



**Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia Monetaria e Creditizia**

**GLI INTERVENTI DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO  
SUL TERRITORIO PRIMA E DOPO LA CRISI DEL 2008**

**RELATORE**

**Prof. Giorgio Di Giorgio**

**CANDIDATO**

**Giorgio Bignami**

**Matr. 161131**

**Anno Accademico 2012 - 2013**

# INDICE

Introduzione	2
Capitolo I: Le Fondazioni di Origine Bancaria (FOB)	4
A. Storia legislativa delle Fondazioni bancarie	4
B. Alcune peculiarità delle Fondazioni bancarie	11
Capitolo II: Storia della Compagnia di San Paolo	14
Capitolo III: Interventi della Compagnia di San Paolo prima e dopo la crisi del 2008	24
A. Effetti della crisi sul territorio torinese	25
B. Analisi quantitativa	29
C. Analisi qualitativa	40
Appendice 1: Linee guida della Compagnia di San Paolo per il quadriennio 2013 – 2016	56
Appendice 2: Programma Musei e Programma Housing	63
Conclusioni	70
Bibliografia	74
Tabelle e Grafici	77

# INTRODUZIONE

Ciò che ci prefissiamo di esporre in questo elaborato è l'effetto che la crisi del 2008 ha generato negli interventi della Compagnia di San Paolo, soprattutto in merito al territorio torinese.

È anche di nostro interesse mostrare come il cambiamento nell'ambiente di riferimento costringa gli agenti che vi operano, nella fattispecie la Compagnia, a modificare le proprie strategie per adeguarle al nuovo contesto.

Il lavoro si comporrà di tre capitoli e di due appendici.

Il primo capitolo esporrà le motivazioni e le modalità con le quali sono sorte le Fondazioni di Origine Bancaria; per elaborarlo, si è fatto ricorso ai testi di legge e ad alcune documentazioni presenti nel sito dell'ACRI (Associazione di fondazioni e di casse di risparmio italiane). Conoscere com'è nato l'istituto FOB è, a nostro parere, fondamentale per comprendere gli aspetti legislativi che da oltre un ventennio condizionano l'agire della Compagnia di San Paolo.

Il secondo capitolo riguarderà la storia della Compagnia, dimostrando come l'Ente torinese si cimenti al perseguimento di finalità filantropiche, tese al bene comune, dall'anno della sua nascita, il 1563. Si potrà in questo modo verificare come essa goda di una esperienza secolare e di un *know how* che pochi altri enti possono vantare.

Nel Terzo capitolo, dopo una breve digressione sugli effetti che la crisi ha generato nel capoluogo piemontese, ci prefisseremo di mostrare i cambiamenti nelle strategie e nelle intenzioni della Compagnia di San Paolo,

per far fronte alle nuove problematiche sorte nel recente quadro economico. Il periodo cui faremo riferimento sarà il 2004-2012.

Nelle appendici, infine, da un lato esporremo gli obiettivi che la Compagnia si prefigge di perseguire nel quadriennio 2013-2016, dall'altro presenteremo in maniera più dettagliata due programmi che a nostro parere hanno avuto un impatto particolarmente significativo nei propri settori di competenza: il *Programma Housing* e il *Programma Musei*.

# CAPITOLO I

## Le Fondazioni di Origine Bancaria (FOB)

Nell'analisi di un caso specifico, come quello della Fondazione della Compagnia di San Paolo, è fondamentale un breve accenno in merito alla disciplina e alle modalità con le quali sono sorte le fondazioni bancarie. Soprattutto, è importante conoscere le motivazioni che hanno spinto il legislatore a creare questo nuovo istituto.

Inoltre, ultimato questo breve *excursus* legislativo, riteniamo sia utile evidenziare alcune differenze tra Fondazioni bancarie e altri enti che hanno la possibilità di svolgere attività simili.

### A. Storia legislativa delle Fondazioni bancarie

Le Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) sono il risultato della trasformazione delle Casse di Risparmio e di altre banche pubbliche, messa in moto nel 1990 con la cosiddetta *Legge Amato*<sup>1</sup>. Le motivazioni che hanno giustificato un intervento del legislatore nella materia sono legate non solamente alla I e II Direttiva europea in tema creditizio (nella fattispecie riguardante la libertà di stabilimento e la despecializzazione bancaria), ma anche allo stato nel quale si trovava il sistema bancario italiano negli anni '80. Innanzitutto, esso era fortemente condizionato dal settore pubblico: quest'ultimo, infatti, aveva la capacità di influenzare un elevato quantitativo d'istituti bancari sia direttamente tramite il controllo azionario, sia indiret-

---

<sup>1</sup> Legge n. 218/90, attuata poi dalla legge n. 356/90

tamente nominando gli amministratori. Tutto ciò era giustificato, in principio, dalla considerazione che l'attività bancaria fosse di pubblica utilità poiché strumento per sostenere lo sviluppo economico del Paese. Inoltre, il sistema italiano era fortemente caratterizzato dalla presenza di numerose aziende bancarie, tra le quali anche le Casse di Risparmio, aventi una natura *no-profit*. Infatti, le Casse di Risparmio, sorte nel XIX secolo, erano in origine finalizzate a incoraggiare la pratica del risparmio dei cittadini in funzione di previdenza sociale e a sostenere i soggetti più bisognosi tramite, per esempio, la beneficenza. Il carattere sociale dei loro interventi giustificava pertanto, in quel periodo, una partecipazione attiva del settore pubblico nel comparto bancario.

Tuttavia, alla fine degli anni '80, le due caratteristiche del sistema bancario italiano (quindi, il notevole controllo pubblico e la mancanza di finalità lucrative delle banche) risultavano anacronistiche, e al tempo stesso dannose, per lo sviluppo economico. Infatti, il sistema di welfare si era sviluppato a tal punto da rendere marginali gli interventi nel sociale delle Casse di Risparmio. Inoltre, era necessario rendere il sistema bancario più competitivo (obiettivo sicuramente difficile da raggiungere, se ci si ostinava a mantenere una impostazione in base alla quale questi istituti bancari continuavano a essere gestiti dalle amministrazioni pubbliche). Per di più, le banche risultavano sottocapitalizzate a causa della mancanza di soggetti che potessero valersi del proprio diritto di proprietà, un aspetto che inevitabilmente ostacolava l'accesso al mercato dei capitali.

Proprio in quest'ottica, fu approvata dal Parlamento la *Legge Amato*. Questa legge prevedeva, innanzitutto, la nascita di una tipologia di ente (*l'Ente conferente*), avente "*piena capacità di diritto pubblico e di diritto*

*privato*”, con il compito di perseguire “*fini di interesse pubblico e di utilità sociale*” in diversi settori, quali ad esempio l’istruzione o l’arte<sup>2</sup>. Inoltre, veniva specificato come i seguenti enti avessero l’obbligo di amministrare la propria quota nelle *conferitarie* (ossia i vecchi istituti bancari, diventati SpA), delle quali dovevano detenere la maggioranza, salvo che la cessione, anche temporanea, di un numero di quote sufficienti a perderla non fosse stata avallata con decreto dal Ministro del Tesoro.

Nel 1994, quest’obbligo fu eliminato<sup>3</sup> e la dismissione delle partecipazioni delle FOB fu sollecitata da incentivi di carattere fiscale<sup>4</sup>. Inevitabilmente, ciò portò ad una diversificazione della compagine azionaria degli istituti bancari in oggetto, senza rinunciare al proprio radicamento territoriale e, nello stesso tempo, favorendo quel processo di modernizzazione e di apertura al mercato fondamentale per ricapitalizzare il sistema bancario e renderlo più efficiente.

Nel 1998, il legislatore puntò a completare finalmente il processo di riorganizzazione del sistema bancario iniziato nel 1990, dando vita nel contempo a una revisione della disciplina delle Fondazioni in materia fiscale e civilistica<sup>5</sup>. Gli *Enti conferenti*, esplicitamente definiti come *Fondazioni*<sup>6</sup>, vennero quindi considerati come “*persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale*”<sup>7</sup>. Considerarli espressamente come privati è un fatto di grande importanza. Infatti, questi

---

<sup>2</sup> Art.12, comma 1, lett. a) del d.lgs. 20 novembre 1990, n.356

<sup>3</sup> D.l. 31 maggio 1994, n. 332, convertito nella l. 30 luglio 1994, n. 474

<sup>4</sup> Direttiva Dini, sempre nel 1994

<sup>5</sup> Approvazione della *Legge Ciampi* e del d.lgs. 17 maggio 1999, n. 153

<sup>6</sup> art 1 del d.lgs.

<sup>7</sup> art 2 del d.lgs.

enti sono finalmente svincolati, anche da un punto di vista formale, da qualunque legame con il settore pubblico.

La seguente legge predispose anche l'approvazione degli statuti delle FOB da parte dell'Autorità di vigilanza. Nei documenti in questione, ogni Fondazione deve specificare il proprio indirizzo in materia di attività perseguite, comprendendo necessariamente almeno uno dei cosiddetti *Settori Rilevanti* (es. ricerca scientifica, istruzione, arte...), e vi deve indicare esplicitamente le modalità di scelta dei diversi progetti da finanziare.

Per sottolineare ulteriormente la caratteristica *no profit* dell'ente, fu impedito a quest'ultimo di esercitare funzioni creditizie e finanziarie o anche solo sovvenzionare enti a scopo di lucro, con eccezione delle Imprese Strumentali e delle cooperative sociali.

Inoltre, se con la legge *Amato* era previsto l'obbligo, eliminato nel 1994, di detenere la maggioranza del capitale sociale delle Casse di Risparmio, con la legge *Ciampi* fu imposto un obbligo contrario. Gli Enti Conferenti furono costretti a cedere le loro quote all'interno delle società bancarie stesse e ciò venne incentivato (inizialmente per i primi quattro anni dall'entrata in vigore del seguente decreto; poi, tramite proroga, fino al 2005) con un regime di neutralità fiscale per le plusvalenze generate con le dismissioni delle partecipazioni.

Secondo i dati dell'ACRI (*Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio italiane*), in data marzo 2013, la situazione si presenta in questo modo: delle 88 Fondazioni di Origine Bancaria esistenti, 22 hanno ceduto tutte le partecipazioni originarie, 55 hanno partecipazioni minoritarie, men-

tre solo 13 hanno ancora partecipazioni maggioritarie, per merito di una deroga introdotta nel 2003<sup>8</sup>.

Nel 2001, furono impartiti alcuni considerevoli cambiamenti alla riforma *Ciampi*, sia per quanto riguarda la natura privatistica delle fondazioni, sia per la loro autonomia gestionale<sup>9</sup>. Nel primo comma venne definita una nuova categoria chiamata *Settori ammessi*, tra i quali, ogni tre anni, dovevano essere scelti un massimo di tre ambiti, che avrebbero composto la categoria dei già citati *Settori rilevanti*. I primi potevano essere modificati tramite regolamento dall'Autorità di vigilanza. E questa era una chiara limitazione dell'autonomia degli enti in questione, tanto più se si pensa che le fondazioni potevano operare soltanto nell'ambito delle attività comprese tra i settori ammessi, con prevalenza per quelli rilevanti<sup>10</sup>. Nello stesso articolo, venne inoltre specificato come la maggioranza degli organi di indirizzo delle FOB dovesse essere costituita dai rappresentanti degli Enti locali elencati nell'art.114 Cost., ad eccezione dello Stato. Nella legge *Ciampi*, invece, si faceva solo riferimento ad una “*adeguata e qualificata rappresentanza del territorio, con particolare riferimento agli Enti locali*”<sup>11</sup>.

Tuttavia, a seguito di un ricorso portato in essere dalle Fondazioni, l'art.11 fu ridimensionato radicalmente dalla Magistratura. La Corte Costituzionale si pronunciò, infatti, con due sentenze<sup>12</sup> grazie alle quali le FOB furono definitivamente identificate come “*persone giuridiche private*” autonome da un punto di vista statutario e gestionale. Tra le diverse indicazioni introdotte, si evidenzia innanzitutto il collocamento del tema delle Fon-

---

<sup>8</sup> art.4 del d.l. 143/2003, convertito nella l. 212/2003

<sup>9</sup> l. n. 448/01, art.11 (legge finanziaria del 2002)

<sup>10</sup> Comma 3 dell'art.11 in questione

<sup>11</sup> art.4, comma 1, lett. c

<sup>12</sup> 300 e 301 del 29 Settembre del 2003

dazioni all'interno dell'ordinamento civile. Venne, poi, giudicata incostituzionale la presenza nei comitati d'indirizzo di rappresentanti di enti diversi dallo Stato tra quelli presenti nell'art. 114 Cost., stabilendo, invece, come la maggioranza dovesse essere composta da esponenti di enti pubblici e privati della realtà locale.

Quest'ultimo aspetto è stato spesso oggetto di dibattito in quanto le Fondazioni vengono accusate di ricoprire un ruolo di cerniera tra banche e politica. L'ACRI si è numerose volte esposta sull'argomento, negando che gli enti in questione recitino questo ruolo (ad eccezione della Fondazione Monte dei Paschi, che proprio recentemente sta cambiando il proprio statuto), portando come prova, oltre alla riforma *Ciampi*, anche, per l'appunto, la sentenza 301.

Fondamentale, infine, la decisione di considerare incostituzionale la facoltà, concessa all'Autorità di vigilanza, di poter impartire degli atti d'indirizzo di carattere generale e di poter influire sui 21 settori di utilità sociale<sup>13</sup>. L'intento della Corte costituzionale con questa specificazione è stato quello di difendere l'autonomia delle Fondazioni, riconosciuta nel *d.lgs. 153/1999*.

Nel 2012, a Palermo, si è svolto il Congresso nazionale dell'ACRI, nel quale è stata approvata la *Carta delle Fondazioni*, con l'intento di impostare delle linee guida comuni in diversi ambiti, quali per esempio la *governance* e l'*accountability*. Nel documento troviamo ribadita nuovamente la natura privata e *no-profit* delle Fondazioni. Inoltre, è stata riaffermata l'autonomia che caratterizza questi istituti, sia da un punto di vista statutario, sia da un

---

<sup>13</sup> Settori specificati nel d.lgs. 17 maggio 1999, n.153, art.1, comma 1 lett. c-bis

punto di vista organizzativo (così come già specificato nelle due sentenze di cui sopra, entrambe citate nella stessa Carta).

Nel preambolo del documento viene inoltre sottolineato come le azioni delle Fondazioni debbano essere finalizzate al sostegno del territorio di riferimento; non in sostituzione, quindi, bensì in cooperazione con i soggetti rappresentanti le realtà locali.

Per quanto riguarda la *governance*, tra le diverse indicazioni vogliamo mettere in evidenza da un lato l'incompatibilità tra cariche politiche e incarichi negli istituti in oggetto, dall'altro la discontinuità temporale in entrata e in uscita prevista tra i due ruoli (sempre per evitare qualunque influenza che possa incidere sull'operato delle Fondazioni).

Riguardo all'attività istituzionale, la Carta sottolinea inoltre l'importanza della trasparenza e dell'imparzialità in merito alla scelta dei progetti da sostenere, con una specificazione dei criteri di selezione. L'attività delle Fondazioni deve essere, quindi, caratterizzata da principi di economicità, efficienza ed efficacia.

Infine, la gestione del patrimonio deve essere chiaramente fondata sulla diversificazione degli investimenti e sulla limitazione dei rischi, mantenendo però una adeguata capacità finanziaria in grado di consentire la prosecuzione delle attività. La scelta degli investimenti patrimoniali da espletare si basa, quindi, su criteri oggettivi che non ledano principi di carattere etico. Il patrimonio può essere inoltre impiegato per il sostegno di attività promosse da altri enti, che, ovviamente, operano in quei settori ritenuti strategicamente validi dalla Fondazione.

## **B. Alcune peculiarità delle Fondazioni bancarie**

Esaurito questo breve *excursus* sulle più importanti tappe della storia legislativa delle FOB, ci sembra interessante delineare alcune differenze che possiamo trovare tra gli enti nati sull'onda della legge *Amato* e gli altri enti, quali per esempio le Fondazioni di diritto civile, le imprese private o gli Enti pubblici.

Innanzitutto, le FOB, Fondazioni private create con decreto pubblico, sono di fatto prive di un fondatore privato, il che comporta necessariamente delle differenze con le altre Fondazioni, quanto meno per il fatto che è spesso lo stesso fondatore a decidere la finalità statutaria dell'ente. Ciò ha comportato, almeno inizialmente, alcune ambiguità su quelle che erano le finalità perseguite dalle FOB, che verranno risolte solamente con la riforma *Ciampi*. Infatti, in principio, il legislatore era interessato alla risoluzione di quei problemi che limitavano la competitività del sistema bancario italiano di fine Anni '80. Era stato sì espresso chiaramente l'obbligo per gli enti conferenti di detenere la maggioranza delle banche conferitarie, ma erano state tralasciate precisazioni su quella che poi diventerà una delle attività principali di questi enti, ossia il sostegno di finalità filantropiche a stretto contatto con le realtà locali e con il territorio di riferimento.

Le FOB hanno poi una struttura di governo, prevista esplicitamente dalla legge *Ciampi*, composta da tre organi (indirizzo, amministrazione e controllo), al contrario delle Fondazioni di diritto civile, che, a discrezione del fondatore, possono scegliere di averne uno o più. Questa struttura organizzativa complessa rende chiaramente più macchinoso l'*iter* che le FOB devono affrontare per decidere in merito alla loro attività. Tuttavia, ciò è giustificato dalla loro origine in un qualche modo ibrida, tra settore pubblico e settore

privato, nonostante poi ufficialmente – e lo ripetiamo – esse siano state poi definite come persone giuridiche private.

Da un punto di vista fiscale, poi, le FOB non godono di alcun particolare privilegio. Anzi, una recente iniziativa legislativa del governo Monti ha eliminato per le Fondazioni bancarie un'agevolazione di cui continuano a godere altri soggetti *no profit*. Infatti, non sono esentate dal versamento dell'Imu in merito a quegli immobili destinati ad attività culturali e sociali.

Inoltre, le FOB, in quanto enti privati indirizzati al perseguimento di finalità di utilità sociale, hanno, da un lato, il vantaggio di non dover sottostare a tutti quei vincoli imposti dalla democrazia rappresentativa, cui gli enti di emanazione statale sono, invece, inevitabilmente sottoposti, dall'altro non devono rispettare l'impegno di distribuire i profitti (aspetto che, invece, deve essere preso in considerazione dalle imprese private che, eventualmente, decidono di svolgere attività filantropiche), consentendo loro di poter intraprendere interventi con redditività scarsa o addirittura nulla.

Dunque, questa “ambiguità” risulta essere in un certo senso un vantaggio nel perseguimento di obiettivi di interesse collettivo, consentendo loro di impiegare gli ingenti capitali a disposizione così come altre istituzioni non possono fare.

Ed è per tutte queste peculiarità che la Compagnia di San Paolo, come vedremo nei prossimi due capitoli, è in grado di finanziare progetti privi di redditività o di effettuare stanziamenti a favore di proposte innovative (e dunque mai testate). Ed è questo aspetto, che la rende un organismo “sperimentatore” di nuove tipologie di intervento, a consentirle di ricoprire un

ruolo fondamentale nel processo di sviluppo dei diversi ambiti da lei scelti per statuto<sup>14</sup>, chiaramente a vantaggio dei beneficiari degli interventi.

---

<sup>14</sup> Nella fattispecie, *Ricerca, Istruzione, Arte, Cultura, Politiche sociali, Sanità*; art.3.1 dello Statuto della Compagnia di San Paolo.

## CAPITOLO II

### Storia della Compagnia di San Paolo

Per affrontare la storia della Compagnia di San Paolo, occorre rifarsi alla situazione nella quale verteva il Piemonte e, in particolare, la città di Torino nel '500.

Dilaniato dai continui conflitti tra le due più grandi potenze dell'epoca, Francia e Spagna, il Piemonte era tornato Ducato sabauda di proprietà di Emanuele Filiberto di Savoia nel 1559 con la pace di Cateau-Cambresis. Emanuele Filiberto iniziò subito degli importanti interventi di ricostruzione, non soltanto di carattere politico, ma anche culturale, che coinvolsero la stessa città di Torino, diventata nel 1563 capitale del Ducato. La situazione nel territorio piemontese non era delle migliori: la miseria, a causa dei conflitti bellici svoltisi fino a poco tempo prima e soprattutto lo sfruttamento del territorio messo in atto dalle forze occupanti francesi, stava impoverendo frange sempre più ampie di popolazione.

Sulla spinta di queste condizioni sociali e nel tentativo di contenere l'espansione della Riforma protestante (aspetto sicuramente non secondario), il 25 Gennaio del 1563 sette abitanti di Torino<sup>1</sup> fondarono la *Compagnia della Fede Cattolica sotto l'invocazione di San Paolo*.

Fin dall'inizio, molti di coloro che sostennero la Compagnia appartenevano alle medesime classi sociali dei fondatori: avvocati, artigiani e commercianti. I suoi interventi ebbero fin da subito a che fare con la raccolta di

---

<sup>1</sup> I sette fondatori nella fattispecie erano: Giovanni Antonio Albosco, Pietro Della Rossa, il canonico Battista Gambera, Nicolò Ursio, Benedetto Valle, Nicolino Bossio e Ludovico Nasi.

offerte da distribuire alle persone più bisognose. Tra le attività privilegiate dall'Ente, grande importanza aveva la fondazione e la gestione di istituzioni (cosiddette *Opere*) con finalità che oggi chiameremmo sociali. In quest'ottica, venne riaperto il Monte di Pietà<sup>2</sup>, che era stato chiuso durante la dominazione francese. È evidente l'importanza che un'attività di questo tipo poteva avere in quel periodo per sostenere le frange più povere della popolazione, spesso sottoposte ad usura.

La Compagnia si impegnò fortemente anche nell'assistenza femminile, istituendo nel 1589 la *Casa di Soccorso*, attraverso la quale giovani orfane o ragazze in difficoltà venivano sostenute economicamente, assegnando loro una dote necessaria per il matrimonio. Le richieste di aiuto furono talmente tante da rendere inevitabile, nel 1595, la costituzione di un nuovo istituto, che assumerà grande importanza anche in seguito: l'*Ufficio Pio*. Quest'opera, progressivamente, accentrò su di sé tutti gli sforzi della Compagnia in campo sociale, andando a coprire un'ampia serie di ambiti, quali ad esempio il sostegno ai malati o ai mendicanti.

Nella volontà di curare gli interessi della parte femminile della popolazione, nel 1683 fu fondata anche la *Casa del deposito*, con l'obiettivo di estendere la tutela a donne di ogni età e condizione. Con il passare del tempo, i due istituti femminili si trasformarono in centri educativi, nei quali non solo venivano insegnate tutte le attività domestiche, ma anche impartiti principi di carattere religioso (d'altronde, la Compagnia era pur sempre un ente di matrice cattolica).

---

<sup>2</sup> Un tipo di istituzione finanziaria *no-profit*, sorto a partire dal XV secolo per svolgere attività di microcredito, cui si poteva far ricorso dando in pegno i propri beni.

Furono ugualmente rilevanti gli interventi in campo sanitario, con l'edificazione dell'*Ospedale di carità* e, nel secolo seguente, con il versamento di una ingente somma a favore della costruzione dell'*Ospedale dei Pazzi*.

Il ruolo che la Compagnia aveva assunto nella città di Torino in cento anni di storia fu raccontato nel 1657 da Emanuele Tesauro<sup>3</sup> in uno scritto intitolato *Istoria della Compagnia di San Paolo*. Quest'opera, peraltro, oltre a evidenziare l'importanza economica e politica dell'Ente, apre una finestra sulla Torino seicentesca.

Il XVII secolo fu, dunque, per la Compagnia un periodo florido, nel quale, oltre a incrementare il proprio patrimonio, estese le proprie attività di competenza anche al campo finanziario, riuscendo addirittura nel 1653 ad assumere l'amministrazione del debito pubblico del Ducato attraverso il Monte di Pietà.

Il '700, invece, fu per il nostro Ente un periodo altalenante: toccato l'apice del suo sviluppo intorno alla metà del secolo, la Compagnia venne danneggiata dalla crisi economica che alla fine del XVIII secolo colpì duramente l'Italia. Ciò, ovviamente, la costrinse a incrementare i propri sforzi in campo sociale.

Il colpo di grazia, tuttavia, venne impartito dall'occupazione francese della Penisola nel 1796. Gli invasori impostarono la gestione della vita politica e della pubblica amministrazione rifacendosi al loro tipico modello cen-

---

<sup>3</sup> (Torino, 1592-1675), oltre ad essere uno dei più illustri intellettuali della corte piemontese, fu uno dei più importanti esponenti della letteratura barocca. Cimentatosi in innumerevoli generi (drammaturgia, filosofia, storia...), toccò il suo apice con la scrittura della sua opera più importante, *Il cannocchiale aristotelico* (1654).

tralizzato. La volontà di far ricadere la gestione della Cosa pubblica nelle mani dello Stato, assieme ad un approccio fortemente avverso a tutto ciò che avesse natura religiosa, portarono a un progressivo indebolimento della Compagnia di San Paolo (che, evidentemente, per la sua chiara matrice cattolica era invisa al Governo francese) e alla perdita del proprio patrimonio.

Conseguentemente, il 26 marzo del 1802 fu sancita la soppressione dell'Istituto, con il passaggio di tutte le attività nelle mani di organi pubblici, indubbiamente mossi dai nuovi principi "rivoluzionari". I francesi, però, consci del *know how* di cui era dotata la Compagnia, mantennero nelle fila dei loro dipendenti gran parte degli ufficiali paolini. In questo modo, non solo non venne perso un bagaglio di conoscenza secolare, ma si riuscì a dare continuità agli interventi già in essere nel periodo antecedente all'occupazione straniera.

Sconfitto Napoleone, con il Congresso di Vienna, iniziato nel Novembre del 1814 e conclusosi nel Febbraio del 1815, si realizzò da un punto di vista politico un deciso ritorno al passato. I vecchi regimi, che nel periodo napoleonico erano stati soppiantati dal dominio francese, tornarono a esercitare il proprio comando nei rispettivi Regni. Da un punto di vista economico, la fase della Restaurazione si caratterizzò per essere un periodo di grandi difficoltà: le disastrose carestie del 1816-1817 furono seguite, infatti, dal crollo dei prezzi agricoli, dovuto all'ingresso sui mercati europei d'ingenti quantità di derrate alimentari provenienti dalla Crimea e dall'Africa mediterranea.

Ovviamente, questo ritorno al passato si manifestò anche in Piemonte. La dinastia Sabauda tornò al potere e, dopo aver sostituito tutta la burocrazia operante nel periodo napoleonico, applicò, sulla scia di quanto fatto in

tutta la Penisola, una politica economica protezionistica. Era, infatti, necessario tutelare il proprio comparto industriale, chiaramente inefficiente rispetto a quello di altri più avanzati Paesi stranieri. Solamente a partire dalla fine degli anni '40, questa politica economica molto chiusa venne accantonata, riaprendo i mercati. Le idee liberiste del *laissez faire, laissez passer*, che stavano diffondendosi in tutta Europa, presero piede anche nel Regno Sabauda, tra quelli italiani sicuramente il più euro-centrico.

Questo ritorno a una fase pre-napoleonica si riscontrò anche per quanto riguarda la Compagnia, che nel 1814 venne reintegrata con la ripresa delle funzioni a lei precedentemente demandate e con la gestione non solo del Monte di Pietà gratuito, ma anche di quello a interessi. Inoltre, alla Compagnia fu assegnata, tra il 1814 e il 1851, la gestione del servizio sanitario per i meno abbienti del capoluogo piemontese, che, oltre a garantire le generiche cure di base, offriva anche prestazioni di carattere specialistico.

A partire dal 1848, con il passaggio politico e istituzionale dalla monarchia assoluta alla monarchia costituzionale, la Compagnia fu di nuovo protagonista di una profonda crisi. Il prevalere dei principi liberali, che costituivano il *mainstream* dell'epoca, diffuse tra gli intellettuali torinesi l'idea di sopprimere una volta per tutte le congregazioni di stampo religioso attraverso l'incameramento delle loro proprietà. Nel 1853, le funzioni della Compagnia vennero pertanto ridotte alle sole pratiche inerenti alla religione e tutto ciò che non rientrava in quell'ambito<sup>4</sup> venne assegnato a una Direzione, i cui membri furono nominati dal Governo.

---

<sup>4</sup> Nella fattispecie le *Opere Pie di San Paolo di Torino*.

In seguito, tra il 1859 e il 1879, si sviluppò fortemente anche l'attività creditizia. Se, infatti, fino alla fine degli anni '50, il Monte di Pietà si era occupato unicamente di raccolta tramite depositi e di concessione di prestiti tramite pegno, in seguito si cimentò anche nell'impiego di quei capitali eccedenti la domanda di prestiti. L'Ente iniziò così a investire in attività con rischio limitato, come titoli di Stato od obbligazioni garantite, o anche, ad esempio, concedendo mutui ove richiesto.

Nonostante una fase congiunturale negativa, che perdurò tra il 1873 e il 1896<sup>5</sup> in Europa e, conseguentemente, anche nell'Italia unita<sup>6</sup>, il San Paolo fu capace, grazie alle sue politiche di investimento molto accorte, ad uscirne indenne. Inoltre, nella fase successiva di espansione, che coinvolse l'intera Penisola a partire dalla fine del XIX secolo, riuscì a compiere un importante balzo in avanti.

Già dalla relazione scritta nel 1879 da Giovanni Giolitti<sup>7</sup>, a quel tempo Commissario regio delle *Opere Pie di San Paolo*, si evince come le attività assistenziali ed educative si fossero rinnovate in seguito ai cambiamenti imposti nel 1853. Nel 1883, fu istituito l'*Educatario Duchessa Isabella* (sorto tramite la fusione della *Casa del soccorso* e dell'*Opera del deposito*), con il compito di fornire una educazione non solo intellettuale, ma anche

---

<sup>5</sup> Il livello dei prezzi delle derrate alimentari era crollato a seguito dell'invasione dei mercati europei da parte di prodotti provenienti dall'America e dalla Russia, che, con la riduzione del costo dei trasporti, risultavano essere molto più competitivi che in passato. Ciò provocò inevitabilmente una crisi nel settore agricolo, che sfociò, successivamente in una crisi industriale. Il periodo 1873-1896 rappresenta la fase decrescente del III ciclo di Kondrat'ev.

<sup>6</sup> Soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni '80, con le crisi legate alla speculazione edilizia e alla commistione imprese-istituti bancari

<sup>7</sup> Giovanni Giolitti (Mondovì 1842 – Cavour, 1928) è una delle più importanti figure della storia politica italiana; ha ricoperto la carica di presidente del consiglio ben cinque volte, recitando quindi un ruolo da protagonista nelle vicende storiche e politiche d'Italia. Tanto fu importante la sua figura che il periodo storico nel quale esercitò la sua funzione politica è denominato *Età Giolittiana*.

morale, dalle elementari alle superiori. All'*Educatorio* era assegnato anche il compito di formare il personale docente per contrastare la penuria di insegnanti che imperversava negli istituti scolastici. Inoltre, se l'*Ufficio Pio* si occupava anch'esso di sostenere il campo dell'istruzione, rigirando i propri fondi per garantire sussidi educativi, il Monte di Pietà elargiva il proprio capitale nel perseguimento di finalità sociali e nel sostegno di istituti operanti nel campo solidaristico.

Molto rilevante fu anche la partecipazione del San Paolo nella preparazione e nella tutela dei lavoratori, oltre che nello sviluppo infrastrutturale del Comune e della Provincia di Torino. Inoltre, l'Istituto San Paolo iniziò, a partire dagli anni '20 del secolo scorso, ad abbandonare la limitata sfera regionale e ad affacciarsi sulla scena nazionale, finanziando enti pubblici tramite prestiti o partecipando ad alcuni organismi, quale ad esempio il CSVI (Consorzio Sovvenzioni sui Valori Industriali)<sup>8</sup>. Nel 1927, l'Ente assunse poi la denominazione di *Istituto di San Paolo in Torino – Beneficenza e Credito*.

Uscito indenne anche dalla gravissima crisi del '29, grazie alla sua solidità e alla sua politica estremamente accorta, il San Paolo fu in grado di espandersi ulteriormente, rilevando alcuni degli istituti in difficoltà per la terribile fase congiunturale. Riuscì, infatti, ad estendere la propria presenza sul territorio nazionale, in particolare nelle regioni nord-occidentali della Penisola. Da un punto di vista economico e sociale, ciò che può dare l'idea

---

<sup>8</sup> Sorto nel Dicembre del 1914 in prossimità dell'entrata in guerra dell'Italia, l'Ente in questione aveva il compito di contrastare un possibile crollo dei titoli industriali tramite il sostegno dei corsi azionari. Nel 1926 sarà trasformato nell'*Istituto Liquidazioni*, il quale a sua volta formerà la *Sezione smobilizzi* dell'IRI nel 1933.

dell'impressionante sviluppo dell'Ente è il suo inserimento tra gli Istituti di diritto pubblico, avvenuto nel 1932.

Nel Secondo dopoguerra, fondamentale fu la partecipazione del San Paolo alla ricostruzione di tutto quel patrimonio artistico e infrastrutturale che, durante il conflitto mondiale, era stato distrutto. Per questo motivo, nel 1960 fu istituita la *Sezione opere pubbliche*, con l'intento di sostenere interventi utili alla collettività. Inoltre, già un decennio prima, nel 1950, il San Paolo aveva cambiato ulteriormente la propria denominazione in *Istituto Bancario San Paolo di Torino*, fatto che sottolineava il definitivo passaggio a banca commerciale, prevalentemente incentrata su investimenti a medio - lungo termine e sul sostegno non soltanto ad enti di matrice pubblica, ma anche ad imprese di carattere industriale. Il ruolo dell'Ente fu pertanto determinante nello sviluppo di quel *Triangolo industriale* che trascinerà l'intero Paese al cosiddetto *boom economico*, di cui l'Italia sarà protagonista proprio in quel periodo.

Tra gli anni '60 e '70, l'Istituto torinese continuò quel processo di espansione nel territorio peninsulare, acquistando alcuni istituti posti in liquidazione (quale, ad esempio, la Banca Grasso) e aprendo nuove sedi, soprattutto nel meridione (a Napoli, Reggio Calabria, Catania, ecc.), raggiungendo nel 1975<sup>9</sup> le 260 filiali.

Sulla scia di quanto sempre fatto dall'Istituto nel corso della sua storia, anche in questa fase l'Ente paolino continuò a impiegare gran parte dei suoi utili per perseguire finalità di carattere sociale. Venne finanziato il comparto sanitario, si sostennero orfanotrofi ed enti educativi, fu ricostituito

---

<sup>9</sup> Anno in cui l'Istituto ottenne l'autorizzazione a svolgere le proprie attività in tutto il territorio nazionale

l'*Educatorio Duchessa Isabella* (distrutto in un bombardamento nel 1942) con il compito di erogare borse di studio; infine, lo stesso *Ufficio Pio* proseguì la sua missione grazie a continue erogazioni da parte dell'Istituto bancario.

In prossimità degli anni '80, il San Paolo compì il definitivo balzo in avanti, espandendosi anche in campo internazionale. Furono aperte filiali e uffici di rappresentanza nelle più importanti città europee e mondiali, come ad esempio Francoforte, Londra, Tokyo e New York. Inoltre, il suo ruolo nella diffusione della moneta comunitaria fu molto importante, qualificandosi come banca dello *European Currency Unit (ECU)*<sup>10</sup>. Infine, cominciò ad essere un vero e proprio Gruppo con l'annessione di tutta una serie di istituti bancari nazionali. In tal modo, il San Paolo aveva finalmente assunto le caratteristiche di banca universale, in grado quindi di garantire ai propri clienti una innumerevole quantità di servizi.

Nel 1985, venne istituita la *Fondazione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino per la cultura, la scienza e l'arte*, anticipando quanto accadrà poi a partire dagli anni '90 con la *Legge Amato*<sup>11</sup>. Tramite questo Ente, venne non solo recuperato il Museo Egizio, ma furono anche ristrutturati edifici simbolo della città di Torino, quale ad esempio la Basilica di Superga.

Infine, con la *Legge Amato*, mentre la banca assumeva la forma giuridica di SpA, risorgeva dalle antiche ceneri la vecchia Compagnia, nuovamente tesa al perseguimento di interessi di carattere filantropico e sociale.

---

<sup>10</sup> Unità monetaria adottata nel 1979 con l'entrata in vigore (TROVARE SINONIMO) dello SME. Il valore dell'ECU era basato sulla media ponderata dei valori delle monete dei paesi partecipanti all'accordo. Utilizzata solo come unità di conto, fu sostituita nel 1999 dall'Euro.

<sup>11</sup> Vedi Capitolo 1

Ora, al termine di questo lungo viaggio, risultano più che evidenti i motivi che rendono la Compagnia di San Paolo un ente affascinante da analizzare: per la sua storia plurisecolare<sup>12</sup> e il considerevole ruolo recitato nel corso degli anni, non solo a livello locale, ma a livello nazionale e internazionale.

Infine, l'aver saputo superare innumerevoli crisi economiche e molteplici stravolgimenti socio-politici, fa della Compagnia un esempio straordinario per capire come si possa reagire positivamente ai cambiamenti radicali del contesto di riferimento. La flessibilità che la contraddistingue le ha infatti sempre consentito, non solo di sopravvivere, ma addirittura di espandersi in molteplici condizioni ambientali. Risulta dunque più che interessante esaminare le strategie messe in atto per fronteggiare la nuova "rivoluzione" del quadro congiunturale odierno.

---

<sup>12</sup> 450 anni nel Gennaio 2013

## **CAPITOLO III**

### **Interventi della Compagnia di San Paolo prima e dopo la Crisi del 2008**

L'obiettivo di questo capitolo è effettuare un confronto rispetto alle modalità di intervento della Compagnia prima e dopo la crisi del 2008, mostrando come ha modificato le proprie strategie per adattarle alla situazione congiunturale.

La scelta di analizzare prevalentemente quanto fatto dall'Ente nella propria città di origine deriva dal fatto che, nonostante il suo impegno interessi non solo il Piemonte, ma anche ad esempio il Nord Est e il Mezzogiorno<sup>1</sup>, gran parte dei propri fondi sono impiegati proprio nel capoluogo piemontese.

L'analisi, ove serva, sarà effettuata impiegando i dati a partire dal 2001. Ciò per avere una idea, in termini di trend, di come effettivamente la Compagnia abbia modificato non solo l'ammontare di risorse impiegate, ma anche i settori verso i quali indirizzare questi fondi, privilegiando quelli che, in una situazione congiunturale negativa come quella odierna, sono più efficaci socialmente.

---

<sup>1</sup> Lo statuto della Compagnia di San Paolo non prevede alcun limite di carattere geografico alle sue attività.

## A. Effetti della Crisi sul territorio torinese

La crisi del 2008 ha evidentemente sconvolto le prospettive che una città come Torino si prefigurava in precedenza. Il capoluogo piemontese era appena stato protagonista di una vera e propria *rivoluzione* culturale e urbanistica, che ci si attendeva potesse arrivare a compimento entro pochi anni. Una grande spinta in questa direzione era pervenuta dalle Olimpiadi invernali del 2006, che avevano non solo dato lustro alla città, ma effettivamente portato risorse in grado di accelerare il suo processo di sviluppo. Se a questo si aggiungono gli sforzi degli enti pubblici e privati (tra i quali le Fondazioni), è possibile immaginare la potenza con la quale questo processo di mutazione stava marciando. Il 2007 si chiudeva con prospettive più che positive per il futuro.

Purtroppo, gli infausti eventi economici successivi, di cui ancora oggi stiamo pagando le conseguenze, hanno scombinato i piani di crescita cittadini. Quella che, infatti, era iniziata come una crisi finanziaria, è inevitabilmente mutata in una pesante crisi dell'economia reale. Guardando, ad esempio, dati come ad esempio la disoccupazione inerente al capoluogo torinese, ci si può accorgere della gravità degli effetti:

*Tabella 1 – Disoccupazione a Torino (Italia sett. e Italia) dal 2004 al 2012*

Territorio	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Torino	6,10%	4,80%	4,10%	4,70%	5,60%	8,30%	9,40%	9,20%	9,80%
Italia sett.	4,30%	4,20%	3,80%	3,50%	3,90%	5,30%	5,90%	5,80%	7,60%
Italia	8,00%	7,70%	6,80%	6,10%	6,70%	7,80%	8,40%	8,40%	10,70%

Fonte: Istat

Come si può vedere, fino al 2007 il tasso di disoccupazione è sensibilmente inferiore rispetto alla media nazionale, nonostante sia superiore ai dati della macro-regione dell'Italia settentrionale. Dal 2008, tuttavia, già si può vedere uno scostamento rispetto al trend, con un aumento del dato fino al 5,6%, che preannuncia un incremento tendenziale. A partire dal 2009, infatti, la disoccupazione raggiunge l'8,3%, superiore non soltanto al dato della macro-regione, ma anche al dato nazionale. Questa condizione continua non soltanto nel 2010, ma anche nel 2011. Solo nel 2012, Torino è tornata, nonostante un incremento, ad un tasso di disoccupazione inferiore alla media nazionale.

Un altro fattore che può dare l'idea delle difficoltà incontrate in questo momento può essere ricavato dall'analisi della composizione di spesa delle famiglie piemontesi. Tra il 2007 e il 2011 si è incrementato il peso dei generi alimentari, passando dal 17,2% del 2007 al 17,8% del 2011. Sono aumentate anche la quota dedicata alla spesa per l'abitazione, passata dal 25,2% al 27,5%, e quella per combustibili ed energia, dal 5,3% al 6,1%. Si sono invece ridotte le spese per beni durevoli (dal 6,3% al 5,2%), per l'abbigliamento (dal 6,2% al 4,9%) e per la sanità (dal 4,5% al 3,1%)<sup>2</sup>.

Questa distribuzione della spesa ci permette di comprendere le difficoltà che i nuclei familiari piemontesi stanno vivendo: se è comprensibile, infatti, che in una situazione di crisi si possa ridurre la quota di spesa dedicata all'acquisto di vestiti e indumenti (a discapito, chiaramente, dei venditori), è desolante prendere atto della riduzione della quota impiegata per garantire la propria salute. Questo dimostra come effettivamente le famiglie cominci-

---

<sup>2</sup> Fonte **Banca d'Italia**

no a risparmiare anche su quei fattori di spesa apparentemente indispensabili, come per l'appunto la sanità.

È possibile poi annoverare altri problemi che la crisi ha portato in essere, quali ad esempio la disoccupazione giovanile. Considerando la forza lavoro torinese sotto i 30 anni, questa è passata dall'11,9% del 2007 al 21,7% nel 2012. È evidente come una situazione di questo tipo, impedendo ai giovani di potersi emancipare dai propri nuclei familiari di nascita, non solo appesantisca ulteriormente il novero di spese cui i genitori devono far fronte, ma crea dei problemi anche in merito ad aspetti di carattere demografico, quali, ad esempio, la natalità. Se a questo si aggiunge un tasso di nuovi nati in Piemonte che già di per sé risulta basso (è infatti inferiore al dato nazionale), allora si vede come la situazione nel territorio piemontese sia molto delicata, soprattutto nel lungo periodo. La crisi ha dunque ampliato le categorie bisognose di aiuto, inserendo nella lista anche i giovani, non studenti e disoccupati. Questi ultimi, infatti, finiscono per essere addirittura più in pericolo di altre categorie che, nell'immaginario collettivo, risultano essere più bisognose di aiuto.

Anche le imprese stanno vivendo una fase alquanto complessa. Prendendo in esame le indagini effettuate dalla Banca d'Italia su un campione di 15.000 imprese, è possibile vedere molteplici segni di sofferenza del comparto imprenditoriale, con gli indicatori di redditività che hanno raggiunto nel 2011 i valori minimi dal 2006, con un ROE praticamente pari a zero. *Cerved Group* e *Infocamere* rivelano come nel solo 2012 sono state all'incirca 950 le procedure fallimentari per le imprese piemontesi (+11,9% rispetto al 2011). Numeri elevati si possono riscontrare anche sulle imprese

poste in liquidazione nel 2012, pari a 6.700, comunque inferiore di 300 unità a quelle del 2011.

Tuttavia, nonostante il contesto piemontese risulti desolante, si possono intravedere anche situazioni positive, che vedono protagoniste piccole e medie imprese (soprattutto nel settore agroalimentare), capaci di mettere in atto le modifiche necessarie per essere competitive in questa fase di crisi. Sono quelle imprese che hanno cercato di ampliare la loro sfera geografica d'influenza, aprendosi a mercati più ampi rispetto al solo territorio regionale o addirittura nazionale. In questo modo, la domanda non si scarica solamente su Torino o il Piemonte, ma va a toccare zone commerciali più lontane (altre regioni o estero), consentendo anche al settore terziario di potersene giovare.

Chiaramente, per raggiungere risultati soddisfacenti e generalizzati è necessario un forte investimento nel comparto delle grandi infrastrutture, fattore che può scaturire soltanto dal mondo politico. Il miglioramento delle vie di collegamento tra Torino e Milano e la rete ferroviaria ad alta velocità vanno indubbiamente in questa direzione.

A questo tentativo di arginare una situazione socialmente ed economicamente difficile, stanno partecipando, oltre che le Istituzioni, anche enti *no-profit*, tra cui ovviamente le Fondazioni.

Le principali Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) presenti a Torino sono la Fondazione CRT e la Compagnia di San Paolo. Entrambe hanno impiegato le proprie risorse nel sostegno a settori quali l'istruzione, l'arte, la sanità e la ricerca, chiaramente in debito di fondi, in una situazione congiunturale quale quella odierna. Tutto ciò, nonostante le stesse FOB abbia-

no accusato il peso della crisi, subendo pesanti contraccolpi specialmente da un punto di vista patrimoniale oltre che finanziario.

Prendendo in esame la Compagnia di San Paolo, il suo bilancio consuntivo si chiudeva, nel 2007, con un avanzo che si aggirava attorno ai 460 milioni di €, pari a circa 3 volte quello del 2011. Anche il suo patrimonio ha subito un sensibile contraccolpo, passando dai circa 9 miliardi di fine 2007 ai circa 5 di oggi. La diminuzione, che si avvicina al 45%, dà perfettamente l'idea delle difficoltà incontrate dall'Ente torinese. Va ricordato, inoltre, che i risultati negativi sono stati condizionati anche dal forte deprezzamento di Intesa San Paolo, che, al 31/12/2012, pesava ancora per il 38% sul totale delle attività finanziarie della Compagnia.

## **B. Analisi quantitativa**

È evidente come la Compagnia abbia dovuto modificare le proprie prospettive e le proprie scelte, una volta verificatasi questa negativa fase congiunturale. Sicuramente, molto utile è stata l'esperienza maturata nel corso della sua storia, che l'hanno vista *camaleonticamente* mutare per far fronte ai cambiamenti del contesto. Infatti, la distribuzione delle risorse nei diversi canali di spesa ha dovuto irrimediabilmente cambiare, per far fronte alle nuove necessità che Torino e i suoi abitanti avevano e hanno bisogno di soddisfare.

È interessante, dunque, andare a verificare quali sono le differenze e quali le similitudini in merito all'atteggiamento dell'Ente tra le due fasi (quella prima del 2008 e quella dopo il 2008).

I settori nei quali si è cimentata la Compagnia coinvolgono la *ricerca*, l'*arte*, la *cultura*, l'*istruzione*, le *politiche sociali* e la *sanità*, per i quali ha, sulla base di proprie analisi e stime, modificato nel corso del tempo l'intensità dell'impegno.

Studiare il trend d'investimento della Compagnia ci consente di elaborare tutta una serie di considerazioni in merito non solo al pensiero dell'Ente torinese, ma anche su come ragiona una qualunque fondazione dotata pur sempre di mezzi limitati. È evidente, infatti, che le scelte sono condizionate anche dai soggetti, pubblici e privati, che insieme si assumono il compito di contrastare le negative problematiche sociali. È impensabile immaginare che una fondazione, anche importante come la Compagnia di San Paolo, possa impostare la propria politica di erogazioni in maniera asettica. Innanzitutto, perché il ruolo della Compagnia (ma, in generale, di ogni fondazione) è di tipo sussidiario: non ha le potenzialità né la volontà di sostituire il comparto pubblico, ma ha le capacità per contribuire a risolvere qualche sua carenza. Dunque, l'impiego delle risorse sarà fatto nell'ottica di completare quanto realizzato in sede comunale, regionale o statale, così da permettere ai beneficiari di godere di un servizio migliore.

Inoltre, è necessario impostare una politica d'intervento comune tra le diverse istituzioni private, così da poter allocare le proprie risorse scarse nel migliore dei modi possibili, impiegando il budget in maniera tale da costituire una massa critica sufficiente a creare un effetto duraturo.

Dunque, come si può ben capire, per una fondazione la fase di redazione del documento programmatico pluriennale diventa basilare.

Cerchiamo, quindi, di analizzare le caratteristiche degli interventi promossi dalla Compagnia, verificando come nel corso del tempo sia mutato l'impegno verso i diversi settori.

È bene sottolineare che gli interventi dell'Ente torinese presentano diverse modalità di esecuzione<sup>3</sup>. Innanzitutto, si elaborano e attuano progetti annuali o pluriennali, finalizzati al raggiungimento di un determinato obiettivo inerente a uno dei molteplici settori. È prevista anche la possibilità di sostenere progetti di enti esterni alla Compagnia, con l'ausilio di un lavoro di istruttoria degli uffici preposti<sup>4</sup> o con l'impiego di bandi.

Una caratteristica dell'Ente torinese è poi quella di far un grande ricorso a strutture denominate *Enti Strumentali*. Ognuno di essi è specializzato in uno dei settori d'intervento della Compagnia, la quale si impegna a garantire loro le risorse necessarie per svolgere le rispettive mansioni. Alcuni di essi sono stati creati in partnership con altri enti, tra i quali soprattutto Università.

La Compagnia ha poi la possibilità di partecipare o anche solo di sostenere persone giuridiche private o imprese sociali rilevanti nel territorio, chiaramente impegnate nei diversi ambiti di suo interesse.

---

<sup>3</sup> Articolo 4 del Regolamento della Compagnia.

<sup>4</sup> Gli uffici in questione tengono conto di diversi aspetti quali: la fattibilità della proposta; la sua compatibilità finanziaria con quanto deciso in sede di redazione del documento programmatico pluriennale; la sua rilevanza rispetto ad altre proposte fattibili e compatibili, prendendo in considerazione aspetti come l'originalità o i benefici che la proposta prevede di portare.

**Tabella 2 – Stanziamenti per area settoriale dal 2001 al 2012 (in migliaia di euro)**

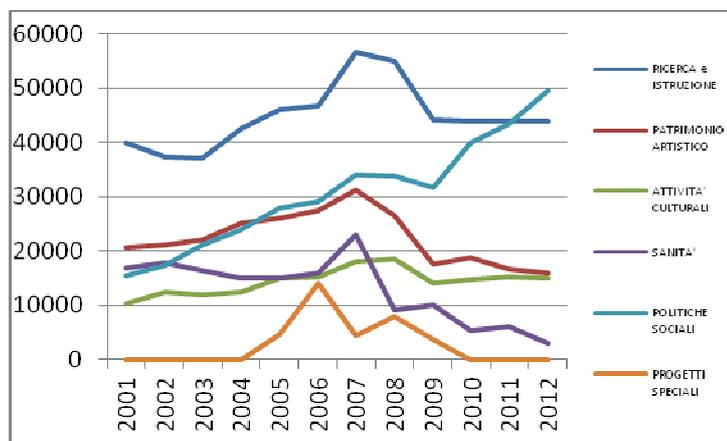
Settori	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ricerca/Istruzione</b>	39922	37400	37000	42500	46000	46800	56700	54858	44220	44000	43844	43994
<b>Patrim. Artistico</b>	20658	21000	22000	25000	26000	27500	31300	26598	17480	18687	16683	15999
<b>Attività culturali</b>	10329	12500	12000	12500	15000	15200	18000	18420	14135	14771	15123	14991
<b>Sanità</b>	16888	17700	16500	15000	15000	16000	22978	9109	10000	5354	5965	3000
<b>Politiche sociali</b>	15494	17400	21000	24000	28000	29000	34000	33819	31782	40000	43348	49570
<b>Progetti speciali</b>	-	-	-	-	4730	14000	4500	7990	3756	-	-	-
<b>Totale Settori Istituzionali</b>	103291	106000	108500	119000	134730	148500	167478	150794	121373	122812	124964	127554
<b>Fondi volunt.<sup>5</sup></b>	4736	6965	6174	6313	8681	8777	12465	3865	4556	5662	4556	5226
<b>Protocollo 5.10.05<sup>6</sup></b>	9944	6965	6173	6313	8681	8776	12465	3865	4556	2221	-	460
<b>Totale</b>	112763	119930	120847	130948	147505	166053	192408	158524	130485	130695	129520	133240

Fonte: Compagnia di San Paolo

<sup>5</sup> Le FOB devono destinare ogni anno una quota del proprio utile di esercizio ad un Fondo destinato a sostenere le attività svolte dai *Centri di servizio per il Volontariato* regionali. A loro volta, i Centri in questione hanno il compito di sostenere le diverse associazioni di volontariato fornendo loro diversi servizi, finanziati appunto con questi fondi. Da un punto di vista legislativo vedi art. 15 della legge quadro sul Volontariato n. 266/1991.

<sup>6</sup> Nel 2005, ACRI, FOB e Forum permanente del Terzo Settore/Volontariato hanno stipulato questo protocollo con l'intento di migliorare la rete di strutture locali volte alla solidarietà e all'assistenza, inizialmente ponendo l'accento soprattutto sulle regioni meridionali: è stato finanziato così, il *Progetto Sud*, che ha dato vita nel 2006 alla *Fondazione per il Sud*. Gli Accantonamenti in questo senso, servono quindi alla perequazione delle risorse per il volontariato a livello nazionale.

*Grafico 1 – Rappresentazione grafica degli stanziamenti nei soli settori istituzionali (in migliaia di euro)*



Prendendo in esame quanto stanziato annualmente dalla Compagnia per i settori istituzionali, dopo un trend di crescita tra il 2001 e il 2007 che si aggirava intorno al 8,48%, si può vedere chiaramente una sensibile riduzione nel 2008, pari al 9,96%. Ancora più marcato è il crollo tra il 2008 e il 2009, pari a quasi il 20%.

È importante sottolineare che lo stanziamento specificato nella Tabella 1 rappresenta la decisione di spesa dell'Ente torinese, che non sempre equivale all'ammontare poi effettivamente erogato nel corso dell'anno. Esso, infatti, può essere più elevato o più basso: ciò dipende dal fatto che alcuni stanziamenti possono avere manifestazione finanziaria nell'esercizio o negli esercizi successivi. Tenendo conto di quest'aspetto, possiamo vedere che le cifre poi effettivamente elargite sono abbastanza elevate anche dopo il 2007 (vedi Tabella 3). Ciò a conferma che gli sforzi della Compagnia di San Paolo non sono solamente finalizzati a portare avanti i progetti già in atto, ma sono soprattutto volti a dare continuità al flusso di risorse da immettere nel sistema (fondamentale in una situazione economica quale quella odierna).

**Tabella 3 – Erogazioni liquidate dal 2001 al 2012 (in migliaia di euro)**

Anni	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ammontare</b>	43.770	65.765	88.184	96.582	112.392	146.966	156.296	157.902	150.338	159.178	149.032	148.823

Fonte: Compagnia di San Paolo

Analizzando la Tabella 5, si può vedere come il numero di stanziamenti totali segua un trend simile a quello già analizzato nella Tabella 2: crescente fino al 2007 (ad un tasso medio del 13,3%), subisce un calo nel 2008 (-18,18%) e un crollo nel 2009 (-25,71%). Ciò è determinato sia dagli ovvi motivi economici, sia da ragioni legate alla strategia della Fondazione: infatti, l'Ente ha deciso di ridurre sensibilmente il numero di micro-stanziamenti, privilegiando gli stanziamenti di dimensioni più grandi. La scelta è finalizzata a creare una massa critica sufficiente nei propri interventi, tralasciando quelli che rischierebbero di non incidere significativamente sul problema.

**Tabella 4 – Incidenza per ammontare di investimenti per settore dal 2001 al 2012**

Settori	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ricerca/istruzione</b>	38,6%	35,2%	34,1%	35,7%	34,2%	31,5%	33,8%	36,4%	36,4%	35,8%	35,0%	34,5%
<b>Patrim. Artistico</b>	20,0%	19,8%	20,3%	21,0%	19,3%	18,5%	18,7%	17,7%	14,4%	15,2%	13,0%	12,5%
<b>Attività culturali</b>	10,0%	11,8%	11,1%	10,5%	11,1%	10,3%	10,8%	12,2%	11,7%	12,0%	12,0%	11,8%
<b>Sanità</b>	16,4%	16,8%	15,2%	12,6%	11,1%	10,8%	13,7%	6,0%	8,2%	4,4%	5,0%	2,4%
<b>Politiche Sociali</b>	15,0%	16,4%	19,3%	20,2%	20,8%	19,5%	20,3%	22,4%	26,2%	32,6%	35,0%	38,8%
<b>Progetti Speciali</b>	-	-	-	-	3,5%	9,4%	2,7%	5,3%	3,1%	-	-	-
<b>Totale settori</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Compagnia di San Paolo

**Tabella 5 – Numero degli stanziamenti per settore e loro percentuale sul totale dal 2001 al 2012**

Settori	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ricerca/istruzione</b>	139 25,9%	132 21,2%	176 16,2%	200 27,8%	224 27,3%	255 29%	322 28,7%	258 28,1%	163 23,9%	121 17,5%	145 17%	127 19%
<b>Patrim. Artistico</b>	66 12,3%	85 13,6%	93 13,6%	109 15,1%	124 15,1%	162 18,3%	215 19,1%	162 17,7%	75 11%	127 18,4%	154 18%	98 14,7%
<b>Attività culturali</b>	156 29,1%	190 30,5%	223 32,6%	215 29,8%	220 26,9%	240 27,3%	240 21,4%	228 24,8%	193 28,3%	192 27,8%	193 23%	181 27%
<b>Sanità</b>	36 6,7%	31 5%	38 5,5%	41 5,7%	42 5,1%	34 3,9%	44 3,9%	21 2,3%	22 3,2%	19 2,8%	13 2%	13 1,9%
<b>Politiche sociali</b>	139 25,9%	185 29,7%	154 22,5%	156 21,6%	186 22,7%	184 20,9%	243 21,7%	226 24,6%	188 27,6%	230 33,3%	337 40%	248 37,2%
<b>Progetti speciali</b>	-	-	-	-	24 2,9%	5 0,6%	58 5,2%	23 2,5%	41 6%	-	-	-
<b>Totale settori</b>	536	623	684	721	820	880	1122	918	682	689	842	667

Fonte: Compagnia di San Paolo

Esaminando le Tabelle 4 e 5 in merito ad ogni settore, vediamo come la quantità di risorse investite in *Ricerca/Istruzione* e *Attività culturali* sia rimasta abbastanza costante nel corso del tempo. Ciò conferma la volontà di mantenere gli impegni assunti con i propri partner, tra i quali, soprattutto nel primo settore, spiccano le due Università di Torino<sup>7</sup>. Inoltre, si conferma nella *Ricerca/Istruzione* la tendenza a concentrare l'ammontare degli investimenti: se fino al 2008 la percentuale di stanziamenti era intorno al 25% (con un picco del 29% nel 2006), a partire dal 2009 il numero si è sensibilmente ridotto, non superando mai nell'ultimo triennio il 20%. Per quanto riguarda le *Attività culturali*, invece, si può riscontrare subito una diffe-

<sup>7</sup> Politecnico e Università degli Studi

renza con quanto visto prima: ad un investimento che a malapena supera il 12% è associato un numero di stanziamenti in media superiore al 27%. Il motivo è legato alla natura diversa dei due ambiti (*Ricerca/Istruzione* e *Attività culturali*): il primo richiede un impegno economico notevole, sia per quanto concerne lo sviluppo di nuove ricerche sia per quanto riguarda il sostegno alle Università e ai loro studenti; il secondo, invece, richiede un impiego di risorse sicuramente inferiore in termini unitari e maggiormente diffuso nel territorio per coinvolgere il maggior numero di persone.

Hanno avuto un andamento opposto i due settori del *Patrimonio Artistico* e delle *Politiche Sociali*. L'ammontare d'investimenti per la tutela del capitale artistico ha viaggiato tra il 18% e il 21% fino al 2007, iniziando un trend decrescente a partire dal 2008: il punto più basso viene toccato proprio nel 2012, con un investimento pari al 12,5% del totale. Ha, invece, un tutt'altro andamento il settore delle *Politiche Sociali*, il quale presenta una progressiva crescita che porta nel 2012 il 38,8% dei fondi complessivi ad essere investiti in questo ambito: un aumento impressionante, se si pensa che ancora nel 2007 il valore era di poco superiore al 20% (+ 91,1%). A questo dato, si associa un numero di stanziamenti che dopo il 2007 si presenta (ad eccezione del 2009) sensibilmente superiore ai 200, con l'apice toccato nel 2011 (337 interventi, pari al 40% del totale).

Le motivazioni di quest'allocazione delle risorse sono abbastanza palesi. La situazione congiunturale ha spinto la Compagnia ad investire in quei settori che possono essere più funzionali per un miglioramento della vita dei beneficiari, dunque *Politiche sociali* e *Ricerca/Istruzione*. Nonostante ciò, non si vogliono in ogni caso abbandonare alcuni ambiti, quali quelli dell'arte e delle attività culturali, proprio perché è importante che

l'ambiente cittadino sia stimolante e confortante per gli abitanti. Inoltre, sarebbe assurdo non tutelare, e dunque non valorizzare, un patrimonio come quello artistico e culturale, in grado di attirare turisti e quindi di mettere in moto processi di sviluppo economico per l'intero territorio.

Ci si potrebbe chiedere perché, invece, l'impegno della Compagnia nel campo della sanità si sia progressivamente allentato, nonostante la salute sia un ambito fondamentale per la qualità di vita dei cittadini.

Le motivazioni più importanti sono fondamentalmente due: innanzitutto, per un sostegno significativo al settore della sanità sarebbe necessario un notevole quantitativo di risorse, che la Fondazione ritiene probabilmente di poter impiegare in maniera più utile altrove; inoltre, il vero e proprio crollo avutosi negli ultimi due anni in merito agli impegni della Compagnia nel settore (che ha portato un investimento nel 2012 pari ad un misero 2,4%) è giustificato anche dallo stallo nella realizzazione del nuovo piano sanitario regionale.

Sempre in merito agli stanziamenti, nei rapporti di mandato 2008 e 2009 sono specificate le somme che l'Ente torinese aveva individuato nel budget per i rispettivi esercizi prima dell'avvento della crisi. Si può, quindi, comprendere a pieno l'impatto che essa ha avuto sui suoi piani: ad esempio, nel 2008 la Compagnia aveva individuato un budget di circa 170 milioni per i soli settori istituzionali (20 milioni circa in più rispetto a quanto è stato poi effettivamente stanziato); nel 2009, invece, pari a 140 milioni (19 milioni circa in più).

Abbiamo già citato i cosiddetti *Enti strumentali*. Come detto poc'anzi, si tratta di persone giuridiche autonome create dalla Compagnia singolarmente

te o in collaborazione con altri soggetti, demandate a svolgere le proprie funzioni di gestione e allocazione di risorse in campi specifici, quali l'istruzione, l'arte o le politiche sociali. La Fondazione paolina si impegna anche a finanziare questi enti, erogando loro un determinato quantitativo di risorse, stabilito in sede di redazione del DPP. Tra gli *Enti strumentali* più importanti, sicuramente bisogna annoverare l'*Ufficio Pio*, la cui nascita risale come abbiamo visto al '500<sup>8</sup>.

Le erogazioni della Compagnia verso gli istituti in oggetto si sono ovviamente modificate nel tempo, seguendo una tendenza simile a quelle verso i diversi settori: tra il 2006 e il 2008 la cifra stanziata non è mai scesa sotto i 27 milioni di euro, mentre nel 2009 si è registrato un forte calo rispetto all'anno precedente, pari al 20,59%. Dal 2010 la cifra è poi progressivamente risalita, raggiungendo nel 2012 la somma di 31,5 milioni di euro (un incremento del 15% rispetto al 2008). Oltre ad una strategia della Compagnia volta ad impiegare maggiormente gli enti strumentali, il motivo di questo incremento è dovuto anche alla nascita di nuovi enti quali lo *Hu-GeF*<sup>9</sup> o la *Fondazione 1563* (sostitutiva della *Fondazione per l'Arte*, sospesa nel 2009).

Dopo aver analizzato, settore per settore, quanto e in che misura si è investito, è sicuramente interessante verificare la localizzazione geografica degli stanziamenti. Ricordiamo che la Compagnia di San Paolo, al contrario di altre fondazioni, si caratterizza per la mancanza di limitazioni di carattere geografico nel suo statuto: ciò le consente quindi di poter esercitare la propria influenza ovunque, in Italia e in campo internazionale, condizionata u-

---

<sup>8</sup> Vedi Capitolo 2

<sup>9</sup> *Human Genetic Foundation*, costituita nel 2007 dalla Compagnia e dalle due Università torinesi, si occupa di ricerca sulla genetica e genomica umana. Ha iniziato la sua attività nel 2010.

nicamente dalle proprie preferenze. Tuttavia, nonostante quest'ampia libertà d'intervento, l'Ente ha sempre impiegato gran parte delle proprie risorse a Torino, sua città d'origine. Grande influenza ha poi la Compagnia nell'intera regione Piemonte e in Liguria, soprattutto Genova, dove si è resa protagonista nella ristrutturazione del centro storico. Ha poi partecipato, assieme ad altre fondazioni, al sostegno a favore della *Fondazione CON IL SUD*, verso la quale stanziava importanti risorse.

*Tabella 6 – Localizzazione geografica delle erogazioni dal 2003 al 2012*

Area	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	media
<b>Torino e provincia</b>	81,70%	80,30%	75%	74,80%	73,80%	75,90%	78,20%	80,80%	79,50%	84,0%	78,40%
<b>Piemonte e V. d'Aosta</b>	4,10%	3,40%	6,60%	5,20%	7,20%	6,00%	6,80%	5,40%	6,70%	4,5%	5,59%
<b>Liguria</b>	6,60%	5,20%	7,80%	7,00%	6,90%	6,70%	6,60%	6,00%	5,00%	5,0%	6,28%
<b>Campania</b>	2,50%	3,80%	1,20%	3,70%	2,50%	2,40%	3,00%	2,40%	4,20%	2,1%	2,78%
<b>Altre regioni</b>	4,30%	6,20%	7,90%	7,80%	7%	3,70%	3,10%	3,20%	2,00%	3,8%	4,90%
<b>Estero</b>	0,80%	1,10%	1,50%	1,50%	2,60%	5,30%	2,30%	2,10%	2,60%	1,0%	2,08%

Fonte: Compagnia di San Paolo

Negli ultimi dieci anni, l'investimento nel capoluogo piemontese è stato in media vicino all'80%. La scelta è stata quella di privilegiare gli utenti e i partner della propria città di origine, innanzitutto per la presenza in altre località di diverse fondazioni, ma soprattutto per la volontà di riportare su bi-

nari di modernità la propria città natale e la rete di istituti, enti privati e ricercatori con sede a Torino.

### **C. Analisi qualitativa**

La nostra scelta di analizzare, singolarmente, i settori della ricerca e delle politiche sociali e, in aggregato, quelli dell'arte, delle attività culturali e della sanità, deriva dal fatto che la Compagnia ha concentrato il proprio impegno soprattutto nei primi due settori, ridimensionando notevolmente gli sforzi nei confronti degli ultimi tre. Ciò, inevitabilmente, rende i primi due settori di sicuro più valevoli di analisi approfondita, rispetto agli altri tre, che invece sono stati leggermente messi da parte dalla Fondazione torinese nella fase successiva al 2008.

#### **Ricerca e Istruzione**

Questi sono sicuramente i due ambiti in cui la Compagnia ha sempre investito il maggior quantitativo di sforzi e di risorse. Tra il 2001 e il 2012 ha erogato oltre mezzo miliardo di euro in questi due settori, realizzando più di 2000 stanziamenti. La scelta di analizzarli insieme nasce dal fatto che la Compagnia, a partire dal 2010, ha deciso di fonderli in un unico settore: il motivo è legato al fatto che essa ha preferito demandare la gestione specifica dell'istruzione alla *Fondazione per la Scuola*<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Istituita nel 2001, ha come missione quella di migliorare la qualità dell'istruzione, soprattutto a seguito dell'introduzione dell'autonomia scolastica.

Il settore della Ricerca viene organizzato dal nostro Ente in tre diversi filoni: quello *scientifico*, quello *economico* e quello *giuridico*.

Nella fase antecedente al 2008, la Compagnia si muoveva in questo ambito puntando fortemente sul miglioramento del capitale umano (aspetto che ha contraddistinto anche il settore dell'Istruzione). Ciò era abbinato a un progressivo perfezionamento nei meccanismi di selezione dei progetti, finalizzato a spendere in maniera sempre più efficiente le risorse a propria disposizione. Proprio l'obiettivo della massima efficienza è ciò che ha condizionato il comportamento della Compagnia anche nella fase successiva al 2008, nella quale l'Ente torinese ha attuato tutta una serie di cambiamenti.

Innanzitutto, la Compagnia ha ulteriormente elevato il grado di selettività degli interventi per far fronte alla naturale diminuzione delle risorse, passando da un comportamento di tipo passivo (nel quale rispondeva a delle richieste di fondi) a un atteggiamento di tipo attivo, tramite finanziamenti a favore di quei centri di ricerca ritenuti efficienti ed efficaci.

Infine, ha modificato il modo di relazionarsi con le Università, istituendo delle convenzioni in grado di razionalizzare il flusso di risorse a loro favore, così da poterlo impiegare in maniera più funzionale. Il fatto di impostare *ex ante* le erogazioni nei confronti delle Università determina però delle difficoltà nel caso di eventi negativi inattesi. La flessibilità della Compagnia è, infatti, ridotta se si decide di perseguire una impostazione come questa, a maggior ragione se si pensa che anche le risorse a favore degli *Enti strumentali* sono anch'esse predeterminate. Quindi, è un compito prioritario, per la Compagnia, cercare di trovare il giusto mezzo tra flessibilità ed efficienza, anche in base alle prospettive di rischio.

Tra gli ambiti portati avanti nel ramo scientifico, sicuramente grande importanza hanno: le *Scienze della Vita*; l'*ICT (Information and Communications Technologies)*; la *Divulgazione scientifica*.

**Tabella 7 – Distribuzione delle risorse nei filoni più importanti della ricerca scientifica dal 2004 al 2012**

Filoni	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Scienze della vita	8.622.144	6.413.500	7.656.000	9.736.000	9.112.000	6.085.200	2.110.000	5.140.000	1.655.000
ICT	5.000.000	5.265.000	5.000.000	5.000.000	4.500.000	0	0	0	0
Divulgazione scientifica	919.000	1.651.806	1.997.900	3.262.900	3.762.850	4.097.864	1.436.000	1.315.000	1.325.000

Fonte: Compagnia di San Paolo

Come si può osservare, sono tre settori che hanno visto un forte impegno (soprattutto dal punto di vista economico) da parte della Compagnia. Analizzando il trend, si può riscontrare come per tutti e tre si manifesti una forte riduzione a partire dal 2010 (con addirittura un azzeramento delle erogazioni per il settore dell'ICT dal 2009). Ciò è dovuto alla scelta di far sempre più riferimento ai propri *Enti strumentali*, in grado di sfruttare un *know how* e una rete di rapporti che consenta loro di raggiungere risultati più importanti. In quest'ottica, deve essere letto l'apparente abbandono del filone *ICT*: in realtà la scelta della Compagnia è stata quella di affidarne la gestione all'*Istituto Superiore Mario Boella*, suo ente strumentale sorto nel 2000 grazie ad una collaborazione con il Politecnico di Torino.

La Compagnia, quindi, continua ad occuparsi dei diversi settori, ma in maniera indiretta, tramite i propri enti, tant'è vero che, come dicevamo pri-

ma, essi raccolgono una quota importantissima delle risorse demandate al campo della Ricerca: tra il 2010 e il 2012, per esempio, sono stati oltre 45 i milioni assegnati agli *Enti strumentali* in questo ambito, una quota superiore al 30% del budget stanziato per *Ricerca e Istruzione*.

Riguardo al tema della *Divulgazione scientifica*, la Compagnia si è sempre impegnata nel privilegiare la qualità dell'informazione, soprattutto nell'ottica di educare la popolazione, in particolare i giovani. La scelta dell'Ente è stata quella di finanziare unicamente attività o progetti con le potenzialità di influire in maniera efficace e costante sul territorio. Tra i progetti più importanti è da annoverare sicuramente l'*Euroscience Open Forum*, svoltosi a Torino nel 2010. Ciò rientra nel progetto di inserire il capoluogo piemontese tra le città europee valedoli da un punto di vista culturale e quindi in grado di attrarre un sempre più ampio numero di turisti.

In merito alla ricerca economica e giuridica, invece, i filoni perseguiti sono stati i seguenti: da un lato, *Studi economici e politiche pubbliche*; dall'altro, *Integrazione europea e relazioni internazionali*. La distribuzione delle risorse nel tempo si è sviluppata in questo modo:

**Tabella 8 – Risorse impiegate nelle scienze economiche e giuridiche dal 2004 al 2012**

Filoni	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Studi economici e politiche pubbliche	8.146.122	5.946.406	11.051.700	10.905.800	9.583.044	4.273.800	6.209.244	5.315.426	5.234.519
Integrazione europea e relazioni internazionali	2.312.734	3.044.120	4.541.900	7.209.300	5.466.300	6.481.200	6.297.440	6.373.200	4.168.430

Fonte: Compagnia di San Paolo

Anche in questo caso gli investimenti sono stati notevoli. Per quanto riguarda il primo filone, un grande peso hanno avuto le attività di ricerca economica e sociale, che hanno utilizzato gran parte delle risorse stanziare. L'obiettivo era ed è quello di realizzare studi di valore internazionale, sfruttando tutte le migliori competenze del capoluogo piemontese. Ciò rientra sempre nell'intento di mettere in risalto le potenzialità del capitale umano di cui i centri di ricerca torinesi, e quindi Torino stessa, sono in possesso. Importante, poi, è il ruolo recitato dal *Collegio Carlo Alberto*, ente strumentale della Compagnia con il compito di svolgere attività nel campo della ricerca (nell'ultimo periodo soprattutto grazie all'ausilio di bandi) e della formazione superiore in economia: nel quadriennio 2008-2011 il finanziamento verso questo ente ha sfiorato i 20 milioni di euro.

La differenza tra le due fasi (prima e dopo il 2008) si riscontra nella modalità di intervento: mentre prima prevaleva un atteggiamento di tipo reattivo, ora si punta a selezionare una rosa di partner con i quali instaurare delle relazioni più solide. Contemporaneamente, si ricorre sempre di più a bandi su specifici settori di attività. La selezione dei progetti da finanziare viene fatta, poi, secondo una ottica sistemica, puntando quindi ad approvare stanziamenti che siano tra loro correlati.

Per quanto riguarda il secondo filone, esso è volto ad inserire Torino in una rete di rapporti internazionali grazie alla costituzione di due centri: il *T.WAI (Torino World affairs Institut)*<sup>11</sup>; e il *Centro Studi sul Federalismo*<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Sorto nel 2009 grazie ad uno stanziamento della Compagnia di San Paolo, si occupa di realizzare ricerche in ambito economico di livello accademico.

<sup>12</sup> Istituito nel 2000 grazie anche alla collaborazione di diverse Università, si occupa di realizzare studi in merito al federalismo in tutte le sue forme (macro-regionale, nazionale e internazionale), focalizzandosi però sul tema dell'integrazione europea

In merito al settore dell'Istruzione, come dicevamo in precedenza esso è stato assegnato nel 2010 alla *Fondazione per la Scuola*. Fino a quella data, la Compagnia si era impegnata in prima persona nel perseguimento di due filoni: *Sviluppo del sistema universitario e Politiche, attività e metodologie informative*. L'ottica di fondo è sempre stata quella di puntare al miglioramento del capitale umano, concentrandosi sulla fase di monitoraggio degli interventi, piuttosto che nella partecipazione diretta alla realizzazione delle strutture a favore degli Atenei universitari. Grazie, poi, ad un importante processo di internazionalizzazione del sistema degli Atenei torinesi, la Compagnia è riuscita a migliorare il servizio universitario, sostenendo anche gli studenti meritevoli tramite l'assegnazione di borse di studio<sup>13</sup>.

Per quanto riguarda la *Fondazione per la Scuola*, essa ha assunto progressivamente sempre più importanza, con il risultato di accentrare su di sé la gestione dell'intero settore dell'istruzione. Le motivazioni di questa scelta sono legate alla volontà della Compagnia di evitare interferenze tra lei e il suo ente strumentale. La scelta di quest'ultimo è stata quella di ridurre il numero d'interventi messi in atto, con l'obiettivo di concentrare le risorse a disposizione, pari nel solo quadriennio 2008-2011 a 13,5 milioni di euro.

---

<sup>13</sup> Sicuramente interessante l'idea di denominarle "Borse della Compagnia di San Paolo", in quanto si rende immediatamente riconoscibile il marchio della Fondazione.

## **Politiche Sociali**

Il tema delle politiche sociali è oggi evidentemente centrale e, senza alcun dubbio, anche i vertici della Compagnia sono concordi con questa opinione. Infatti, l'impegno verso questo settore si è notevolmente incrementato tra il 2008 e il 2012 (+46,57%). Il motivo di questa rilevanza è legato agli effetti della crisi già osservati all'inizio del capitolo, che determinano un allargamento delle fasce di popolazione bisognose di un sostegno. Sempre più frequentemente, nuclei familiari, in precedenza lontani da una condizione di difficoltà economica, si sono ritrovati in situazioni di criticità inaspettate, che influiscono non soltanto sulla sfera economica, ma anche su quella relazionale ed esistenziale. La Compagnia, quindi, così come tutto il Terzo settore, ha dovuto incrementare i propri sforzi, cercando di tamponare quanto più possibile quest'emorragia di capitale umano che rischiava di andare perso.

Tuttavia, anche prima del 2008, la Compagnia si era impegnata in quest'ambito, cercando di far fronte alle problematiche comunque già presenti sul territorio, intervenendo prima con la tutela di specifiche categorie, quali ad esempio gli emarginati sociali, gli anziani o i malati gravi (strategia di intervento seguita fino al 2003), successivamente con una tutela più generalizzata e basata maggiormente sulle problematiche. Infatti, i filoni sui quali sono state distribuite la maggior parte delle risorse sono stati: *Domiciliarità; Sostegno all'età evolutiva; Percorsi di autonomia sociale.*

Andando ad osservare le cifre nel dettaglio, la situazione si presenta in questo modo:

*Tabella 9 – Investimenti nei filoni più importanti delle politiche sociali dal 2004 al 2012*

Filoni	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Domiciliarità	3.915.103	5.364.000	8.145.600	6.362.256	4.093.200	5.709.000	2.315.000	2.594.999	2.221.500
Sostegno all'età evolutiva	8.272.000	4.941.839	3.742.600	8.160.043	8.533.492	2.788.838	5.065.791	4.855.825	11.623.400
Percorsi di autonomia sociale	11.812.897	17.694.161	11.461.800	13.477.700	14.642.690	15.174.500	22.000.849	21.599.474	30.991.887

Fonte: Compagnia di San Paolo

Per quanto riguarda la *domiciliarità*, essa fa riferimento agli interventi messi in atto per sostenere persone affette da disabilità o malattie gravi, finalizzati a garantire servizi a domicilio per la riabilitazione. In questo modo, da un lato si sostiene la salute psicologica del beneficiario (aspetto che agevola ulteriormente il buon successo delle cure), dall'altro alleggerisce il numero di ricoveri presso le strutture ospedaliere, con positive ripercussioni sul sistema sanitario.

Per *Sostegno all'età evolutiva*, invece, si fa riferimento alla serie d'interventi a favore di genitori, bambini e giovani. È da evidenziare, in questo filone, l'insieme di attività a sostegno dei ragazzi già condannati in sede penale, per un loro reinserimento nella società civile (progetto *Nomis*). Rilevante è anche l'impegno dell'Ente torinese nel contrastare il fenomeno del razzismo tra le giovani generazioni.

Infine, il terzo filone si occupa di sostenere persone in difficoltà lavorativa e dunque soggette a problematicità di tipo economico. La quota più ampia di risorse è impiegata, ovviamente, in interventi finalizzati al ricollocamento lavorativo e alla formazione.

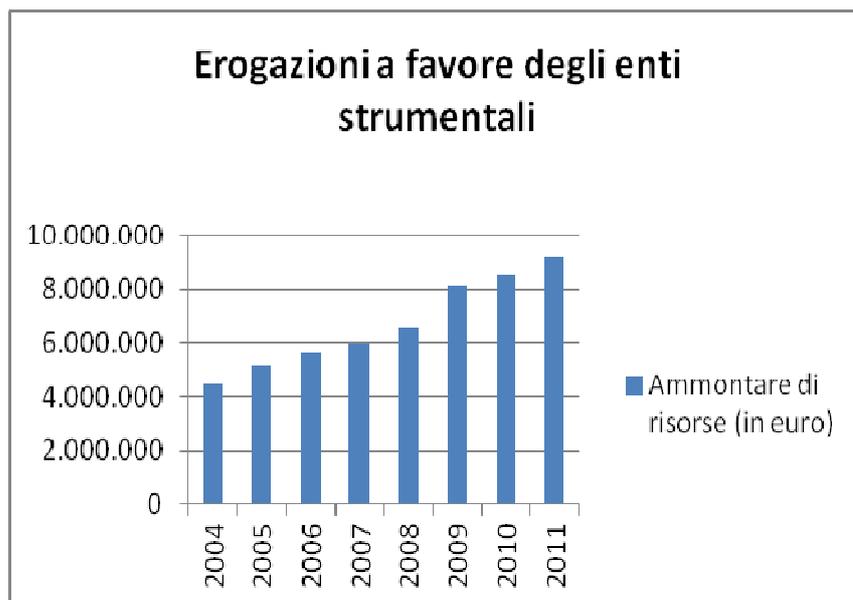
L'obiettivo della Compagnia non è, quindi, solo quello di erogare risorse per il sostentamento delle persone in difficoltà. Infatti, una volta esaurito il flusso di denaro, le problematicità tornerebbero alle condizioni di partenza. La volontà è invece quella di rendere autonomo il beneficiario, così da garantirgli una risoluzione del problema nel lungo periodo. Proprio la fase congiunturale ha comportato un maggior impegno della Compagnia di San Paolo in questo ramo: con l'aumento del numero di disoccupati e di cas-saintegrati, si è ritenuto fondamentale incrementare gli sforzi verso questa direzione, anche perché spesso l'ostacolo economico è alla base di molti altri problemi.

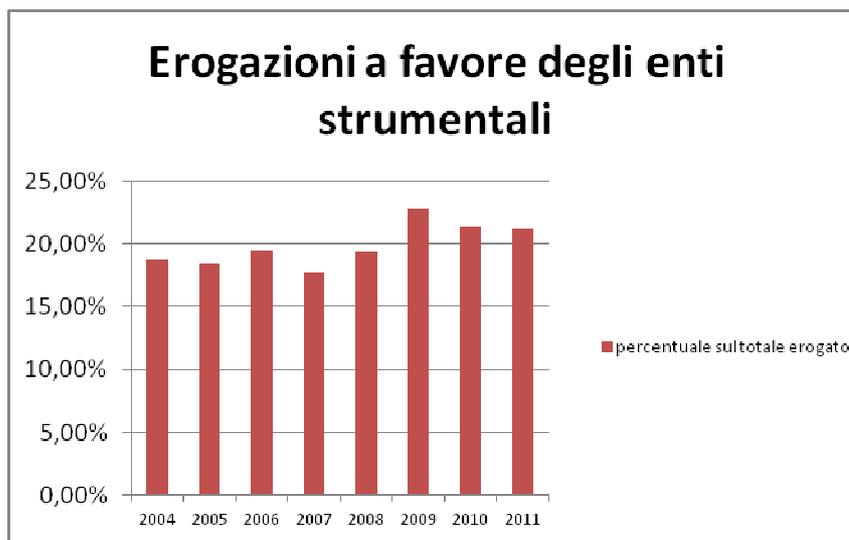
Questa rosa d'interventi è stata, però, volutamente perseguita istituendo una rete di collaborazioni con gli Enti pubblici e privati e con i rappresentanti del Terzo settore. Il motivo è da ricercarsi nella volontà di creare un piano d'intervento omogeneo, che possa quindi risultare maggiormente efficace sul territorio. Inoltre, la Compagnia ricopre un ruolo di pioniere nel campo delle politiche sociali, avendo la possibilità di testare eventuali tipologie d'intervento che in un futuro, se accompagnate da risultati soddisfacenti, potrebbero essere realizzate anche dagli Enti pubblici. Infatti, tendenzialmente, l'Ente locale non rischia il denaro pubblico in interventi innovativi, poiché, in caso d'insuccesso, si sottoporrebbe al giudizio negativo del corpo elettorale. La Fondazione torinese si è quindi assunta l'onere di testare nuove metodologie d'azione, impiegando le proprie risorse limitate con

l'augurio che, se funzionali alla risoluzione di particolari problematiche, possano spingere il Comune, la Provincia o la Regione a mettere in campo i propri mezzi finanziari largamente più elevati.

In questo campo hanno avuto un ruolo sempre più significativo gli *Enti strumentali*, tra i quali soprattutto l'*Ufficio Pio*. Ciò si può vedere anche dalle erogazioni economiche che la Compagnia ha stanziato nei loro confronti:

Grafico 2 e Grafico 3 – Erogazioni verso gli enti strumentali dal 2004 al 2011





La percentuale di fondi stanziata per gli *Enti strumentali* ha visto, quindi, un lieve incremento tendenziale, non solo in termini assoluti, ma anche in termini percentuali.

Oltre ad una differenza di tipo quantitativo, ciò che contraddistingue le due fasi da noi poste in esame è legato alla valutazione, ancora più attenta, dei progetti da mettere in atto. Se, infatti, già prima del 2008 si faceva grande attenzione affinché i programmi fossero replicabili e sostenibili, nel quadriennio successivo questa pratica si è ulteriormente intensificata, soprattutto perché, nella particolare congiuntura, il numero di domande di intervento ricevute è notevolmente più elevato di quanto la Compagnia possa soddisfare. L'oggettività e la trasparenza nell'analisi preliminare sono, quindi, aspetti fondamentali per una buona scrematura delle proposte. È un'analisi strutturata in una prima fase, nella quale si fanno considerazioni sulla fattibilità del progetto; una seconda, in cui il comitato di gestione riceve un rapporto in merito alle sue caratteristiche, realizzato con l'ausilio di esperti nel

campo di riferimento; una terza, successiva all'attuazione, nella quale si svolge un'attività di monitoraggio del progetto; infine, l'ultima fase è quella della definitiva valutazione dei risultati conseguiti, aspetto fondamentale per l'eventuale replicazione dell'investimento.

Per riassumere, ciò che differenzia l'atteggiamento della Compagnia prima e dopo il 2008 si può riscontrare nella dimensione degli investimenti, notevolmente ampliatisi nella seconda fase, e nei criteri di valutazione, sicuramente più stringenti e selettivi rispetto a prima.

### **Arte, Beni Culturali e Sanità**

I motivi del ridimensionamento di questi tre settori sono diversi: la situazione congiunturale odierna, le caratteristiche degli interventi e il comportamento dei soggetti, che insieme alla Compagnia si occupano di questi ambiti.

Per quanto riguarda l'ambito artistico, la volontà della Compagnia è sempre stata quella di puntare alla costituzione di una rete che permettesse una più facile raccolta di risorse da investire nella rivalutazione e ristrutturazione artistica dei diversi territori di riferimento, tra i quali soprattutto Torino e, in misura minore, Genova. L'idea di fondo era quella che la valorizzazione delle risorse artistiche avrebbe portato non solo benefici economici, ma consentito anche una maggior identificazione del cittadino con la propria città. In questo modo, si sarebbe venuto a creare un circuito virtuoso, grazie al quale gli stessi cittadini si sarebbero sentiti legittimati a intervenire direttamente al miglioramento del territorio.

Alcuni degli interventi messi in atto nella fase antecedente al 2008, come ad esempio la ristrutturazione dei due centri storici di Torino e Genova o l'importantissimo *Programma Musei*, sono stati fatti proprio in riferimento a questa ottica.

Tuttavia, dopo il 2008, la scelta della Compagnia è stata quella di razionalizzare le risorse in questo settore, cercando di incrementare sempre di più il processo di creazione di reti e collaborazioni con altre entità inerenti al settore artistico. Inoltre, in misura sempre maggiore, si è fatto ricorso ai bandi come metodologia di scrematura dei diversi progetti presentati. La Compagnia ha preferito, poi, non limitarsi a erogare fondi presso un determinato soggetto richiedente, ma a partecipare attivamente alla gestione del progetto. Ovviamente, la volontà di razionalizzare l'impiego dei fondi ha spinto la Compagnia a interessarsi personalmente di come gli stessi vengano spesi.

Andando ad osservare nello specifico, si nota come i più importanti centri di spesa siano quelli inerenti al patrimonio artistico e monumentale, sia civile sia religioso. Inoltre, possiamo vedere come siano stati fatti nel periodo in esame anche grandi investimenti nel campo delle installazioni nei musei, nell'organizzazione di eventi e nella promozione di pubblicazioni.

**Tabella 10 – Principali investimenti nel settore Arte dal 2004 al 2012**

filoni	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Patrimonio artistico e monumentale civile	9.149.300	9.632.300	11.941.708	5.395.458	5.563.800	7.076.414	3.074.300	3.574.000	1.732.000
Patrimonio artistico e monumentale religioso	5.190.000	9.652.558	7.235.150	13.300.400	7.730.300	2.518.800	6.377.400	3.104.832	4.334.200
Mostre, eventi e pubblicazioni	5.306.642	4.065.142	4.583.142	7.589.142	7.761.142	7.209.786	8.276.782	5.754.262	5.727.100

Fonte: Compagnia di San Paolo

Come si può vedere, ciò che ha maggiormente influito sulla riduzione degli investimenti in ambito artistico è il primo filone, che ha visto una riduzione del 68,87% tra il 2008 e il 2012. Per gli altri due, nonostante anch'essi abbiano subito un ridimensionamento rispetto al 2007 e al 2008, le erogazioni sono rimaste, tuttavia, abbastanza costanti. Oltre ai motivi economici, hanno influito sicuramente le Olimpiadi invernali 2006, che hanno visto protagonista Torino nella fase pre-crisi: questo evento ha portato presso il capoluogo torinese un elevato numero di turisti e di conseguenza un grande ammontare di risorse, molte delle quali sono state impiegate proprio nell'ambito artistico.

Anche l'ambito culturale (collegato senza alcun dubbio con quello artistico) ha potuto giovare dell'*effetto olimpiadi*, che ha incrementato il numero di risorse a disposizione. Tuttavia, il loro impiego è stato prevalentemente disorganizzato, senza un vero e proprio progetto a lungo termine. Ovvia-

mente, una volta esaurita l'onda di entusiasmo (e soprattutto di fondi) derivante dall'evento sportivo, si è immediatamente manifestata una carenza di risorse importante. Se a questo aggiungiamo il forte ridimensionamento che a partire dal 2008 hanno avuto le erogazioni da parte del settore pubblico a favore del comparto culturale, si possono evincere le difficoltà incontrate.

Gli attori operanti nel settore si sono quindi spesso ritrovati a chiedere sostegno alla Compagnia, che, limitatamente alle sue possibilità, ha ricoperto il ruolo di ultimo fornitore di risorse. Dal 2008, anche la Compagnia ha però dovuto mettere un freno a questa prassi, iniziando un'opera di razionamento delle risorse. Tutto ciò ha messo in evidenza come il mondo imprenditoriale si sia completamente disinteressato a quest'ambito, che, se sfruttato correttamente, darebbe grandi opportunità.

Anche nell'ultimo quinquennio, la situazione non è cambiata significativamente. Le fonti di erogazione si sono limitate principalmente agli Enti locali o alle Fondazioni, mentre la maggior parte del mondo imprenditoriale continua a disinteressarsi del settore culturale. Inoltre, come se ciò non bastasse, il processo di razionalizzazione delle risorse non è ancora completato. Dunque, servirà ancora del tempo per valorizzare in maniera adeguata le potenzialità di questo settore.

La sanità è il ramo istituzionale che più di tutti ha subito un ridimensionamento dell'impegno paolino. Una delle motivazioni, come abbiamo già osservato, è di tipo politico: lo stallo che sta coinvolgendo il processo di approvazione del nuovo piano sanitario regionale, che ha costretto la Compagnia a rivedere al ribasso le erogazioni verso questo settore, in quanto difficilmente si può stilare un piano di lungo periodo in queste condizioni. Poi, come già specificato, non meno importante è la natura degli investimenti.

L'ambito sanitario, infatti, richiede un ausilio di risorse che soltanto gli Enti pubblici possono garantire. Ciò che la Compagnia può fare, e ha fatto, è concentrare i propri mezzi finanziari in ambiti specifici, cercando di costituire una massa critica di risorse sufficiente per generare qualche effetto tangibile.

L'atteggiamento della FOB torinese è stato sempre rivolto a investire risorse su progetti inerenti alla prevenzione, piuttosto che alla cura, di malattie che colpiscono ampie quote di popolazione (malattie cardiovascolari, oncologiche, ecc.). Inoltre, ha puntato all'acquisto di macchinari di ultima generazione, con l'obiettivo di migliorare e modernizzare il sistema sanitario piemontese. Per quanto riguarda l'ultimo periodo, la Compagnia ha incentivato, in maniera più forte che nel passato, una riorganizzazione del sistema di soggetti che operano nella sanità, volta a sviluppare un piano programmatico comune per tutte le strutture: in una situazione di penuria di risorse, è necessario organizzarsi per valorizzarle nella maniera migliore, evitando rallentamenti nel loro impiego e, soprattutto, duplicazioni di interventi.

L'atteggiamento che, quindi, è proprio ai tre settori discussi in questo paragrafo è quello di razionalizzare quanto, in termini di risorse, la Compagnia è ancora in grado di garantire. Inoltre, non potendo più porsi come fornitore d'ingenti volumi di liquidità, la Fondazione sta cercando di istituire diverse reti in grado di consentire ai soggetti che operano nei diversi campi di diversificare le proprie fonti di risorse, svincolandoli in questo modo dalla Fondazione torinese. Si mira, quindi, ad una crescita sistemica, che punti sempre di più a sfruttare quanto di buono, in termini di risorse e di capitale umano, la regione Piemonte riesca a garantire, così da trovare la forza di reagire ad una crisi, dalla quale, molto probabilmente, non usciremo a breve.

# Appendice 1

## Linee guida della Compagnia di San Paolo per il quadriennio 2013 - 2016

La fase economica, che nel medio periodo coinvolgerà l'Italia e, di conseguenza, anche la Compagnia di San Paolo, è tutt'altro che prevedibile. È quindi possibile che quanto deciso in sede di redazione del DPP 2013-2016 dal Comitato di Gestione sia poi soggetto a modifiche riguardo agli interventi da realizzare e alle risorse da investire. In questo capitolo quindi esporremo, in maniera quanto più chiara e sintetica possibile, le mosse che la Compagnia ha intenzione di concretizzare nel prossimo quadriennio, non tanto in merito ai fondi da stanziare nei rispettivi settori, quanto soprattutto ai principi che guideranno il comportamento della Compagnia nello svolgimento delle sue funzioni. Infatti, risulterebbe superfluo indicare le scelte di spesa dell'Ente torinese in una situazione in cui una crisi politica e/o un peggioramento improvviso della congiuntura economica potrebbero cambiare sensibilmente le sue strategie da un punto di vista numerico.

La Compagnia, nel quadriennio dove festeggerà e supererà i 450 anni di storia, ha intenzione di proseguire nel suo ruolo di agente anticiclico, continuando non solo a sostenere progetti che portino dei benefici nei settori già perseguiti in passato<sup>1</sup>, ma anche a promuovere vere e proprie rivoluzioni sistemiche che facciano evolvere quell'insieme di reti e relazioni tra soggetti operanti in uno stesso settore che la Compagnia ha già iniziato a incoraggia-

---

<sup>1</sup> Ricerca, Istruzione, Arte, Attività culturali e Politiche sociali. Vedi cap. 3

re nel quadriennio passato. Il concetto di promozione di un'ottica sistemica non coinvolgerà soltanto la sfera settoriale, ma anche la sfera geografica: non si può più pensare di uscire da questa situazione di difficoltà guardando soltanto alla propria città di appartenenza; bisogna cercare di relazionarsi con quanti più soggetti possibili, stipulando collaborazioni persino a livello internazionale.

Quanto promosso dalla Compagnia dovrà poi essere volto al perseguimento di obiettivi di lungo periodo. I progetti diretti a risolvere temporaneamente situazioni di disagio saranno sostituiti da altri finalizzati invece alla loro risoluzione quanto più possibile permanente. Non si può più, infatti, spendere risorse in interventi che, sebbene in grado di tamponare situazioni di difficoltà nel brevissimo periodo, non pongono fine a problematiche in maniera definitiva. Questa impostazione non deve condizionare solo l'operato della Compagnia, ma deve contraddistinguere il *modus operandi* di tutti gli agenti attivi nei diversi settori, aspetto che rientra nello sviluppo sistemico poc'anzi auspicato.

I settori nei quali si cimenterà la Compagnia nel prossimo periodo sono pressoché i medesimi del quadriennio passato: *Ricerca e istruzione superiore; Sanità; Arte e Patrimonio storico-artistico; Attività culturali; Politiche sociali*. Tuttavia la Compagnia, in nome della flessibilità (essenziale in un periodo incerto economicamente), è aperta a promuovere anche progetti non strettamente collegati ad uno dei settori appena elencati. Questi programmi saranno presumibilmente dotati di un proprio budget e gestiti da specifici team di lavoro.

In merito al settore della ricerca, è importante evidenziare come esso verrà suddiviso in maniera differente rispetto ai quadrienni precedenti. Se

infatti, fino al 2012, era strutturato in *Ricerca scientifica, economica e giuridica*, dal 2013 in poi si articolerà in maniera più specifica. Sarà composto da due sezioni, una in merito alla *Ricerca scientifica e tecnologica* e l'altra inerente alle *Scienze economiche, giuridiche, sociali, internazionali e politiche*. La strategia di intervento in questi filoni si caratterizzerà nel cercare di sostenere da un lato proposte e gruppi di ricerca di provenienza locale, senza tralasciare dall'altro progetti e ricercatori rinomati a livello internazionale. Inoltre, si punterà sia sui rami di ricerca sopraelencati, sia su ambiti innovativi; infine, in merito ai programmi di studio, si tenterà di collegare il "locale" con l'"internazionale". L'Ente vorrebbe infatti creare condizioni tali da consentire ai soggetti torinesi, operanti nel settore della ricerca, di entrare in contatto con strutture e progetti di livello internazionale.

Nella sezione *scientifico-tecnologica* si punterà fortemente su quegli ambiti che possano eventualmente generare effetti positivi di carattere economico o miglioramenti da un punto di vista sociale. La Compagnia porterà avanti studi già affrontati in precedenza quali, per esempio, quelli sulle biotecnologie o sull'*Information and Communication Technologies*. Cercherà di far ricorso sempre più spesso agli *Enti strumentali*<sup>2</sup>, continuando quel processo già iniziato nel quadriennio precedente, in particolare con l'ICT. Creerà poi le condizioni per mettere in contatto quanti più soggetti possibili, così da accrescere le opportunità di collaborazione. L'obiettivo è riuscire ad aumentare il numero di possibili finanziatori in grado di sostenere il comparto della ricerca scientifica, continuamente in carenza di risorse. La divulgazione scientifica seguirà ad essere uno degli obiettivi cruciali. Essa sarà portata avanti cercando di investire in nuovi metodi di diffusione del

---

<sup>2</sup> Nel settore della ricerca scientifica-tecnologica, facciamo riferimento all'Istituto superiore Mario Boella e all'Istituto SiTI

sapere, idonei ad ampliare non solo il numero, ma anche il *range* di fruitori. Tra le novità di questo ramo della ricerca, si investirà in maniera particolare nel nuovo filone dell'*Agrifood*<sup>3</sup>.

Nella seconda sezione, la Compagnia punterà a distinguere ciò che di buono è stato fatto nei quadrienni precedenti da ciò che, invece, è opportuno tralasciare, mirando così ad una migliore allocazione delle risorse disponibili. La novità è rappresentata dalla costituzione del polo di ricerca inerente alle *Politiche urbane e regionali*, attraverso il quale la Compagnia intende raggiungere l'obiettivo di organizzare in maniera più logica ed efficiente sia il sistema di relazioni e rapporti tra gli agenti del comparto, sia i centri di ricerca applicata, così da poter sfruttare al meglio le potenzialità del settore.

Un argomento che interessa sia l'ambito della Ricerca, sia quello dell'Istruzione, riguarda le Convenzioni. Con questo termine si fa riferimento all'assegnazione *ex ante* di fondi a favore degli Atenei, soprattutto torinesi. È una pratica già attuata a partire dal 2008, che ha conseguito ottimi risultati in materia di efficienza negli investimenti, ed è proprio per questo motivo che verrà perseguita anche in futuro. Gli obiettivi che ci si pone nel prossimo quadriennio con le Convenzioni sono molteplici. Essi consistono nel monitoraggio dei risultati che, da un punto di vista occupazionale, un determinato corso universitario o un dottorato consente di ottenere. Inoltre mirano ad un processo di internazionalizzazione delle strutture universitarie, non solo a favore degli studenti, ma anche dei lavoratori. Si punta infatti ad una mobilità in entrata e in uscita verso Università di importanza internazionale, che non coinvolga solo studenti o insegnanti, ma anche dipen-

---

<sup>3</sup> Filone che si occupa di sicurezza e qualità alimentare; soprattutto nell'ottica dell'Expo 2015, questo può essere un campo molto interessante in termini di sviluppo.

denti del ramo amministrativo (sarà così possibile attingere al *know how* degli altri istituti universitari, migliorando la gestione amministrativa degli Atenei partecipanti al programma).

In merito alle *Politiche sociali*, l'atteggiamento della Compagnia sarà di prosecuzione e, ove possibile, d'intensificazione di quanto già portato avanti nel periodo precedente. Dunque, verrà ripresa la volontà di effettuare interventi volti ad una soluzione definitiva delle problematiche economiche e sociali: si abbandona la via del mero assistenzialismo a favore del soggetto beneficiario attraverso il recupero della sua autonomia. Si proseguirà, in quest'ottica, con il *Programma Housing*<sup>4</sup>, monitorando con molta attenzione le categorie che, col proseguire della crisi, cadono all'interno di quelle fasce bisognose di tutela da parte delle istituzioni pubbliche o di enti come la Compagnia. Sempre in merito al recupero dell'autonomia personale, si punterà sul filone della *Social Innovation*, che si pone l'obiettivo di promuovere un cambiamento nelle abitudini delle persone in difficoltà, attraverso un loro inserimento nella gestione di imprese sociali o proponendo nuove occupazioni. A ciò verranno affiancati corsi educativi, finalizzati, per esempio, ad una gestione più efficiente del proprio risparmio, così da insegnare al beneficiario un miglior uso delle proprie finanze.

Ovviamente, saranno cruciali per la Compagnia tutti quegli interventi che contrasteranno qualunque tipo di discriminazione (origine etnica, genere, identità sessuale, ecc.), eventualmente anche in collaborazione con i rappresentanti delle diverse comunità. In ogni caso, tutti questi interventi saranno volti al raggiungimento di un obiettivo più alto: contribuire alla riforma dell'intero settore del welfare, con un occhio di riguardo alle nuove catego-

---

<sup>4</sup> Vedi appendice 2

rie bisognose di un sostegno, che vada al di là di quanto già previsto dall'odierno sistema dei servizi sociali di matrice pubblica.

La Compagnia continuerà ad organizzarsi in questo ambito coordinandosi con uno dei suoi più importanti *Enti Strumentali*, l'*Ufficio Pio*. Essa si impegnerà principalmente nel *Grant Making*<sup>5</sup>, nella creazione di una rete di collaborazioni e nell'obiettivo, poc'anzi descritto, di riforma del sistema del welfare. L'*Ufficio Pio*, invece, si occuperà di aiutare direttamente le persone in difficoltà attraverso propri progetti di sostegno, valorizzando l'immenso patrimonio di esperienza a sua disposizione.

Per quanto concerne il settore della sanità, l'Ente torinese punterà a far sì che i criteri di valutazione delle proposte di intervento siano ancora più selettivi rispetto agli anni precedenti. Inoltre, da un lato favorirà progetti collegati al settore della ricerca (potendo usufruire così dei fondi paolini ad essa demandati), dall'altro investirà nell'innovazione delle strumentazioni del sistema sanitario piemontese. Così come nell'ambito delle Politiche sociali, anche in questo settore l'Ente torinese si è prefissato di porre rimedio al deficit organizzativo che caratterizza il sistema sanitario regionale, fatto che evidentemente finisce con l'aggravare una penuria di fondi già di per sé importante.

Sia l'*Arte*, sia la *Cultura* potranno costituire il volano per un incremento del turismo nelle zone di influenza dell'Ente torinese, con tutto ciò che in termini economici e lavorativi comporta. Gli interventi saranno realizzati in collaborazione con gli abitanti e i rappresentanti locali delle zone interessate. Nel quadriennio sarà portato a conclusione l'importantissimo *Program-*

---

<sup>5</sup> Perseguimento delle proprie finalità istituzionali attraverso l'erogazione di proprie risorse a soggetti operanti nei settori in questione (nella fattispecie le *Politiche sociali*).

*ma Musei*<sup>6</sup>, a favore del quale in questi anni è stata assegnata gran parte dei fondi per Arte e Cultura. Per quanto riguarda il settore artistico, la Compagnia privilegerà quei progetti in grado di coinvolgere il più ampio numero di soggetti pubblici e soprattutto privati: è infatti importante che gli imprenditori immettano liquidità in un settore che può essere essenziale per la ripresa non solo di Torino ma di tutto il Nord-Ovest.

Relativamente al settore culturale, sarà fondamentale proseguire con il processo di razionalizzazione dei costi già in atto nel quadriennio precedente. Anche in questo ambito si procederà secondo una logica di selettività dei progetti più rigorosa rispetto al passato. La Compagnia farà, dunque, ricorso ai bandi, come principale strumento di valutazione e di selezione.

Da quanto esposto in questa appendice, si può evincere che la Compagnia proseguirà nella direzione intrapresa nel quadriennio precedente, continuando a puntare sul settore della ricerca e delle politiche sociali e mantenendo in secondo piano gli ambiti dell'arte, della cultura e soprattutto della sanità. Quanto successo nel 2008 ha modificato permanentemente il modo di operare della Compagnia, costringendola a reagire ad una crisi che rischiava di fagocitarla. La capacità di reazione dell'Ente torinese ha messo in luce potenzialità che altrimenti sarebbero rimaste inesprese e, cosa ancor più grave, inutilizzate.

---

<sup>6</sup> Vedi appendice 2

## APPENDICE 2

### **Programma Musei e Programma Housing**

In questa appendice abbiamo l'intenzione di accennare a due dei progetti più interessanti promossi dalla Compagnia nel periodo 2004-2012 e per i quali essa ha investito non poche energie. Stiamo parlando del *Programma Musei* e del *Programma Housing*: il primo ha contribuito alla rivalutazione del patrimonio artistico torinese, risultando protagonista nella riqualificazione dei più importanti poli museali della Città; il secondo, invece, assume una importanza notevole nel periodo storico odierno, in quanto avere un luogo dove vivere risulta essere il primo passo per raggiungere l'autonomia economica (che, come già visto nel capitolo 3, è per la Compagnia uno degli obiettivi più importanti nel settore delle politiche sociali).

## Programma Musei

La volontà della Compagnia di intervenire direttamente nella rivalutazione del patrimonio artistico torinese inizia nel 1997 con interventi di ristrutturazione del Palazzo Reale, svolti con l'ausilio di diversi studi in proposito, promossi insieme alle Università torinesi. Questa collaborazione ispirò l'Ente paolino: perché non istituire un progetto in base al quale la Compagnia si sarebbe posta come protagonista nella rivalutazione economica e artistica del capoluogo piemontese?

Fu così che nel 2000 venne istituito il *Programma Musei*<sup>1</sup> proprio con l'obiettivo di rendere la Compagnia il punto di riferimento per i diversi soggetti che avessero voluto investire nel settore dell'arte e della cultura. L'impegno economico della Compagnia in questo programma supera ad oggi gli 85 milioni di euro e ha sin dall'inizio coinvolto sei aree di intervento principali<sup>2</sup>. L'idea di fondo è quella di creare un sistema museale torinese integrato e gestito in maniera efficiente e coordinata. Ovviamente, il *Programma Musei* ha consentito il raggiungimento di diversi risultati positivi: al di là del miglioramento estetico del centro storico torinese, gli effetti sul turismo sono stati notevoli, con ricadute positive sia sull'ambito economico sia su quello occupazionale.

---

<sup>1</sup> Il nome intero è *Programma per lo sviluppo del distretto dei Musei nel centro storico di Torino*.

<sup>2</sup> Le aree sono le seguenti: *Porte palatine e parco archeologico; Palazzo Reale e piazza Castello; Cavallerizza Reale; Via Po e Piazza Vittorio Veneto; Palazzo Carignano; Palazzo dell'Accademia delle Scienze*.

La situazione del turismo torinese si presenta dal 2000 in poi in questo modo:

**Tabella 11 – Presenze e arrivi a Torino dal 2001 al 2006; presenze e arrivi a Torino e provincia dal 2007 al 2012**

Torino	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Presenze italiani</b>	1.555.234	1.546.257	1.574.723	1.713.985	2.141.624	2.206.516	2.904.176	4.365.630	4.732.212	4.996.828	5.196.418	4.128.192
<b>Presenze stranieri</b>	664.946	731.642	720.468	917.733	1.161.065	1.124.613	1.017.626	906.798	777.280	778.484	760.257	1.386.373
<b>Presenze totali</b>	2.220.180	2.277.899	2.295.191	2.631.718	3.302.689	3.331.129	3.921.802	5.272.428	5.272.428	5.775.312	5.956.675	5.514.565
<b>Arrivi italiani</b>	514.491	520.678	566.961	581.918	791.580	795.200	1.089.296	1.237.347	1.237.347	1.724.765	1.765.895	1.533.181
<b>Arrivi stranieri</b>	245.168	265.909	274.966	316.801	435.712	333.601	272.834	245.475	245.475	243.701	234.771	484.888
<b>Arrivi totali</b>	759.659	786.587	841.927	898.719	1.227.292	1.128.801	1.362.130	1.482.822	1.482.822	1.968.466	2.000.666	2.018.069

Dal 2000 al 2006 il numero di presenze mostra un trend positivo, con un tasso di crescita medio del 7,59%. Oltre ai motivi legati allo sviluppo cittadino, sicuramente un peso importante hanno avuto anche le Olimpiadi invernali del 2006 che hanno sicuramente influito positivamente sul dato in questione. Tant'è vero che tra il 2006 e il 2007 il calo delle presenze si è attestato al 23,1% (vedi nota 3) proprio a causa dell'esaurimento dell'*Effetto Olimpiadi*. Tuttavia, dal 2007 in poi il dato ha ricominciato a crescere toccando un picco nel 2011 di quasi 6 milioni di presenze annuali (+51,89% rispetto al 2007). Ciò rivela come gli interventi messi in atto dalla Compagnia e dalle altre istituzioni torinesi abbiano influito sensibilmente

sull'incremento del dato: la ristrutturazione di diversi poli artistici e museali torinesi ha dato slancio ad un settore, quello del turismo, che in generale non ha mai visto il Piemonte protagonista. Infatti, ancora nel 2011, ricopriva l'undicesimo posto nella classifica delle regioni italiane per numero di presenze e arrivi annuali. Nel 1996, prima degli interventi che porteranno all'esecuzione del Programma, era addirittura quattordicesimo<sup>3</sup>. Il *Programma Musei*, dunque, rappresenta uno strumento in grado di rivalutare e mettere in bella mostra le qualità che una regione come il Piemonte può sfruttare, ma che per lungo tempo ha lasciato inutilizzate.

Tra gli interventi più importanti possiamo citare innanzitutto lo spostamento della Galleria Sabauda nella Manica Nuova di Palazzo Reale, che ha consentito la riorganizzazione e l'ampliamento del Museo delle Antichità Egizie di Torino<sup>4</sup> (prima entrambe ospitate nello stesso edificio, il palazzo dell'Accademia delle Scienze), il secondo nel suo genere più importante al mondo dopo quello del Cairo. Rilevante il ruolo del Programma nella partecipazione alla *Fondazione Torino Musei* (2003), impegnata nella gestione di diverse gallerie e musei, quali ad esempio la *Galleria d'arte moderna e contemporanea* o il *Museo d'Arte Orientale*. Infine, è da annoverare il rinnovamento del *Museo Nazionale del Risorgimento*.

---

<sup>3</sup> La fonte è l'*Osservatorio nazionale del turismo*

<sup>4</sup> Adesso è gestito tramite la *Fondazione Museo delle Antichità Egizie*, primo esempio di gestione di un ente museale statale con soggetti privati.

## **Programma Housing**

Nel Novembre del 2006, la Compagnia ha deciso di interessarsi a questo campo per venire incontro a quelle categorie di persone in difficoltà da un punto di vista abitativo. Dopo aver svolto studi in merito al tema e aver avuto colloqui con enti nazionali e internazionali che si occupano della materia, la Fondazione torinese, in collaborazione con l'*Ufficio Pio*, ha deciso di cimentarsi nel tema dell'*housing* attivando questo Programma.

Le motivazioni che hanno spinto la Compagnia ad impegnarsi in questo ambito vanno dalla diminuzione dei fondi stanziati dallo Stato a sostegno del problema abitativo, all'ampliamento in termini numerici dei soggetti in povertà o rientranti nella cosiddetta fascia grigia. In questa categoria vi rientrano o persone non ancora pienamente in miseria, ma che rischiano di cadervi se non aiutate, o soggetti che economicamente non si trovano in una situazione agiata, ma non sono sufficientemente in difficoltà per accedere a tutta una serie di sostegni previsti dallo Stato. In generale facciamo quindi riferimento a famiglie monoreddito, ex carcerati, single, divorziati, studenti, ecc.

Le tipologie di intervento promosse dalla Compagnia attraverso il *Programma Housing* sono le seguenti: sostegno a soggetti che per motivi diversi possono presentare difficoltà abitative, con l'obiettivo di ricostituire una loro autonomia; sostegno a progetti di enti al di fuori della Compagnia inerenti all'ambito in questione; proposta di progetti innovativi in merito all'*Housing*.

La Compagnia, dunque, si cimenta nell'assegnazione di strutture abitative da conferire o in via temporanea (nel caso di difficoltà provvisorie) o per

un medio lungo periodo (nell'ipotesi in cui si rientri nella già citata fascia grigia). Esempi in questo senso sono l'*albergo sociale*, che presenta costi proporzionati al reddito dei beneficiari, e la *coabitazione*, a favore soprattutto di persone single impossibilitate a coprire autonomamente i costi abitativi.

Hanno assunto sempre più importanza anche diverse iniziative volte al recupero di vecchi stabili: attraverso un'opera di ristrutturazione si è stati in grado di offrire appartamenti a favore dei beneficiari del progetto. La Compagnia svolge anche sostegno finanziario per quei soggetti che per motivi vari non riescono a sostenere il canone di affitto o non hanno credenziali sufficienti per ottenere un prestito bancario.

Nello svolgimento di questa attività si è promossa la costituzione di fondi che attirino risorse pubbliche e private, con la possibilità per queste ultime di poter conseguire un *etico* profitto. Tutte queste tipologie di intervento sono però promosse con al centro l'idea di costituire una rete che coinvolga tutti i soggetti che si occupano di questo ambito. Soprattutto nel sociale è necessario che ci si organizzi per fornire un servizio quanto più efficiente ed efficace possibile e per fare ciò bisogna impostare un programma comune che eviti sovrapposizioni di risorse, che sarebbero irrimediabilmente sprecate.

Due delle attività più importanti promosse dal *Programma Housing* sono le seguenti:

- Progetto *Stesso Piano*: nato nel 2008, è finalizzato a promuovere la coabitazione giovanile. La Compagnia ricopre il ruolo di intermedia-

rio nella ricerca dell'abitazione e nella ricerca dei coabitanti (dai 18 ai 35 anni) partecipanti al progetto.

- Progetto ***Luoghi Comuni***: volto al sostegno di quelle categorie di persone in grande difficoltà nel sostenere i costi per un'abitazione, ma che non hanno comunque le caratteristiche adeguate per rientrare nei programmi di sostegno pubblici; la Compagnia garantisce loro la possibilità di usufruire di abitazioni a canone calmierato, denominate *Residenze Temporanee*<sup>5</sup>. Il progetto si occupa anche di intervenire sulla zona dove sorgono queste residenze, installandovi nuovi esercizi commerciali, spazi comuni o centri di aggregazione, che coinvolgano tutti gli abitanti del quartiere. Il progetto quindi non sostiene solo le categorie in difficoltà elencate poc'anzi, ma si occupa anche di svolgere un'opera di riqualificazione della città.

---

<sup>5</sup> Situate a Porta Palazzo e San Salvario.

## CONCLUSIONI

Il nostro obiettivo, come già esplicitato nell'Introduzione, è stato quello di mostrare come cambiamenti nel contesto di riferimento costringano gli agenti che vi operano a dover rivedere le proprie strategie e prospettive in merito ai risultati che ci si era prefissi.

La Compagnia di San Paolo, al riguardo, può essere identificata come un esempio fortemente valido, in quanto si è sempre mostrata in grado di rispondere con grande efficacia ai molteplici cambiamenti ambientali. Come specificato nel secondo capitolo, sono state innumerevoli le circostanze storiche che hanno costretto il soggetto protagonista della tesi a mutare o innovare le proprie strategie. Fin dalle sue origini, ha dovuto far fronte a numerosi cambiamenti del quadro politico, sociale ed economico di riferimento, alcuni dei quali, particolarmente drastici, hanno rischiato di metterla nelle condizioni di dover interrompere definitivamente le proprie attività.

La crisi iniziata nel 2008, i cui effetti sono stati specificati all'inizio del terzo capitolo (soprattutto per quanto concerne il territorio torinese), non ha fatto altro che porre la Compagnia nella situazione di doversi modificare nuovamente.

Come si è potuto evincere dall'analisi e dal confronto dei dati a nostra disposizione, si manifesta in maniera chiara come l'atteggiamento della Compagnia sia stato quello di concentrare i propri sforzi nel perseguimento di una rosa di obiettivi, una risposta inevitabile per far fronte alla penuria di risorse.

Possiamo identificare tre linee d'azione.

Innanzitutto, la Compagnia ha proceduto ad una concentrazione delle risorse a favore dei settori della Ricerca, dell'Istruzione e delle Politiche sociali. La volontà, evidentemente, è stata quella di privilegiare quei settori ritenuti più meritevoli di sostegno in un periodo economicamente e socialmente arduo.

Inoltre, la Compagnia ha promosso idee in grado di aiutare quei settori messi in secondo piano dalle proprie scelte strategiche. L'inserimento in reti internazionali o la creazione di nuovi network vanno proprio nella direzione di garantire ai diversi soggetti, operanti nei suoi settori istituzionali, un numero quanto più ampio possibile di partner con i quali collaborare o dai quali farsi finanziare. La Compagnia di San Paolo ha quindi evitato di abbandonare quei settori verso i quali ha dovuto ridurre il proprio apporto in termini di risorse dirette (Cultura, Arte e Sanità), fornendo loro i collegamenti nazionali e internazionali in grado di compensare, almeno in parte, il flusso di risorse non più fornito dall'Ente torinese. La Fondazione paolina si è quindi mostrata nel tempo un partner affidabile, anche quando si è trovata costretta a ridimensionare il suo intervento: un ridimensionamento comunque lento e sempre ragionato.

Infine, la Compagnia si è impegnata nel far emergere a livello nazionale e internazionale soggetti e istituzioni con la sede nelle zone di sua competenza, a prescindere dal settore istituzionale. L'intenzione dell'ente torinese è stata quella di far spiccare la qualità delle loro strutture e del loro capitale umano, ancora non considerate come meriterebbero, soprattutto una volta superati i confini nazionali.

Se in origine il nostro intento era mostrare solamente i cambiamenti nell'atteggiamento della Fondazione, in seguito ci siamo resi conto che essa può rappresentare un lodevole esempio di come si debba reagire alla crisi economica odierna: un caso in cui il *no profit* insegna al *profit*. Infatti, puntando su una migliore allocazione delle risorse, sul lavoro di rete e sullo sviluppo del capitale umano, è possibile affrontare con maggior efficacia le molteplici difficoltà che colpiscono i soggetti operanti nel comparto imprenditoriale. Anche i cambiamenti nei metodi di valutazione e l'assegnazione di un maggior quantitativo di mansioni agli enti strumentali vanno verso questa direzione.

Bisognerebbe quindi imitare l'atteggiamento della Compagnia, volto all'aumento dei propri standard qualitativi e finalizzato ad un miglioramento non solo individuale, ma di sistema, come visto nel terzo capitolo e nell'Appendice 1. Infatti, la collaborazione tra soggetti operanti in uno stesso settore può compensare la minore competitività delle nostre imprese rispetto alla concorrenza. Solo cooperando, si possono raggiungere quei cambiamenti sistemici in grado di accorciare il gap che, da un punto di vista fiscale, tecnologico e amministrativo, abbiamo con altri Paesi.

Per concludere, un ultimo aspetto di questa tesi è l'aver messo in evidenza, a fronte delle ormai innumerevoli critiche, in certi casi più che giustificate, il positivo valore sociale delle Fondazioni Bancarie. Riteniamo, infatti, di aver mostrato come l'istituto delle FOB sia una opportunità da valorizzare appieno, in quanto è in grado di compensare alcune carenze che il sistema politico e amministrativo italiano purtroppo presenta. Rinunciare alle opportunità concesse da queste istituzioni risulterebbe uno spreco in termini di risorse e di competenze, per altro altamente qualificate, che in un

periodo economicamente delicato come questo rappresenterebbe, a nostro parere, un peccato grave e assolutamente ingiustificato.

## BIBLIOGRAFIA

**Abrate Mario**, *L'istituto Bancario San Paolo di Torino*, Istituto Bancario San Paolo di Torino, Torino, 1963.

**Barbetta Gian Paolo**, *Le fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale*.

**Bocciarelli Rossella**, *Fondazioni, il Patrimonio sale a 47 miliardi*, da *Il Sole 24 Ore*, 4 dicembre 2007.

**Cantaluppo Anna**, *L'archivio storico della Compagnia di San Paolo*, 2008, Compagnia di San Paolo, Torino.

**Capriglione Francesco**, *Ad un anno dalla legge Amato*, in *Banca Impresa e società*, 1991.

**Capriglione Francesco** (a cura di), *L'Ordinamento finanziario italiano, I*, Cedam, Padova, 2010.

**Capriglione Francesco** (a cura di), *L'Ordinamento finanziario italiano, II*, Cedam, Padova, 2010.

**Fatigante Eugenio**, *Pochi i fondi anticrisi. Valorizzare le Fondazioni*, da *Avvenire*, 28 dicembre 2008.

**Merusi Fabio**, *Opera pia e impresa bancaria nelle casse di risparmio*, da AA.VV., *Scritti in onore di E. Tosato*, II, Milano, 1984.

**Merusi Fabio**, *Tre obiettivi per un cannone. La cosiddetta privatizzazione delle banche pubbliche in Italia*, in *Banca, borsa e titoli di credito, I*, 1991.

**Monteverdi Alessandro**, *VIII Rapporto annuale sulle fondazioni*, da *Il Giornale dell'Arte*, 1 settembre 2008.

**AA.VV.**, *La ristrutturazione delle banche pubbliche – L'attuazione della legge n. 218/90*, Milano, 1920.

**AA.VV.**, *L'Istituto di San Paolo di Torino, 1563-1950*, Torino, 1951.

**AA.VV.**, *Dall'ente pubblico creditizio alla società per azioni – Commento sistemico alla l. 218/90*, Jovene, 1993.

**AA.VV.**, *Storia dell'economia mondiale (secc. XVIII-XX)*, Monduzzi, Bologna, 2003.

**AA.VV.**, *Rapporto 2001*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2003.

**AA.VV.**, *Rapporto 2002*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2003.

**AA.VV.**, *Rapporto 2003*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2004.

**AA.VV.**, *Rapporto 2004*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2005.

**AA.VV.**, *Rapporto 2005*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2006.

**AA.VV.**, *Rapporto 2006*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2007.

**AA.VV.**, *Rapporto 2007*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2008.

**AA.VV.**, *Rapporto 2008*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2009.

**AA.VV.**, *Rapporto 2009*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2010.

**AA.VV.**, *Rapporto 2010*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2011.

**AA.VV.**, *Rapporto 2011*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2012.

**AA.VV.**, *Rapporto 2012*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2013.

**AA.VV.**, *Bilancio di Mandato 2004-2007*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2008.

**AA.VV.**, *Bilancio di Mandato 2008-2011*, Compagnia di San Paolo, Torino, 2012.

**AA.VV.**, *Documento Programmatico e Pluriennale 2013-2016*, Compagnia di San Paolo, 2013, Torino.

**AA.VV.**, *Economie regionali, l'economia del Piemonte*, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia, Torino, 2013.

## TABELLE E GRAFICI

Tabella 1 – Disoccupazione a Torino (Italia sett. e Italia) dal 2004 al 2012	25
Tabella 2 – Stanziamenti per area settoriale dal 2001 al 2012 (in migliaia di euro)	32
Tabella 3 – Erogazioni liquidate dal 2001 al 2012 (in migliaia di euro)	34
Tabella 4 – Incidenza per ammontare di investimenti per settore dal 2001 al 2012	34
Tabella 5 – Numero degli stanziamenti per settore e loro percentuale sul totale dal 2001 al 2012	35
Tabella 6 – Localizzazione geografica delle erogazioni dal 2003 al 2012	39
Tabella 7 – Distribuzione delle risorse nei filoni più importanti della ricerca scientifica dal 2004 al 2012	42
Tabella 8 – Risorse impiegate nelle scienze economiche e giuridiche dal 2004 al 2012	43
Tabella 9 – Investimenti nei filoni più importanti delle politiche sociali dal 2004 al 2012	47

Tabella 10 – Principali investimenti nel settore Arte dal 2004 al 2012	53
Tabella 11 – Presenze e arrivi a Torino dal 2001 al 2006; presenze e arrivi a Torino e provincia dal 2007 al 2012	65
Grafico 1 – Rappresentazione grafica degli stanziamenti nei soli settori istituzionali (in migliaia di euro)	33
Grafico 2 e Grafico 3 – Erogazioni verso gli enti strumentali dal 2004 al 2012	49