassegna stampa del 2008, l'86,7% degli articoli (su un totale assoluto di 1500) riguarda l'attività erogativa della Fondazione CRT: tuttavia, se si considerano solo gli articoli pubblicati sui media nazionali il 76,3% tratta di investimenti di patrimonio e partecipazioni finanziarie, mentre solo il 23,7% riguarda le erogazioni. Il dato ovviamente si ribalta se si considera la stampa locale: l'analisi degli articoli pubblicati dalle redazioni regionali e provinciali dei quotidiani nazionali evidenzia il 92% di argomento erogazioni e solo l'8% relativo a investimenti e partecipazioni (ovvero 40 articoli su 500). Ancora più netta la situazione nei periodici locali: nel 98% dei casi gli articoli pubblicati sono dedicati agli interventi sul territorio effettuati nel corso del 2008 dalla Fondazione CRT.

I giornali locali tendono a dare notizia dei contributi erogati a favore della comunità - prova concreta di come l'istituzione sia fedele alla propria mission - mentre non seguono con la stessa attenzione il ruolo delle fondazioni nelle questioni finanziarie legate agli investimenti di patrimonio, sia per mancanza di spazi di approfondimento economico sia perché sovente tali notizie sono considerate troppo "difficili" per i propri lettori. Per converso, i quotidiani nazionali sono sempre stati interessati pressoché esclusivamente agli investimenti di patrimonio delle fondazioni, giustificando il loro disinteresse alle erogazioni con la limitazione territoriale di queste ultime (il contributo non "fa notizia").

La doppia identità appena descritta connota da sempre la comunicazione della Fondazione CRT, così come dell'intero sistema delle fondazioni di origine bancaria italiane: da un lato l'immagine dell'ente nonprofit erogatore di risorse e dall'altro l'istituzione che gestisce

il proprio patrimonio ricercandone il migliore rendimento. Questa dualità ha sovente reso arduo perseguire una strategia di comunicazione e di immagine univoca, nonostante si possano considerare definitivamente tramontate le fasi in cui le fondazioni erano prima confuse con le banche e poi considerate il “Frankenstein” della società italiana.

Per analizzare proprio questa evoluzione della notorietà e dell’immagine di Fondazione CRT, alla fine del 2008 si è avviato un nuovo audit sulla Fondazione – i cui esiti verranno riportati nel Bilancio Sociale del prossimo anno – esteso a tutto il territorio di tradizionale competenza.

## La difficile congiuntura internazionale e il comportamento delle fondazioni

Rendere conto del proprio operato, delle decisioni assunte, del modo con cui sono state affrontate le tante situazioni non semplici che la congiuntura finanziaria ha posto in essere nel 2008, costituisce un motivo di particolare preoccupazione per la redazione del Bilancio Sociale di quest’anno. Lo scrupolo di fornire alla comunità territoriale, e in generale a tutti gli stakeholder, gli elementi di conoscenza e di giudizio necessari è accentuato dal fatto che non si tratta di elementi già storicizzati, ma di vicende tuttora in divenire, per le quali esiste la sensazione che il profilo di peggioramento sia tuttora in corso al momento di scrivere queste righe.

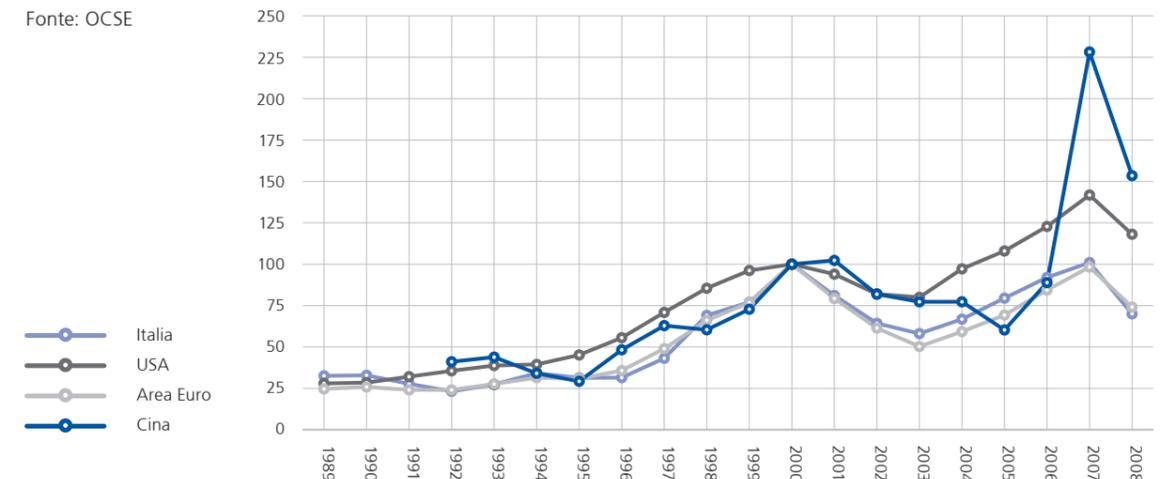
È importante, peraltro, sottolineare che non si tratta di una difficoltà che affligge particolarmente la Fondazione CRT, e nemmeno in modo specifico le fondazioni bancarie italiane. Nei paragrafi che seguono troveranno spazio sia le problematiche più nettamente riconducibili alla nostra Fondazione, sia quelle che permettono di identificare aspetti propri delle fondazioni bancarie; tuttavia esiste una vasta area di fenomeni che interrogano l’operato delle fondazioni un po’ in tutto il mondo, e che investono in senso generale tutte le strutture finanziarie caratterizzate da ottiche di medio e lungo periodo.

### Creazione e distruzione di ricchezza: una lettura di medio periodo

La preoccupazione fondamentale, che investe tutti i soggetti indicati, riguarda il processo di generazione e conservazione della ricchezza, che negli ultimi dieci anni si è rivelato precario e soggetto a fluttuazioni di frequenza e ampiezza molto rilevanti.

Nel 2008 neanche le fondazioni bancarie sfuggono alla grande turbolenza finanziaria...

Indici azionari 1989-2009 in Italia, USA, Area Euro e Cina (anno 2000 = 100)



Come mostra il grafico sopra riportato, l'inizio del nuovo secolo è stato segnato da grandi oscillazioni dei mercati azionari, emergenti e non, che costituiscono una componente essenziale dell'allocazione di lungo periodo dei grandi patrimoni delle fondazioni. Colpisce la differenza rispetto al trend lineare del decennio precedente, e il susseguirsi di ben due profonde fasi di crisi in meno di dieci anni.

Assicurare la conservazione del patrimonio, trasmettere benessere alle generazioni future, permettere in modo credibile la sostenibilità finanziaria di sistemi essenziali di welfare, come nel caso delle pensioni delle nuove generazioni, non sono dunque più obiettivi scontati: anche se nel lungo periodo torneranno condizioni meno insicure, è più che probabile che gli effetti del momento attuale si ripercuotano su fasce non trascurabili della popolazione, ponendo di fronte a nuove scelte soggetti come le fondazioni.

I contatti internazionali della Fondazione CRT confermano questo fattore di inquietudine. Per chi è incaricato di gestire le fondazioni e di assicurarne la solidità nel futuro, non c'è solo la preoccupazione di individuare le scelte di allocazione del portafoglio più utili per uscire al meglio da questa crisi. A essa si affianca la sensazione che, a medio termine, potrebbe ampliarsi il perimetro delle esigenze da fronteggiare, dei bisogni non corrisposti, delle difficoltà che il welfare incontrerà.

Questa nuova situazione ha innescato un ampio dibattito sulle strategie da applicare per preservare al meglio la ricchezza dei patrimoni delle fondazioni, allo stesso tempo producendo risorse sufficienti per adempiere alle proprie missioni. In larga misura, questa discussione è comunque orientata a non introdurre repentini cambiamenti nei criteri di allocazione dei patrimoni; è prevalente la convinzione che il mercato azionario, pur se soggetto a turbolenze fuori dal comune, sia in grado di assicurare, nel lungo periodo, la maggior protezione contro l'inflazione e il miglior incremento di valore, una quota del quale potrà essere destinata alla copertura delle cospicue maggiori esigenze erogative.

Questo quadro di convincimenti non è, però, chiuso a esperimenti e approfondimenti ulteriori, come si dirà meglio nel paragrafo dedicato al confronto tra il contesto europeo e quello americano.

Per altro verso, il ruolo di sussidiarietà, che in misura crescente tendeva ad affermarsi in capo al settore della filantropia e del nonprofit, sembra uscire ridimensionato di fronte al significato e al peso che assumono gli Stati e le loro finanze quali garanti unici credibili del ritorno alla stabilità.

Alla lunga fase di ridimensionamento delle economie pubbliche, il cui ritiro ha lasciato spazio al mercato, e in misura nettamente minore all'area del nonprofit, è seguita una fase repentina ma profondissima di rientro in scena del presidio pubblico, oggi di fatto implicato in una sorta di *repossessing* del comparto finanziario.

...che presenta sintomi già da alcuni anni

Si fa strada un ruolo più significativo per la filantropia e il nonprofit

### Ciclo economico e "altruistic giving"

Al di là della filantropia esercitata nell'immediato, assolutamente vitale e certamente non posta in discussione, sembra aleggiare la domanda se da questa crisi uscirà un mondo più aperto al contributo delle fondazioni e delle grandi istituzioni benefiche, o se al contrario, nei cittadini, nelle famiglie, negli stessi gruppi di interesse, non si aprirà una fase di maggiore diffidenza, supportata dalla latente convinzione che "pubblico è bello".

La percezione del nonprofit da parte della società nel suo insieme non è affatto un problema astratto di natura sociologica. Nei mesi scorsi, quando la comunità delle istituzioni benefiche in grado di erogare risorse tratte dai rendimenti del loro patrimonio ha iniziato a fare i conti con la crisi, studiosi ed esperti si sono interrogati sull'evoluzione che la crisi stessa avrebbe indotto sulle donazioni di famiglie e imprese, di fatto una componente essenziale per il buon funzionamento del comparto filantropico. Nelle crisi cicliche del recente passato, il flusso di donazioni alle istituzioni benefiche non si è ridotto, e anzi in molti casi ha registrato una gobba limitatamente positiva, riconducibile al sentimento di solidarietà e alla percezione delle difficoltà incontrate da un numero maggiore di persone bisognose supporto. Questo comportamento, riscontrato un po' ovunque nel mondo occidentale, sembra però non ripetersi in questa circostanza. La velocità con la quale il trend delle economie si è rovesciato, la profondità della caduta, e soprattutto l'entità delle incertezze circa la durata delle difficoltà e l'ampiezza dei problemi da affrontare hanno indotto una riduzione delle donazioni, più forte negli Stati Uniti, ma riscontrabile anche in Europa, di ampiezza variabile, ma tale da impensierire seriamente il comparto: mancano dati certi e affidabili, ma si parla a livello generale di una flessione attorno al 30% delle donazioni a cavallo tra 2008 e 2009. Ovviamente, per quanto riguarda l'Italia non sono possibili riscontri se non, al momento, di tipo episodico. Solo un'indagine ad hoc potrà chiarire questo aspetto.

Più che una misurazione precisa, tuttavia, per le fondazioni è importante la consapevolezza che la tenuta dei livelli di erogazione sia un obiettivo tanto più importante da perseguire quanto altri soggetti del "donare altruistico" questa volta verranno probabilmente meno, almeno in parte, al loro abituale contributo.

### Gli investimenti "mission-related" delle fondazioni: una strategia in via di diffusione

La vastità della crisi finanziaria in corso e le conseguenze pesanti che essa riflette nei conti economici e negli stati patrimoniali di quasi tutte le fondazioni operanti nel mondo occidentale e non solo alimentano un'ampia e significativa discussione attorno alla gestione delle risorse di capitale accumulate.

In questo quadro trovano possibilità di affermazione orientamenti nuovi che, seppure in-

trodotti già da qualche anno tra i temi esplorati in convegni e seminari rivolti agli specialisti, sono finora rimasti sostanzialmente limitati, se non marginali, dal punto di vista di una loro applicazione concreta.

È noto che le scelte di allocazione di portafoglio delle fondazioni, e in particolare delle fondazioni di dimensioni maggiori e di più consolidato insediamento storico, si avvicinano a quelle proprie dei grandi investitori istituzionali, alla ricerca di un mix tra rischi e rendimenti che permetta la ragionevole certezza futura dei flussi di erogazione desiderati (e talvolta resi cogenti dalla legge, almeno per quanto riguarda standard minimi).

La preoccupazione di salvaguardare in primo luogo, e incrementare al meglio, nel lunghissimo periodo, la consistenza patrimoniale, ha tendenzialmente inserito in questo quadro una preferenza per l'allocazione sui mercati azionari, accompagnata, in misura diversa secondo i contesti nazionali e specifici di ogni singola realtà, dall'allontanamento rispetto alle caratteristiche dell'*endowment* originario<sup>3</sup>.

Come richiamato nel paragrafo precedente, tuttavia, quanto accaduto nel decennio trascorso pone in crisi questo paradigma. Di fronte alla persistente difficoltà di garantire rendimenti e addirittura di proteggere i patrimoni da oscillazioni di notevoli proporzioni, comincia a insinuarsi l'idea che investimenti di portafoglio non del tutto slegati dall'identità complessiva delle fondazioni siano in realtà capaci di offrire un beneficio complessivamente più apprezzabile di quanto riescano a fare allocazioni condotte con filosofie più tradizionali.

Si intrecciano in proposito diverse prospettive di ragionamento:

- L'utilizzo di una logica puramente orientata alla massimizzazione dei rendimenti si è rivelata e si rivela tuttora incapace di proteggere credibilmente anche solo il valore degli asset; viceversa operazioni di investimento costruite attorno a realtà coerenti con i "valori" di fondo delle missioni poste in capo alle fondazioni hanno dimostrato di reggere meglio, se non addirittura talvolta di sterilizzare, le conseguenze negative della crisi.
- Oltre a quanto tratteggiato nel punto precedente, alcune analisi richiamano un vero e proprio comportamento anticiclico di quegli investimenti che, selezionando le partecipazioni al capitale delle imprese sulla base di fattori fortemente qualitativi – rispetto di parametri ambientali, responsabilità sociale, rafforzamento della trasparenza contabile, rigorosi criteri di *governance* – e privilegiando le dimensioni medie e piccole delle aziende, finiscono per definire un perimetro di investimento a vocazione anticiclica.

Cresce l'interesse per le operazioni di investimento caratterizzate dalla coerenza con la mission delle fondazioni

<sup>3</sup> Molto interessante, per chiarezza delle spiegazioni e ricchezza di esempi e casi di studio, il servizio speciale dedicato a questo tema contenuto nella rivista "EFFECT" (vol. 2, n. 3, 2008) intitolata per quell'edizione *Endowment investment. Foundations in a time of crisis*. Il caso delle fondazioni bancarie italiane si configura, sotto questa interpretazione, come una concretizzazione specifica di una tendenza più generale.

- Lo scrutinio più che minuzioso con il quale sono abitualmente esaminate proposte di investimento in qualche modo collegate alle attività delle fondazioni contrasta con il fatto che prodotti finanziari sui quali le fondazioni hanno operato con facilità celavano aspetti discutibili quando non vere e proprie frodi.
- Il fatto che la crisi attuale affondi le proprie radici in una crisi profonda dell'etica applicata nel mercato, e nel conseguente venir meno della fiducia tra gli operatori, indispensabile al buon funzionamento di ogni sistema di transazioni, spinge a rivalutare criteri di selezione degli investimenti aperti a cogliere aspetti di natura non strettamente economica e finanziaria, ma legati anche alla promozione umana e ambientale.

Il riflesso complessivo di questo insieme di considerazioni si traduce nell'interesse crescente che le fondazioni mostrano verso i cosiddetti "mission-related investments", investimenti effettuati cioè in un'ottica di rendimento, ma selezionati tenendo conto anche della contiguità con i contenuti che l'azione della fondazione intende promuovere e salvaguardare, in una parola con la missione della fondazione stessa.

In modo diversificato, l'attenzione dedicata a queste opportunità di impiego dei capitali va crescendo un po' in tutte le situazioni e i contesti nazionali.

La sensibilità emergente a livello europeo<sup>4</sup> si traduce in una quota crescente – ma pur sempre, beninteso, ampiamente minoritaria – di capitali delle fondazioni europee che sono collocati seguendo tali logiche, e nella creazione ex novo o nella trasformazione di fondazioni già esistenti in strumenti operanti in questa direzione.

Nell'ambito nazionale italiano, peraltro, l'attenzione pionieristica sviluppata già da qualche tempo da alcune realtà, tra le quali la stessa Fondazione CRT, inizia a cedere il posto alle prime realizzazioni concrete.

Su quelle messe in campo dalla nostra Fondazione ci si soffermerà, naturalmente, più avanti. Sul piano generale, vanno menzionate quali attività prioritarie in quest'ottica quelle legate all'housing sociale, allo sviluppo delle infrastrutture, alla ricerca. Non vi è dubbio che nei prossimi anni le operazioni di investimento collegate alla missione generale di sostegno della filantropia e dello sviluppo del territorio, posta dalla legge in capo alle fondazioni, siano destinate a rafforzarsi in qualità e quantità<sup>5</sup>.

Chiariti tutti questi aspetti, tuttavia, è opportuno interrogarsi circa la prospettiva più ampia nella quale si collocano queste operazioni, nello specifico contesto italiano (ma per

Nel 2008 inizia il concreto impegno di Fondazione CRT nell'housing sociale e nei fondi immobiliari etici

<sup>4</sup> Si veda, tra l'altro, il seminario proposto congiuntamente da European Foundation Center e Rockefeller Foundation Philanthropy Advisors, al quale anche la Fondazione CRT ha apportato un contributo di idee ed esperienze (cfr. pag. 43).

<sup>5</sup> Illuminante in questo senso l'intervista al Presidente dell'ACRI Giuseppe Guzzetti su "Affari&Finanza" de "La Repubblica" del 23 marzo 2009.

qualche verso il problema sottolineato nelle righe seguenti si presenta in termini analoghi anche altrove in Europa).

La disponibilità a investire in termini connessi alla missione delle fondazioni può essere una grande opportunità: occorre tuttavia che questa disponibilità incontri occasioni concrete e realistiche per potersi realizzare. Tra le caratteristiche di questi investimenti debbono esserci infatti, rendimenti attesi pur sempre favorevoli, implicazioni ambientali e sociali che li qualificano in sintonia con gli orientamenti delle fondazioni, una pianificazione non precaria e limitate difficoltà di realizzazione.

In altri termini, pur se ispirati a una logica più ampia di quella che presiede scelte di investimento a caratura più tradizionale, gli investimenti legati alla missione mantengono in tutti i sensi la natura di investimenti finanziari, e non vanno confusi con elargizioni più o meno generose o indulgenti.

Il problema dunque, in molti casi, consiste nell'identificare tali opportunità da parte delle fondazioni, e nel presentare proposte in sintonia con questa possibile modalità di intervento da parte degli stakeholder. Senza quest'ultimo fattore, in particolare, è praticamente impossibile pensare a instaurare un effettivo sistema di investimenti legati alla missione. E questo incontro non è sempre a portata di mano, quando manca una tradizione specifica o, per altro verso, il tessuto sociale ed economico non produce, per varie ragioni, soggetti capaci di coniugare capacità imprenditoriale e iniziativa sociale.

Non a caso, nella maggior parte delle esperienze concretizzate in Italia – ma nel resto dell'Europa appare insistere una situazione sostanzialmente simile – prevale una formula ibrida, nella quale almeno inizialmente il capitale apportato non appartiene giuridicamente al patrimonio dell'istituzione, ma deriva da una speciale destinazione a carico del versante erogativo, in non poche circostanze accompagnata da iniziative di animazione e sensibilizzazione volte a suscitare interesse operativo in tal senso<sup>6</sup>.

Nel contesto operativo delle fondazioni statunitensi, invece, è emerso di recente un vasto arcipelago di iniziative – di estrazione pubblica, comunitaria o strettamente privata – dalle quali sono gemmati veicoli finanziari in grado di offrire agli investimenti delle fondazioni un punto d'appoggio adeguatamente articolato, collegabile alle linee di fondo delle missioni delle fondazioni e al tempo stesso ben precisato nelle linee operative e nei rendimenti attesi.

È interessante notare che queste esperienze, indubbiamente significative, che merita approfondire e interpretare correttamente per aiutarne lo sviluppo anche in Italia, mostrano negli Stati Uniti profili differenti anche di tipo geografico, legati ai differenti dinamismi imprenditoriali e alle diverse tradizioni comunitarie delle varie parti del Paese: qualcosa di

simile a quanto auspicabilmente potrebbe accadere nel nostro Paese, nel quadro di “libertà sociali” di diversa tradizione e pluralismo che lo caratterizzano.

### Ambiente, energia e “mission-related investment”

Nell'ambito della definizione di un maggior impegno in senso ambientalista delle operazioni poste in essere da Fondazione CRT, sono state messe a punto alcune considerazioni relative alla possibilità di valorizzare operazioni di investimento opportunamente sintonizzate verso i temi energetici e ambientali, nell'ottica appunto di investimenti legati alla missione. Spunto importante in tale direzione proviene da valide esperienze internazionali, nelle quali interventi di tipo “verde” si situano tra quelli a maggior ritorno – economico, ma anche complessivo – per le fondazioni che li hanno intrapresi.

Vi è infatti grande attenzione a cogliere tempestivamente opportunità di investimento in questo campo, sul versante delle energie alternative – in particolare quelle capaci di coinvolgere produzioni agricole o forestali di paesi e aree a basso sviluppo, senza ovviamente controindicazioni sociali e ambientali<sup>7</sup> – e sul versante dell'inserimento progressivo, “equo e solidale” si potrebbe dire, sul mercato di comunità rurali marginali, attraverso la mediazione di appositi veicoli commerciali e finanziari nei quali le fondazioni possono investire, con attese misurate ma realistiche di rendimento.

Due fattori contribuiscono a rafforzare questa prospettiva: il forte potenziale di guadagno di operazioni in questo campo, a fronte dei maggiori fabbisogni energetici in generale e della necessità di fonti pulite in particolare che si verificheranno nei prossimi anni; la correttezza dal punto di vista etico e ambientale di investimenti di questa natura, che si coniuga appunto con ottime prospettive di redditività.

È giusto ricordare, per completezza, che questa attenzione rispetto agli investimenti è accompagnata, sul versante del *granting*, a interventi in favore di fondazioni e organizzazioni più piccole, impegnate su scala locale in progetti di dimensioni ridotte sia nei paesi sviluppati, sia soprattutto in paesi in crescita, e nel sostenere azioni di tutela e di *advocacy* – quando non di vera e propria resistenza civile – nei

<sup>6</sup> Si distingue in proposito tra “program related investments” e “mission-related investments”: è in sostanza lo stesso schema implementato da Fondazione CRT.

<sup>7</sup> In proposito va peraltro osservato che non sono mancati errori e contraddizioni anche clamorose rispetto all'obiettivo perseguito. Questo stato di convergenza tra esigenze diverse è effimero quando l'investimento entra nel merito di scelte tecnologiche complesse (caso tipico l'opportunità di impiegare OGM nella produzione di materia per biodiesel).

confronti di autorità insensibili ai temi della salute dei cittadini e della tutela di ambienti protetti.

Negli ultimi anni, le tematiche di natura ambientale, e a maggior ragione quelle legate alle energie pulite e rinnovabili, hanno conquistato spazio nell'ambito delle riflessioni delle fondazioni italiane.

In precedenza gli stanziamenti destinati a interventi riconducibili a quest'area di interesse avvenivano all'interno del comparto rivolto al sostegno dello sviluppo locale, nel quale è stato fin dai primi tempi individuato un nucleo di erogazioni riconducibile alla prevenzione ambientale e alla Protezione Civile.

L'operare "storico" della Fondazione CRT in questo campo è stato caratterizzato quasi esclusivamente sul versante delle erogazioni, con programmi quali: il bando *Edificio eco-compatibile* (un programma volto a finanziare la trasformazione di edifici a uso pubblico – sale polivalenti, centri di incontro, sedi municipali – in senso ecologico attraverso interventi di risparmio energetico e di sostituzione di combustibili fossili per riscaldamento e condizionamento); il progetto *Cavour* (nato con una vocazione specifica per l'agricoltura, ha successivamente acquisito un indirizzo ambientale e di sviluppo di energie da vegetali e biomasse), e interventi di finanziamento di ripristino ambientale locale in linea con la tradizione della Fondazione. L'orientamento più recente, incentrato invece sulla logica degli investimenti legati alla missione, ha evidenziato opportunità connesse ad alcune prerogative del territorio:

- la localizzazione in Piemonte di impianti di produzione energetica pulita – da fonte idrica, solare ed eolica – soprattutto nell'ottica di qualificare un nucleo di produttori di impianti o parti di essi da proporre poi per l'esportazione;
- la produzione di energia/calore da biomasse, con qualche limitazione realistica, quali la connessione con la gestione delle superfici agricole e boschive sottostanti, e gli orientamenti prevalenti circa le tecnologie di produzione di biogas da biomasse di scarto dell'agricoltura e da differenziazione di rifiuto urbano;
- la riduzione dell'intensità energetica necessaria alla gestione di alcuni rilevanti beni culturali – musei, regge, castelli – e l'affiancamento di energie rinnovabili a quelle attualmente in uso, nell'ottica di una riduzione complessiva dei costi di gestione e di un razionale e virtuoso utilizzo del contesto ambientale in cui tali beni si trovano.

Si tratta di interventi in sintonia con le aree tradizionali di azione della Fondazione, e in qualche modo, grazie alla riduzione in prospettiva delle spese di gestione, capaci di prevenire futuri aggravii di richieste in capo alle erogazioni.

Al di fuori del contesto locale, è stata assoggettata a un primo scrutinio la possibilità di inserirsi nel quadro di investimenti a vocazione internazionale sopra descritta<sup>8</sup>, ed è stata acquisita una quota societaria in una promettente azienda di produzione di tecnologie per energie eoliche e di origine marina.

### Un approfondimento: il contesto europeo e quello americano

La drammatica evoluzione della finanza globale e dell'economia reale sta esercitando, come si è visto, un'influenza di gravità assoluta sui conti e sui patrimoni delle fondazioni un po' ovunque nel mondo.

Oltre a individuare strategie di contrasto, basate fondamentalmente su diversificazioni degli investimenti e sulla rivalutazione di quelle operazioni di carattere patrimoniale capaci di produrre un ulteriore "valore aggiunto" coerente con le missioni proprie delle fondazioni, le fondazioni si trovano peraltro alle prese con il problema di individuare il bilanciamento più opportuno tra l'esigenza di mantenere, se non addirittura potenziare, il flusso di erogazioni benefiche e quella contrapposta di difendere il patrimonio a fronte di future ulteriori esigenze.

Il contesto normativo esercita un ruolo non secondario nel delimitare le opzioni accessibili in proposito da parte degli organismi decisori.

Il riferimento è, da un lato, alla norma contenuta nel Federal Tax Code statunitense, che obbliga le fondazioni a raggiungere un *pay out* annuale di almeno il 5% rispetto al valore del patrimonio nell'anno fiscale precedente per mantenere lo status fiscale proprio delle fondazioni. Negli anni Duemila, caratterizzati da due sostanziali fasi oscillatorie della ricchezza finanziaria e immobiliare (quella legata alla internet economy di inizio secolo e quella attuale), l'applicazione della norma ha creato e sta creando difficoltà importanti per le fondazioni, costrette in qualche caso a liquidare – a prezzi come si può capire poco più che fallimentari – parti di un patrimonio il cui valore è sceso vertiginosamente rispetto allo scorso anno pur di rientrare nel limite imposto.

D'altro canto, si può in questa circostanza sottolineare la lungimiranza del legislatore italiano,

<sup>8</sup> In proposito la Fondazione riceve regolarmente informazioni e notizie circa alcune promettenti coltivazioni a impiego energetico, come i progetti incentrati sull'uso della *Jatropha* quale fonte locale di energia e in prospettiva materia prima per biodiesel, da collocare nell'area subsahariana o in altro contesto territoriale.

che nel normare le fondazioni di derivazione bancaria ha imposto che gli utili realizzati nel tempo andassero accantonati in misura stabilita dall'Autorità di Vigilanza a una riserva patrimoniale obbligatoria, la cosiddetta "Riserva per l'integrità del patrimonio" (oggi nella misura massima del 20%), concedendo l'opportunità di predisporre ulteriori accantonamenti finalizzati a garantire la possibilità di erogare contributi istituzionali anche in quegli anni in cui ciò non fosse consentito dal reddito conseguito. Fondazione CRT, nell'aprile 2001, ha costituito il Fondo di stabilizzazione delle erogazioni, il cui ammontare al 31 dicembre 2008 è di 167,5 milioni di euro e dal quale non è stata attinta sinora alcuna risorsa da destinare a erogazioni.

È interessante sottolineare quanto questa differente impostazione rifletta il modo stesso di pensare le fondazioni tra le due sponde dell'Atlantico, e quanto una sorta di contaminazione, di condivisione tra tali differenti approcci sia oggi attuale.

Nel caso americano, la preoccupazione rilevante del legislatore, e in genere dell'opinione pubblica, risiede nel fatto che la volontà originaria del benefattore di trasferire risorse ai bisognosi possa essere interpretata nel tempo in misura insufficiente, e lasci di fatto spazio all'autoconservazione – diremmo all'autoreferenzialità – dell'istituzione creata. Ne è prova il fatto che, in occasione della crisi finanziaria del 2000-2001 non pochi benefattori, ancora direttamente coinvolti nella vita della fondazione da essi istituita, avessero deciso di spendere il capitale nei pochi anni successivi a quel periodo di difficoltà, e chiudere le attività, ritenendo che tale logica fosse quella più adatta a massimizzare l'utilità collettiva delle proprie donazioni in un periodo di crisi economica<sup>9</sup>.

In misura minore, tale logica si presenta anche oggi, stimolata dalla maggiore gravità delle difficoltà attuali (l'utilità marginale di concentrare tutte le risorse possibili in questo momento è quasi certamente maggiore di quanto non sia accaduto a inizio del decennio), ma temperata dalla profonda incertezza circa le prospettive a medio termine ("forzare" le erogazioni oggi potrebbe significare – per così dire – esaurire troppo presto le munizioni in vista di una crisi con effetti perduranti nel tempo).

Sul fronte europeo, la situazione impostata dai legislatori nazionali è piuttosto variabile, ma prevale un approccio più prudente al problema. In nessun Paese dell'Unione Europea sono definite soglie critiche minime di erogazione, calcolate rispetto al valore del patrimonio.

Al contrario, vi sono casi in cui è esplicitamente previsto per le fondazioni un periodo di avvio nel quale rinforzarsi patrimonialmente prima di iniziare a erogare risorse secondo gli indirizzi stabiliti nell'atto fondativo. Per converso, le leggi europee tendono a essere permissive sia per quanto riguarda la possibilità di spendere direttamente quote di capitale, sia

<sup>9</sup> Non disponiamo al momento di informazioni esaurienti circa l'effettivo realizzarsi di tali indirizzi.

Più attenta e prudente la legislazione europea e italiana in particolare, ma il contesto americano offre più occasioni di investimento coerente con la missione delle fondazioni

per quanto riguarda la facoltà di porre limiti temporali alla durata delle fondazioni<sup>10</sup>.

Per quanto riguarda l'Italia, a quanto accennato in precedenza occorre aggiungere solamente l'annotazione che la legge concernente le fondazioni bancarie appare più restrittivamente rivolta alla tutela del patrimonio delle fondazioni di quanto non valga per le altre fondazioni; per queste ultime infatti non è previsto un obbligo di riserva di alcun genere circa la destinazione dei rendimenti derivanti dal patrimonio, che anzi devono essere impiegati a sostegno delle attività istituzionali dell'ente.

<sup>10</sup> Un'apprezzabile documentazione su come questi temi siano effettivamente trattati nei singoli paesi è stato elaborato dall'European Foundation Center (EFC); su richiesta di Fondazione CRT, una stesura focalizzata su queste tematiche è stata fornita dalla dott.ssa Hanna Surmantz, dell'EFC, ed è eventualmente consultabile presso gli uffici della Fondazione.

## La gestione del patrimonio nel 2008

Nel rispetto dei criteri generali di salvaguardia del patrimonio e della sua adeguata redditività, le linee generali di gestione del patrimonio della Fondazione CRT prevedono il progressivo aumento del grado di diversificazione degli investimenti patrimoniali, da attuarsi, per quanto riguarda la partecipazione in UniCredit S.p.A., con le modalità previste nel piano approvato dagli Organi della Fondazione e dall'Autorità di Vigilanza; nel medio termine, e compatibilmente con le condizioni di mercato, è previsto altresì un graduale aumento della componente monetaria/obbligazionaria degli investimenti, la cui percentuale sul totale è, al momento, contenuta, ricercando la minimizzazione dei rischi finanziari e creditizi.

Le linee guida prevedono altresì che una parte del patrimonio disponibile possa essere riservata a impieghi che, nel rispetto dei criteri generali di investimento, contribuiscano al perseguimento delle finalità istituzionali, nell'ambito di quei nuovi orientamenti incentrati sull'attenzione verso la missione da perseguire e sull'approccio di tipo venture ai temi della solidarietà, dell'educazione e del sostegno alla cultura.

### La gestione del portafoglio tra reattività e prudenza

Il programma di gestione complessivamente attivato ha permesso di conseguire in generale un maggior allineamento fra i valori di carico dei titoli in portafoglio e i prezzi correnti di borsa, con risultati di bilancio in linea con gli obiettivi economici che la Fondazione si è data per l'esercizio. L'operatività svolta dalla struttura di gestione interna ha permesso di conseguire risultati gestionali lordi di negoziazione positivi per complessivi 39,7 milioni di euro. Considerando anche i costi di copertura e i crediti di imposta relativi all'attività di negoziazione svolta, il risultato gestionale conseguito risulta calcolabile in 68,3 milioni di euro.

I risultati evidenziati in conto economico sono stati principalmente determinati dalla plusvalenza contabile realizzata in fase di chiusura dell'investimento in Schemaventotto S.p.A. e dalle attività di gestione degli strumenti finanziari in portafoglio.

Nell'ambito delle proprie politiche di investimento, Fondazione CRT ha ritenuto opportuno già da qualche tempo precisare un insieme di linee guida e di limiti di investimento, con l'obiettivo di coniugare prudenza di gestione e sostegno concreto alle iniziative di impresa, di socialità e di tenuta del territorio.

In tale quadro, è stato fissato un limite del 7% del patrimonio netto da dedicare agli investimenti effettuali nel settore del private equity e del venture capital, ciò in considerazione delle specificità di tale tipologia di investimento in termini di rischio e redditività differita. Affiancato a tale vincolo, ne è stato posto un secondo riferito al patrimonio da riservare a investimenti connessi allo sviluppo del territorio. Si tratta di un ammontare variabile

Continua la diversificazione  
degli investimenti  
patrimoniali...

rapportato all'entità del patrimonio non investito nella banca conferitaria. Per il 2008 era stata fissata una percentuale massima del 15% del patrimonio come sopra definito, mentre per il 2009, nel contesto dell'apporto che la Fondazione intende dare al sostegno del tessuto socio-economico territoriale in questa fase di crisi, la stessa percentuale è stata significativamente incrementata al 20%. Tali investimenti, al pari di tutti gli altri realizzati dalla Fondazione, devono prioritariamente risultare conformi ai principi di salvaguardia del patrimonio, adeguata redditività e diversificazione.

Gli investimenti già sottoscritti riguardano:

- i settori delle infrastrutture e delle *utilities*, con particolare attenzione alle iniziative volte al potenziamento dell'offerta di servizi sul territorio;
- lo sviluppo delle piccole e medie imprese;
- lo sviluppo di nuove imprese nel settore delle tecnologie.

Nel 2008 negli ambiti di investimento sopra indicati la Fondazione ha sottoscritto due ulteriori operazioni nel settore del private equity, entrambe fondi diversificati, che si sono aggiunte ai dieci veicoli già in portafoglio.

Si tratta della sottoscrizione di quote per un importo di 50 milioni di euro nell'iniziativa "Clessidra Capital Partners II", e di un investimento nel veicolo societario di diritto lussemburghese "Equinox Two" per un ammontare massimo di 10 milioni di euro.

La prima operazione riguarda un fondo di private equity che adotterà la strategia di successo del precedente fondo, denominato "Clessidra Capital Partners I", investendo principalmente nell'acquisizione di quote di controllo o di minoranza qualificata di società italiane leader di dimensioni medio-grandi e con buone prospettive di crescita. Per ciò che riguarda il fondo Clessidra Capital Partners I – operativo dal gennaio 2004 e nel quale la Fondazione ha sottoscritto quote per 25 milioni di euro – è stato sostanzialmente completato con successo, da parte della società di gestione (Clessidra Sgr S.p.A.), il ciclo degli investimenti.

Equinox Two è un veicolo di private equity che si propone di rispondere alle esigenze del contesto economico e imprenditoriale europeo, facendo leva sull'esperienza maturata sino a oggi dal precedente fondo. La missione di Equinox Two è quella di supportare con capitale di rischio (equity) le imprese meritevoli, finanziando il loro sviluppo e/o riequilibrando la loro struttura finanziaria.

Nel secondo semestre 2008 la Fondazione CRT ha partecipato inoltre a due iniziative nel settore immobiliare, sottoscrivendo quote del fondo immobiliare chiuso "Scarlatti" e del fondo immobiliare chiuso "Social & Human Purpose".

Il fondo Scarlatti è il maggiore fondo immobiliare chiuso ad apporto privato italiano: è stato costituito nel dicembre 2006 e ha ricevuto in apporto un patrimonio immobiliare di 67 immobili, a prevalente destinazione uffici.

...Più spazio agli investimenti con finalità sociali...

...e la Fondazione conferma il suo impegno in Unicredit Group

Tale investimento va ad aggiungersi all'impegno della Fondazione nel suddetto settore: in precedenza, infatti, Fondazione CRT aveva sottoscritto quote del fondo immobiliare di sviluppo "MH Real Estate Crescita" e del fondo "Pan European Property Fund".

Il fondo Social & Human Purpose è invece un innovativo investimento con finalità "sociali" di natura immobiliare<sup>11</sup>. Si tratta infatti di un fondo immobiliare chiuso gestito da Ream Sgr S.p.A., il cui progetto è stato promosso dalla Fondazione CRT attraverso la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT (l'ente senza fine di lucro destinato, fra l'altro, all'implementazione della "venture philanthropy" nelle *policies* della Fondazione). È finalizzato all'investimento e alla gestione di iniziative di natura immobiliare con connotazioni "sociali" volte alla valorizzazione del territorio delle Regioni Piemonte e Valle d'Aosta e con l'obiettivo di perseguire una gestione anch'essa socialmente orientata delle risorse destinate agli investimenti immobiliari.

### Fondazione CRT e Gruppo Unicredit: un legame confermato

Negli ultimi mesi del 2008, l'attività di gestione del portafoglio azionario e obbligazionario è stata condotta tenendo anche conto della necessità di assicurare nel contempo, in un difficile contesto di mercato, sia la liquidità per l'adesione all'operazione di rafforzamento patrimoniale della banca conferitaria sia la liquidità per procedere agli esborsi connessi all'attività ordinaria, istituzionale e di investimento.

Al 31 dicembre 2008 la partecipazione detenuta nella banca conferitaria era pari al 3,9% del capitale ordinario, sostanzialmente in linea con la quota posseduta al termine dell'anno precedente.

L'investimento in UniCredit continua ad avere un ruolo strategico per la Fondazione, anche in considerazione degli storici legami con il proprio territorio di riferimento; tale investimento rappresenta circa il 30% (ai valori di borsa di fine 2008) delle attività finanziarie detenute. Nel corso del 2008 le quotazioni del titolo UniCredit hanno registrato una significativa flessione, in sintonia peraltro con il generale deterioramento dei titoli del comparto finanziario internazionale.

Dopo le importanti aggregazioni condotte negli anni precedenti, che hanno portato alla formazione di un gruppo bancario internazionale con un'elevata connotazione europea, nel corso del 2008 UniCredit ha svolto un'attività maggiormente finalizzata alla ricerca di efficienza, puntando su un modello di business basato su "divisioni", con l'obiettivo di cogliere tutto il potenziale di una rete distributiva presente in 22 Paesi europei e una base di circa 40 milioni di clienti *retail* e 400.000 di clienti *corporate*.

Il piano strategico 2008-2010 presentato a giugno 2008 ha posto in evidenza i principali

<sup>11</sup> Per un'analisi più completa di tale fondo si rimanda al paragrafo relativo all'attività istituzionale.

obiettivi che il Gruppo intende conseguire nei prossimi esercizi, primo fra tutti il rafforzamento patrimoniale. In quest'ottica sono state cedute a Société Générale Securities Service le attività di custodia e banca depositaria dell'ex Gruppo Capitalia e sono state trasferite a Bayerische Hypo und Vereinsbank AG Sede di Milano (HVB) le attività di "investment banking" di UniCredit Banca Mobiliare (UBM).

A ottobre, in presenza dell'aggravarsi della crisi finanziaria, la banca ha approvato il piano di rafforzamento patrimoniale, di complessivi 6,6 miliardi di euro, al fine di consentire il raggiungimento di un "Core Tier 1 ratio Basilea II" del 6,7% entro fine esercizio. Le azioni di rafforzamento patrimoniale prevedono l'emissione di nuove azioni da assegnare ai soci quale dividendo per l'esercizio 2008 (per complessivi 3,6 miliardi di euro), nonché il collocamento di strumenti convertibili Core Tier 1 denominati CASHES (per complessivi 3 miliardi di euro) presso un gruppo di investitori istituzionali (di cui 500 milioni di euro garantiti da Fondazione CRT) a fronte della quota non sottoscritta dell'aumento di capitale destinato a tutti gli azionisti.

## L'attività istituzionale

Nel 2008 è decisivo l'impulso verso modalità di intervento innovative: sostenibilità e responsabilizzazione ne costituiscono i principali tratti

### L'attività istituzionale tra crisi finanziaria e spinte innovative

La lettura dell'attività dell'esercizio 2008 deve essere effettuata alla luce delle crescenti tensioni che nel corso del primo semestre dell'anno hanno iniziato a emergere sui mercati internazionali, per sfociare nell'aperta situazione di crisi globale che a partire dall'estate ha investito anche l'economia continentale e poi locale.

Se per un verso l'influenza della crisi si è riflessa in un atteggiamento complessivamente prudentiale da parte di Fondazione CRT, dall'altro ha però fornito una nuova spinta allo sviluppo e alla messa a punto di modalità operative innovative, e fra queste gli interventi riconducibili all'ambito della "venture philanthropy". Queste modalità "nuove" – si tratta di un "nuovo" relativo poiché questi strumenti vengono infatti utilizzati da tempo e anche diffusamente in altri Paesi – non si sostituiscono all'approccio operativo ormai consolidato, per certi versi definibile tradizionale, di Fondazione CRT, bensì costituiscono un'ulteriore opportunità, un ulteriore strumento a disposizione per investire in ambito sociale e raggiungere gli obiettivi di interesse generale propri di Fondazione CRT. Lunghi infatti dal ritenere la venture philanthropy una panacea ai problemi del territorio, l'approccio di Fondazione CRT è quello di sperimentare formule che potrebbero offrire risposte nuove e più convincenti alle più recenti esigenze di efficacia ed efficienza che si affacciano anche in questo ambito.

Nonostante l'attuale momento non renda facile l'attuazione di questo nuovo approccio, l'impegno è ripartito nel corso del 2008 con ancor più vigore: meccanismi che garantiscano una maggiore sostenibilità, che puntino a una maggiore responsabilizzazione della società civile e che stimolino la costruzione di fattive reti e partenariati, sono esigenze oggi più forti che mai, e sono divenuti a partire dal 2008 essenziali criteri guida per l'implementazione delle diverse attività della Fondazione. Sia i progetti propri sia le linee di intervento<sup>12</sup> più recentemente avviate sono fortemente permeate da queste modalità: se già nel 2006 il progetto *Sapere Donare* aveva introdotto la regola del *challenge grant*<sup>13</sup>, nel 2008 il progetto *Note&Sipari* presenta una sua nuova declinazione, denominata *Network* che incentiva forme di partenariato fattivo.

A ciò si aggiungono naturalmente tutti gli interventi che gravitano attorno all'attività della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

<sup>12</sup> Fondazione CRT distingue fra i "progetti propri", programmi caratterizzati da vero e proprio sviluppo e progettazione interna e linee di intervento specifiche, che intercettano e organizzano la progettualità spontanea, la domanda in accesso.

<sup>13</sup> Si tratta del meccanismo attraverso il quale vengono moltiplicate – nello specifico con contributi di Fondazione CRT – le risorse autonomamente reperite dall'organizzazione richiedente.

Pur seguendo in primis un approccio di sussidiarietà rispetto alle iniziative delle organizzazioni già attive sul proprio territorio di operatività, Fondazione CRT ha costituito infatti alcune fondazioni operative allo scopo di presidiare ambiti di attività in cui il proprio intervento necessita del supporto di strumenti e di modalità specifiche d'azione, come nel caso della Fondazione Antiusura CRT – La Scialuppa Onlus e della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea - CRT oppure di un approccio radicalmente innovativo, che ha spinto alla costituzione nel luglio 2007 della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

I paragrafi che seguono evidenziano gli aspetti più salienti e i tratti più innovativi dell'attività istituzionale della Fondazione CRT, per un'analisi più analitica al Bilancio Consuntivo, così come, in particolare per quel che riguarda la descrizione puntuale delle singole iniziative, si rimanda al sito della Fondazione CRT ([www.fondazionecrt.it](http://www.fondazionecrt.it)).

### I progressi verso la “venture philanthropy”: un anno decisivo

Se le “radici” della venture philanthropy risalgono, per quel che concerne Fondazione CRT, già al 2006 – quando venne accantonata una somma da destinare alla conoscenza e alla diffusione dei concetti legati alla venture philanthropy, nonché a una prima sperimentazione di interventi rispondenti alle sue logiche – è nel 2008 che si può leggere una svolta più decisiva verso questo approccio.

La venture philanthropy, lo ricordiamo<sup>14</sup>, è intesa, a differenza della donazione tradizionale, come una strategia di investimento completa i cui elementi cardine sono costituiti dalla relazione con i soggetti “beneficiari”, dalla valutazione dell'investimento iniziale, dalla strategia di uscita, dalla sostenibilità e dal trasferimento a questa di competenze organizzative e manageriali.

Due sono i punti di forza principali che presentano gli interventi realizzati con tale approccio: per l'organizzazione nonprofit oggetto dell'intervento, la realizzazione di una partnership attiva e di lungo periodo in grado di promuovere la crescita dell'intera organizzazione (*capacity building*) abbinata all'apporto finanziario realizzato anche tramite strumenti finanziari come prestiti, prestiti partecipativi, quote di capitale; per il soggetto che attua l'intervento la sostenibilità (almeno potenziale) dello stesso, con la prospettiva del “ritorno del capitale investito” che potrà quindi essere riutilizzato per altre iniziative. Importando nel campo sociale regole e comportamenti di mercato è infatti possibile effettuare investimenti in progetti socialmente responsabili, ma che allo stesso tempo siano economicamente e finanziariamente sostenibili.

Nel mese di giugno si è tenuto presso la sede di Fondazione CRT l'incontro “Venture

<sup>14</sup> Una descrizione più approfondita di tale approccio è presentata nel Bilancio Sociale 2008 e soprattutto all'interno degli Atti del Convegno “Venture Philanthropy - Un modello per l'Italia?”, entrambi disponibili sul sito di Fondazione CRT.

Philanthropy – Un modello per l'Italia?” promosso da Fondazione CRT ed European Venture Philanthropy Association (EVPA)<sup>15</sup>, di cui la Fondazione è membro, sempre a partire dal 2008. La giornata di lavoro ha riunito a Torino esponenti del nonprofit italiano e internazionale per discutere delle prospettive della venture philanthropy in Italia, della possibilità di applicazione degli strumenti tipici del mercato al settore del nonprofit e dell'efficacia del venture capital nella promozione e nel sostegno di progetti nel sociale. Fondazione CRT ha anche presentato in quell'occasione le proprie iniziative nel campo e gli strumenti operativi varati in accordo con le logiche e i principi della venture philanthropy, iniziative che rientrano per lo più fra le operazioni all'interno della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT. Successive occasioni di dibattito e approfondimento, rese possibili anche grazie all'attiva partecipazione di Fondazione CRT quale partner dell'EVPA e anche dello European Foundation Center (EFC)<sup>16</sup>, rafforzano la convinzione che, pur con le dovute cautele, le iniziative avviate da Fondazione CRT in questi ambiti presentino una capacità innovativa di progettazione e una concretezza dal punto di vista della realizzazione del tutto comparabili a quanto viene intrapreso in altri Paesi europei.

### La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT

Nel luglio 2007, costituendo la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, la Fondazione CRT ha inteso dotarsi di uno strumento che consentisse di garantire al proprio operato un approccio innovativo all'investimento nel sociale imperniato sulle logiche della venture philanthropy.

Nella consapevolezza della novità che si voleva introdurre, Fondazione CRT ha destinato alla Fondazione Sviluppo e Crescita risorse per 146,5 milioni di euro attingendo a risorse altrimenti destinate a erogazioni straordinarie. Questa scelta permette di operare in modo meno vincolato rispetto a quanto accade sul versante dei “mission-related investments” (i quali invece costituiscono un vero e proprio impiego del patrimonio fondazionale), e permette la sperimentazione di forme giuridiche e modalità operative che, proprio in qualità di iniziative innovative, inglobano inevitabilmente qualche rischio in più. È importante notare che, anche su questo fronte, un confronto con l'operato delle fondazioni europee fa emergere una significativa convergenza: su questo terreno ancora poco consolidato, ma promettente, le fondazioni tendono a impiegare risorse accantonate dalle erogazioni, più agili sotto ogni profilo per intercettare formule operative

Il nuovo veicolo, Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, ha ricevuto risorse da Fondazione CRT per 146,5 milioni di euro

<sup>15</sup> La European Venture Philanthropy Association (EVPA) riunisce oltre 100 organizzazioni fra fondazioni, società di investimento, imprese di private equity, fondi, ecc. di tutta Europa e non solo e ha come scopo la promozione della venture philanthropy e il supporto ai propri partner per sviluppare e attuare interventi in tale ambito.

<sup>16</sup> Gli incontri ai quali ci si riferisce sono: la terza e quarta conferenza annuale europea dell'EVPA, tenutesi rispettivamente a Madrid e a Francoforte nel 2007 e nel 2008, i workshop di Venezia e di Zurigo sugli investimenti e il fundraising, avvenuti a marzo e ad aprile 2009, l'incontro seminariale dell'EFC, tenutosi a Bruxelles nel febbraio 2009 sul tema degli investimenti orientati alla missione.

spesso da creare ex novo<sup>17</sup>. Se mai, nel caso di Fondazione CRT, occorre aggiungere la notazione che l'entità dell'impegno previsto rende comunque possibile testare iniziative di notevole rilievo anche economico-finanziario, mentre altrove il limite di questo approccio consiste proprio nella modesta dimensione delle esperienze-pilota.

Il Consiglio di Amministrazione di Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT coincide con quello del fondatore tempo per tempo in carica, inoltre, la Fondazione CRT mette a disposizione della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT il proprio Segretario Generale, il proprio personale e la propria struttura.

Il fondo di dotazione della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ammonta a 100.000 euro. A tale fondo si aggiunge un "Fondo patrimoniale per interventi di istituto" (al 31 dicembre 2008 ammontava a 28,6 milioni di euro), costituito e alimentato in contropartita all'utilizzo dei contributi liberali ricevuti per l'effettuazione di interventi istituzionali.

Nel corso dell'esercizio 2008 sono stati definiti quattro grandi filoni tematici sui quali si focalizza l'attività della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

Un primo filone tematico è stato denominato "Social & Human Purpose" e riguarda investimenti di natura immobiliare a medio-lungo termine su immobili a uso collettivo, da effettuare tramite un fondo immobiliare chiuso con finalità sociali. A titolo esemplificativo gli interventi possono riguardare residenze per anziani, asili e scuole materne, biblioteche, musei, ecc.

Un secondo filone, denominato "Housing sociale" interessa interventi rivolti principalmente alla realizzazione, alla ristrutturazione e al recupero funzionale di edifici per uso residenziale da destinare a categorie socialmente e/o economicamente deboli. L'obiettivo è quello di fornire una risposta concreta al disagio abitativo, creando strutture e servizi di buona qualità, ma a costi calmierati.

Il terzo filone "Immobili afferenti l'area universitaria" prevede la partecipazione a grandi progetti di riqualificazione urbana e di sviluppo scientifico e culturale in partnership con l'Università di Torino. Gli interventi potranno essere rivolti alla didattica, all'offerta residenziale, all'area amministrativa e al trasferimento tecnologico.

Infine, il quarto asse "Ambiente e sviluppo del territorio" si caratterizza per l'attenzione riservata ai temi dell'ambiente, della qualità della vita e dello sviluppo del territorio, dell'energia e dei servizi ai cittadini.

In aggiunta ai quattro assi formalizzati citati, va ricordato che Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT intende mantenere viva l'attenzione sui temi dell'innovazione produttiva, della tecnologia e della ricaduta della ricerca scientifica sul sistema produttivo, temi che

"Social & Human Purpose", "Housing sociale", "Immobili afferenti l'area universitaria", "Ambiente e sviluppo del territorio" sono i quattro filoni tematici in cui si articola l'attività della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT

Con il fondo immobiliare "Social & Human Purpose" prendono vita nuove modalità operative in iniziative a forte vocazione sociale: la Certosa di San Francesco ad Avigliana è il primo intervento

hanno caratterizzato da sempre anche l'attività di Fondazione CRT, in particolare nella sua declinazione della progettualità propria e nello specifico con il progetto *Lagrange*.

Sulla base delle macroaree tematiche individuate si è proceduto allo studio e alla predisposizione degli strumenti finanziari, principalmente fondi di investimento immobiliare e società veicolo, atti a consentire la realizzazione di interventi istituzionali rivolti allo sviluppo del territorio.

Al 31 dicembre 2008 risultavano realizzati o in fase di esecuzione quattro interventi istituzionali di seguito presentati.

### Il fondo "Social & Human Purpose"

A febbraio 2008 è stato costituito il fondo "Social & Human Purpose", mentre nel mese di giugno ne è stato approvato il Regolamento da Banca d'Italia. Si tratta di un fondo comune di investimento di tipo chiuso, a comparti, con finalità sociali, riservato esclusivamente a investitori qualificati<sup>18</sup>, istituito e gestito da Real Estate Asset Management (REAM), Società di Gestione del Risparmio S.p.A.

Quella che Fondazione CRT sta percorrendo è una strada ancora in gran parte inesplorata, anche se a fine 2008 ha ricevuto forte impulso l'interesse per iniziative di housing sociale. D'altra parte, sperimentare nuovi strumenti, sviluppare iniziative, anche rischiose e di lungo periodo, ricercare soluzioni innovative ai nuovi e vecchi bisogni espressi dal territorio, costituiscono una caratteristica peculiare del ruolo che le fondazioni di origine bancaria dovrebbero ricoprire nella società.

Il tratto caratterizzante il fondo Social & Human Purpose è la sua connotazione etica: il suo scopo è quello di investire in operazioni a forte vocazione sociale e di promozione umana, con particolare attenzione alla solidarietà, all'assistenza e al radicamento sul territorio. Il Fondo in questione ha un orientamento non speculativo, nel senso che le caratteristiche delle operazioni sottoscritte, non solo dal punto di vista motivazionale ma anche per così dire tecnico – durata, fisionomia dell'intervento, clausole di *way out* e altro – comportano modalità di gestione di lungo periodo.

Per perseguire i propri obiettivi sociali ed economico-finanziari, il Fondo adotta infatti una strategia contraddistinta da:

- una politica di gestione degli investimenti con finalità sociali orientata all'applicazione di canoni di locazione per le organizzazioni che si insedieranno all'interno dell'immobile, anche ridotti rispetto a quelli di mercato;
- investimenti coerenti con le finalità sociali del Fondo senza fini speculativi;

<sup>17</sup> Notevole, a questo proposito, la differenza rispetto alle esperienze nordamericane, e in particolare a quelle della costa del Pacifico, dove invece esiste una trama di "filantropia di ventura" che permette alle fondazioni di operare scegliendo le iniziative *on the shelf*.

<sup>18</sup> Fra gli investitori qualificati, così come definiti puntualmente dalla normativa (Decreto del Ministero del Tesoro n. 228 del 24 maggio 1999, modificato e integrato dal Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze n. 47, del 31 gennaio 2003 e successive modifiche e integrazioni), sono contemplate anche le fondazioni bancarie.

- un obiettivo di rendimento contenuto<sup>19</sup>;
- una *governance* del Fondo tesa a garantire il rispetto dei principi etici e sociali che lo caratterizzano.

L'iniziativa perseguita dal Fondo è dunque in linea con le caratteristiche operative della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, che ne è promotrice e in maniera più ampia della Fondazione CRT.

Si ricorre a tale Fondo tipicamente quando un'organizzazione nonprofit con finalità sociali necessita di effettuare interventi consistenti su un edificio (ad esempio la sede che la ospita o che, a fronte di lavori consistenti, potrebbe ospitare le attività dell'organizzazione o di soggetti affini per obiettivi). Tali interventi sono di tipo *capital intensive*.

Operando attraverso un fondo che acquisisce per un periodo concordato tra le parti (comunque non breve) la proprietà del bene sottostante o quanto meno i diritti reali su di esso, si determinano vantaggi sia per l'organizzazione nonprofit che può affidare tali compiti a soggetti professionali, sia per l'ente erogatore che ha la prospettiva del ritorno del capitale in un'ottica di medio-lungo periodo.

La possibilità di affrontare interventi onerosi costituisce un primo vantaggio del ricorso al fondo. Inoltre, dal punto di vista dell'entità nonprofit la possibilità di liberarsi da attività e oneri non direttamente legati alla missione dell'organizzazione stessa – ad esempio le manutenzioni, le ristrutturazioni sulla struttura, le spese di gestione – così come l'opportunità di poter usufruire di un immobile funzionale, “rimesso a nuovo” e gestito professionalmente, costituiscono evidenti vantaggi, rispetto ad esempio all'aver il possesso di un edificio, però inutilizzabile.

Altri fattori di successo sono rappresentati: dalle maggiori garanzie di trasparenza dei fondi immobiliari rispetto ad altri strumenti, essendo i fondi sottoposti alla regolamentazione della Banca d'Italia; dalla gestione più professionale che il Fondo permette di acquisire; ancora, nella misura in cui le dimensioni del patrimonio immobiliare lo consentono, dalla migliore diversificazione del rischio rispetto, ad esempio, al possesso di una specifica unità immobiliare.

Il Fondo prevede un'ampia tipologia di iniziative, in particolare a oggi è articolato in tre comparti:

- “Immobiliare sociale a uso collettivo”: la gestione è principalmente indirizzata a investimenti in scuole, università, asili, case di riposo, residenze sanitarie per anziani, musei, biblioteche e altri edifici di proprietà di enti pubblici o di enti nonprofit.
- “Rigenerazione urbana”: la gestione è principalmente indirizzata all'investimento

in immobili rientranti nelle tipologie delle infrastrutture urbane e del patrimonio storico o culturale, ma anche a interventi di riconversione di siti industriali abbandonati, su edifici universitari e per la realizzazione di spazi a uso ufficio.

- “Housing sociale temporaneo e presidi socio-sanitari”: la gestione è principalmente indirizzata all'investimento in immobili utilizzati con finalità sociali, in presidi socio-sanitari per fasce sociali deboli e in iniziative rivolte alle persone quali ad esempio centri di aggregazione e cinema.

Per ciascun comparto è prevista l'emissione di due classi di quote: quote di classe A e quote di classe B. La sottoscrizione delle quote del fondo immobiliare può essere effettuata sia in fase costitutiva sia in fase successiva alla costituzione del fondo, oltre che in danaro anche mediante conferimento di beni immobili, diritti reali immobiliari e partecipazioni in società immobiliari. In particolare le quote di classe A del Fondo verranno emesse esclusivamente a fronte di sottoscrizioni in danaro e daranno diritto a un rendimento privilegiato in occasione della distribuzione dei proventi. Le quote di classe B verranno emesse a fronte di sottoscrizioni in danaro e/o in natura (conferimento di beni immobili, diritti reali immobiliari e partecipazioni in società immobiliari) e daranno diritto a un rendimento residuale in occasione della distribuzione dei proventi. In ogni caso il rendimento delle quote B è inferiore a quello delle quote A potendo essere al massimo pari a 2/3 del tasso Euribor. Al momento della stesura del presente Bilancio Sociale è stato costituito il comparto A) del Fondo (“Immobiliare sociale a uso collettivo”) collocando presso diverse fondazioni piemontesi<sup>20</sup> quote per un totale di 80 milioni di euro. In particolare la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha sottoscritto quote di classe B assumendo un impegno massimo di 49 milioni di euro. La Fondazione CRT ha sottoscritto quote di classe A per un ammontare di 26 milioni di euro.

I fondi immobiliari hanno lunga durata, nel caso del fondo Social & Human Purpose la durata è di 25 anni. Alla fine del periodo l'immobile può essere riscattato dal soggetto che lo occupa, che è verosimilmente il più interessato e che dovrebbe maturare nel tempo le disponibilità finanziarie per poterlo riscattare, a condizioni naturalmente prefissate e molto favorevoli. Nell'ipotesi che alla fine di questo periodo il soggetto utilizzatore del bene non sia stato in grado di sviluppare risorse finanziarie o di acquisirle all'esterno, per cui non ha la possibilità di riscattare l'immobile, oppure desidera acquisirne solo una parte, in quanto ad esempio non tutto il complesso immobiliare è funzionale alle sue attività, la società che gestisce il fondo si fa carico di trovare un nuovo investitore che condivida lo spirito con cui

<sup>19</sup> Pari all'Euribor per le quote di classe A e ai 2/3 dell'Euribor 12 mesi per le quote di classe B.

<sup>20</sup> Oltre alla Fondazione CRT e alla Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT anche le Fondazioni Casse di Risparmio di Alessandria, di Asti, di Biella e di Fossano.

si svolgono le attività all'interno dell'immobile e più in generale le finalità sociali del fondo. Nel caso del fondo Social & Human Purpose ci si attende che i ritorni siano quanto meno pari al rimborso del capitale investito più un rendimento moderato, e questo accade a condizione – molto probabile – che l'immobile aumenti il suo valore, a seguito degli investimenti effettuati, più del tasso di inflazione.

Tra i primi interventi realizzati dal Fondo ricordiamo l'acquisto della porzione del complesso monastico denominato Certosa di San Francesco ad Avigliana (TO), costituita da vari fabbricati destinati ad attività socio-culturali ricettive svolte da associazioni (fra cui il Gruppo Abele) o enti pubblici e finalizzate allo sviluppo di tematiche sociali.

Ulteriori interventi riguardano la destinazione a Museo del Gioiello di un edificio storico di pregio, Villa Scalabarozzi, localizzato a Valenza Po (AL) e la realizzazione di edifici nell'ambito della Cittadella Politecnica di Torino.

Il Fondo ha poi in corso contatti con numerosi potenziali beneficiari al fine di valutare la fattibilità degli interventi proposti: in particolare segnaliamo il Comune di Benevagienna (CN) per la costruzione di una casa di riposo e il Comune di Casale Monferrato (AL) per la realizzazione di una struttura per anziani.

#### **Iniziativa di housing sociale Ivrea 24 Abitare Sostenibile S.p.A.**

Oltre alla costituzione del fondo Social & Human Purpose, la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha partecipato – insieme a un Raggruppamento Temporaneo di Impresa (RTI) di cui fanno parte la società Oltre Venture e la cooperativa sociale D.O.C. di Torino – a un bando emanato dalla Città di Torino per la selezione di un soggetto disponibile all'acquisto di un immobile – localizzato a Torino in via Ivrea 24 – da ristrutturare e riqualificare funzionalmente per realizzare una residenza per soggetti socialmente fragili. Il progetto prevede di destinare metà degli appartamenti ad attività di housing sociale temporaneo e l'altra metà a housing sociale residenziale. Vi saranno inoltre spazi residuali destinati ad ambulatori medici a prezzi calmierati, bar e ristoranti, attività aggregative e di sostegno reciproco. RTI è risultato vincitore del bando e pertanto i soci hanno costituito la società veicolo Ivrea 24 Abitare Sostenibile S.p.A che si occuperà della realizzazione dell'iniziativa.

#### **Management Company J. Stone S.r.l.**

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha dato vita a un'originale iniziativa di raccordo con il sistema produttivo locale, con particolare riferimento alle nuove imprese di derivazione accademica (*start-up*).

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha partecipato, insieme alla società di diritto israeliano Oneygma, alla costituzione della società J. Stone S.r.l., una "management company" di diritto italiano avente per obiettivo lo sviluppo di imprese innovative attraverso il consoli-

damento della ricerca industriale, il rafforzamento delle capacità manageriali complessive e l'inserimento rapido di esse in circuiti produttivi e commerciali a valenza internazionale. La partnership con Oneygma è stata funzionale all'attivazione di un network attraverso cui creare e rafforzare un sistema di relazioni che possa contribuire allo sviluppo dell'iniziativa e contestualmente delle società coinvolte.

J. Stone S.r.l. opererà sia in Italia sia all'estero; quanto all'Italia, mira a instaurare relazioni con enti istituzionali, al fine di poter accedere e/o incentivare "nuovi progetti", "fondi" e "risorse professionali", in particolare coinvolgendo studenti universitari, ricercatori che possano proseguire le loro ricerche in stretta collaborazione con la società. Nel mese di dicembre 2008 Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha rilevato le quote dei partner israeliani.

#### **Sottoscrizione prestito obbligazionario GTT**

Con riferimento alle tematiche ambientali e della qualità della vita accennate nel quarto dei filoni di intervento indicati nei documenti di indirizzo delle attività, Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha sottoscritto un prestito obbligazionario emesso dal Gruppo Torinese Trasporti (GTT) S.p.A. per finanziare la sostituzione, tra il 2007 e 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, nel 2009, sarà così 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 inquinanti, a netto beneficio della "qualità dell'aria".

#### **Le nuove iniziative**

In relazione ai progetti in divenire, si evidenzia che nell'anno 2008 la Fondazione CRT e la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT hanno definito un'intesa preliminare con la Città di Torino per la ristrutturazione e la riqualificazione funzionale, ad area museale ed espositiva, del complesso ottocentesco delle ex Officine Grandi Riparazioni di Torino. Il progetto prevede la creazione di un polo dedicato all'arte moderna e contemporanea con la realizzazione di spazi espositivi destinati a ospitare, tra l'altro, le collezioni della Galleria d'Arte Moderna (GAM) e della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT. L'obiettivo è qualificare la Città di Torino quale eccellenza e riferimento per gli operatori del settore arricchendo l'offerta e la fruibilità del circuito turistico.

Un'ulteriore area di intervento della Fondazione è stata individuata nell'ambito di un progetto di housing sociale a carattere regionale da realizzare con diverse fondazioni di origine bancaria piemontesi, inclusa la Compagnia di San Paolo. L'iniziativa, in corso di definizione, prevede la costituzione di un fondo immobiliare chiuso dedicato a un'iniziativa di housing sociale. Il progetto si inserisce nelle analoghe iniziative in fase di definizione

a livello nazionale da parte di ACRI e di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.

Al momento della redazione del presente Bilancio Sociale, un ulteriore intervento in corso di realizzazione, che oltre a Fondazione CRT interessa anche Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, riguarda il Polo Universitario Scientifico di Grugliasco (TO). La Fondazione Cassa di Risparmio di Torino ha vinto infatti la gara indetta dall'Università degli Studi di Torino per la costituzione di un fondo di investimento immobiliare chiuso finalizzato alla realizzazione del Polo Universitario Scientifico di Grugliasco. Si prevede che tale fondo avrà un patrimonio fino a 250 milioni di euro e una durata massima di 30 anni. Obiettivo dell'intervento è l'ampliamento del polo universitario esistente, connotandolo quale sede eccellente di facoltà scientifiche e ponendolo in più significativa interazione con le realtà economiche del territorio.

Lo schema ipotizzato prevede una partnership articolata nel modo seguente:

- Fondazione CRT apporterà fino a 50 milioni di euro, nell'ambito degli investimenti connessi allo sviluppo del territorio;
- Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT apporterà fino a 72 milioni di euro;
- Università degli Studi di Torino apporterà il 51%, attraverso denaro e immobili.

Gli interventi della Fondazione CRT e della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT avverranno in concomitanza con la progressiva realizzazione dell'opera, prevedibilmente nell'arco di 4-5 anni.

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

Nel 2008 la Fondazione CRT ha messo a disposizione del territorio risorse per un ammontare di 115 milioni di euro, di cui 32 destinati a iniziative per il tramite della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

Confrontando i due precedenti esercizi tali risorse registrano una contrazione: complessivamente rispetto al 2007 scendono del 19,3%; limitando il confronto alla sola componente destinata alle erogazioni secondo le modalità consolidate, la flessione è dell'ordine del 10%, per un valore pari a 83 milioni di euro. La diminuzione registrata non è riconducibile, se non in misura minima, all'effetto della crisi, ma deriva piuttosto dal confronto con anni caratterizzati da positive variazioni reddituali straordinarie. Nessun prelievo è stato effettuato dal fondo di stabilizzazione delle erogazioni nel 2008 e al momento nessun intervento è previsto neppure nel 2009.

Gli interventi effettuati nell'anno sono stati 1922, solo tre in meno rispetto al 2007. Il numero, indubbiamente elevato, risponde peraltro a una domanda sempre più condizionata dall'arretramento di molte risorse precedentemente disponibili sul territorio.

Il valore medio unitario del contributo deliberato si attesta nell'esercizio 2008 – sempre

Nel 2008 sono 115 i milioni di euro erogati a favore del territorio, per un totale di 1922 interventi sostenuti

estrapolando le risorse messe a disposizione tramite Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT – a 43.184 euro, in calo rispetto agli ultimi tre esercizi nei quali si era stabilizzato intorno ai 48.000 euro. Va detto che questo valore sul medio periodo (2001-2008) ha oscillato fra i 40.000 e i 60.000 euro, riflettendo anche una differenza di impostazione di operatività fra esercizio ed esercizio: vi sono infatti esercizi in cui sono stati adottati grandi stanziamenti per i progetti propri della Fondazione, mentre in altri – che hanno coinciso con la messa a regime di tali stanziamenti – è stata preponderante la distribuzione puntuale delle risorse prima incanalate in pochi grandi progetti/stanziamenti.

Per quanto riguarda la distribuzione degli interventi per fasce dimensionali, nel 2008 si conferma la tendenza all'irrobustimento del numero degli interventi in terza fascia, compresi cioè fra 10.000 e 25.000 euro, ovvero quei contributi idonei ad attivare, a un livello locale e in condivisione con altri soggetti, progetti di notevole importanza per il tessuto minuto del territorio: 636 sono gli interventi in questa fascia nel 2008, in linea con i 607 nel 2007, i 594 nel 2006, ma contro i 382 nel 2005. Si evidenzia viceversa un'ulteriore contrazione delle fasce più alte (quinta e sesta, da 50.000 a 250.000 euro: complessivamente 141 interventi contro i 195 del 2007).

### La distribuzione degli interventi per fasce dimensionali

Fascia	Importo (Euro)	Numero	Valore assoluto (Euro)
I fascia	Fino a 5.000,00	417	1.583.466
II fascia	Da 5.000,01 a 10.000,00	424	3.788.642
III fascia	Da 10.000,01 a 25.000,00	636	10.981.236
IV fascia	Da 25.000,01 a 50.000,00	258	9.678.200
V fascia	Da 50.000,01 a 125.000,00	108	7.720.904
VI fascia	Da 125.000,01 a 250.000,00	33	6.130.500
VII fascia	Oltre 250.000,01	46	43.117.052

### La distribuzione territoriale

Un'attendibile interpretazione della distribuzione territoriale delle risorse richiede l'individuazione della quota di interventi a diretta valenza locale. Come consuetudine, quest'ultima viene quindi calcolata "al netto" degli stanziamenti per la copertura di progetti a regia diretta della Fondazione e degli interventi istituzionali ritenuti di valore sovralocale.

Fatta questa premessa, rispetto agli 83 milioni di euro deliberati nel 2008 per interventi

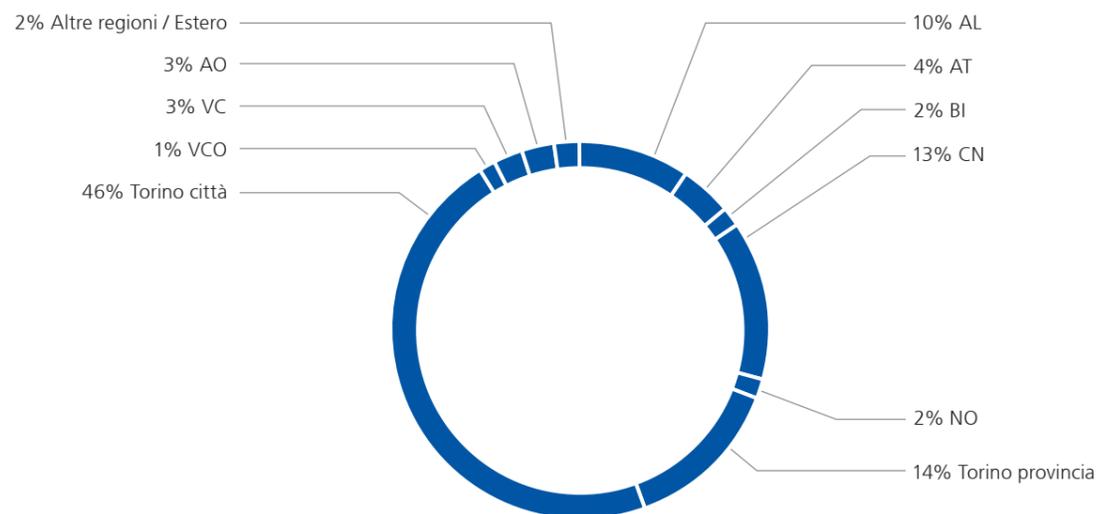
con modalità consolidata – si escludono dunque le risorse erogate per il tramite di Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT – possono considerarsi di impatto territorialmente identificabile 50,8 milioni di euro, circa il 61% del totale, per un numero di interventi pari a 1857, cifra quindi prossima alla totalità.

Dalla lettura emergono dati in linea con l'esercizio precedente, con la destinazione a Torino e provincia del 60% delle risorse. Si rileva inoltre un indice di frammentazione più alto nelle province di Cuneo e Alessandria, mentre la Città di Torino, nella quale si concentra la maggioranza delle grandi istituzioni pubbliche e private regionali, presenta invece un indice di concentrazione più elevato.

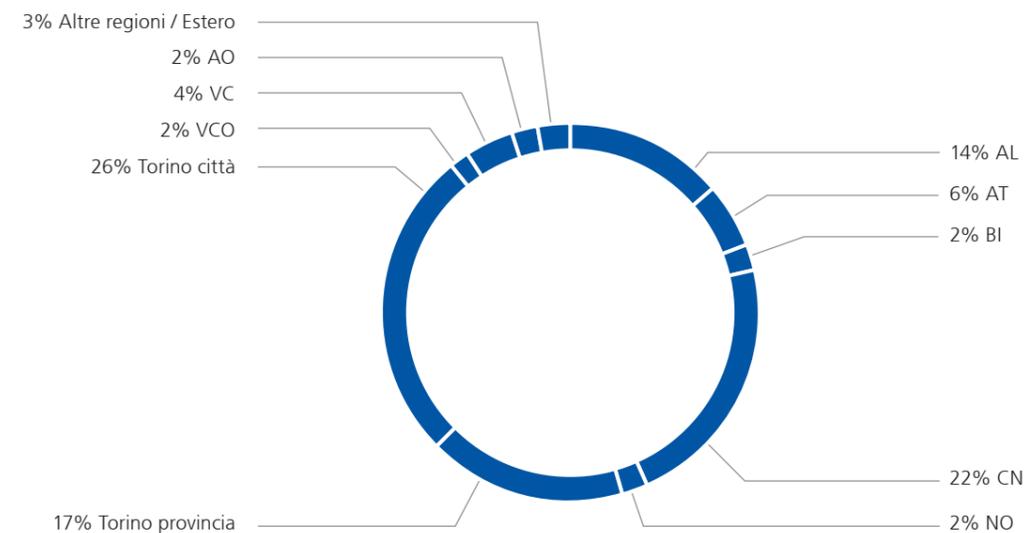
Il 98% delle erogazioni riguarda il territorio del Piemonte e della Valle d'Aosta, mentre il restante 2% è destinato ad altre regioni o paesi. Le singole località raggiunte da un contributo della Fondazione sono state nel 2008 ben 590, circa il 46% dei 1280 comuni piemontesi e valdostani: la Fondazione 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.

Rimane pressoché costante la distribuzione territoriale degli interventi con la destinazione a Torino e provincia del 60% delle risorse

La ripartizione delle risorse sul territorio (valore interventi)



La ripartizione delle risorse sul territorio (numero interventi)



L'attività di Fondazione CRT va letta alla luce anche di quella complessivamente realizzata dall'insieme delle dodici fondazioni di origine bancaria che operano in Piemonte<sup>21</sup>. In proposito il V Rapporto dell'Osservatorio Fondazioni<sup>22</sup> dedicato al 2007 (quello relativo al 2008 sarà disponibile a inizio autunno) ha rilevato come le dodici fondazioni piemontesi abbiano erogato complessivamente oltre 375 milioni di euro, cifra rispetto alla quale la quota messa a disposizione da Fondazione CRT ha rappresentato il 42%.

#### La distribuzione per settore

Se la ripartizione delle risorse sul territorio sconta l'impossibilità di allocare in modo puntuale la quota destinata per il tramite della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT (a oggi la gran parte delle risorse di questa Fondazione infatti non presenta ancora una localizzazione puntuale) non si può dire altrettanto in riferimento alla suddivisione delle medesime per i settori di intervento.

Per l'esercizio 2008, fatta eccezione per la cifra di 5 milioni di euro destinata a fine esercizio 2008, sin dalla definizione del Documento Programmatico Previsionale, è stata definita una quota di risorse per la realizzazione di interventi all'interno dei settori di attività in cui opera Fondazione CRT attraverso Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

<sup>21</sup> Inclusa la Compagnia di San Paolo.

<sup>22</sup> L'Osservatorio Fondazioni, strumento dell'Associazione delle Fondazioni delle Casse di Risparmio Piemontesi, è finalizzato a capire, valutare e orientare l'attività delle fondazioni bancarie piemontesi in relazione al contesto socio-economico territoriale.

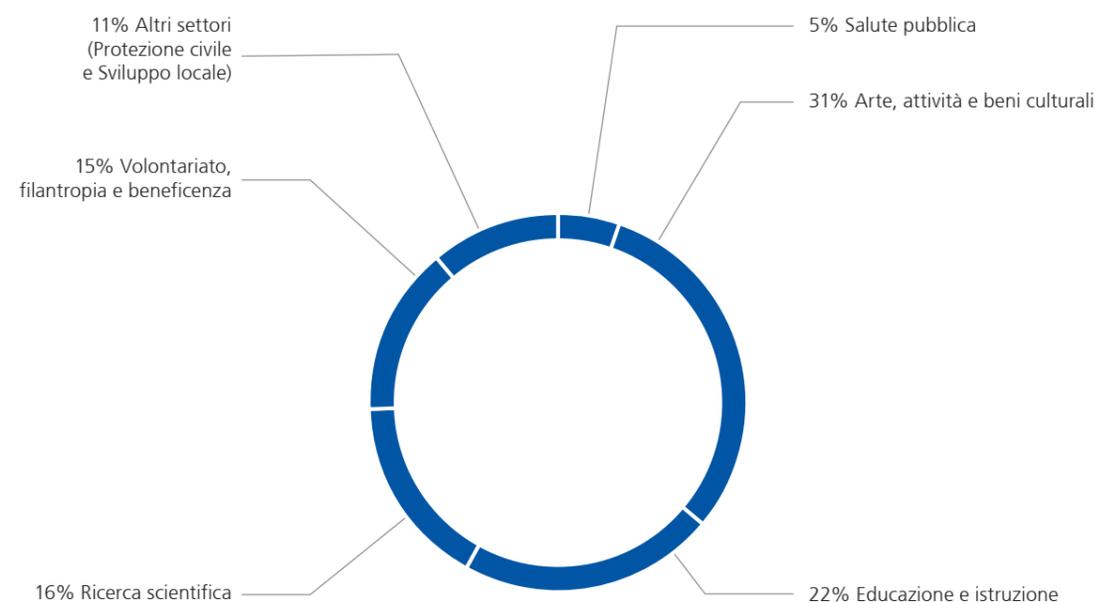
La tabella sotto riportata illustra la ripartizione delle risorse per ciascun settore ed evidenzia rispetto a questo la quota destinata per il tramite della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

#### Distribuzione per settore (valori assoluti)

Settore	Erogazioni (Euro)	di cui destinate per il tramite della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT
Salute pubblica	6.000.000	3.000.000
Arte, attività e beni culturali	34.000.000	3.500.000
Educazione e istruzione	24.000.000	11.000.000
Ricerca scientifica	18.000.000	4.000.000
Volontariato, filantropia e beneficenza	16.000.000	4.800.000
Altri settori (Protezione civile e Sviluppo locale)	12.000.000	700.000
Risorse a favore della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT non allocate a uno specifico settore	5.000.000	5.000.000
<b>Totale</b>	<b>115.000.000</b>	<b>32.000.000</b>

I settori tradizionali convenzionalmente aggregati in tre aree: "Arte", "Istruzione e ricerca", "Welfare e progresso della società"

#### Distribuzione per settore (%)



#### Le macroaree come nuovo riferimento tematico

Con l'approvazione del Documento di Programmazione Pluriennale per il triennio 2009-2011 ha trovato formalizzazione la prassi, sviluppata già a partire dagli scorsi esercizi, di "ragionare", in riferimento all'attività istituzionale, in termini di macroaree e non solo di singoli settori.

Il cambiamento di orizzonte va letto quale naturale evoluzione di Fondazione CRT verso un'operatività maggiormente progettuale, dove un approccio trasversale fra ambiti attigui offre maggiori possibilità di sviluppare attività e strumenti coerenti con le esigenze espresse dal territorio, rispetto a un approccio settoriale. Ciò nondimeno, esiste un'ulteriore trasversalità, quella fra le diverse macroaree, come dimostrano a titolo esemplificativo i casi di un progetto di ricerca scientifica finalizzato alla soluzione di un problema sanitario, o quello del restauro di un bene storico-artistico la cui destinazione d'uso sarà quella di ospitare un centro per disabili.

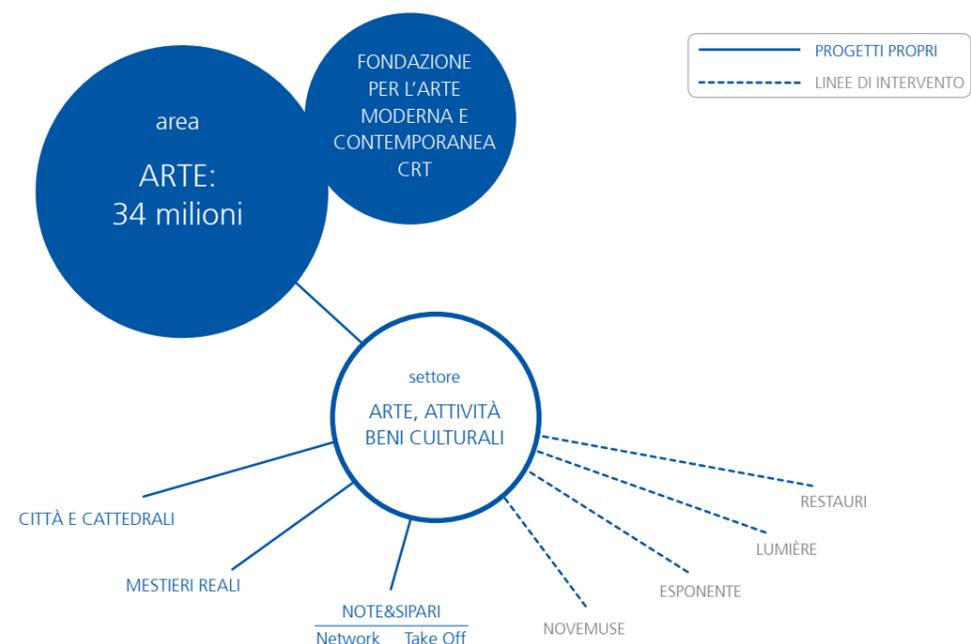
I sette settori di tradizionale operatività della Fondazione vengono così accorpati secondo tre assi fondamentali in cui si suddivide l'attività "istituzionale" di Fondazione CRT, ovvero: "Arte", che coincide con il settore "Arte, attività e beni culturali"; "Istruzione e ricerca", in cui si collocano i settori "Educazione, istruzione e formazione" e "Ricerca scientifica e tecnologica"; e infine "Welfare e progresso della società" che aggrega i settori "Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa", "Volontariato, filantropia e beneficenza", "Protezione civile" e "Sviluppo locale".

Nel Bilancio Sociale riferito all'esercizio 2008 si procederà nell'analisi dei settori di intervento secondo questa macroarticolazione.

#### Arte

Le risorse destinate a questo settore nel 2008 sono le più consistenti che si siano mai registrate sin dalla costituzione della Fondazione stessa, ovvero 34 milioni di euro, sebbene il loro peso sull'ammontare complessivamente erogato registri valori più contenuti rispetto agli scorsi esercizi (31% nel 2008, a fronte di una percentuale che, almeno negli ultimi cinque esercizi, oscillava tra il 35% e il 38%).

Area Arte: la progettualità diretta



34 milioni di euro per l'Arte

La ripartizione delle risorse per tipologia di intervento nel settore "Arte" mette in evidenza un impegno molto consistente da parte di Fondazione CRT sul fronte dei beni culturali, sia attraverso il sostegno delle attività museali, ivi compresi gli allestimenti, sia attraverso interventi di restauro destinati all'importante patrimonio storico-artistico del Piemonte e della Valle d'Aosta.

Come si registra dall'importo complessivamente erogato per questo settore, Fondazione CRT è un attore piuttosto rilevante in questo ambito e pertanto punta a svolgere un ruolo propulsivo sia per consolidare i grandi investimenti realizzati nel tempo, sia per favorire lo sviluppo di nuove opportunità che puntino a una valorizzazione "tutto campo" del territorio: in quest'ultima direzione la spesa nel comparto culturale deve sempre più essere considerata quale componente essenziale di una generale strategia di sviluppo socio-economico del territorio.

In proposito, nel 2008, vi sono state alcune ricerche che hanno contribuito a dare sostanza a questa conclusione. Fra di essa va citata la ricerca "Progetto Capitale Culturale. Cultura motore di sviluppo per Torino" promossa da Comune di Torino, Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT, dalla quale sono state ottenute indicazioni precise circa gli effetti che la spesa complessiva destinata a beni architettonici, culturali e manifestazioni museali e di spettacolo contribuisce a generare sull'economia locale. Il tema del rapporto tra la spesa riferibile alla cultura e le sue ricadute economiche e occupazionali è stato al centro dell'acceso dibattito sviluppato a proposito dei "tagli" alla spesa pubblica in cultura tra economisti, politici, opinionisti e addetti ai lavori.

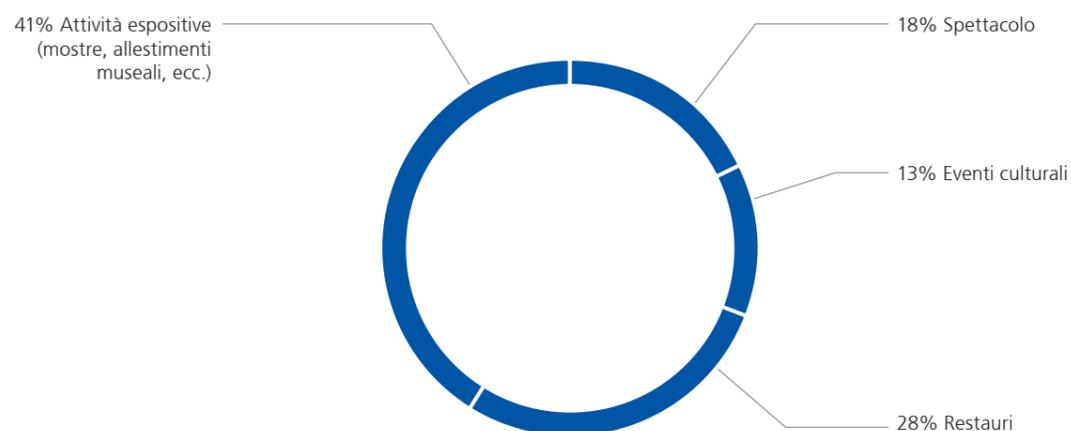
In proposito è forse opportuno ricordare un elemento di riflessione già proposto in passato dalla Fondazione, vale a dire il fatto che la redistribuzione delle spese di consumo ha già iniziato a privilegiare l'acquisizione di servizi culturali e di tempo libero a scapito dell'acquisizione di beni di consumo più o meno durevoli, e che tale tendenza uscirà probabilmente rafforzata dall'attuale fase di crisi. Alla luce di questa considerazione, è ancora più chiara l'importanza di soggetti in grado di incanalare tale tendenza verso una compiuta fruizione di servizi culturali nel territorio.

A partire dal 2008, trovano impulso gli sforzi di Fondazione CRT per promuovere, di concerto con gli altri soggetti attivi nella definizione delle politiche culturali, un orientamento che garantisca anche in ambito culturale una progettualità sostenibile nel medio-lungo periodo, pur nel rispetto delle esigenze di tutela e di valorizzazione dei beni.

In particolare, sono allo studio forme di gestione dove l'attività di fundraising, i servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico, un'adeguata politica di patrimonializzazione e sistemi di incentivazione per gli operatori sulla base dei risultati raggiunti rivestono una nuova centralità.

Dal punto di vista operativo, coerentemente con le priorità assunte da Fondazione CRT di

La ripartizione delle risorse per tipologia di intervento nel settore Arte



attuare e stimolare comportamenti sempre più responsabili, prevedendo il coinvolgimento diretto della comunità di riferimento e lo sviluppo di reti fra le diverse organizzazioni del territorio, nell'ambito della progettualità diretta della Fondazione nel 2008 è stata avviata la declinazione denominata *Network* del progetto già esistente *Note&Sipari*.

Si tratta di un'iniziativa volta all'incentivazione dell'aggregazione fra enti di produzione artistica il cui obiettivo è quello di premiare la capacità di più enti, appartenenti a uno stesso territorio di riferimento, di organizzarsi in una partnership per la messa a punto di un unico progetto artistico che sia efficacemente distribuito su un territorio del quale si intendono valorizzare le risorse e sul quale si tenta di creare una ricaduta economica. La realizzazione di economie di scala, l'integrazione tra ambiti e competenze diverse ma complementari, la produzione di un progetto artistico composito ma congruente, e la creazione di una rete culturale – auspicabilmente duratura – che permetta una distribuzione dell'offerta sul territorio non altrimenti possibile, sono elementi che possono fornire un nuovo impulso al settore dello spettacolo dal vivo.

Nel 2008 il progetto *Note&Sipari* contava inoltre due altre linee, in particolare *Rassegne & Stagioni*, dedicata alle attività dello spettacolo e *Take Off*, rivolta al sostegno di progetti triennali sulla base delle modalità del *challenge grant* che, come già esposto nei paragrafi precedenti, prevede il raddoppio da parte di Fondazione CRT delle risorse autonomamente reperite dall'organizzazione richiedente. Nel 2008 le risorse per il progetto sono state circa 3 milioni di euro, per un totale di 259 interventi, di cui 12 dedicati alle due declinazioni *Network* e *Take Off* per un ammontare di 212.000 euro.

Rimanendo nell'ambito della progettazione "propria", all'interno del settore "Arte" vanno ricordati anche il progetto *Mestieri Reali*, descritto più dettagliatamente nel paragrafo relativo ai progetti propri e alla valorizzazione delle risorse umane, e *Città e Cattedrali* che promuove il recupero del patrimonio storico-artistico, religioso e civile presente sul territorio piemontese, nelle 17 città sede di diocesi e in Valle d'Aosta.

All'interno del comparto "Arte" vanno infine ricordate le seguenti linee specifiche: *NoveMuse*, dedicata ai premi letterari e culturali; *Lumière*, rivolta alle rassegne di cinema; *Esponente*, dedicata alle attività dei musei minori e alle attività espositive; *Restauri – Cantieri*, sorta per il sostegno delle attività riguardanti i beni artistici dei centri minori.

Attraverso lo strumento della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea - CRT<sup>23</sup> nel 2008 si è proceduto all'acquisizione di opere d'arte destinate alla Galleria d'Arte Moderna e al

Particolarmente forte in quest'area l'attenzione nei confronti delle esigenze di sostenibilità degli investimenti pur nel rispetto delle esigenze di tutela e di valorizzazione dei beni culturali

<sup>23</sup> Nel 1999 la Fondazione CRT ha dato vita a un progetto mirato al rafforzamento del sistema dell'arte moderna e contemporanea nell'area metropolitana di Torino attraverso il supporto al Castello di Rivoli e alla GAM. L'acquisizione di opere d'arte, in un primo tempo prevalentemente italiane e in seguito anche di artisti stranieri, ha rappresentato lo strumento privilegiato per arricchire con opere attentamente selezionate le collezioni dei due musei. Per assicurare al progetto la continuità e l'agilità operativa necessarie è stata costituita a fine 2000 la Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT, che opera con la consulenza di un Comitato Scientifico internazionale e dei direttori di GAM e Castello di Rivoli.

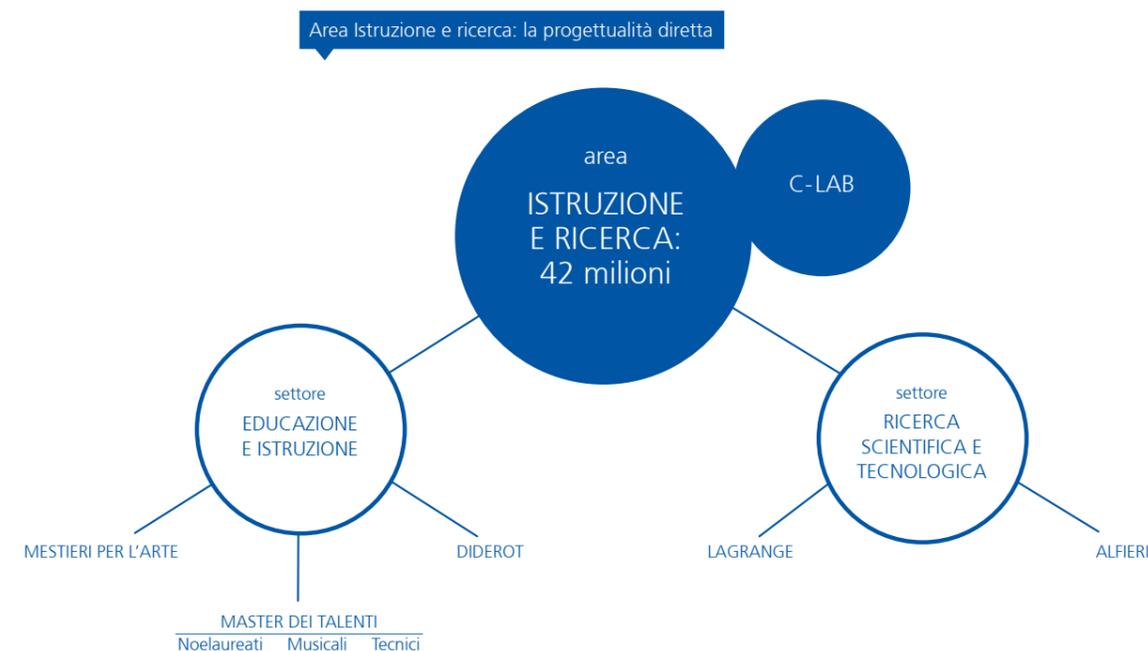
Castello di Rivoli, che ha permesso di incrementare il patrimonio dei due musei con 33 nuovi lavori (22 destinati alla GAM e 11 al Castello di Rivoli), cui si sono aggiunte 145 fotografie destinate alla GAM per un investimento complessivo di oltre 4,3 milioni di euro. A queste linee di intervento si è aggiunto il consueto programma di acquisti nel corso della manifestazione "Artissima", Internazionale d'Arte Contemporanea di Torino, svoltasi nel novembre scorso.

### Istruzione e ricerca

La macroarea "Istruzione e ricerca" ha ricevuto nel 2008 risorse pari complessivamente a 42 milioni di euro, circa il 50% in più delle risorse destinate a tale area nel biennio 2006-2007 e il doppio rispetto a quanto erogato nella medesima area cinque anni prima. Il grafico sotto riportato illustra l'andamento delle risorse nei settori appartenenti a tale macroarea nel corso degli anni.

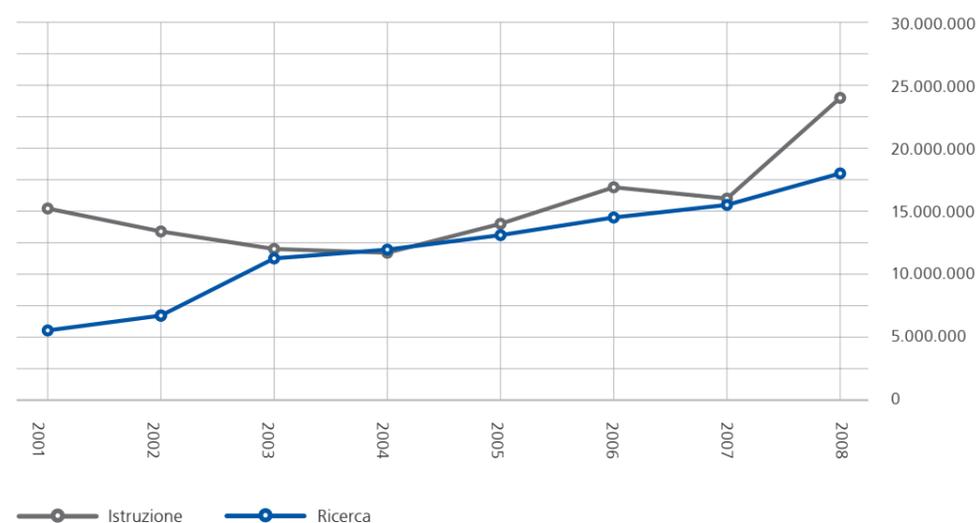
Per quanto riguarda il settore "Educazione e istruzione" le risorse erogate nel 2008 sono state pari a 24 milioni di euro, mentre al settore "Ricerca scientifica e tecnologica" sono stati destinati 18 milioni di euro.

42 milioni di euro per Istruzione e ricerca



L'accelerazione registrata nel 2008 trova ragion d'essere nella previsione di realizzare alcuni importanti interventi, per lo più per il tramite di Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, nell'ambito della valorizzazione dei poli universitari.

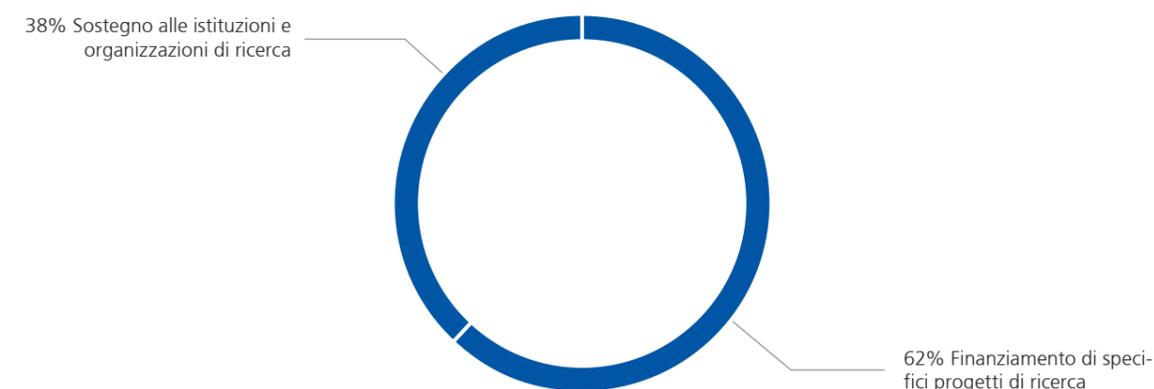
L'andamento delle risorse nell'area Istruzione e ricerca



La Fondazione opera a tutti i livelli di educazione e istruzione a partire da quello primario fino alla formazione post-universitaria, sia con la tradizionale modalità di supportare l'attività di soggetti terzi, sia attraverso la progettazione diretta.

La "Ricerca scientifica e tecnologica", l'altra importante componente di questa macroarea, costituisce una risorsa fondamentale per lo sviluppo sociale ed economico del territorio. A fronte di un'interpretazione aperta del proprio intervento, che spazia dalla ricerca tecnologica pura alle scienze umane e sociali, la Fondazione tende a individuare il miglior raccordo tra il proprio impegno, le prospettive di evoluzione del tessuto della ricerca scientifica locale e le implicazioni sul contesto produttivo. Per quanto riguarda la progettazione propria della Fondazione, afferiscono a questo settore i progetti *Alfieri* e *Lagrange*, di cui si dirà poco oltre.

La ripartizione delle risorse per tipologia di intervento nel settore della Ricerca scientifica



La valorizzazione delle risorse umane e dei giovani in particolare si conferma quale asse strategico della Fondazione

### Lo sviluppo di una progettualità "propria" e la valorizzazione delle risorse umane: i due passaggi fondamentali nella storia dell'operato di Fondazione CRT

La valorizzazione delle risorse umane e soprattutto l'investimento nelle giovani generazioni allo scopo di farne emergere il talento costituiscono assi strategici di primaria importanza per la Fondazione.

La promozione di opportunità formative destinate alle fasce giovanili e la circolazione dei talenti, il favorire l'attrattività del territorio nei confronti dei giovani che vi risiedono e di quelli provenienti da altre aree del mondo, e ancora, la promozione di una cultura di valorizzazione delle risorse umane e di responsabilizzazione nei confronti delle generazioni successive, in grado di generare un virtuoso ciclo di capitalizzazione e reinvestimento di risorse economiche ma soprattutto di esperienza, costituiscono gli obiettivi in cui si articola tale strategia. Anche se è nell'area "Istruzione e ricerca", e soprattutto "Educazione e istruzione" che si impernia principalmente questo filone strategico, è da evidenziare come esso interessi anche altri settori di attività: è questo il caso di *Mestieri Reali*, progetto proprio della Fondazione che afferisce all'area "Arte".

L'operatività della Fondazione, così come si configura oggi, è stata scandita da due passaggi centrali, ovvero:

- lo sviluppo di una progettualità "propria" in sussidiarietà con le organizzazioni del territorio già attive;
- l'indirizzo sempre più deciso verso la valorizzazione delle risorse umane e in particolare l'investimento nelle giovani generazioni.

È soprattutto a partire dal 2000 – anno in cui venne attivata la prima iniziativa frutto della

progettualità diretta della Fondazione, nello specifico si tratta del progetto *ICT* – che Fondazione CRT ha accelerato sensibilmente verso tali approcci.

In particolare si possono distinguere tre fasi nell'evoluzione della progettualità propria: una prima fase di avviamento, una seconda che ha coinciso con un'intensa attività di sviluppo e messa a punto della maggior parte dei progetti tuttora operativi e una fase di consolidamento, con una minore produzione di progetti e una maggiore razionalizzazione delle domande di contributo che ha dato vita alle cosiddette "linee di intervento". Di seguito vengono presentate alcune cifre utili a illustrare il crescente impegno della Fondazione nei confronti di questa nuova modalità operativa.

Nell'esercizio 2008 le proposte nell'ambito della progettazione diretta, aumentate nel corso degli anni, sono 14, cui si affiancano 8 "linee di intervento". Rispetto all'insieme dei "progetti propri" sono 5 quelli espressamente orientati alla valorizzazione delle risorse umane. Il budget di spesa dedicato ai progetti propri è passato dai 15 milioni di euro erogati nel 2001 ai circa 50 milioni di euro del 2008 – cui debbono aggiungersi anche le risorse pari a 32 milioni di euro per il tramite della Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT – rappresentando una quota sempre maggiore dell'ammontare complessivo di risorse destinate alle finalità istituzionali della Fondazione: nel 2008 la percentuale destinata al sostegno di interventi attraverso tale modalità raggiunge il 70% delle risorse complessivamente erogate per le finalità istituzionali, mentre nel 2001 tale quota era pari al 24%. Di tutto rilievo nel 2008 è il budget destinato ai soli progetti finalizzati alla crescita del capitale umano: 15,5 milioni di euro, mentre nel 2003, all'avvio dei primi progetti dedicati alla valorizzazione delle risorse umane – ovvero il progetto *Lagrange* e il progetto *Alfieri* – vennero destinati circa 7 milioni di euro.

Nel caso del progetto intitolato al grande matematico nato a Torino, il progetto *Lagrange*, Fondazione CRT interviene sul tema dei sistemi complessi nel settore della ricerca scientifica pura e del trasferimento tecnologico. Borse per dottorati di ricerca, borse di ricerca applicata, borse per ricercatori universitari e *grants* di docenza costituiscono i diversi strumenti in cui si articola il progetto. Nel 2008 (a valere anche per il 2009) sono stati assegnati 3,4 milioni di euro.

Il progetto *Alfieri*, tramite progetti e assegni di ricerca, promuove invece la ricerca scientifica nell'ambito delle scienze umane e sociali. Nel 2008 è stato effettuato il finanziamento di 5,3 milioni di euro (che include la copertura dell'attività per il 2009), per 117 assegni di ricerca e 32 contributi a soggetti attivi nella promozione della ricerca scientifica.

Relativamente ai progetti finalizzati alla crescita del capitale umano, dopo *Lagrange* e *Alfieri*, nel 2004 sono stati sviluppati *Master dei Talenti* e *Mestieri Reali*.

Con il programma *Master dei Talenti* la Fondazione offre ai giovani formati negli atenei, negli istituti tecnici e professionali e nei conservatori di Piemonte e Valle d'Aosta borse di tiro-

cinio per un periodo di formazione all'estero. Rispetto al contesto degli aiuti alla formazione e all'inserimento al lavoro accessibili in Piemonte e in Valle d'Aosta, la Fondazione è stata tra i primi soggetti ad aver individuato la promozione di esperienze lavorative all'estero come fattore di competitività individuale e sociale da rafforzare. La parte del progetto dedicata agli studenti degli istituti tecnici e ai diplomati dei conservatori si configura poi come una componente del tutto originale sulla scena italiana. *Master dei Talenti* – relativamente all'esercizio oggetto di questo Bilancio Sociale – ha potuto contare su 3,4 milioni di euro; le posizioni attivate sono state 68 per i neolaureati, 14 per i talenti musicali, e 30 per i talenti tecnici. Attraverso *Mestieri Reali* la Fondazione ha inteso affiancare al tradizionale sostegno economico destinato al recupero dei beni un progetto culturale che consentisse di diffondere e al tempo stesso di capitalizzare le esperienze e il patrimonio di conoscenze maturate nei cantieri e nelle opere di restauro. Si tratta di un programma di formazione e di aggiornamento finalizzato a favorire la creazione di nuove professionalità, che vede un ulteriore punto di forza nello scambio e nella stretta collaborazione di molteplici professionalità (non solo neolaureati, ma anche professionisti e tecnici, imprese edili e artigiane, funzionari e tecnici delle Pubbliche Amministrazioni impegnati nella conservazione di beni culturali, ambientali e paesaggistici). Nel 2008 sono stati assegnati al programma 1,1 milioni di euro.

Nel 2005 è stato attivato *Diderot*. Questo progetto, rivolto agli studenti di tutti gli istituti di istruzione primaria e secondaria di I e di II grado, offre l'opportunità di sviluppare programmi che integrano i piani formativi dei singoli istituti nelle materie quali arte e storia, matematica e tecnologia, conoscenza del territorio e tutela dell'ambiente. Il progetto si articola in lezioni, corsi e spettacoli la cui partecipazione è gratuita per tutte le scuole. Nel 2008 sono stati destinati 2,24 milioni di euro.

Nel 2005 ha preso il via *Mestieri per l'Arte*, che 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, capaci di generare lavoro e ricchezza. 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.

Dal 2003, anno in cui è stato attivato il primo "progetto proprio" di Fondazione CRT finalizzato espressamente alla valorizzazione del capitale umano, si contano circa 2000 persone, in grande prevalenza giovani, che hanno beneficiato a titolo individuale di una borsa di tirocinio, di attività formativa, promosse da Fondazione CRT. A queste si aggiungono anche le 4500 classi che hanno partecipato alle molteplici attività proposte nell'ambito del progetto *Diderot*. La progettualità propria della Fondazione CRT finalizzata alla valorizzazione del capitale umano ha trovato un importante "momento" di aggregazione, di condivisione, ma anche di apertura grazie alla propria community-laboratorio denominata C-LAB.

## Il C-LAB

Al C-LAB, nato nel 2005, afferiscono in particolare le persone che hanno ricevuto un contributo a titolo individuale nell'ambito dei progetti *Master dei Talenti*, *Lagrange*, *Alfieri*, *Mestieri Reali* e *Mestieri per l'Arte*.

Proprio la multidisciplinarietà dei progetti ha consentito che la community sia caratterizzata da competenze eterogenee, le quali, a loro volta, favoriscono lo sviluppo all'interno del C-LAB di una capacità critica rispetto a tematiche di interesse per le giovani generazioni. A oggi il C-LAB conta circa 1400 iscritti e rappresenta un laboratorio democratico di idee in cui si realizza un confronto aperto, trasparente e costruttivo grazie alla totale assenza tra gli utenti delle gerarchie connaturate invece nella società.

Il 2008 è stato caratterizzato da un incremento delle iniziative "online" e "offline" e da un crescente coinvolgimento degli utenti nella vita della community.

Per quanto riguarda le attività "online", il sito web, "luogo" di aggregazione e di scambio, è stato completamente rinnovato graficamente, ma soprattutto arricchito di strumenti in grado di facilitare le interazioni fra i componenti della community. Grazie alla nuova piattaforma web è stato possibile fornire ai "C-Labber" un ambiente virtuale dove condividere le esperienze e le competenze acquisite attraverso:

- blog tematici di approfondimento;
- forum informativi sulle problematiche organizzative afferenti alle esperienze formative in ambito internazionale;
- database dei curricula dei C-Labber;
- area multimediale per la condivisione di immagini e video relativi alle attività del C-LAB.

Relativamente all'attività definita "offline", i momenti di socializzazione e approfondimento sono stati organizzati in un nuovo ciclo di appuntamenti denominato "I giovedì del C-Lab". Gli incontri svolti nel corso del 2008 hanno trattato tematiche relative alla società, all'ambiente e alle prospettive per i giovani che si affacciano sul mondo del lavoro.

In particolare il primo incontro, tenutosi a maggio e dedicato al lavoro flessibile, ha sollevato un vivace dibattito sia all'interno sia all'esterno della comunità, catturando l'attenzione degli osservatori del settore. Gli ospiti della serata sono stati Massimo Coppola, autore di programmi televisivi su tematiche sociali, Gian Luca Favetto, giornalista, Edoardo Narduzzi, economista esperto nell'ambito delle politiche del lavoro, e Angela Padrone, docente e giornalista. Un altro appuntamento, dedicato alla mobilità sostenibile, ha offerto ai C-Labber la possibilità di incontrare Carlos Ceneviva, architetto brasiliano pioniere nel campo dell'urbanistica. Teatro di questi incontri è stato Piazza dei Mestieri, luogo dedicato alla formazione di adolescenti che vivono in situazioni disagiate. La scelta di questo luogo

Nuove attività "online" e "offline" e un crescente coinvolgimento degli utenti nella vita del C-Lab, la community di Fondazione CRT

è coerente con alcune fra le principali finalità della Fondazione, in primo luogo il sostegno e la valorizzazione del capitale umano e in particolare delle giovani generazioni.

Oltre alle iniziative sopra richiamate si ricorda inoltre l'ormai consolidato incontro annuale dei C-Labber: dopo i tre appuntamenti tenutisi gli scorsi anni presso le Margarie del Castello di Racconigi, l'evento del 2008 si è svolto, nel mese di luglio, nella cornice della Palazzina di Caccia di Stupinigi, offrendo così la possibilità di conoscere e "vivere" un'altra importante reggia del circuito sabauda.

Gli obiettivi per il futuro, già a partire dal 2009, prevedono ulteriori sviluppi per la community-laboratorio: da evidenziare in particolare è l'"Officina delle Idee", un'iniziativa che consentirà ai C-Labber di collaborare attivamente con progettisti e ideatori di nuove applicazioni. Il principale obiettivo di tale iniziativa è quello di sviluppare la capacità progettuale della community, valorizzando le competenze trasversali dei suoi membri e "liberandone" il talento.

## Welfare e progresso della società

Nel 2008 all'area "Welfare e progresso della società" sono stati destinati complessivamente 34 milioni di euro di cui 6 milioni al settore "Salute pubblica", 16 milioni al settore "Volontariato, filantropia e beneficenza" e 12 milioni ai settori "Protezione civile" e "Sviluppo locale".

34 milioni di euro per Welfare e progresso della società



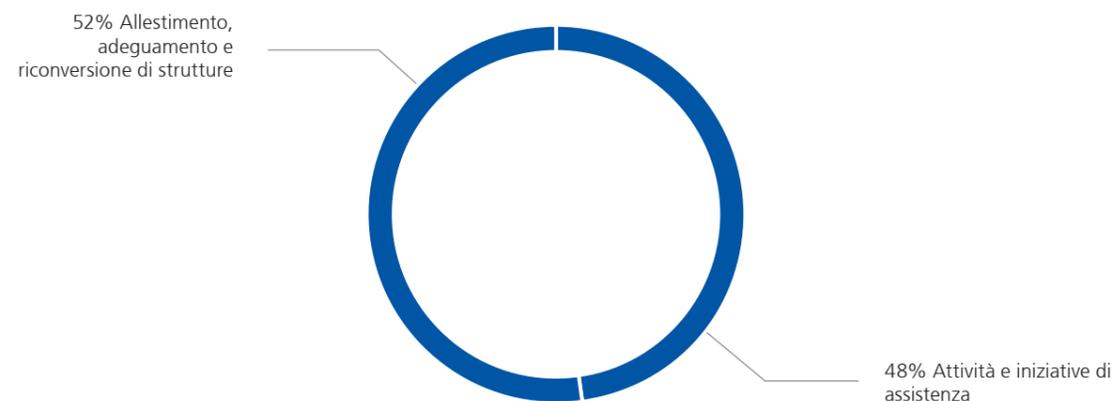
Afferiscono a quest'area le attività finalizzate all'organizzazione di servizi essenziali per la collettività, al mantenimento dell'integrazione e coesione sociale, nonché all'implementazione di politiche di sviluppo locale. Dell'ampio ventaglio di attività sono interpreti centinaia di soggetti fra organizzazioni di volontariato, associazioni nonprofit e istituzioni pubbliche. Verso questi soggetti Fondazione CRT orienta il proprio intervento, in particolare sostenendo l'integrazione sociale e il rafforzamento dei legami di coesione dei soggetti a rischio di marginalizzazione.

La figura proposta di seguito illustra una suddivisione delle risorse per tipologia di intervento nel settore "Volontariato, filantropia, beneficenza", da cui emerge una situazione di quasi equilibrio fra il sostegno all'attività delle organizzazioni operanti nel settore e interventi sulle strutture, con un maggiore peso tuttavia degli interventi di allestimento, adeguamento e riconversione delle strutture.

Nell'ambito della progettualità diretta di questo settore, il progetto *Prima Infanzia*, che nelle sue linee generali punta ad assicurare un adeguato standard qualitativo al servizio fornito dalle scuole dell'infanzia, in particolare nelle aree più minacciate da spopolamento, nel 2008 si è orientato verso interventi di ristrutturazione delle scuole dell'infanzia, asili nido e micro nido (nel 2008 le risorse destinate al progetto sono pari a 2 milioni di euro, per un totale di 77 interventi).

Afferiscono al medesimo settore anche due linee di intervento, *Residenzialità anziani*, che finanzia interventi di adeguamento e miglioramento dei livelli di assistenza presso le strutture dedicate e *VivoMeglio*, che riguarda iniziative finalizzate al miglioramento della qualità della vita delle persone disabili e interventi di abbattimento delle barriere architettoniche. A ciascuna di queste linee di intervento sono stati attribuiti 1,8 milioni di euro, mentre le iniziative finanziate sono state 54 nel primo caso e 129 nel secondo.

Ripartizione delle risorse per tipologia di intervento nel settore Volontariato, filantropia e beneficenza



Nel 2008 le richieste di intervento sono state 729, in costante aumento nel corso degli anni

L'area nella quale si è sviluppata con maggiore intensità l'attività di sostegno alle situazioni critiche è risultata nel 2008 quella presidiata tramite la Fondazione Antiusura CRT – La Scialuppa Onlus.

Costituita nel 1998 per iniziativa congiunta della Fondazione e della Banca CRT S.p.A., tale Fondazione opera sul territorio di Piemonte e Valle d'Aosta con lo scopo di prevenire il reato di usura attraverso la tutela, l'assistenza e l'informazione nei confronti dei soggetti che, a causa dell'elevata posizione debitoria e/o delle difficoltà a ottenere credito dai canali legali, sono potenzialmente a rischio di usura. All'attività di consulenza si aggiungono anche finanziamenti a tasso agevolato. I destinatari delle attività della Fondazione sono i privati, singoli o famiglie, e le piccole imprese commerciali e artigianali.

Tutta l'attività della Fondazione viene svolta gratuitamente da un piccolo nucleo di ex funzionari e dirigenti bancari, che, senza riserve, mettono al servizio di situazioni familiari e di piccole imprese spesso molto complesse, doti di competenza, esperienza e anche sensibilità personale.

Nel 2008 lo stanziamento a sostegno di questo soggetto da parte di Fondazione CRT è stato di 350.000 euro.

È da evidenziare che anche lo Stato, nell'ambito dei programmi per contrastare l'usura, riconosce alla Fondazione un contributo per il fondo di garanzia, ai sensi dell'art. 15 Legge 108 del 7/3/1996. Al 31 dicembre 2008 il fondo di garanzia è di totali 4.377.592 euro.

Nel 2008 sono intervenuti eventi e fatti di rilievo per l'attività della Fondazione.

In particolare, la Fondazione Antiusura CRT è stata trasformata in Onlus con ridenominazione "Fondazione Antiusura CRT – La Scialuppa – Onlus". Con tale trasformazione sono state poste in maggiore risalto la funzione e l'utilità sociale dell'attività svolta dall'ente, ma si sono raggiunte anche le condizioni per usufruire dei vantaggi normativi e fiscali previsti dalla legislazione nazionale per tali organizzazioni.

È da evidenziare anche l'accordo stipulato con la Prefettura del Verbano Cusio Ossola che ha permesso l'avvio di un primo centro di ascolto, operativo da inizio gennaio 2008, presso una provincia piemontese diversa da quella del capoluogo regionale. Nel mese di luglio, grazie a una stretta collaborazione tra la Prefettura locale, l'Associazione Industriali di Novara (che ha messo a disposizione i locali) e la Banca Popolare di Novara (che si è adoperata per trovare la disponibilità di due collaboratori volontari, già in quiescenza, dotati della necessaria esperienza professionale e di una sensibilità sociale appropriata), è stato aperto a Novara un altro centro di ascolto.

L'esercizio 2008 ha anche coinciso con il decennale dell'attività della Fondazione, alla cui celebrazione – avvenuta nel corso di una conferenza organizzata il 26 settembre 2008 presso la sede della Fondazione CRT – ha preso parte anche il Commissario Straordinario del Governo per il coordinamento delle iniziative antiracket e antiusura, oltre alle numero-

se autorità del territorio e ai rappresentanti delle associazioni imprenditoriali.

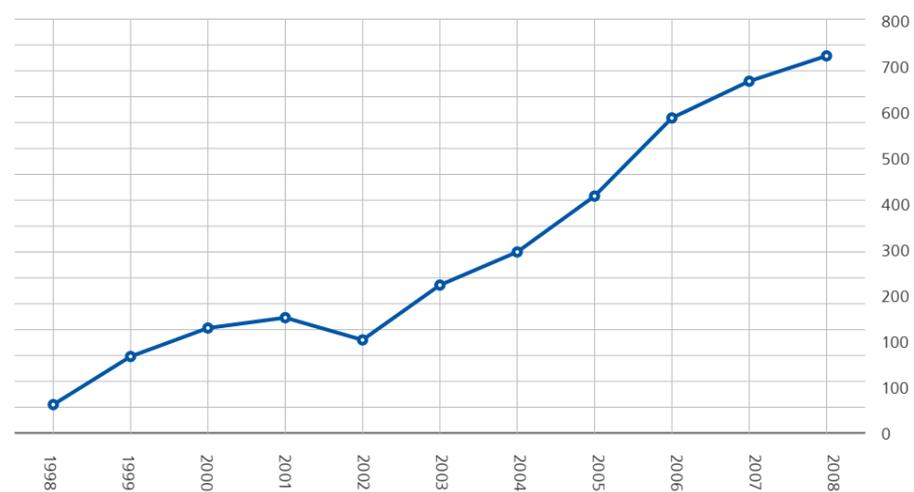
Le richieste esaminate dalla Fondazione Antiusura CRT – La Scialuppa Onlus nel 2008 sono state 729, di cui 116 sono operazioni di finanziamento attivate, per un importo di 2.027.700 euro.

Dalla nascita della Fondazione, nel 1998, sono state esaminate 3921 richieste di cui 762 operazioni di finanziamento attivate, per un importo di 10.662.858 euro (assistiti da garanzia della Fondazione Antiusura CRT – La Scialuppa – per totali 9.505.883 euro).

Nell'arco di un decennio l'attività della Fondazione si è notevolmente intensificata, venendo incontro a un numero di richieste di intervento – passate da 55 nel 1998 a 729 nel 2008 – che è andato aumentando in modo costante nel corso degli anni, fatta eccezione per il triennio 2000-2003 in cui si segnala una situazione di sostanziale stabilità.

I dati disponibili già per il primo trimestre 2009 evidenziano probabili ripercussioni della crisi dei mercati finanziari a livello globale, e la sua influenza a livello locale, sul rischio del ricorso all'usura: le richieste d'aiuto da gennaio a marzo 2009 sono aumentate rispetto all'analogo periodo del 2008 di circa il 50%, quota che raggiunge addirittura il 93% se si considera il solo mese di marzo. L'aumento del fenomeno dell'usura come una delle cause della crisi è peraltro segnalato da fonti autorevoli, fra le quali le autorità giudiziarie e militari.

Richieste pervenute alla Fondazione Antiusura CRT – La Scialuppa Onlus (1998-2008)



Anche nel caso de "La Scialuppa", la recente impennata di richieste pervenute è da mettere in relazione con il fenomeno del "sovraindebitamento". Rientrano in questa tipologia situazioni quali quelle relative alle piccole imprese che per difetto di analisi del mercato, di programmazione e controllo dei conti, si trovano a dover chiudere entro pochi mesi

dall'inizio dell'attività, ma anche quelle relative a famiglie che passano da una fase di consumo ordinato, ovvero proporzionato ai propri mezzi reddituali, all'eccesso di consumi, sovente sostenuto da un'eccedenza di debiti (prestiti contro cessione di parte dello stipendio, carte di credito distribuite senza alcuna analisi sul merito creditizio, mutui di importi pari al 100-110 e anche 120% del valore del bene immobile, ecc.).

Oltre alle importanti novità riguardanti il sostegno alle famiglie in difficoltà economica, un'altra area nella quale si sono registrati fatti ed eventi significativi è quella "Salute pubblica", in particolare con il progetto proprio *Missione Soccorso*.

Va ricordato che la Fondazione CRT concentra ormai da alcuni anni la propria operatività nel settore "Salute pubblica" su un intervento elettivo, ovvero sul supporto verso le realtà del volontariato organizzato operanti nel soccorso in emergenza. Il progetto *Missione Soccorso* nell'ambito della programmazione specifica si articola quindi in interventi a favore del Sistema 118 a livello centrale e nel bando per il potenziamento del parco mezzi di pronto soccorso. Nel 2008 sono stati assegnati 32 mezzi di soccorso; l'evento di consegna è avvenuto nel corso della ormai tradizionale Giornata del Soccorso, svoltasi presso il Castello di Racconigi il 2 ottobre 2008.

Fra le iniziative realizzate nel corso dell'esercizio qui preso in considerazione, è da evidenziare l'incontro "Emergency Medical Service Systems within European Union", tenutosi nei giorni 23-24 ottobre 2008. La Fondazione CRT ha organizzato presso la propria sede il terzo appuntamento del tavolo di lavoro dell'Organizzazione Mondiale della Sanità impegnato, su incarico della Commissione Europea, nella predisposizione di linee guida condivise per la regolamentazione dei sistemi di emergenza nei Paesi membri e composto dai rappresentanti dei Ministeri della Sanità di ciascun Paese. Il Piemonte, in ragione dell'ottimo livello di efficienza raggiunto anche grazie al costante sostegno al sistema garantito dalla Fondazione, ha rappresentato l'Italia al tavolo dei lavori. Le linee guida sono state definitivamente approvate e presentate durante il meeting di Torino e costituiscono la base per le disposizioni dell'Unione Europea nel settore.

L'importo complessivamente destinato al progetto nel 2008 è di 2 milioni di euro, di cui circa 1,7 per l'acquisto dei 32 mezzi di soccorso. La restante parte è destinata al sostegno del sistema del soccorso nel suo complesso tramite l'attivazione di progetti coordinati, in particolare per il miglioramento della gestione dei traumi da incidenti stradali e nella loro prevenzione, nonché per interventi mirati anche nel territorio della Valle d'Aosta. La messa a punto di queste azioni è ancora in via di definizione con il Sistema 118.

Ulteriori comparti di questa macroarea sono costituiti dagli interventi nell'ambito della "Protezione civile" e da quelli genericamente afferenti all'ambito dello "Sviluppo locale". Per quanto riguarda quest'ultimo nel 2008 si è concretizzata una significativa evoluzione del progetto *Sapere Donare*, declinato nella nuova modalità *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*<sup>24</sup>.

Elemento centrale del progetto non è tanto quello di aumentare la capacità di raccolta di risorse finanziarie presso la collettività, la società civile in senso ampio (esigenza peraltro sempre più sentita in una stagione di scarsità di risorse finanziarie e di crescita impetuosa di richiesta di intervento al mondo delle fondazioni), quanto quello di:

- promuovere la partecipazione diretta attraverso una scelta onerosa e perciò ancora più consapevole e responsabile da parte della società e della collettività;
- introdurre o rafforzare una cultura dello spendersi per il dono, di donazione attiva e seguita;
- affermare il principio del fare insieme e del decidere insieme come fulcro delle attività di beneficenza, trascendendo l'aspetto dirigitico o verticistico per far prevalere quello appunto di "insieme";
- ampliare la coscienza della possibilità di un intervento anche di tipo fiscale che si affianchi alla scelta del privato di intervenire direttamente;
- avviare un'azione di comunicazione sull'iniziativa per creare la cultura della donazione secondo principi di trasparenza e con un metodo che razionalmente organizza la motivazione al dono, rendendolo momento di progettazione consapevole invece che fenomeno lasciato alla munificenza dei singoli.

A *Sapere donare insieme* sono stati assegnati per il 2008 1,5 milioni di euro, per un totale di 67 interventi.

Se il rafforzamento dell'attività di assistenza emergenziale caratterizza l'impegno della Fondazione CRT nei confronti del settore "Salute pubblica", nell'ambito della "Protezione civile" lo sforzo della Fondazione va nella direzione di rendere la Protezione civile un servizio stabile integrato con il territorio e posto alla sua tutela. In questa direzione il progetto *Protezione civile nei piccoli comuni* intende favorire i comuni di dimensioni ridotte nel miglioramento dell'organizzazione e delle dotazioni in materia di Protezione civile, per metterli in condizione, in forma associata, di poter adottare migliori misure di prevenzione del rischio al fine di minimizzare gli effetti negativi di eventi catastrofici naturali e antropici. Il sostegno può riguardare molteplici attività quali l'organizzazione di corsi di educazione alla sicurezza, l'acquisto di strutture, mezzi e attrezzature; interventi su strutture a uso esclusivo delle attività di Protezione civile; l'organizzazione di esercitazioni; interventi mirati alla tutela e al riassetto del territorio; l'elaborazione, rinnovo o completamento del Piano di Emergenza Comunale e Intercomunale in relazione alla vigente normativa che lo ha reso obbligatorio.

<sup>24</sup> Di cui si è già detto nel presente Bilancio Sociale a partire dal paragrafo "L'attività istituzionale tra crisi finanziaria e spinte innovative".

Nel 2008 sono stati assegnati 104 contributi per un importo di 1,4 milioni di euro.

La linea di intervento *Safety Vehicle* è invece esclusivamente dedicata a favorire l'acquisto di mezzi di "Protezione civile" da parte di enti locali e di associazioni operanti nel quadro del sistema organizzativo regionale della Protezione Civile. Grazie alla destinazione per il progetto di 767.000 euro, nel 2008 sono stati acquistati 61 mezzi.

Sempre nell'ottica della tutela dell'ambiente, con riferimento però al comparto denominato "Sviluppo locale", rientra la linea di intervento *Edificio eco-compatibile* che sostiene 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 di fonti rinnovabili, riduzione delle emissioni). Al progetto sono stati assegnati 2 milioni di euro per un totale di 68 interventi finanziati.

In un quadro di cooperazione con le altre fondazioni piemontesi, con la Regione Piemonte e con le organizzazioni del territorio di provata affidabilità, Fondazione CRT da oltre tre anni promuove inoltre interventi di sostegno alla crescita delle aree meno sviluppate del mondo, in particolare favorendo lo sviluppo di iniziative per la creazione di professionalità e mestieri in Benin, Burkina Faso, Capo Verde, Costa D'Avorio, Mali, Mauritania, Niger e Senegal.

## Conclusioni

È difficile immaginare che le considerazioni a chiusura di un bilancio, anche del bilancio sociale di una fondazione, possano prendere quest'anno le mosse da un tema diverso dalla crisi finanziaria che ha stravolto il sistema economico globale. La specificità nel nostro caso è però nel riconoscimento di quanto sia risultata limitata la sua portata sull'attività e sulla gestione della Fondazione.

L'esercizio 2008 si è chiuso addirittura con un incremento delle erogazioni rispetto al piano (Documento Programmatico Previsionale). È un risultato di particolare rilievo perché ottenuto:

- 1) senza ricorrere all'utilizzo di fondi di riserva ovvero destinati a preservare il livello di erogazioni e
- 2) svalutando larga parte delle partecipazioni detenute, rinunciando così alla facoltà prevista dal D.L. 185/2008 che consente di non operare la svalutazione delle partecipazioni per l'eccezionalmente avversa dinamica dei mercati finanziari.

Tali risultati sono stati possibili grazie all'attenta politica di diversificazione condotta in passato, secondo la prospettiva della prudenza della gestione finanziaria. Ed è sempre grazie a una significativa presenza di una componente di investimenti non azionari che la Fondazione ha potuto fronteggiare senza traumi l'imprevisto esborso per la sottoscrizione delle obbligazioni convertibili subordinate emesse dalla partecipata UniCredit (i cashes), a motivo delle necessità di un rafforzamento patrimoniale. Con tale decisione la Fondazione ha garantito il presidio di stabilità di uno dei più importanti soggetti economici del nostro Paese, con l'auspicio di rafforzarne il radicamento nel territorio piemontese di riferimento. I miglioramenti nella situazione dei mercati finanziari, pur nel pieno di una crisi la cui portata allo stato è lungi dall'essere ben compresa, hanno dimostrato la validità anche finanziaria della scelta operata, che non ha precedenti nella storia della Fondazione.

Con il 2008 si è chiuso un ciclo di vita, segnato anche dalla scadenza del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Segreteria. Tutti gli Organi sono stati nominati con l'approvazione del bilancio e sostanzialmente confermati, fatta salva l'esigenza di rispettare le rotazioni imposte dalla normativa. Nel periodo 2005-2008 non solo è proseguito il processo di diversificazione degli investimenti, ma hanno preso avvio numerose innovazioni che, senza stravolgere il quadro erogativo preesistente, hanno posto le basi per un significativo cambiamento nel modo di fare erogazioni – e dunque nel modo di essere fondazione – della nostra istituzione.

È stata l'esigenza di interpretare pienamente il ruolo di soggetto promotore delle libertà civili a spingere la Fondazione verso una strada faticosa ma, ho motivo di credere, più corretta di operatività. L'affermazione dell'interesse di pubblica utilità (filantropia e

mecenatismo) nella prospettiva dell'azione della società civile rappresenta una svolta di assoluto rilievo per la storia del nostro Paese. Segna la fine del centralismo dell'approccio pubblico alla questione della cultura e del sistema di welfare, per lasciare spazio anche nel nostro Paese alle libertà civili, e quindi a un altro modo di perseguire gli interessi di pubblica utilità. Dietro all'auspicio di un cambiamento così rilevante non c'è alcun atteggiamento ideologico: solo il riconoscimento che l'azione degli individui e delle loro organizzazioni, in presenza di adeguate regole e controlli di norma, si traduce in una efficienza ed efficacia degli interventi in campo filantropico decisamente superiore a quella consentita dall'azione pubblica, organizzata secondo le regole della burocrazia. È insomma la ricerca della sussidiarietà orizzontale, che meglio di quella verticale (caratteristica dell'intervento pubblico) riesce a perseguire con efficacia ed efficienza gli obiettivi di pubblica utilità. In un Paese caratterizzato da una spesa pubblica abnorme e non particolarmente efficiente, con un conseguente onere fiscale gravante sulle forze produttive della società, si tratta di un obiettivo di grande significato, di un segnale di speranza, che trova nel senso di recupero di spazi di libertà civile e di senso di coesione e collaborazione una validazione estesa al piano emotivo.

Il lascito di questo ciclo sono la venture philanthropy e la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT con la sua dotazione di quasi 150 milioni di euro costruita negli anni dei forse troppo facili profitti, evitando la dissipazione di risorse non ripetibili. Sono strumenti di avanguardia che hanno dimostrato di ben funzionare, fornendo risposte più efficaci e più efficienti ai bisogni del Terzo Settore. Certamente si tratta di un modo più impegnativo di ricevere risorse finanziarie, poiché il tema della rinuncia alla redditività dei fondi messi a disposizione dei beneficiari non lascia tuttavia spazio a quello del consumo delle erogazioni in progetti magari bellissimi in sé, ma non sostenibili se non con continue iniezioni di nuove risorse: e perciò da rigettare in una visione di utilizzo razionale di risorse scarse.

La grave crisi della finanza locale, in particolare nel territorio di intervento della Fondazione, è il principale pericolo che si vede all'orizzonte. Pur nella difficoltà di attuare interventi di riduzione della spesa prima che le situazioni mostrino condizioni di tensione non sostenibile, la Fondazione ha deciso di avviare dallo scorso anno un nuovo programma, volto a porre finalmente le basi per una sostenibilità dei numerosi progetti filantropici e culturali, spesso di grande pregio, che il territorio propone.

Con il programma *Sapere Donare* è partita una stagione di erogazioni tese a costruire un patrimonio finanziario liquido per le istituzioni migliori del territorio, al fine di superare il diffuso modello della fondazione di partecipazione, che sta portando in condizioni di grave tensione finanziaria il sistema della cultura, per mancanza di una adeguata dotazione patrimoniale degli enti, causando quindi una dipendenza continua dagli erogatori e dalle stesse amministrazioni pubbliche. La Fondazione CRT si rende inoltre garante di un rendimento dei patrimoni costruiti superiore a quello di mercato, grazie alla dimostrata efficienza del proprio settore finanza, così da favorire l'avvio di questa nuova stagione.

La società civile, unico stakeholder legittimo della Fondazione, ha dimostrato di apprezzare questi nuovi percorsi, segnati anche dalla ricerca dell'ottimizzazione del profilo fiscale: uno Stato indebitato che si ritira non può forse dare, ma deve almeno rinunciare a chiedere. E sono in particolare le istituzioni più aperte, quelle cioè in cui la capacità competitiva del fare filantropia si è fondata sull'efficienza dei comportamenti e non sull'abilità dei fundraiser, a dimostrare questo interesse e a riconoscere le vaste potenzialità che una filantropia sana ed efficiente può consentire al nostro territorio, ma anche perciò al nostro Paese.

A loro è affidata la legittimazione di questo nostro agire, a loro la difesa delle prospettive di libertà civile che la Corte Costituzionale ha voluto riconoscere agli italiani, stabilendo la natura privata delle fondazioni di origine bancaria.

**Angelo Miglietta**  
Segretario Generale Fondazione CRT





Edizione a cura della Fondazione CRT

La Fondazione CRT ringrazia tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione di questa pubblicazione.

**Fondazione Cassa di Risparmio di Torino**  
Via XX Settembre, 31 - 10121 Torino

- [www.fondazionecri.it](http://www.fondazionecri.it)
- [info@fondazionecri.it](mailto:info@fondazionecri.it)



Progetto grafico: Hoplo - [www.hoplo.com](http://www.hoplo.com)  
Fotografie: Giovanni Fontana  
Stampa: Chiappello s.r.l. - [www.chiappello.it](http://www.chiappello.it)

Torino, giugno 2009



**Fondazione Cassa di Risparmio di Torino**

Via XX Settembre, 31 - 10121 Torino

- [www.fondazioneCRT.it](http://www.fondazioneCRT.it)
- [info@fondazioneCRT.it](mailto:info@fondazioneCRT.it)