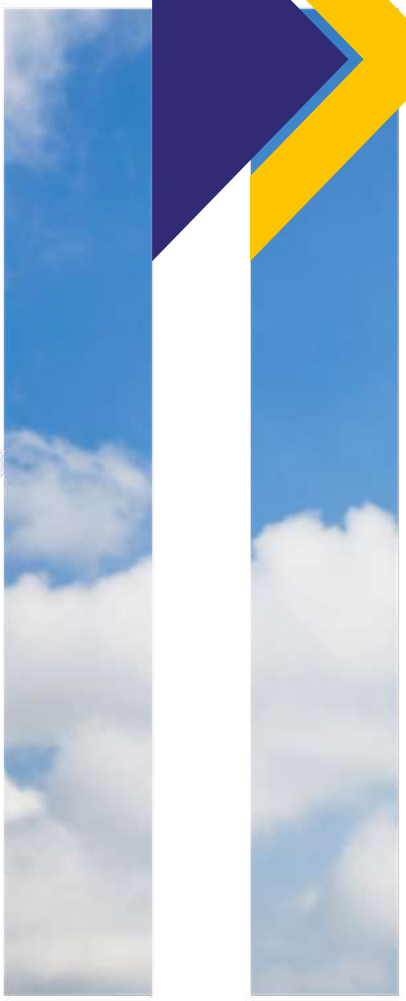
Fondazione CRT





Documento Programmatico
PLURIENNALE 2026 ▸ 2028

Approvato dal Consiglio di Indirizzo in adunanza 25 novembre 2025

Fondazione CRT

Nota di Redazione

L'Evaluation Lab della Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore ha sviluppato le analisi circa il contesto territoriale, l'attività della **Fondazione CRT** desumibile dalle statistiche ACRI, le aspettative e percezioni delle organizzazioni di Terzo Settore, gestendo quindi il percorso di definizione delle priorità con i questionari somministrati con il metodo Delphi al Consiglio di Indirizzo e proponendo osservazioni in merito a metodologie d'azione e valutazione degli impatti.

Le Funzioni interne a **Fondazione CRT** – coinvolte a vario grado di profondità, a partire principalmente dalla Funzione Attività Istituzionale e dalla Funzione Analisi, Sviluppo e Valutazione – hanno integrato il documento in base agli esiti del suo esame da parte degli organi della Fondazione e con le parti di raccordo con la programmazione annuale e con l'operatività della Fondazione, redigendo in particolare le sezioni finali.

Indice

Introduzione 4/5

1 VALORIZZARE IL CONTESTO 6/24
Fondazione e Territorio: Temi Emergenti, Bisogni Percepiti e Priorità
Indicatori Socio-Economici di Contesto
Analisi dei Bisogni Percepiti dagli Enti del Terzo Settore del Territorio
Analisi delle Priorità Agite
Sintesi delle Evidenze Emerse

2 RILEGGERE IL PROPRIO RUOLO 25/31
Missione della Fondazione
Ruolo della Fondazione
Fondazione Innovatrice
Fondazione Tessitrice
Fondazione Sussidiaria

3 DEFINIRE GLI INDIRIZZI 32/43
Priorità Strategiche per il Prossimo Triennio
Sostenere le Condizioni di Vita delle Persone in Difficoltà
Favorire l'Autonomia e il Benessere Attraverso l'Educazione e l'Istruzione
Favorire l'Accesso al Mercato del Lavoro per le Persone con Maggiori Difficoltà
Sostenere la Partecipazione Sociale, Politica, Civica e Culturale
Potenziare il Ruolo della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico
e delle Conoscenze per Favorire le Opportunità di Lavoro nei Settori Emergenti
Obiettivi di Convergenza

4 APPRONTARE STRUMENTI E RISORSE 44/54
Modalità di Intervento
Prime Indicazioni sugli Strumenti di Azione Futura
Monitoraggio e Valutazione degli Interventi
Azione di Gruppo
Coordinamento Regionale, Nazionale, Internazionale
Disponibilità nel Medio Termine
I Settori di Intervento
Risorse Umane e Strumentazione Tecnica

5 COLTIVARE IL FUTURO 55/65
Cura
Crescita
Meraviglia
Progettualità Emblematiche
Progetto OGR
Verso il Futuro

Fonti dei Dati 66

Introduzione

CURA, CRESCITA e MERAVIGLIA

sono tre concetti sovrapponibili in parte alle aree operative tradizionali della Fondazione: **Arte e cultura, Ricerca e istruzione, Welfare e territorio**.
Questi concetti esprimono soprattutto il modo con cui Fondazione vuole approcciare la propria attività nel futuro prossimo: sono concetti interlacciati e interdipendenti, così come sono trasversali le attività gestite attraverso le tre aree di intervento, al di là della maggiore appartenenza a uno o all'altro degli ambiti.
La correlazione fra le attività sviluppate è l'indicazione più forte che emerge dal documento qui presentato.

Questo documento definisce le **linee di indirizzo triennale** per la prima volta nella storia della Fondazione, esplicitandone le intenzioni di programmazione nel medio periodo.

È un documento di apertura che, prima ancora di specificare le risorse ipotizzate e le allocazioni delle stesse che si intendono prevedere nel futuro, vuole trasmettere il senso dell'attività nella sua impostazione, che troverà interpretazione nei documenti programmatici previsionali annuali, i quali a mano a mano andranno integrando i contenuti e gli obiettivi definiti per il triennio.

La riflessione della **Fondazione CRT** per il prossimo triennio percorre un sentiero che coinvolge la propria attività, l'attività degli enti collegati e strumentali e, più in generale, tutti gli *stakeholder* che a vario titolo interagiscono con la Fondazione. Per questo il lavoro che vi presentiamo ed è da intendersi come l'atto fondativo di un *work in progress* che si sviluppa innanzitutto da un'analisi della situazione del territorio di riferimento e delle modalità di azione attuali della Fondazione con il primo obiettivo di mettere in evidenza gli elementi in grado di valorizzare il contesto in cui la Fondazione opera.

Il percorso porta naturalmente a interrogare la missione e il ruolo che **Fondazione CRT** in parte riceve fin dai primi momenti istitutivi, in parte raccoglie dalle sensibilità dei soggetti con cui interagisce, in parte ancora da quella plastica attenzione alle istanze del suo contesto territoriale, che da sempre ne costituisce una fondamentale cifra operativa, quasi di "legante" della coesione territoriale. Ne esce riletta e rafforzata la funzione di corpo intermedio — privato, ma responsabile verso la collettività — chiaramente sancito dalle sentenze della Corte Costituzionale nella definizione di "soggetto dell'organizzazione delle libertà sociali".[1]

[1] Sentenze n. 300/2003 e 301/2003.

Nondimeno il percorso porta a definire indirizzi e priorità strategiche per il prossimo periodo che non obliterano — e in grande parte accompagnano — l'attività fin qui svolta sotto il segno della continuità, ma indicano degli obiettivi coesivi nei quali a mano a mano si struttura l'attività stessa.

Occorre quindi approntare **risorse e strumenti** che permettano di affrontare questo percorso e forniscano una bussola per orientarsi anche di fronte ai cambiamenti che nel prossimo triennio si porranno davanti e oggi non sono ancora assolutamente immaginabili. Il riferimento va non solo agli elementi di contesto, ma all'evoluzione di fenomeni, come il sempre più pervasivo e massiccio intervento dell'Intelligenza Artificiale in ogni campo dell'attività umana, che va compreso, saggiamente utilizzato e gestito.

Il triennio 2026 ▸ 2028 si apre con l'anno in cui ricorre il trentacinquesimo anniversario dell'inizio delle attività della Fondazione: essa è erede di una storia molto più lunga — nel 2027 tra l'altro saranno trascorsi duecento anni dalla prima istituzione della Cassa di Risparmio di Torino — ed è portatrice di un impegno fondamentale assunto con il territorio e con le generazioni passate, grazie al cui lavoro è stato costituito quel patrimonio che oggi permette di operare con efficacia. L'impegno è naturalmente quello di mantenere e accrescere quel patrimonio, i cui frutti possano essere messi a disposizione a favore delle generazioni presenti e future.

Questo impegno va al di là della capacità economico finanziaria di realizzarlo e interessa i modi con i quali le attività saranno sviluppate nell'interesse principale dello sviluppo armonico del territorio: è un impegno a coltivare il futuro, intrecciando gli indirizzi prioritari di medio periodo con le progettualità annuali e l'operatività nei settori presidiati direttamente e negli ambiti d'azione delle entità collegate o strumentali.











1 Valorizzare
IL CONTESTO

La prima necessità di prospettiva per delineare uno sviluppo dell'azione istituzionale della Fondazione a medio termine muove dalla lettura del contesto operativo in una duplice ottica:

coglierne gli elementi essenziali, valorizzarne la ricchezza.

Fondazione e Territorio: Temi Emergenti, Bisogni Percepiti e Priorità.

La conoscenza dei punti di forza e di debolezza del territorio in cui si opera, come pure delle caratteristiche e delle volontà dei diversi soggetti — istituzionali e non — che lo popolano rappresentano il pre-requisito fondamentale di ogni pianificazione strategica delle attività future.

Per fornire una rappresentazione complessiva dei bisogni economici e sociali del suo territorio, la **Fondazione CRT** ha utilizzato informazioni provenienti da fonti diverse, opportunamente integrate. L'obiettivo è quello di fornire una visione d'insieme solida e informata, capace di orientare le future strategie di intervento della Fondazione, tenendo conto sia delle evidenze quantitative sia delle percezioni e delle priorità espresse dagli attori locali.

In particolare, per comprendere il contesto di riferimento, l'analisi ha utilizzato **tre principali prospettive** di osservazione:

- **gli indicatori socio-economici di contesto** che descrivono la condizione attuale del territorio e la sua evoluzione negli ultimi anni;
- **i bisogni percepiti dagli enti del Terzo Settore** del territorio per comprendere le esigenze concrete delle organizzazioni attive, le difficoltà operative che esse riscontrano e le aree in cui si manifesta una maggiore domanda di supporto e accompagnamento;
- **le priorità agite** e percepite dalla **Fondazione CRT** stessa, analizzando le strategie di intervento e l'allocazione delle risorse nel quinquennio **2019 ▸ 2024**.

Un approccio di questo tipo, non limitandosi alla mera analisi dei dati reperibili attraverso fonti istituzionali, ha consentito di costruire una fotografia approfondita del territorio e ha permesso di mettere in luce non solo gli elementi strutturali di forza e di fragilità, ma anche i fattori emergenti che incidono sulla capacità del territorio di generare sviluppo.

Indicatori Socio-Economici di Contesto

Per ricostruire le caratteristiche del contesto in cui agisce **Fondazione CRT**, sono stati utilizzati alcuni indicatori della situazione economica e sociale, basati su statistiche ufficiali e su ricerche mirate ad approfondire tematiche specifiche.

Fonti dei Dati e Metodo di Analisi

La prima e più importante fonte alla quale attingere è costituita dal sistema di indicatori del Benessere Equo e Sostenibile (BES) che l'Istat pubblica regolarmente a partire dal 2017. Per integrare queste informazioni, si è inoltre fatto ricorso a rilevazioni e indagini specifiche che permettessero di raccogliere informazioni su alcuni degli ambiti meno coperti dal sistema BES. In particolare, le ulteriori fonti consultate sono:
i) il "Sistema di Sorveglianza Passi" e "Passi d'Argento", un insieme di rilevazioni realizzate dal Ministero della Salute, rispettivamente sulla popolazione dei 18-64enni e degli ultra65enni, e volte a indagare gli stili di vita e a promuovere la salute;
ii) l'Indagine sulla qualità della vita de "Il Sole 24 ore", che raccoglie un insieme di statistiche ufficiali, rilevazioni e studi specifici;
iii) indagini tematiche realizzate da Istat in collaborazione con gli Uffici statistici di diversi ministeri.

La metodologia utilizzata si fonda su una analisi temporale e una comparazione territoriale. Il confronto è stato condotto tra le regioni Piemonte e Valle d'Aosta e le restanti regioni del Nord-Ovest d'Italia[2]. È stato considerato il periodo dal 2018 al 2024 o, laddove le serie storiche fossero più brevi, l'ultima annualità disponibile.
Oltre all'evoluzione delle serie storiche, per fornire una rappresentazione sintetica, è stato confrontato il dato più recente disponibile con quello delle altre regioni o province del Nord-Ovest d'Italia.
Tale confronto ha consentito di distinguere tre situazioni di posizionamento territoriale, definite come segue:

- **posizione di vantaggio**: valore, riferito all'ultimo anno disponibile, più favorevole sia per il Piemonte che per la Valle d'Aosta rispetto alle altre regioni del Nord-Ovest;
- **posizione neutra**: valore sostanzialmente allineato per entrambe le regioni;
- **posizione di svantaggio**: valore meno favorevole per entrambe le regioni.

Di seguito sono sintetizzati i risultati dell'analisi comparativa svolta sulle aree dello "Sviluppo umano e del capitale sociale" e della "Qualità della vita e benessere". Entro queste aree, osserviamo 8 dimensioni (32 indicatori) che sondano debolezze e pregi del territorio[3].

La metodologia qui adottata, rispetto all'inquadramento del territorio con dati puntuali caratteristica dei DPP annuali della **Fondazione CRT**, consente di enucleare tendenze rapidamente proiettabili in un futuro a medio termine e pertanto consone agli scopi del presente documento.

[2] Nei casi in cui le informazioni risultassero disponibili esclusivamente a livello provinciale, l'analisi ha preso in considerazione le province del Piemonte e della Valle d'Aosta, poste a confronto con le altre province dell'area del Nord-Ovest.

[3] Si tratta delle dimensioni di: Innovazione, ricerca e creatività; Istruzione e formazione; Lavoro e conciliazione dei tempi di vita; Paesaggio e Patrimonio culturale; Qualità dei servizi; Relazioni sociali; Salute e stili di vita; Casa.

Sviluppo Umano e del Capitale Sociale

I dati sintetici relativi a questa area di sviluppo del territorio piemontese sono riportati nella **Figura 1** e di seguito descritti, con l'obiettivo di approfondire il mosaico di luci e ombre che restituiscono.

FIGURA 1 - Le Dimensioni dello Sviluppo Umano e del Capitale Sociale

Dimensioni analizzate	Indicatori considerati	Confronto	Fonti
Innovazione, ricerca e creatività	Mobilità dei laureati (25 - 39enni)	=	Istat (1)
	Propensione alla brevettazione	-	Istat (1)
	Start up innovative*	+	Il Sole 24 Ore
	Tasso di natalità delle imprese	-	Istat (2)
Istruzione e formazione	Studenti con competenza alfabetiche o numeriche non adeguate	=	Istat (1)
	Giovani che non studiano e non lavorano	+	Istat (1)
	Passaggio all'università	=	Istat (1)
	Utilizzo di servizi per la prima Infanzia (0-2 anni)	+	Istat (1)
	Partecipazione alla formazione continua	-	Istat (1)
Relazioni sociali	Persone sole	=	Istituto Superiore di Sanità (1)
	Organizzazioni *non profit*	+	Istat (1)
	Isolamento sociale - over 65	=	Istituto Superiore di Sanità (2)
	Impossibilità di conversare con qualcuno - over 65	=	Istituto Superiore di Sanità (2)
Paesaggio e patrimonio culturale	Densità e rilevanza del patrimonio museale	=	Istat (1)
	Disponibilità di verde urbano	+	Istat (1)
	Spesa dei Comuni per attività culturali*	+	Il Sole 24 Ore

LEGENDA

+ : Valore, per l'ultimo anno disponibile, migliore sia per il Piemonte che per la Valle d'Aosta rispetto alle altre regioni del Nord-Ovest.

- : Valore, per l'ultimo anno disponibile, peggiore sia per il Piemonte che per la Valle d'Aosta rispetto alle altre regioni del Nord-Ovest.

= : Valore in linea con quelle delle altre regioni del Nord-Ovest.

* : I dati regionali sono ricavati come media non ponderata di quelli provinciali, gli unici disponibili.

Innovazione, Ricerca e Creatività

La dimensione dell'**innovazione**, **ricerca** e **creatività** evidenzia un quadro eterogeneo, in cui coesistono segnali di dinamismo ed elementi di fragilità strutturale. La mobilità dei laureati rimane contenuta in Piemonte e negativa in Valle d'Aosta, sebbene nel 2023 si osservi un parziale recupero del Piemonte rispetto al resto del Nord-Ovest. La propensione alla brevettazione mostra invece un calo generalizzato, con livelli inferiori alla media dell'area di confronto.
Anche il tasso di natalità delle imprese colloca le due regioni in posizione di svantaggio, pur con un lento miglioramento in Valle d'Aosta. In controtendenza, il peso delle *start up* innovative risulta più elevato della media nord-occidentale, sebbene in progressiva diminuzione, segnalando una vitalità imprenditoriale che necessita di consolidamento.

Istruzione e Formazione

La dimensione dell'**istruzione** e **formazione** fornisce un quadro nel complesso positivo, ma con alcune criticità emergenti. Le competenze di base degli studenti piemontesi risultano in linea con la media del Nord-Ovest, mentre la Valle d'Aosta si distingue per livelli migliori, pur a fronte di un aumento diffuso delle insufficienze negli ultimi anni. La quota di giovani NEET è in calo in entrambe le regioni, più marcatamente in Piemonte, regione che mostra oggi valori inferiori alla media dell'area di riferimento. Il passaggio all'università appare stabile e simile tra le regioni, ma con una crescita recente in Piemonte e Valle d'Aosta, in controtendenza rispetto al resto del Nord-Ovest. La frequenza dei servizi per la prima infanzia è più elevata in Valle d'Aosta e mostra segnali di miglioramento anche in Piemonte, mentre la partecipazione alla formazione continua resta un punto di debolezza per entrambe le regioni.

Relazioni Sociali

La dimensione delle **relazioni sociali** evidenzia segnali di crescente fragilità nelle relazioni tra persone, bilanciata però da un tessuto associativo complessivamente vivace. La densità di organizzazioni *non profit* risulta superiore alla media del Nord-Ovest, soprattutto in Valle d'Aosta, a testimonianza di una presenza capillare del Terzo Settore. Tuttavia, gli indicatori legati all'isolamento sociale mostrano dinamiche meno favorevoli: in Piemonte i livelli di isolamento sociale appaiono leggermente più elevati rispetto all'area di riferimento, mentre in Valle d'Aosta compaiono valori decisamente più alti e in ulteriore aumento. Analoga tendenza si osserva per la solitudine degli anziani e per la quota di adulti che vivono soli, entrambe in crescita e più diffuse in Valle d'Aosta, delineando un contesto in cui la rete relazionale appare sotto pressione nonostante la vitalità del volontariato.

Paesaggio e Patrimonio Culturale

La dimensione del **paesaggio** e **patrimonio culturale** mostra un quadro articolato, in cui emergono specificità territoriali complementari. La densità e rilevanza del patrimonio museale — intesa per quantità di istituzioni e flussi di visita in relazione alla popolazione locale — è più elevata in Valle d'Aosta, che mantiene un ruolo di rilievo nel panorama culturale del Nord-Ovest, mentre il Piemonte registra livelli inferiori e un recente calo.

Sul fronte ambientale, la disponibilità di verde urbano nei capoluoghi piemontesi risulta più ampia e in costante crescita rispetto sia alla Valle d'Aosta sia alle altre regioni dell'area di riferimento. In entrambe le regioni, infine, la spesa comunale per attività culturali si colloca su valori più alti della media e in aumento, a testimonianza di un impegno pubblico significativo nella valorizzazione del patrimonio e della qualità del paesaggio.

Qualità della Vita e Benessere

I dati sintetici relativi a questa area di sviluppo del territorio sono riportati nella **Figura 2** e descritti nei paragrafi seguenti.

FIGURA 2 - Le Dimensioni della Qualità della Vita e del Benessere

Dimensioni analizzate	Indicatori considerati	Confronto	Fonti
Salute e stili di vita	Fumatori	-	Istituto Superiore di Sanità (1)
	Obesi	+	Istituto Superiore di Sanità (1)
	Consiglio di perdere peso	-	Istituto Superiore di Sanità (1)
	Mobilità attiva	+	Istituto Superiore di Sanità (1)
	Sedentarietà	+	Istituto Superiore di Sanità (1)
	Attivi	=	Istituto Superiore di Sanità (1)
Qualità dei servizi	Emigrazione ospedaliera	+	Istat (1)
	Posti letto ad elevata assistenza	-	Istat (1)
	Medici specialistici	-	Istat (1)
	Copertura della rete fissa ultra veloce	-	Istat (1)
Lavoro e conciliazione dei tempi di vita	Tasso di occupazione	=	Istat (1)
	Tasso di occupazione giovanile (15-29 anni)	+	Istat (1)
	*Gender pay gap**	+	Il Sole 24 Ore
Casa	Abitazione in cattive condizioni	=	Istat (3)
	Abitazione troppo piccola	=	Istat (3)
	Spesa per l'abitazione troppo elevate	-	Istat (3)

* I dati regionali sono ricavati come media non ponderata di quelli provinciali, gli unici disponibili.

Salute e Stili di Vita

La dimensione della Salute e stili di vita mostra un quadro nel complesso positivo, ma con tendenze ambivalenti. La prevalenza di fumatori resta più alta in Piemonte e, nell'ultimo anno, ha raggiunto livelli massimi in Valle d'Aosta, nonostante una riduzione generale. La quota di persone in eccesso di peso seguite da un medico è più elevata in Piemonte, mentre la percentuale di persone obese è inferiore alla media del Nord-Ovest e in costante calo in entrambe le regioni. La mobilità attiva cresce stabilmente, in controtendenza rispetto al resto dell'area, mentre la pratica di attività fisica regolare rimane in linea con la media, ma registra un lieve calo in Valle d'Aosta.

Qualità dei Servizi

La dimensione della Qualità dei servizi evidenzia alcune fragilità, ma anche segnali di miglioramento infrastrutturale. Il numero di medici specialisti rimane inferiore alla media del Nord-Ovest in entrambe le regioni, con un lieve ampliamento del divario negli ultimi anni. I posti letto ad elevata assistenza sono più numerosi in Valle d'Aosta, ma complessivamente inferiori ai livelli dell'area di confronto. L'emigrazione ospedaliera risulta più contenuta in Piemonte e più elevata in Valle d'Aosta, dove è in crescita. In controtendenza, la copertura della rete fissa ultraveloce mostra un'espansione costante e diffusa, con il Piemonte in posizione di vantaggio sia rispetto alla Valle d'Aosta sia rispetto alle altre regioni del Nord-Ovest.

Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita

La dimensione del Lavoro e conciliazione dei tempi di vita mostra un quadro nel complesso favorevole, con buone performance occupazionali e un divario di genere più contenuto rispetto al resto del Nord-Ovest. Il tasso di occupazione dei 20-64enni è più elevato in Valle d'Aosta e, nell'ultimo anno, anche il Piemonte ha superato la media dell'area di confronto. La partecipazione giovanile al lavoro conferma la posizione di vantaggio valdostana, mentre il Piemonte registra una crescita significativa che lo avvicina ai livelli più alti. Il *gender pay gap* si mantiene inferiore e stabile nelle province piemontesi e valdostane, delineando un mercato del lavoro relativamente equilibrato e in progressivo consolidamento.

Casa

La dimensione della Casa mostra una situazione di sostanziale stabilità, con alcune differenze tra i due territori. La quota di famiglie che sostiene spese abitative troppo elevate risulta simile in Piemonte e Valle d'Aosta, ma ancora superiore alla media del Nord-Ovest, pur in progressiva riduzione. Le abitazioni in cattive condizioni sono leggermente più diffuse in Valle d'Aosta, dove tuttavia si registra un miglioramento nell'ultimo anno. La percezione di spazi insufficienti cresce in Piemonte e cala in Valle d'Aosta, mantenendosi comunque su livelli più favorevoli rispetto all'area di confronto, delineando un quadro abitativo complessivamente stabile con pressioni economiche tuttavia presenti.

Analisi dei Bisogni Percepiti dagli Enti del Terzo Settore del Territorio

La seconda prospettiva di analisi ha interrogato direttamente gli enti del Terzo Settore piemontesi e valdostani chiedendo loro di ricostruire i bisogni territoriali, così come percepiti.

Fonti dei Dati e Metodo di Analisi

Per comprendere ancora meglio il contesto operativo della **Fondazione CRT** e individuare le principali priorità d'intervento percepite dal territorio, è stata condotta un'indagine esplorativa attraverso la somministrazione di un questionario online rivolto alle organizzazioni del Terzo Settore e alcune associazioni di categoria attive nell'area di riferimento della Fondazione.

In primo luogo, è stata analizzata la **rilevanza percepita dagli enti *non profit* e pubblici riguardo ai problemi del territorio** nei settori della salute, lavoro, istruzione e formazione, benessere economico, relazioni sociali, sicurezza, patrimonio culturale, ambiente, ricerca e innovazione, e servizi alla persona. Ciascun ambito è stato ulteriormente articolato in dimensioni specifiche, alle quali ogni ente rispondente ha attribuito un punteggio da 1 a 10 in base al grado crescente di importanza percepita.

In secondo luogo, l'indagine ha approfondito le **principali esigenze di supporto e accompagnamento** da parte degli enti stessi. In particolare, sono state individuate le aree in cui le organizzazioni manifestano un maggiore bisogno di sostegno per migliorare l'efficacia e la qualità delle proprie attività e quali iniziative vengano considerate più utili per la crescita e lo sviluppo organizzativo. Parallelamente, sono state raccolte indicazioni riguardo al modello organizzativo e operativo che meglio rappresenta la **Fondazione CRT**, con l'obiettivo di comprendere come essa venga valutata nel suo ruolo di attore strategico per lo sviluppo territoriale e sociale.

I Principali Risultati dell'Analisi

L'indagine ha raccolto complessivamente 729 risposte, l'87% delle quali proveniente da enti che in passato avevano presentato richieste di contributi alla **Fondazione CRT** e il 12% da organizzazioni che non lo avevano mai fatto. Queste ultime sono state selezionate mediante un campionamento dal Registro Unico Nazionale del Terzo Settore. Il restante 1% dei rispondenti comprende i referenti di alcune associazioni di categorie e di alcuni enti di secondo livello coinvolti per raccogliere una visione più ampia sulle questioni oggetto di indagine.

Il 99% dei rispondenti conosce la **Fondazione CRT**: i principali canali informativi attraverso cui le organizzazioni hanno dichiarato di essere venute a conoscenza delle attività e delle opportunità offerte risultano essere la consultazione del sito web istituzionale e, in misura minore, i contatti diretti con gli uffici della Fondazione.

Dal punto di vista strutturale, la maggior parte degli enti partecipanti è stata costituita dopo il 2000 e opera prevalentemente nei settori della cultura, dello sport e della ricreazione, seguiti dai settori dell'assistenza sociale e della sanità[4]. Inoltre, il 26% dei rispondenti ha indicato di aver partecipato come *partner* a progetti realizzati direttamente da **Fondazione CRT**, valutando l'esperienza in modo complessivamente molto positivo, in particolare per quanto riguarda l'autonomia riconosciuta nello svolgimento del proprio ruolo e la chiarezza nel raggiungimento dei risultati previsti.

Rispetto alla rilevanza percepita riguardo alle problematiche presenti sul territorio, emerge un quadro articolato. In particolare, gli ambiti che hanno ottenuto i punteggi medi più elevati e che, di conseguenza, risultano essere considerati prioritari per l'azione futura, risultano essere il benessere economico, le relazioni sociali e i servizi alla persona. Questi tre ambiti hanno tutti registrato valori medi superiori a 8/10 in ciascuna delle sottodimensioni analizzate, evidenziando una percezione diffusa di bisogno e di necessità di intervento.

Tuttavia, entrando nel merito delle diverse dimensioni considerate, si evidenzia una visione più complessa relativamente alla percezione delle organizzazioni consultate.

Salute

La principale criticità percepita riguarda la bassa qualità dei servizi sanitari, spesso ritenuti inadeguati nel rispondere ai bisogni della popolazione. A ciò si aggiunge la diffusione di comportamenti a rischio, che incidono negativamente sul benessere complessivo delle persone.

Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita

La problematica percepita come più rilevante è la scarsità di opportunità occupazionali per i giovani, che chiama in causa anche la difficoltà di reperire, in molti campi, profili adeguati.

Istruzione e Formazione

In questo ambito viene segnalata con forza la persistente distanza tra il sistema scolastico e il mondo del lavoro, che si traduce in difficoltà di inserimento professionale.

Benessere Economico

Emerge come problematica più sentita la crescente diffusione della povertà, seguita dall'accentuarsi delle disuguaglianze nella distribuzione del reddito e della ricchezza nella popolazione.

[4] Giova ricordare qui che, sebbene la Fondazione CRT non sostenga di norma attività esclusivamente sportive o ricreative, tutto l'ampio e composito mondo dell'associazionismo e volontariato culturale nelle statistiche è categorizzato insieme con sport e ricreazione.

Relazioni Sociali

La criticità più rilevante è rappresentata dalla limitata partecipazione civica, che include la scarsa presenza dei cittadini nei processi decisionali, nelle attività associative e nel volontariato.

Sicurezza

I problemi più avvertiti riguardano la crescente diffusione della criminalità e il basso livello di sicurezza stradale, entrambi percepiti come elementi che incidono sulla qualità della vita quotidiana e sulla fiducia nelle istituzioni locali.

Paesaggio e Patrimonio Culturale

Emerge qui la scarsa partecipazione culturale dei cittadini, che ostacola la piena valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale esistente nel territorio, il cui valore è considerato per contro decisamente molto alto.

Ambiente

Il problema più sentito è la cattiva gestione del rischio idrogeologico, che si affianca a ulteriori preoccupazioni legate alla bassa qualità dell'aria e dell'acqua.

Ricerca e Innovazione

La criticità principale è rappresentata dagli insufficienti investimenti in attività di ricerca e sviluppo.

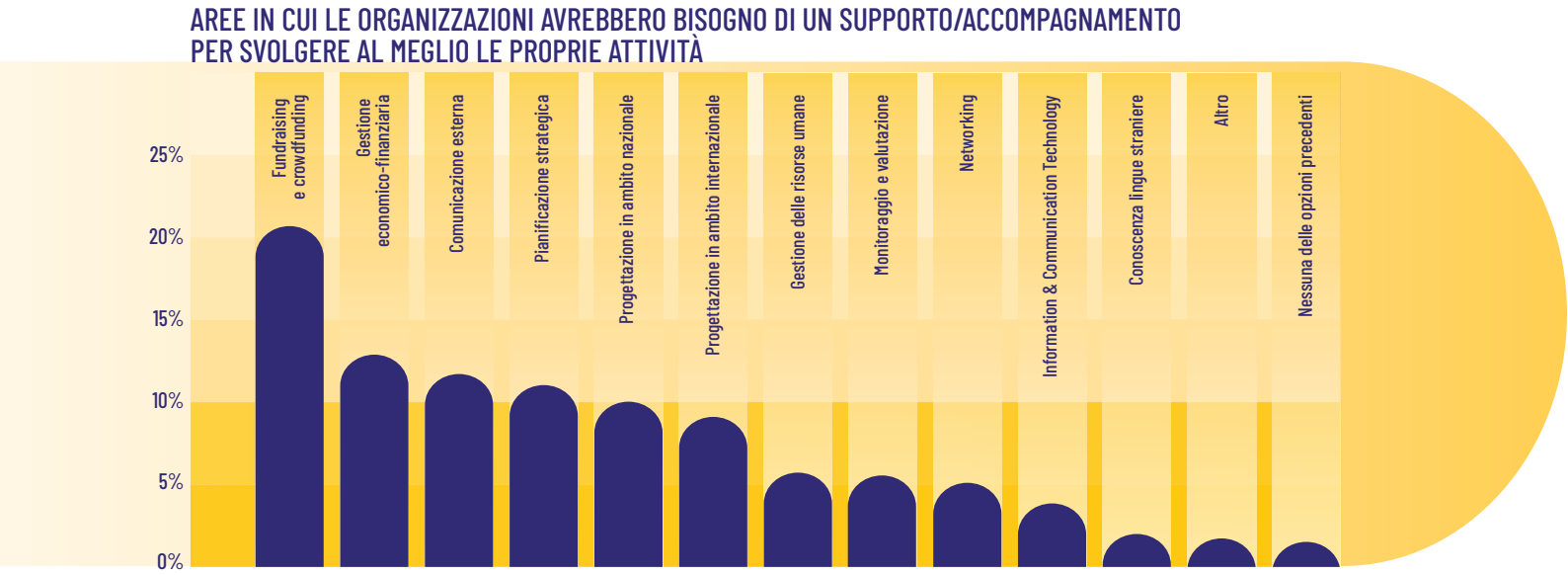
Servizi alla Persona

Le problematiche risultano distribuite in modo piuttosto omogeneo, ma emerge con particolare forza la scarsa disponibilità di servizi di assistenza domiciliare per soggetti fragili, evidenziando una carenza strutturale di risorse dedicate al sostegno delle persone più vulnerabili e delle loro famiglie.

In sintesi, si può osservare in generale che, con riferimento soprattutto ai problemi del territorio piemontese nell'area del *welfare* e dei servizi alla persona, i giudizi degli enti di Terzo Settore appaiono più netti e preoccupati di quanto farebbe supporre la semplice analisi dei dati. Questo apparente "disallineamento" tra le percezioni espresse dagli enti e i dati "oggettivi" potrebbe dipendere dalla composizione degli organismi che hanno risposto all'indagine. Infatti, nell'insieme degli enti rispondenti (come tra quelli che chiedono contributi alla Fondazione) sono sovra-rappresentati i soggetti che agiscono in campo sociale e culturale, la cui sensibilità orienta da un lato a **percepire bisogni che non traspaiono (ancora)** dai dati e, dall'altro, a esasperarne parzialmente la lettura. In ogni caso, le indicazioni provenienti dagli enti paiono uno strumento estremamente utile per indirizzare le strategie della Fondazione.

In relazione alle esigenze di supporto e accompagnamento degli enti di Terzo Settore e pubblici operanti sul territorio, l'indagine ha evidenziato alcune aree in cui gli enti manifestano un bisogno più marcato di sostegno. Le principali riguardano la gestione economico-finanziaria, la comunicazione esterna e la pianificazione strategica, seguite dalla progettazione in ambito nazionale e internazionale (**Figura 3**). Tuttavia, tra tutte, la richiesta più significativa riguarda il *fundraising*, inteso spesso come accesso diretto a risorse economiche più che come sviluppo di competenze per il reperimento strutturato di finanziamenti.

FIGURA 3 - Esigenze di Supporto e Accompagnamento degli Enti del Territorio

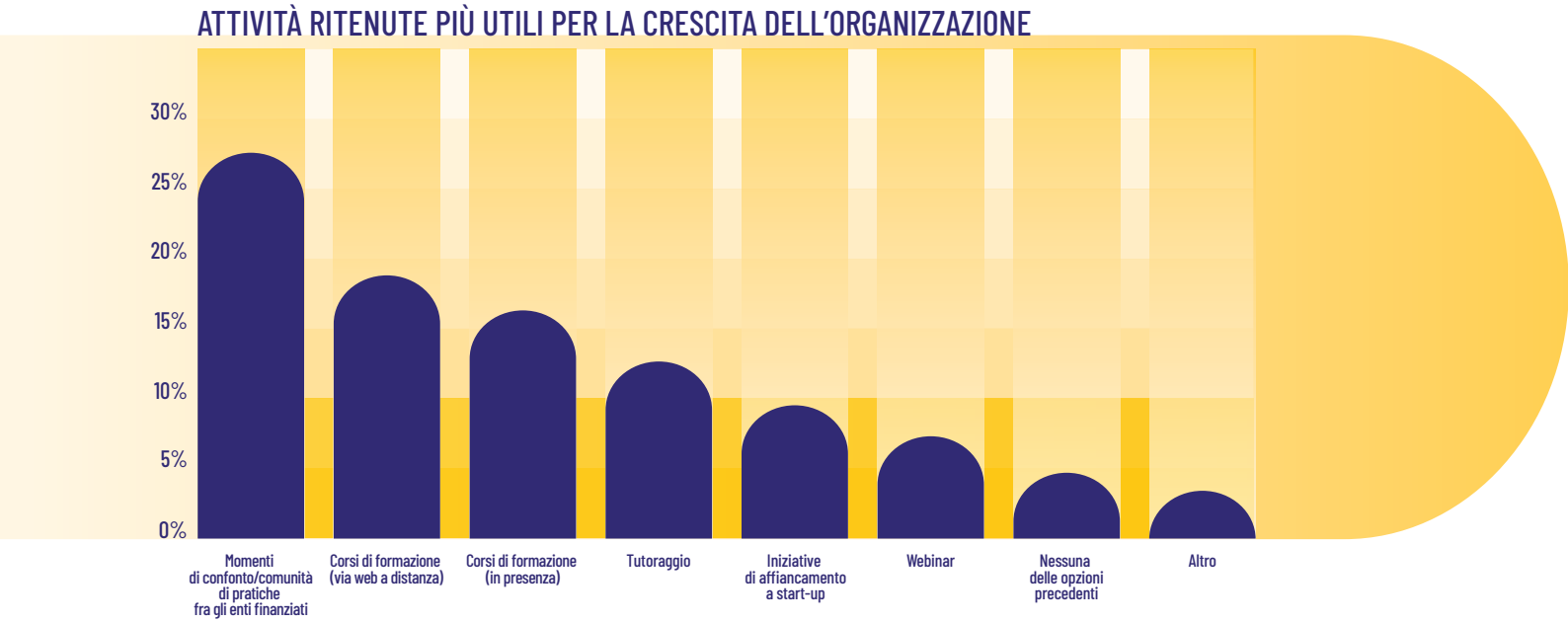


Fonte: indagine ed elaborazioni a cura di Eva Lab – FSVGDA

Per quanto concerne le attività ritenute più utili alla crescita organizzativa (**Figura 4**), gli enti valorizzano, in particolare, i momenti di confronto tra organizzazioni impegnate nella realizzazione di progetti su temi simili, specie quelli più strutturati che prendono la forma di vere e proprie comunità di pratica e di apprendimento, basate sulla condivisione di esperienze e sullo sviluppo di un repertorio condiviso di conoscenze, procedure, strumenti e metodi.

Un ruolo rilevante è inoltre attribuito ai percorsi di formazione, considerati occasioni concrete per lo sviluppo delle competenze gestionali e progettuali.

FIGURA 4 - Attività più Utili alla Crescita dell'Organizzazione



Fonte: indagine ed elaborazioni a cura di Eva Lab – FSVGDA

Parallelamente, l'indagine ha raccolto percezioni e valutazioni espresse dagli enti rispetto al ruolo e all'identità della **Fondazione CRT**, con l'obiettivo di comprendere quale modello interpretativo descriva meglio la sua azione attuale e quale rappresenti, invece, l'orientamento auspicato per il futuro.









Ai rispondenti sono stati sottoposti quattro modelli interpretativi:

1 **la Fondazione "agente":** la Fondazione agisce come gestore coordinato dello sviluppo territoriale, evolvendo da ente prevalentemente erogatore ad agenzia di sviluppo. Tale modello risponde alla crescente difficoltà del settore pubblico di mantenere un ruolo di regia dello sviluppo locale, richiedendo alle Fondazioni una maggiore assunzione di responsabilità diretta nella programmazione e nella realizzazione degli interventi;

2 **la Fondazione "aiuto regista":** la Fondazione opera come facilitatore esterno, sostenendo la costruzione di una regia territoriale condivisa e contribuendo a ricomporre, in un quadro di *governance* poliarchica, le direzioni di sviluppo del territorio. In questa prospettiva, si configura come attore indipendente dotato di autonomia, risorse e competenze organizzative in grado di favorire la cooperazione tra istituzioni pubbliche e private;

3 **la Fondazione "supplente":** laddove la rete istituzionale pubblica risulti indebolita o inefficace, la Fondazione assume una funzione sostitutiva dell'attore pubblico, intervenendo direttamente nei contesti più fragili e assicurando continuità a iniziative di interesse collettivo;

4 **la Fondazione "tessitrice":** il ruolo è qui prevalentemente orizzontale e collaborativo. La Fondazione agisce come connettore tra attori del Terzo Settore e istituzioni *non profit*, favorendo la nascita di aggregazioni progettuali, promuovendo scambi conoscitivi e orientando le risorse verso iniziative ad alto impatto territoriale e sociale.

Attualmente, la **Fondazione CRT** viene riconosciuta soprattutto nel ruolo di "aiuto regista", in quanto capace di facilitare processi di sviluppo locale attraverso il proprio contributo indipendente, la competenza tecnica e la disponibilità di risorse organizzative e finanziarie. In misura leggermente minore, la Fondazione è identificata anche come "tessitrice", grazie alla sua capacità di promuovere sinergie, partenariati e forme di collaborazione tra enti del Terzo Settore.

Con uno sguardo rivolto al futuro, gli enti partecipanti auspicano un rafforzamento del profilo di tessitrice, affinché la Fondazione possa agire sempre più come agenzia per lo sviluppo territoriale, capace di stimolare processi di co-progettazione, creare connessioni e sostenere la crescita condivisa. Al tempo stesso, viene riconosciuta l'importanza di mantenere il ruolo di aiuto regista, considerato strategico per garantire continuità e coordinamento nelle dinamiche di sviluppo locale.

Sono meno frequenti, invece, le rappresentazioni che associano la Fondazione ai modelli di agente, orientato alla gestione diretta dello sviluppo, o di supplente, che opera in sostituzione dell'azione pubblica nei contesti istituzionali più deboli: questa sottorapresentazione della funzione di "agente" trova in parte spiegazione nella composizione dei rispondenti, i quali sono prevalentemente soggetti che guardano alla possibilità di vedere sostenuti i propri progetti dalla **Fondazione CRT** e sono meno raggiunti — e interessati — da opportunità o strumenti diversi, quali quelli posti in campo per il mezzo delle entità collegate, della strumentale OGR-CRT o delle partecipate.

Analisi delle Priorità Agite

La terza linea di indagine utilizzata per delineare il contesto operativo della **Fondazione CRT** analizza le modalità con cui, negli ultimi cinque anni, la Fondazione ha orientato le proprie strategie di intervento e distribuito le risorse tra i diversi ambiti di attività. Attraverso questi dati ci si avvicina ulteriormente alle questioni legate alla pianificazione strategica dell'attività della Fondazione.

Fonti dei Dati e Metodo di Analisi

ACRI pubblica periodicamente dati generali riguardanti l'insieme delle Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) presenti sul territorio nazionale. A partire dai dati relativi ai singoli contributi deliberati nel periodo **2019 ▸ 2024**, è stata condotta un'analisi comparata tra la **Fondazione CRT** e le altre FOB sul territorio nazionale. Per garantire un confronto omogeneo, all'interno dell'analisi sono state considerate esclusivamente le FOB assimilabili a CRT per entità dei contributi deliberati, cioè quelle di grandi dimensioni che nel periodo considerato hanno erogato in media almeno 39 milioni di euro all'anno.

L'analisi mette in evidenza, con riferimento alla distribuzione dei contributi per settore di intervento e per codifica BES, eventuali elementi che differenziano la **Fondazione CRT** dalle altre fondazioni simili. La descrizione è articolata lungo le seguenti dimensioni di analisi:

i) andamento complessivo dei contributi deliberati;

ii) distribuzione dei contributi per settore di intervento;

iii) origine degli interventi; presenza di cofinanziamenti;

iv) ripartizione dei contributi secondo le dimensioni del BES, così da consentire uno sguardo confrontabile con quello messo in evidenza nei paragrafi iniziali (pag. 8);

v) distribuzione dei contributi in base alla natura giuridica dei soggetti beneficiari.

Principali Risultati dell'Analisi

Nel periodo **2019 ▸ 2024** la **Fondazione CRT** ha deliberato contributi per un ammontare complessivo che si attesta a **396,7 milioni di euro**, distribuiti in modo variabile tra i diversi anni. Nel periodo 2019-2021, le erogazioni ammontano in media a circa 60 milioni di euro l'anno, mentre a partire dal 2022 si evidenzia un incremento progressivo che porta ai 78 milioni di euro deliberati nel 2024. Il numero degli interventi si è mantenuto complessivamente stabile nel periodo considerato, passando da 1.345 nel 2019 a 1.330 nel 2024, con una diminuzione a 1.280 nel biennio 2020-2021 e una crescita nel 2022, anno in cui si registrano 1.387 interventi realizzati.

Il confronto tra l'andamento delle risorse deliberate da **Fondazione CRT** e quello delle altre FOB di grandi dimensioni evidenzia una dinamica pressoché analoga nel periodo preso in esame. Entrambi i gruppi mostrano una contrazione iniziale seguita da una graduale ripresa. Inoltre, si è analizzata la ripartizione dei contributi deliberati per i settori di intervento individuati dalla normativa (**Figura 5**), così da evidenziare il profilo di specializzazione e di impegno della **Fondazione CRT** rispetto al panorama complessivo delle altre FOB[5].

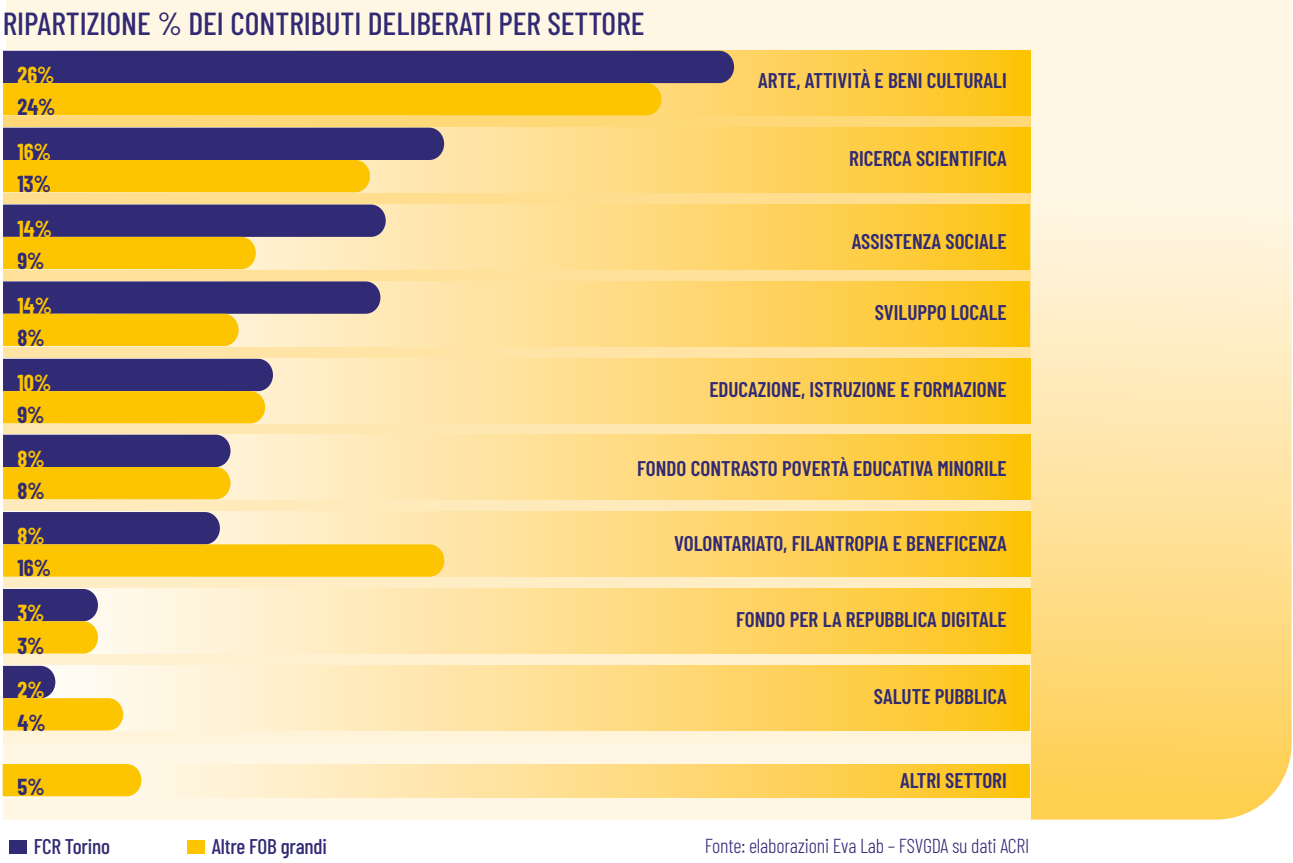
Da un lato, il settore a cui la **Fondazione CRT** riserva maggiori risorse è quello dell'**Arte, Attività e Beni Culturali**, che rappresenta il **26%** del totale delle erogazioni deliberate nel periodo. Si tratta di un ambito che costituisce per la Fondazione un'area di intervento prioritaria e consolidata che sostiene la valorizzazione del patrimonio culturale, la promozione artistica e il recupero dei beni storici e architettonici del territorio. A seguire, la **Ricerca Scientifica** rappresenta il 16% delle erogazioni complessive.

Dall'altro lato, confrontando la percentuale di erogazioni destinate all'ambito sociale dalla **Fondazione CRT** con quella destinata dalle altre FOB, osserviamo una forte specializzazione relativa nei settori dello Sviluppo Locale e dell'Assistenza Sociale; viceversa risulta relativamente minore in quello del Volontariato, Filantropia e Beneficenza. Tuttavia va precisato che la Fondazione opera in quest'ultimo settore — inserito fra quelli scelti tra i rilevanti per la propria attività — a cui riconduce anche la quota di interventi che, a mero fine delle statistiche ACRI, sono più precisamente classificati come Assistenza Sociale: tenendo conto di questo, le considerazioni svolte restano valide, ma ponendo in evidenza la dimensione complessiva e integrata fra le due tipologie di attività che la Fondazione sviluppa nel settore del Volontariato, Filantropia e Beneficenza.

Nel complesso, la distribuzione settoriale delle erogazioni di **Fondazione CRT** risulta simile a quella osservata per le altre Fondazioni di Origine Bancaria di grandi dimensioni, confermando una sostanziale coerenza nelle priorità di intervento, pur con le peculiarità evidenziate.

[5] Occorre sottolineare che il termine "specializzazione" è qui adottato in una prospettiva statistica, sulla base della concentrazione dell'attività in un determinato ambito: nulla ha a che vedere con la specializzazione intesa come competenza ovvero capacità di affrontare l'attività in quegli stessi ambiti in modo specialistico ed esperto/professionale.

FIGURA 5 - Contributi Deliberati per Settore



Fonte: elaborazioni Eva Lab – FSVGDA su dati ACRI

Nel periodo **2019 ▸ 2024**, la **Fondazione CRT** ha erogato contributi a "progetti presentati su bandi" o a "progetti di iniziativa interna" in **percentuale più elevata** (pari rispettivamente al 55% e al 37% del totale delle erogazioni) rispetto alle altre fondazioni. Risulta, invece, più contenuta la quota di fondi destinata a progetti presentati spontaneamente da soggetti terzi (domande libere), che si attesta all'8% del totale. Questo dato differenzia in modo significativo la **Fondazione CRT** dalle altre FOB di grandi dimensioni, mostrandone l'attenzione alla trasparenza dei processi erogativi e all'espressione di proprie prospettive strategiche.

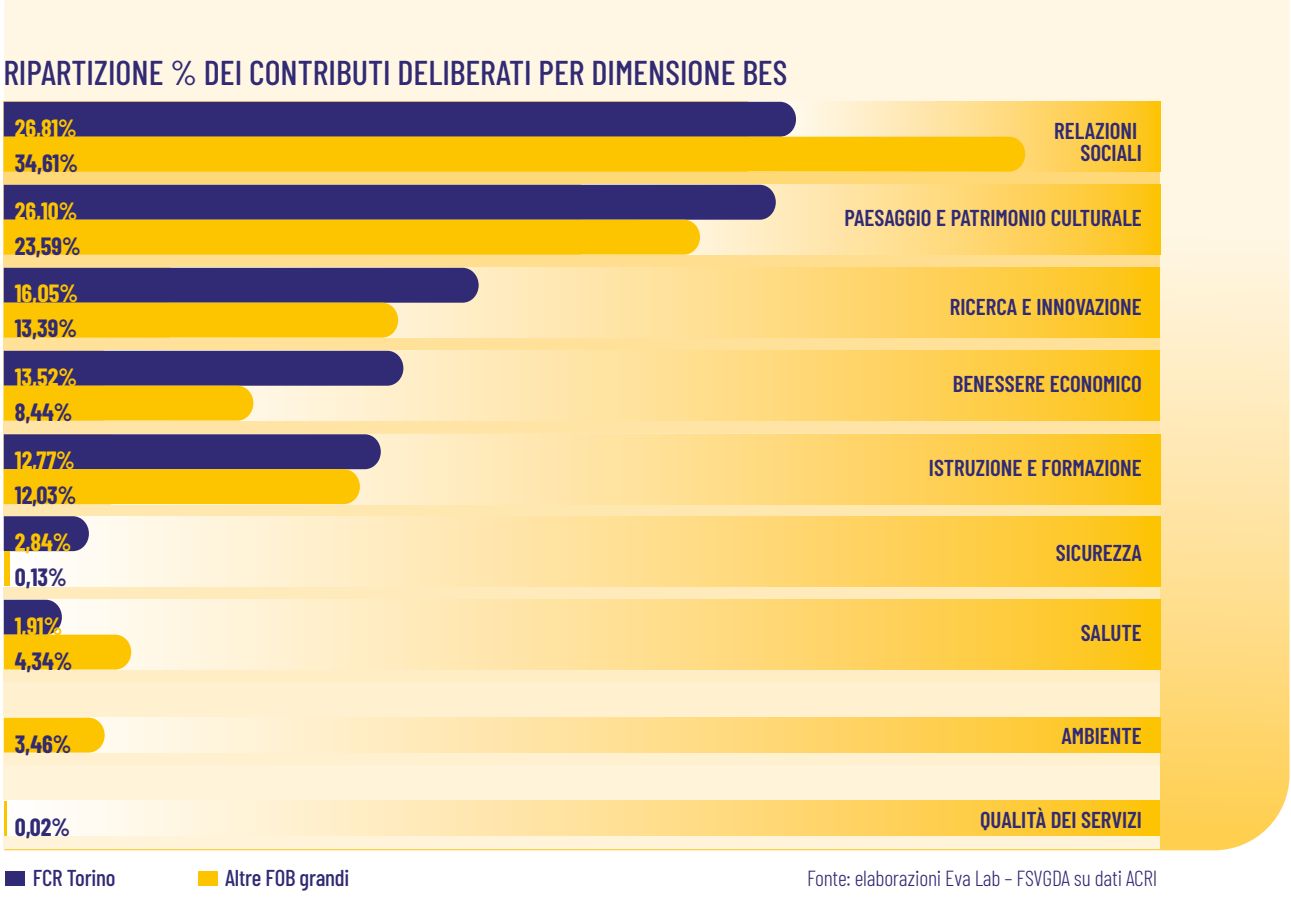
Per quanto riguarda invece la presenza di cofinanziamento da parte dei soggetti richiedenti o di altri sostenitori delle iniziative, la **Fondazione CRT** si comporta in modo analogo alle altre FOB grandi. Nel periodo considerato, circa il 46% dei contributi deliberati dalla Fondazione prevedeva la partecipazione finanziaria di altri soggetti.

La delibera dei contributi ha interessato prevalentemente soggetti *non profit* a cui è stato destinato il 91% delle erogazioni totali, mentre il restante 9% è stato destinato ad enti pubblici.[6]

[6] Ancorché la quota nel periodo 2019-2024 appaia inferiore rispetto a quella stanziata dalle altre FOB di grandi dimensioni (21%), è opportuno segnalare che in generale — e in Piemonte in particolare — almeno dalla metà degli anni '90 si è verificato un forte processo di trasferimento di competenza gestionali e operative (soprattutto in materia culturale, ma anche sociale) dall'amministrazione pubblica a soggetti giuridicamente appartenenti al campo privato *non profit*, in particolare Fondazioni (esemplare il caso torinese della Fondazione Torino Musei).

Riconducendo i vari interventi della **Fondazione CRT** alle dimensioni del BES (**Figura 6**), emerge una chiara specializzazione. In particolare, da un lato, la Fondazione risulta maggiormente attiva nelle aree delle "Relazioni Sociali" e del "Paesaggio e Patrimonio Culturale", che rappresentano rispettivamente il 27% e il 26% del totale delle erogazioni deliberate nel periodo. Inoltre la Fondazione si specializza, relativamente alle altre FOB, nelle dimensioni del Benessere Economico, Sicurezza e della Ricerca e Innovazione.

FIGURA 6 - Contributi Deliberati per Dimensione BES



Fonte: elaborazioni Eva Lab – FSVGDA su dati ACRI

Sintesi delle Evidenze Emerse

L'analisi condotta attraverso le tre fonti di dati considerate ha permesso di delineare un quadro coerente del contesto economico e sociale in cui opera la **Fondazione CRT**, evidenziando al contempo le aree di forza e le principali fragilità del territorio, nonché le priorità di intervento percepite dagli attori locali e quelle sulle quali ha agito fino ad ora la Fondazione, fornendo così una base conoscitiva di partenza utile a orientarne le future linee strategiche **(Figura 7)**.

La lettura dei dati economici e sociali del Piemonte e della Valle d'Aosta mostra un territorio con significative potenzialità, tra le quali i buoni livelli di innovazione testimoniato dalla presenza di *start up* innovative, da un'offerta relativamente sviluppata di servizi per la prima infanzia e da un'elevata disponibilità di verde urbano.
Si osservano livelli incoraggianti di occupazione giovanile e una ridotta incidenza dei NEET rispetto ad altre aree del paese. Tuttavia, permangono alcune fragilità strutturali che richiedono attenzione: in particolare la bassa propensione alla brevettazione e alla natalità imprenditoriale, la partecipazione ancora limitata alla formazione continua, alcune carenze nei servizi sanitari (come posti letto ad alta assistenza e medici specialisti limitati), nonché segnali di vulnerabilità sociale legati all'incidenza di stili di vita poco salutari (come il fumo) e alla crescita della spesa abitativa eccessiva per una parte rilevante della popolazione.

FIGURA 7 - Sintesi dei Risultati

Bisogni Economico-Sociali del Piemonte e della Valle d'Aosta (dati istituzionali ufficiali)

> Punti di forza

- > *Start up* innovative
- > Servizi per la prima infanzia
- > Disponibilità di verde urbano
- > Livelli di occupazione giovanile
- > Incidenza dei NEET

< Fragilità

- < Propensione alla brevettazione e natalità imprese
- < Partecipazione alla formazione continua
- < Presenza di medici specialisti e posti letto ad elevata assistenza
- < Incidenza di fumatori
- < Incidenza spesa abitativa eccessiva

Priorità Agite da Fondazione CRT tra il 2019 e il 2024 (quasi 400 milioni di euro di contributi deliberati)

- > Specializzazione nell'assistenza sociale e lo sviluppo locale
- > Preferenza per bandi e progetti interni
- > De-specializzazione in salute pubblica e volontariato
- > Quota destinata agli enti pubblici inferiore rispetto ad altre FOB

Priorità di Azione degli Enti del Territorio di Fondazione CRT (oltre 700 risposte raccolte)

Problemi del territorio percepiti dagli enti:
> Qualità **servizi sanitari, povertà e diseguaglianza**.
Altre criticità: bassa partecipazione civica, crescente criminalità, cattiva gestione del rischio idro-geologico, bassa qualità dell'aria e dell'acqua.

Richieste di supporto:
> Focus su **gestione, comunicazione e pianificazione strategica**.

Ruolo atteso di **Fondazione CRT**:
> **Tessitrice** di reti e progettualità

Fonte: elaborazione a cura di Eva Lab – FSVGDA

Sul fronte delle priorità agite, l'analisi delle erogazioni nel periodo **2019 ▸ 2024** evidenzia una chiara specializzazione negli ambiti dell'assistenza sociale e dello sviluppo locale, a cui si affianca una significativa attenzione per l'arte e la cultura, e ricerca e sviluppo.
Al contrario, si riscontrano margini di rafforzamento in particolare nel volontariato.
Va notato che, pur inserendolo fra i settori rilevanti, la Fondazione interviene oggi nel settore Salute Pubblica attraverso un unico strumento caratterizzante e molto specializzato, il supporto al soccorso: una scelta che non impedisce peraltro un intervento indiretto attraverso numerosi progetti di ricerca in campo medico e sanitario. La Fondazione mostra una preferenza per strumenti erogativi programmati, come bandi e progetti di iniziativa interna che complessivamente rappresentano la gran parte delle erogazioni deliberate.

L'indagine che ha coinvolto oltre 700 enti del Terzo Settore del tessuto locale conferma la presenza di criticità prioritarie legate alla qualità dei servizi sanitari, alla diffusione della povertà e delle disuguaglianze economiche, accanto a problematiche legate alla scarsa partecipazione civica e alla gestione del rischio idrogeologico e ambientale.
Sul piano organizzativo, gli enti manifestano un bisogno concreto di supporto nella gestione economico-finanziaria, nella comunicazione e nella pianificazione strategica, individuando in tali ambiti le leve fondamentali per rafforzare la propria capacità di azione.

Nel complesso, emerge con chiarezza la richiesta di un ruolo sempre più attivo della **Fondazione CRT** come soggetto "tessitore" di reti e progettualità che, favorendo la cooperazione, la condivisione di conoscenze e la costruzione di partenariati, sia capace di generare impatti sullo sviluppo del territorio.

Per svolgere sempre meglio il ruolo che il territorio le chiede di esercitare, la **Fondazione CRT** intende adottare con determinazione e credibilità una prospettiva di "filantropia strategica" capace di individuare con precisione gli obiettivi strategici che il proprio intervento perseguirà, di identificare gli strumenti più adatti a farlo e — infine — di interrogarsi con rigore sui risultati ottenuti, evitando narrative consolatorie e sviluppando conoscenza sui successi e sugli insuccessi conseguiti.







2 Rileggere IL PROPRIO RUOLO

Ripartire dalla missione è il modo più sensato di ripercorrere il ruolo della Fondazione, anzi, come si vedrà oltre, delle tre Fondazioni:
nelle tre distinte funzioni sociali principali che essa interpreta.

Missione della Fondazione

Le Fondazioni di origine bancaria, grazie alla loro natura di istituzioni private che perseguono finalità di utilità pubblica e sociale, si pongono naturalmente tra Stato e mercato; con la loro attività, esse possono integrare l'azione di entrambi i soggetti, spesso mitigando le rigidità dell'uno e dell'altro.

Per questa ragione, l'attività — e l'esistenza stessa delle Fondazioni di origine bancaria — si pone nell'alveo e nella tradizione liberale europea. Questa tradizione ha sempre riconosciuto il ruolo e la funzione dei corpi intermedi nel perseguimento del benessere collettivo e ne ha sostenuto lo sviluppo e la crescita anche attraverso un regime di favore, in un contesto ben regolamentato. In questo contesto diviene chiara la definizione di "soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali" che le sentenze della Corte costituzionale ha attribuito alle Fondazioni sin dal 2003 (vedi *nota 1* a pag. 4).

Proprio in questa tradizione, dalla loro istituzione, le Fondazioni di origine bancaria hanno cercato di definire in maniera più precisa la loro identità e oggi molte di esse, sicuramente quelle più importanti, non si limitano a svolgere un'attività di pura erogazione di contributi, ma la integrano entro una prospettiva strategica, operando come promotori e attori del cambiamento, cioè come soggetti proattivi delle politiche sociali, culturali e dell'istruzione, in collaborazione e a sostegno degli attori del territorio.

Ogni Fondazione di origine bancaria, poi, agisce anche tenendo conto delle peculiarità della sua origine e dei luoghi ove opera. In questa prospettiva, la **Fondazione CRT** ha da sempre nel suo DNA l'attenzione al territorio di riferimento, alle persone e alle comunità che vi risiedono e alle istituzioni che in esso assolvono la loro funzione, con particolare riferimento alle amministrazioni locali e alle organizzazioni del Terzo Settore.

La missione della **Fondazione CRT** consiste dunque nel promuovere il benessere della comunità e del territorio in cui opera. Nel perseguire questa finalità generale, la Fondazione pone particolare attenzione ai soggetti più deboli e, nei loro confronti, adotta una prospettiva che mira allo sviluppo delle capacità, delle competenze, delle relazioni, al di là di una mera logica compensativa o redistributiva. L'azione della **Fondazione CRT** è dunque attenta a sostenere lo sviluppo economico e sociale del territorio, evitando azioni che possano alterare i meccanismi di funzionamento della concorrenza entro i mercati ma, al contempo, facilitando lo svolgimento di tutte quelle attività che favoriscono lo sviluppo e la crescita, attività che spesso non sono svolte dalle imprese perché non direttamente remunerative e che le amministrazioni pubbliche faticano a sostenere a causa delle restrizioni di bilancio a cui sono soggette.

Ruolo della Fondazione

Se la missione generale della **Fondazione CRT** è quella di promuovere il benessere della comunità e del territorio in cui opera, diventa cruciale riflettere sul suo "stile" di azione, cioè sul ruolo che essa debba (e possa) assumere in un contesto che vede molti altri soggetti impegnati a perseguire finalità simili, se non perfettamente sovrapposte. Infatti, non vi è dubbio che le amministrazioni pubbliche, le autonomie funzionali e il Terzo Settore — con la loro attività — si muovono nella stessa direzione delle Fondazioni, come è pure innegabile che — pur perseguendo finalità diverse — anche l'azione delle imprese contribuisce ad accrescere il benessere di un territorio e della comunità umana che vi abita.

Riflettere sul Ruolo della Fondazione Appare dunque Fondamentale per Diverse Ragioni.

In primo luogo, la Fondazione si astiene dall'esercitare ruoli che sono già adeguatamente svolti da altri soggetti, specie se dotati delle risorse e della legittimazione necessarie per perseguire gli obiettivi di miglioramento del benessere collettivo. La Fondazione, infatti, deve tendere ad operare laddove la sua azione sia significativa o in termini di modello di intervento rispetto all'ambito scelto o in termini di adeguatezza relativa delle proprie risorse. Laddove le risorse da impiegare sono oggettivamente fuori scala rispetto alle possibilità della Fondazione è ovvio che esse debbano essere mobilitate dalle amministrazioni pubbliche, attraverso il sistema tributario, dal sistema delle imprese, grazie al mercato dei capitali, o dal Terzo Settore grazie a meccanismi di tipo mutualistico e solidaristico, agendo anche sulle leve che l'internazionalizzazione mette a disposizione, non sono nel mercato dei capitali per le imprese, ma anche sui fondi europei e sui meccanismi solidaristici della filantropia. Potendo contare solo sul proprio patrimonio (e sulla sua buona gestione), la Fondazione non potrà che svolgere ruoli che non si fondino esclusivamente sulla disponibilità di capitali.

Allo stesso modo, la Fondazione tende a non assumere ruoli che implicano un'esigenza di legittimazione democratica e che richiedono processi deliberativi e forme di responsabilità politica non compatibili con la natura privata dell'ente. Anche in questo caso, altri soggetti come le amministrazioni pubbliche o le organizzazioni di Terzo Settore sono più attrezzati (e legittimati, dal corpo elettorale o dall'insieme dei propri soci) della Fondazione per svolgere questo ruolo.

La Fondazione può però trarre vantaggio per le comunità di riferimento da alcune caratteristiche strutturali che la rendono intrinsecamente diversa dagli altri attori che perseguono nel territorio la medesima finalità generale di benessere collettivo. Proprio basandosi su queste caratteristiche che generano un "vantaggio comparato", la **Fondazione CRT** ha deciso di svolgere tre principali ruoli sociali, senza con ciò limitare lo spazio della propria azione.
Ecco perché abbiamo introdotto sopra il tema esemplificativo delle "tre fondazioni".

Fondazione Innovatrice

Un soggetto che sostiene l'innovazione, lo sviluppo della conoscenza e delle soluzioni più efficaci per migliorare il benessere della comunità e del territorio.

Innanzitutto, va considerato che — diversamente dagli organi di governo locale, regionale o nazionale — la legittimazione dell'operato della Fondazione non si basa sul consenso di un corpo elettorale, quanto piuttosto sulla natura delle finalità pubbliche perseguite, sul controllo di legittimità svolto da organi amministrativi, sulla **trasparenza dell'operato** nonché sulla sua efficacia. Inoltre — diversamente dal sistema delle imprese, incluse le organizzazioni senza fine di lucro — la sostenibilità economica della Fondazione non si basa sulla capacità di vendere su mercati pubblici o privati i beni o i servizi che essa produce, quanto piuttosto sulle buone competenze nella **gestione del proprio patrimonio** e nella particolare capacità di relazione proficua con il privato sociale.

La peculiare natura giuridica della Fondazione — grazie alla quale è possibile affrontare più serenamente il riscontro alla collettività delle *policy* messe in atto e l'urgenza della sostenibilità economica immediata (nei limiti di ciò che è consentito dal patrimonio esistente) — la rende un soggetto particolarmente adatto a svolgere il ruolo dell'**innovatore sociale** cioè del soggetto che mira, non tanto e non solo ad affrontare problemi collettivi irrisolti, ma soprattutto a sviluppare conoscenza sul modo migliore per affrontare tali problemi, testando l'efficacia comparata delle diverse soluzioni che provano ad affrontarli.

Infatti, sono proprio le caratteristiche strutturali della Fondazione a consentirle di sopportare il rischio intrinseco nello svolgimento del ruolo dell'innovatore sociale. La Fondazione può liberamente tentare un nuovo approccio a un problema collettivo, trasmetterne la conoscenza sviluppata alle amministrazioni pubbliche e alle imprese, permettendo loro di svolgere al meglio i compiti per cui questi soggetti godono di vantaggi comparati rispetto alla Fondazione stessa, portando a scala ampia le "sperimentazioni che funzionano". Al contrario, se la Fondazione utilizza le proprie risorse per sostenere la sperimentazione di soluzioni innovative a problemi sociali irrisolti, scoprire che la via intrapresa non produce i risultati sperati permette ad altri enti — pubblici in particolare, ma non solo — di non intraprendere strade infruttuose.

Per svolgere nel miglior modo possibile il proprio ruolo di innovatore sociale, la Fondazione deve prendere molto sul serio il tema del **monitoraggio** e della **valutazione** degli effetti degli **interventi innovativi** che essa sostiene sperimentalmente: senza una rigorosa stima degli effetti ottenuti, l'innovazione è priva di significato.

Fondazione Tessitrice

Un soggetto catalizzatore degli enti e delle risorse umane ed economiche del territorio.

Proprio il vantaggio comparato nell'agire in veste di innovatore sociale consente di sottolineare una seconda caratteristica del ruolo che la **Fondazione CRT** eserciterà in futuro con più chiara consapevolezza. Infatti, il ruolo di sperimentatore della innovazione sociale evidenzia l'opportunità per la Fondazione di agire anche come catalizzatore dell'attività svolta dai diversi enti attivi sul territorio e delle risorse umane ed economiche che in esso operano.

La neutralità rispetto agli schieramenti politici e amministrativi consente infatti alla Fondazione di agire come soggetto in grado di convocare i diversi soggetti attivi su un territorio (amministrazioni pubbliche, imprese a fine di lucro, enti della società civile e del Terzo Settore) invitandoli a collaborare per affrontare congiuntamente alcuni problemi. La **Fondazione CRT** vuole sfruttare questa caratteristica di soggetto "super partes" per invitare tutti gli attori rilevanti per la soluzione di alcuni problemi e impostare collettivamente risposte ad alcune sfide collettive future che appaiono di grande rilevanza, come ad esempio quella dell'interazione tra intelligenza artificiale e "umano".

Nell'esercizio di questo ruolo, la Fondazione può anche mettere disposizione risorse che consentono di modificare le funzioni d'uso e l'utilizzo di alcuni luoghi e beni emblematici del territorio[7]. Altrettanto può mettere in gioco il proprio ruolo nelle reti che più si prestano a accompagnare una funzione catalizzatrice di interessi e risorse, a partire da quelle in cui è autorevolmente inserita, come la Consulta delle FOB del Piemonte e della Liguria, l'ACRI, Philea e Impact Europe...









[7] Come è avvenuto con le OGR.

Fondazione Sussidiaria

Un soggetto che favorisce lo sviluppo e la responsabilizzazione della società civile.

Il ruolo innovatore e tessitore della Fondazione si sposa inoltre pienamente con il carattere sussidiario dell'azione della Fondazione: la sperimentazione della innovazione e la diffusione della conoscenza su ciò che "funziona" e ciò che "non funziona" richiede necessariamente la collaborazione tra la Fondazione e gli altri soggetti che perseguono il benessere collettivo.
I diversi soggetti coinvolti nel processo di ideazione, gestione e valutazione dell'efficacia delle azioni che perseguono il benessere collettivo possono svolgere efficacemente i propri compiti solo se collaborano pienamente tra di loro, ciascuno sfruttando il proprio vantaggio comparato in un'ottica autenticamente sussidiaria.

Infatti, se le organizzazioni di Terzo Settore sono i soggetti che entrano direttamente in contatto con le persone che esprimono i bisogni, la loro azione non può rivelarsi pienamente efficace se non con la collaborazione delle Fondazioni (che possono sostenere l'innovazione e valutarla adeguatamente, mostrando i percorsi più efficaci e proficui) e con le amministrazioni pubbliche, che possono godere delle risorse necessarie a portare a scala le sperimentazioni avviate grazie alle risorse delle Fondazioni, gestite dalle organizzazioni del Terzo Settore e che abbiano mostrato di saper risolvere i problemi dopo una valutazione rigorosa.

In questo contesto, l'azione sussidiaria della Fondazione può consentire di avviare un "circolo virtuoso" delle politiche: **analisi del bisogno** (svolte congiuntamente da amministrazioni pubbliche, Terzo Settore e Fondazioni), **ideazione delle possibili azioni per affrontare il bisogno** (svolte da amministrazioni pubbliche, Terzo Settore e Fondazioni), **sperimentazione delle azioni e valutazione della loro efficacia** (svolte da Terzo Settore con il sostegno economico delle Fondazioni), **selezione delle azioni efficaci** (Fondazioni), **estensione a scala delle soluzioni efficaci** (Terzo Settore e amministrazioni pubbliche).

In questa ottica, l'attività della Fondazione nei confronti degli enti di Terzo Settore potrebbe concentrarsi su alcuni capisaldi:

- **sostegno all'attività**, specialmente nell'ottica della sperimentazione di soluzioni innovative a bisogni non ancora adeguatamente affrontati;
- **sostegno del *capacity building***, specie per rendere le organizzazioni più efficienti e più efficaci (perché maggiormente in grado di sperimentare l'innovazione sociale interrogandosi adeguatamente sui suoi esiti).

Allo stesso modo, l'attività della Fondazione nei confronti delle amministrazioni pubbliche potrebbe concentrarsi su altri capisaldi: sostegno della programmazione condivisa con gli attori del territorio; creazione della filiera del *policy making* e coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche nel sostegno economico e nella diffusione a scala delle attività che mostrano particolare efficacia nel rispondere a problemi collettivi negli ambiti di priorità strategica. Anche in questo ruolo la Fondazione può mettere a fattor comune la propria natura di corpo intermedio, riconosciuto — anche qui con sentenza costituzionale — titolare di responsabilità di coprogettazione e coprogrammazione[8].









[8] Sentenza n. 131/202 della Corte Costituzionale.









3 Definire GLI INDIRIZZI

Per individuare le linee strategiche prioritarie nel **triennio 2026 ▸ 2028**, la **Fondazione CRT** ha utilizzato una metodologia Delphi coinvolgendo tutti i membri del proprio Consiglio di Indirizzo (CdI).

Il Metodo Seguito

Ai Consiglieri di indirizzo sono stati sottoposti **due round di questionari**, volti a individuare (anche sulla base delle evidenze descritte nel primo capitolo di questo documento) i problemi più rilevanti del territorio e, contemporaneamente, il giudizio dei membri dell'organo sull'opportunità e la possibilità di successo che la Fondazione potrebbe avere se decidesse di intervenire in quell'ambito specifico.

Nel corso del **primo round**, il questionario proponeva ai membri una serie di item, identificati a partire dagli indicatori BES, che descrivevano possibili ambiti entro cui la Fondazione potrebbe intervenire o interventi che potrebbe sostenere o attuare. Ai membri del CdI è stato chiesto di esprimere il proprio giudizio riguardo all'urgenza dell'intervento proposto, nonché al suo possibile impatto, alla confidenza e alla facilità con cui tale impatto possa essere raggiunto.

Al termine delle compilazioni del primo round, i giudizi dei membri del CdI sono stati trasformati in punteggi numerici.
Tutti gli item che hanno ottenuto un punteggio superiore alla media sono stati proposti per il secondo round di giudizio.
A questi ambiti di intervento sono stati aggiunti anche altri ambiti indicati direttamente dai membri del CdI perché ritenuti rilevanti e non valorizzati adeguatamente nel questionario del primo round. Al termine delle compilazioni del secondo round, i giudizi dei membri del CdI sono stati nuovamente trasformati in punteggi numerici. Inoltre, i singoli **ambiti di intervento** sono stati raggruppati nelle **linee di azione strategiche** che sono proposte nei paragrafi che seguono.

Priorità Strategiche per il Prossimo Triennio

Per ogni linea strategica sono descritti i principali macro-obiettivi che la Fondazione intende perseguire nonché alcuni possibili ambiti e modalità di intervento che potranno essere sviluppati; spetterà poi alla programmazione annuale la determinazione delle specifiche attività entro ciascuna linea di azione strategica, considerando anche le risorse effettivamente disponibili e i risultati raggiunti negli anni precedenti attraverso indicatori di impatto specifici per ciascuna linea strategica. In questo quadro il Consiglio di Amministrazione definirà le risorse economiche, organizzative ed attuative (gli obiettivi specifici che saranno perseguiti attraverso i bandi, gli strumenti necessari a raggiungerli, i progetti, le collaborazioni, i *budget* specifici...).

Le linee di azione strategiche prioritarie sulle quali la Fondazione concentrerà la propria attività nel prossimo triennio sono:

1. **sostenere le condizioni di vita** delle persone in difficoltà
2. **favorire l'autonomia e il benessere** attraverso l'educazione e l'istruzione
3. **favorire l'accesso al mercato del lavoro** per le persone con maggiori difficoltà
4. **sostenere la partecipazione sociale, politica, civica e culturale**
5. **potenziare il ruolo della ricerca, del trasferimento tecnologico e delle conoscenze** per favorire le opportunità di lavoro nei settori emergenti

Nei paragrafi che seguono verranno illustrati i contenuti principali che caratterizzano le linee di azione strategiche appena indicate. Prima di farlo vale però la pena di osservare che la Fondazione – almeno negli ultimi Documenti di Programmazione Annuale – ha rimarcato con forza una visione di respiro profondo, che esplicita anche gli obiettivi di sostenibilità indicati dall'Agenda 2030 dell'ONU.

In tale ottica, i bandi e i progetti della **Fondazione CRT** pongono in evidenza criteri e obiettivi trasversali che si riferiscono agli ambiti di:

- **sostenibilità** non solo **economica**, ma anche sociale e ambientale
- **inclusione** ed accessibilità
- **lavoro** e ricambio generazionale
- **parità** di genere

In particolare, nel percorso che ha portato ad individuare le priorità di intervento accennate sopra, i membri del CdI hanno espresso un forte accento a favore di un **obiettivo di azione trasversale** che dovrà caratterizzare tutte le attività future della Fondazione: **il perseguimento della parità di genere e la diffusione di una cultura di rispetto per l'altro sesso**.

Inoltre, sulla base delle analisi elaborate e delle indicazioni emerse dai membri del CdI, appare chiaro che alcuni dei territori che sono oggetto dell'intervento della Fondazione presentano maggiori problematicità legate al calo demografico e allo spopolamento, nonché alle loro conseguenze in termini di tenuta dei livelli di benessere e di sviluppo. Il riferimento è ovviamente alle cosiddette **aree interne**, ma anche alle **periferie urbane** – almeno ad alcune – e della **cintura metropolitana**. Per questa ragione, nello sviluppo delle proprie attività, la Fondazione presterà attenzione ad un secondo obiettivo di azione trasversale rappresentato dalla **riduzione dei divari territoriali** entro l'area di intervento agendo in un'ottica di equità territoriale.

L'esplicita e quanto più possibile precisa definizione di linee strategiche, degli obiettivi di cambiamento che ciascuna di esse sottende – nonché degli strumenti predisposti per raggiungerli – rappresenta la condizione necessaria per avviare anche le attività di valutazione dell'efficacia degli interventi svolti e la stima dei loro effetti, strettamente intrecciata con le scelte di un ruolo innovatore e sperimentatore. Infatti, se le mete non sono chiaramente indicate, è impossibile comprendere se esse sono state raggiunte.

Le linee di azione indicate di seguito non rappresentano, tuttavia, una novità assoluta per la **Fondazione CRT** poiché molte delle attività che potrebbero perseguire le finalità espresse dalle linee stesse sono già state intraprese in passato sia dalla Fondazione stessa che dai suoi enti strumentali. Ciò dimostra la coerenza temporale degli obiettivi strategici perseguiti dalla Fondazione come pure la complessità degli strumenti utilizzati per raggiungerli.

Va infine evidenziato che il percorso di implementazione di queste linee coinvolge l'intero arco di attività triennale presupposto da questo documento e lo fa in dialogo costruttivo e non sostitutivo con l'attuale panoplia di strumenti disponibili alla Fondazione (bandi, programmi, progetti propri, enti di scopo e strumentali), in modo tale che il presidio degli ambiti di attività fino ad oggi caratteristici della Fondazione si armonizzi nel raggiungimento degli obiettivi di medio periodo qui delineati, senza stravolgimenti improvvisi o cambi di direzione desultori, ma anzi integrando in finalizzazioni di respiro più ampio il corpo delle azioni prodotte finora e valorizzandone i risultati grazie a misurazioni e valutazioni sempre più approfondite e puntuali.

Sostenere le Condizioni di Vita delle Persone in Difficoltà

Questa linea di azione strategica concentra la propria attenzione sulle persone che evidenziano particolari difficoltà nelle relazioni sociali, nell'inserimento lavorativo, e nell'accesso ad alcuni servizi fondamentali per il benessere personale (come, ad esempio, la casa o i servizi per la salute).

Per affrontare adeguatamente le loro difficoltà, queste persone avrebbero bisogno di **servizi dedicati** che li aiutino a **migliorare la propria condizione di benessere**. Talvolta, tuttavia, tali servizi sono disponibili solo in quantità (o in qualità) insufficiente, oppure non sono ancora stati individuati gli interventi più adatti a fronteggiare il bisogno.
La linea di azione strategica concentra (sia pure non esclusivamente) la propria attenzione su alcune categorie di persone, particolarmente svantaggiate:

- gli anziani (che sperimentano solitudine, ridotta autonomia, necessità di assistenza, rinuncia alle cure sanitarie);
- i minori e i giovani (che sperimentano problemi di salute mentale, evidenziano dipendenze stili di vita scorretti – ad esempio nel campo alimentare o nell'uso delle sostanze – e, in alcuni casi, necessitano di ambienti di crescita più adeguati ai loro bisogni);
- le persone che sono immigrate di recente in Italia (che evidenziano problemi di apprendimento linguistico e di integrazione culturale, sociale ed economica);
- le persone con disabilità (che aspirano a condizioni di vita autonoma – con ciò che essa implica dal punto di vista della casa e del lavoro – pure senza riuscire ancora a raggiungerla);
- le persone a basso reddito e le giovani coppie (che spesso faticano a trovare abitazioni adatte a sviluppare una famiglia e a crescere i propri figli);
- le donne, e in particolare coloro che risultano vittima di minacce e/o comportamenti violenti da parte degli uomini.

Per queste persone, la Fondazione **mira ad aumentare le condizioni di autonomia e il livello di benessere personale**. Per raggiungere questo obiettivo, la Fondazione si propone di contribuire a sperimentare e diffondere interventi che possono includere (a puro titolo indicativo) alcuni tra quelli elencati di seguito.

Per le persone anziane

> interventi di contrasto alla solitudine
> creazione di reti di assistenza domiciliare con servizi personalizzati e a domicilio
> centri diurni con attività ricreative e sociali per migliorare la qualità della vita
> interventi di sostegno a *caregiver* e familiari

Per le persone immigrate

> iniziative di integrazione culturale e sociale, con attività interculturali e corsi di lingua, ma anche con strumenti opportuni che ne rafforzino l'inclusione civica (da rivolgere peraltro anche alle cosiddette seconde e terze generazioni)

Per le persone meno abbienti o in povertà

> interventi di contrasto alla povertà sanitaria (rinuncia/rinvio delle cure)
> sostegno all'abitare e per l'accesso a *housing* sociale, anche grazie alle attività già svolte dalla Fondazione Sviluppo e Crescita CRT in tale ambito, attraverso finanziamenti e incentivi per la manutenzione o la costruzione di case a basso costo

Per gli uomini in generale

> programmi di sensibilizzazione al rispetto delle donne e contro la violenza di genere

Per i minori e i giovani

> sostegno a case-famiglia e residenze per garantire un'adeguata assistenza
> programmi di educazione ai corretti stili di vita nelle scuole per promuovere abitudini sane e ridurre il rischio di dipendenza e di malattie croniche
> piani di promozione della salute mentale con servizi di consulenza psicologica
> programmi di sensibilizzazione al rispetto delle donne e contro la violenza di genere

Per le persone con disabilità

> interventi di sostegno a *caregiver* e familiari
> interventi di sostegno alla vita autonoma

Per le donne vittima di minacce e/o violenze

> programmi di accoglienza e valutazione del rischio, consulenza legale e supporto psicologico, affiancamento per il reinserimento lavorativo, ospitalità in case rifugio

Per le donne

> azioni coordinate di sviluppo dell'autonomia, anche tramite supporti di conciliazione vita/ lavoro quali ad esempio gli asili
> uguali tutele
> rafforzamento della formazione negli ambiti STEM fin dall'infanzia

Le attività rivolte a queste diverse categorie di persone potranno perseguire un duplice obiettivo:

1 da una parte, **sostenere la diffusione dei servizi**, delle pratiche e dei protocolli di intervento **che hanno già mostrato di ottenere buoni risultati** e che faticano a essere estesamente adottati a causa di insufficienti finanziamenti pubblici e/o privati. In queste circostanze, e per interventi particolarmente emblematici, la Fondazione potrà mettere a disposizione le risorse che contribuiscono a colmare il *gap* di offerta, favorendo la soddisfazione più completa del bisogno.
Oltre a ciò, esercitando il proprio ruolo sussidiario e catalizzatore dei diversi soggetti che operano sul territorio, la Fondazione potrà favorire il coordinamento e la realizzazione di sinergie tra gli attori, riducendo le duplicazioni degli sforzi, aumentandone l'efficienza e contribuendo con ciò all'ampliamento dell'utenza coperta dai servizi;

2 dall'altra parte, **favorire l'ideazione, lo sviluppo e la sperimentazione rigorosa** (accompagnata da adeguati meccanismi valutativi) di attività e protocolli di intervento innovativi che mirano a rispondere a bisogni ancora insoddisfatti in campo sociale, specie per quel che riguarda la prevenzione dei diversi rischi. Solo la loro sperimentazione e valutazione rigorosa potrà consentire di identificare le nuove pratiche più promettenti nel dare risposta ai bisogni dei cittadini, consentendo alla Fondazione di sviluppare e diffondere conoscenze su ciò che funziona e ciò che, viceversa, non si mostra efficace. In questo modo, più che mirare a risolvere problemi, la Fondazione si proporrà come attore di sviluppo della conoscenza, mettendo a disposizione dell'intera collettività gli apprendimenti resi possibili dalle iniziative sperimentali.









Favorire l'Autonomia e il Benessere Attraverso l'Educazione e l'Istruzione

L'educazione e l'istruzione sono unanimemente riconosciute come fattori base per lo sviluppo della persona, della sua autonomia e del suo benessere. Forti diseguaglianze in campo educativo ostacolano sia la crescita delle singole persone che lo sviluppo complessivo del paese (nonché la sua tenuta democratica) che necessitano di donne e uomini dotati di competenze come pure di capacità critiche. Il processo educativo dovrebbe favorire lo sviluppo contemporaneo delle conoscenze, delle abilità, delle competenze cognitive (percezione, attenzione, memoria, linguaggio, ragionamento e *problem solving*) e delle competenze non cognitive (emotive, comportamentali, relazionali e di carattere).

Questa linea di azione strategica si concentra in particolare su due obiettivi principali:

1. **contrastare la povertà educativa** e dunque di colmare gli svantaggi che alcune categorie di studenti (spesso quelli provenienti da famiglie più povere di risorse economiche e culturali o di recente immigrazione o ancora quelli con difficoltà scolastiche e di apprendimento di varia natura) palesano durante i propri percorsi scolastici e che si manifestano attraverso scarse competenze, dispersione implicita oppure vero e proprio abbandono scolastico.

2. **indirizzare gli studenti e il sistema di formazione superiore** verso i settori a maggiore domanda e potenziale di crescita (come, ad esempio, le STEM, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale (IA), l'economia *green*, il restauro, la manutenzione e la fruizione del patrimonio artistico e culturale), anche attraverso la promozione dei processi di mobilità verso l'Italia di studenti stranieri e di partecipazione a percorsi formativi esteri degli studenti italiani. Questo obiettivo avrà come *target* privilegiato quella parte della popolazione scolastica e accademica che è maggiormente in grado di trarre beneficio dalla partecipazione ai processi formativi e che non manifesta problemi legati a bassi livelli di competenza.

Oltre a ciò, e in coerenza con gli obiettivi strategici trasversali, la Fondazione **si propone di svolgere attività di prevenzione alla violenza di genere**.

Anche in questo campo, la **Fondazione CRT** ha svolto numerose attività e interventi in passato; si tratta dunque di mettere a sistema i diversi interventi e di individuare obiettivi specifici di cambiamento legati alle singole attività intraprese.

Per raggiungere gli obiettivi previsti, la Fondazione immagina di contribuire a sperimentare e diffondere alcune attività differenziate a seconda delle tipologie dei destinatari; tali attività potranno includere alcuni tra quelli elencati di seguito.

Per le persone in condizione o a rischio di povertà educativa

> sostegno a interventi di doposcuola, centri estivi e altri servizi parascolastici
> sostegno attraverso programmi di *mentoring* e tutoraggio
> sostegno allo sviluppo delle competenze linguistiche e allo sviluppo scolastico dei giovani di II e III generazione
> educazione al paesaggio e alla sostenibilità nelle scuole, con progetti operativi di riqualificazione ambientale

Per i soggetti più motivati e con migliori risultati scolastici

> sostegno allo studio e alla mobilità nazionale in caso di difficoltà economiche
> programmi di orientamento professionale nelle scuole per avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, alle professioni STEM, allo sviluppo dell'IA, all'economia *green* e al restauro, la manutenzione e la fruizione del patrimonio artistico e culturale

Per quanto ovvio, occorre ricordare che tutto questo non può trascurare il coinvolgimento delle famiglie ed il loro sostegno attraverso programmi dedicati, nei quali peraltro la Fondazione può vantare una esperienza significativa: si tratta naturalmente di rafforzare la coerenza fra le numerose attività già sviluppate e l'attenzione specifica a queste linee.

Favorire l'accesso al Mercato del Lavoro per le Persone con Maggiori Difficoltà

Il lavoro è il fattore fondamentale per garantire l'autonomia delle persone. Per questa ragione, l'obiettivo di questa linea di azione è duplice.

In primo luogo, ci si propone di aumentare il tasso di occupazione delle persone più fragili della comunità e del territorio. In particolare, si vuole affermare la centralità dell'esperienza lavorativa per favorire l'autonomia delle persone con disabilità. Inoltre, si vuole sottolineare l'importanza del lavoro nel favorire l'inserimento (o il reinserimento) sociale delle persone in particolari condizioni di svantaggio e più difficilmente occupabili (con basse competenze, più anziane, più a lungo disoccupate, Neet, provenienti da percorsi di vita più accidentali, come ex carcerati o ex tossicodipendenti).

In secondo luogo, la Fondazione si propone di contribuire ad aumentare il basso tasso di occupazione femminile che ancora caratterizza il nostro paese.

Per perseguire tali obiettivi la Fondazione mira a tornare a sostenere e facilitare lo sviluppo e la sperimentazione di nuove "politiche attive del lavoro", intervenendo anche in maniera preventiva su alcune cause possibili della disoccupazione (come, ad esempio, un basso o insufficiente livello di conoscenze e competenze cognitive e non cognitive), in sinergia con le linee di azione strategica già esplicitate sopra.

Infine, la Fondazione mira a facilitare il passaggio dei giovani dal sistema dell'istruzione (secondaria e/o universitaria) al mercato del lavoro.

Per perseguire l'obiettivo, la Fondazione mira in particolare a comprendere quali competenze richieste dal mercato del lavoro non siano adeguatamente sviluppate attraverso i percorsi formativi, e a favorirne di conseguenza la crescita, come pure a comprendere quali dinamiche del mercato del lavoro male si adattino alle caratteristiche delle più giovani generazioni che sempre più richiedono equilibrio e compatibilità tra esperienza di vita e di lavoro.

Anche in questo caso, per raggiungere gli obiettivi previsti, la Fondazione immagina di contribuire a sperimentare e diffondere alcune attività differenziate a seconda delle tipologie dei destinatari, quali, a titolo indicativo:

- **programmi di formazione** e supporto per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità
- **programmi per l'inclusione** socio-lavorativa delle persone più difficilmente occupabili
- **programmi di apprendistato** e tirocini in collaborazione con le scuole e le università per facilitare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

Sostenere la Partecipazione Sociale, Politica, Civica e Culturale

La partecipazione dei cittadini alla vita collettiva rappresenta una delle basi dei sistemi democratici. Tuttavia, in questi ultimi anni, il nostro paese ha sperimentato una continua riduzione della partecipazione dei cittadini ai momenti elettorali. Allo stesso modo, l'Istat rileva una progressiva diminuzione del numero dei volontari che prestano gratuitamente il proprio tempo presso le organizzazioni di Terzo Settore, nonostante un aumento del volontariato spontaneo e non organizzato. Si tratta di fenomeni preoccupanti che possono tuttavia essere contrastati perché è possibile educare alla partecipazione e alla assunzione di responsabilità a favore della collettività. Inoltre, la partecipazione ad attività svolte in forma collettiva può rappresentare una risposta al forte incremento di solitudine che caratterizza i paesi occidentali. Si tratta di un fenomeno che investe non solo la popolazione anziana (più naturalmente soggetta all'isolamento sociale causato dall'interruzione delle relazioni lavorative o da problemi di salute), ma anche i giovani adulti, in modo particolare i maschi (Ocse, 2025). Si tratta di un problema rilevante, poiché l'isolamento sociale è un predittore di problemi di salute mentale e anche di morte prematura.

Pertanto, in questa linea di azione strategica, la **Fondazione CRT** persegue l'obiettivo di aumentare il tasso di partecipazione dei cittadini del proprio territorio alle attività sociali, politiche, civiche e culturali, agendo in particolare nei confronti della parte di popolazione più disillusa, scoraggiata o sola.

Per raggiungere l'obiettivo, la Fondazione si propone di sostenere iniziative e luoghi che consentano lo svolgimento diretto di attività da parte dei cittadini in campo sociale, culturale e politico, con particolare attenzione alle giovani generazioni (che più di altre debbono essere

educate ai valori e ai principi della partecipazione) e agli ambiti dell'educazione e dell'istruzione, anche riprendendo i percorsi di attivazione di risorse di comunità.

Anche in questo caso, la Fondazione potrà contribuire a sperimentare e diffondere alcune attività che potranno includere, a titolo indicativo:

- **programmi** di cittadinanza attiva per educare i cittadini alla partecipazione politica e sociale
- **partenariati** con scuole, università e altri istituti, nonché soggetti di Terzo Settore, per promuovere l'educazione civica e la partecipazione politica
- **creazione** di centri di aggregazione per giovani e anziani per incentivare la partecipazione sociale e contrastare la solitudine
- **sostegno** a eventi locali per incentivare la partecipazione dei cittadini alle attività artistiche, culturali e ambientali
- **favorire** la crescita strutturale del sistema dell'innovazione a Torino
- **sostegno** a progetti di riqualificazione verde urbana con la creazione di giardini comunitari e spazi verdi pubblici

Potenziare il Ruolo della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico e delle Conoscenze per Favorire le Opportunità di Lavoro nei Settori Emergenti

Oltre al "capitale umano", la ricerca e lo sviluppo delle tecnologie rappresentano un fondamentale fattore di crescita economica e di incremento del benessere personale e collettivo.

In particolare, la ricerca contribuisce sia a sostenere lo sviluppo di settori ed attività emergenti (come, ad esempio, il settore delle energie rinnovabili) che a rilanciare settori tradizionali, incrementandone la produttività, il valore aggiunto e la fruibilità da parte dei cittadini. Il territorio di intervento della **Fondazione CRT** presenta un buon livello di nuove iniziative imprenditoriali innovative (*start up*); tuttavia, il livello di creazione di nuove imprese e il tasso di brevettazione appaiono mediamente inferiori a quelli delle altre regioni del Nord-Ovest.

Per questa ragione, l'obiettivo di questa linea di azione strategica della Fondazione è quello di accrescere i livelli della ricerca di base e applicata sul proprio territorio, così da sviluppare nuove conoscenze e favorirne il trasferimento verso il settore delle imprese. Questo obiettivo può riguardare non solo le tecnologie che portano allo sviluppo di nuovi prodotti, ma anche quelle che favoriscono il miglioramento e la crescita dei servizi, con particolare riguardo di quelli rivolte alle persone e ai territori più fragili e/o isolati. In questo contesto, la ricerca e lo sviluppo della tecnologia (nei prodotti e nei servizi) possono contribuire ad affrontare anche il tema del contrasto allo spopolamento delle aree interne.
Per raggiungere questo obiettivo, la **Fondazione CRT** si propone di sostenere attività che mirano a favorire la ricerca applicata ad alcuni settori cruciali per il territorio (attività produttive, energia, agricoltura e produzioni alimentari, turismo, servizi alla persona e al territorio),

ad aumentare il trasferimento dei risultati della ricerca verso i settori dell'industria e dei servizi, a sostenere le esperienze di *start up* innovative soprattutto nei settori, industriali e dei servizi, ad elevato livello di tecnologia.

In questo ambito la **Fondazione CRT** vanta spesso già ora un ruolo di *leadership* territoriale anche grazie alle sue entità collegate e strumentali, in particolare l'*hub* di innovazione rappresentato dalle **OGR** che, grazie ad una *partnership* strategica, ospitano l'Istituto nazionale **AI4Industry**.

Tali iniziative posso riguardare:

- ***partnership* pubblico-private** per creare opportunità di lavoro in settori emergenti, come l'energia rinnovabile o la tecnologia
- **sostegno a progetti di ricerca applicata** nei settori strategici per il territorio, come il turismo e l'agricoltura sostenibile
- **rafforzamento delle collaborazioni tra università e industrie locali** per favorire la trasferibilità della ricerca
- **sostegno alle *start up* innovative** con e finanziamenti per progetti ad alto impatto tecnologico

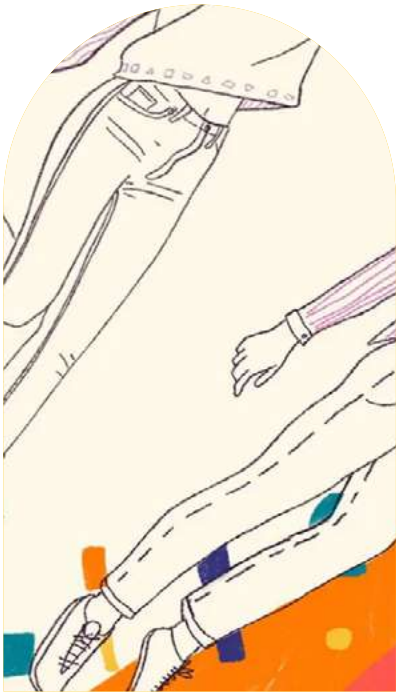
In questa linea di azione, la Fondazione potrebbe continuare a utilizzare (a fianco dei tradizionali contributi a fondo perduto volti a sostenere attività che già hanno mostrato la propria efficacia o a sperimentare interventi innovativi) anche l'adozione di strumenti di capitale per sostenere (indirettamente e attraverso intermediari che ne limitino l'esposizione, come ad esempio la Fondazione Sviluppo e Crescita) esperienze di imprese particolarmente promettenti.

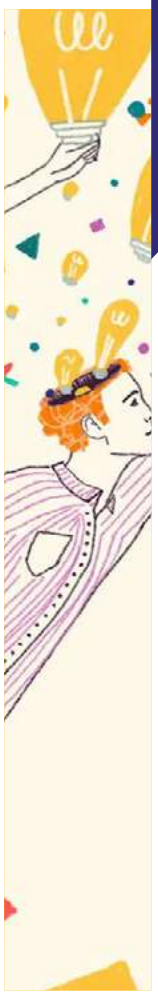
Obiettivi di Convergenza

L'azione di convergenza e orientamento delle attività a oggi svolte dalla Fondazione con le priorità esposte sopra formerà parte sostanziale dello sviluppo futuro attraverso la nascita di nuove iniziative e un rafforzamento interconnesso di quelle esistenti: certamente – linea per linea – l'attenzione si concentrerà sulle azioni e opportunità sopra delineate e meno accentuate nella programmazione ad oggi corrente in Fondazione. In questo senso va considerato che, esaminando il complesso delle linee di priorità definite e delle possibili azioni evidenziate, la Fondazione ad oggi – attraverso programmi e attività diversificate – ne presidia la maggior parte in maniera talora anche intensa e che solo una minima parte potrebbe esser interessata da un rafforzamento specifico, nel quadro di una enucleazione e chiarificazione complessiva degli obiettivi sopra delineati.

In generale, per tutte queste linee di azione, la Fondazione potrà sostenere alcune esperienze emblematiche che abbiano dimostrato la propria efficacia, promuovendone anche la conoscenza e l'adozione da parte dei soggetti pubblici e privati. Inoltre, potrà sostenere alcune sperimentazioni volte ad affrontare problemi ancora irrisolti con metodologie innovative e promettenti, proponendosi di valutarne con rigore i risultati e di diffondere le pratiche che risultino efficaci e *cost-effective*.









4 Approntare STRUMENTI e RISORSE

La complessa architettura strategica impone alla **Fondazione CRT** una riflessione che investe anche gli strumenti e le risorse che essa utilizza nello svolgimento della propria attività, soprattutto in riferimento ai diversi ruoli che la Fondazione intende esercitare.

Modalità di Intervento

L'attuale Regolamento dell'Attività Istituzionale della **Fondazione CRT** prevede l'articolazione dell'attività istituzionale in **tre diverse modalità** di intervento, cui è stata fino ad oggi improntata l'attività:

1 **Interventi Istituzionali, intesi come:**

erogazioni destinate al supporto di un selezionato numero di enti operanti in diversi campi di attività ed articolati sul territorio, nella cui compagine la **Fondazione CRT** è spesso presente, partecipando all'indirizzo o controllo della loro attività;

sostegno di attività o iniziative di rilievo, di norma in collaborazione con le istituzioni locali, che assumono carattere di impegno nei confronti della comunità locale.

2 **Progetti Propri e Bandi Tematici della Fondazione**
che traducono in linee operative gli indirizzi strategici:

nella predisposizione di progetti ideati, gestiti e valutati in proprio o in collaborazione con partner appositamente selezionati (progetti propri);

nella direzione di erogazioni mirate a progetti di terzi rientranti nei programmi individuati dalla Fondazione (bandi tematici).

3 **Richieste ordinarie,** che accolgono l'ampio e articolato insieme di iniziative prodotte dal territorio e consentono di cogliere le proposte spontanee, anche innovative, rientranti negli ambiti di intervento della Fondazione o di sostenere il microcosmo associativo cui la Fondazione da sempre fornisce supporto nel riconoscimento del determinante e positivo ruolo svolto nella struttura sociale delle regioni Piemonte e Valle d'Aosta. Si tratta delle cosiddette "richieste libere", già citate sopra, che però la **Fondazione CRT** sollecita e riceve comunque attraverso un bando "aperto" dedicato.

Tali modalità generali appaiono altamente coerenti con le prospettive e con gli strumenti di azione futura.

Prime Indicazioni sugli Strumenti di Azione Futura

La Fondazione si è finora valsa di un ampio novero di strumenti: da quelli direttamente erogativi (gestiti con bandi molto generali e poco focalizzati, bandi focalizzati che individuano precisi obiettivi di cambiamento e strumenti per perseguirli, progetti propri, sostegno più o meno permanente a soggetti meritevoli) a quelli che comportano invece un investimento patrimoniale.

Determinare con precisione, occasione per occasione, quali strumenti si prestino meglio a giocare il proprio ruolo (di "innovatore" e di "tessitore") e a perseguire gli obiettivi specifici delle linee di azione strategica individuata, non è un tema che può essere risolto una volta per tutte, ma, piuttosto, una attitudine che deve sempre prevalere nella coniugazione intelligente di obiettivi e strumenti filantropici.

Gli strumenti erogativi sono per loro natura al servizio degli obiettivi che la Fondazione intende perseguire: tuttavia, appare opportuno evidenziare come, in linea di massima, lo strumento del bando rimanga scelta elettiva della Fondazione e che possa essere particolarmente utile in due diversi approcci, per certi aspetti antitetici.

In primo luogo, un **"bando tematico focalizzato"** (che individui chiaramente le fattispecie di interventi che possono essere sostenuti dalla Fondazione) si rivela particolarmente utile per sostenere iniziative e progetti le cui caratteristiche siano ben note e condivise dai possibili destinatari dei contributi e per le quali sia possibile precisare un "protocollo" di intervento quanto più possibile preciso. In questo contesto, il bando contribuisce a mettere su un piano di parità tutti i possibili partecipanti, garantendo un processo di selezione equo e trasparente.

I bandi tematici sono lo strumento principale attraverso i quali la Fondazione può svolgere il proprio ruolo sussidiario e di sostegno alle iniziative del Terzo Settore e delle amministrazioni pubbliche che già abbiano mostrato la propria efficacia.

Il **"bando di idee"** (uno strumento che individui solo i problemi che la Fondazione intende affrontare, senza focalizzarsi su una possibile soluzione) si presenta come strumento — finora non utilizzato — potenzialmente utile per comprendere meglio quali attività sia svolte dai soggetti già attivi sul campo e quali risultati esse abbiano raggiunto (se, per caso, valutate nei loro effetti) così da potersi costruire un orientamento riguardo al possibile intervento futuro della Fondazione. In questo caso il bando non persegue un obiettivo di equità e parità di trattamento, ma piuttosto una funzione esplorativa per orientarsi meglio e cominciare eventualmente a sostenere interventi ancora sperimentali ma promettenti, in un contesto in cui non pare ancora raggiunto un chiaro consenso su che cosa funziona e che cosa non lo fa per affrontare e risolvere il problema.

I bandi di idee sono lo strumento che può consentire alla Fondazione di rafforzare il proprio ruolo di tessitore, aprendo interlocuzioni con una pluralità di soggetti e avviando interlocuzioni più approfondite che possono portare alla realizzazione di iniziative congiunte.

A metà strada fra i due modelli, si inserisce una modalità di bando che la **Fondazione CRT** sembra avere sviluppato — non unica — con caratteristiche peculiari: il cosiddetto **"bando ordinario"**[9]. Esso da un lato fissa una precisa serie di regole d'ingaggio che consente ai partecipanti di produrre proposte che, almeno a gruppi, possano risultare confrontabili — non senza qualche difficoltà — fra di loro; dall'altro apre la partecipazione a qualunque soggetto ammissibile a contributo e a qualunque proposta progettuale che, pur rimanendo nell'alveo delle competenze statutarie e regolamentari della Fondazione, non ricada nell'ambito di un bando tematico. Si tratta di uno strumento complesso, a vocazione generalista, che tuttavia consente di raccogliere proposte talvolta innovative, in grado di suggerire anche l'adozione di certi ambiti o approcci in altre attività della Fondazione.

Lo strumento del **"progetto proprio"** (un intervento diretto il cui obiettivo di cambiamento specifico, la cui strategia generale di azione e le cui attività siano state completamente definite dalla Fondazione — eventualmente congiuntamente ad altri soggetti — e la cui esecuzione può essere delegata a soggetti attuatori terzi) è molto utile nei casi in cui la Fondazione vuole esercitare il proprio ruolo "innovatore", sperimentando e valutando con rigore interventi che appaiono promettenti (eventualmente scoperti attraverso i bandi di idee), ma non hanno ancora mostrato la propria efficacia. In questo contesto è infatti opportuno che la Fondazione mantenga in prima persona il controllo sulle attività che vengono svolte, così da poterne svolgere una valutazione rigorosa e da poter poi diffondere, senza remore, la conoscenza sui risultati conseguiti.

In alcuni contesti, anche lo strumento della **"erogazione istituzionale"** (un sostegno che sostiene in generale le attività svolte da un ente, piuttosto che essere finalizzato alla realizzazione di uno specifico progetto) può rivelarsi utile. Vi sono infatti circostanze in cui è molto evidente che un determinato soggetto (grazie alla sua esperienza, alle sue risorse professionali, ecc.) produce risultati molto migliori rispetto ad ogni altro. In questo caso, specie se la Fondazione non intende investire in modo duraturo e massiccio nel campo di intervento, questo strumento può consentire di "delegare ad altri" la soluzione del problema. Si tratta di un ambito in cui oggi tende ad affermarsi il concetto di **"filantropia relazionale"** ovvero costruita su un rapporto fiduciario che superi la mera rendicontazione sulla base di minuziosi parametri nel rapporto fra donatore e beneficiario. È un approccio interessante e anche in prospettiva fruttuoso in molti casi, che presuppone però una capacità molto forte da parte del donatore di coinvolgersi nelle azioni dei beneficiari.

Tutti questi strumenti vengono solitamente finanziati utilizzando i proventi derivanti dall'investimento del patrimonio della Fondazione. Esistono tuttavia circostanze in cui potrebbe essere opportuno perseguire le finalità filantropiche utilizzando direttamente il **patrimonio della Fondazione** stessa, con i cosiddetti "*program related investments*". Ciò si potrebbe verificare nel caso in cui l'attività da svolgere comporti l'investimento di un ampio ammontare di risorse e, contemporaneamente, possa garantire una certa redditività (sia pure calmierata) che consenta alla Fondazione di svolgere anche la propria attività erogativa.

[9] Chiamato spesso da altre Fondazioni "bando generale".

Monitoraggio e Valutazione degli Interventi

Esercitare in maniera opportuna il proprio ruolo "innovatore" e "tessitore", perseguendo le finalità indicate delle linee di azione strategica, richiede alla Fondazione di praticare con giudizio le attività di monitoraggio e di "ragionevole" valutazione degli interventi sostenuti e intrapresi.

Monitoraggio e **valutazione** hanno l'obiettivo di sviluppare la conoscenza della Fondazione su quali interventi funzionano e quali non raggiungono i risultati previsti, nonostante le ragioni che possono avere indotto a sostenerli. Monitoraggio e valutazione sono dunque il modo attraverso cui la Fondazione esercita il proprio ruolo, contribuendo a generare conoscenza sulla fattibilità operativa e sull'efficacia dei modelli di intervento sperimentati. Non dovrebbero, invece, essere ridotti a strumenti per selezionare o sanzionare i soggetti che ottengono i contributi né, tantomeno, utilizzati esclusivamente come mezzi di promozione, legittimazione o *marketing* della Fondazione stessa.

Monitoraggio e valutazione non sono neppure attività necessarie ed obbligatorie in ogni circostanza, ma debbono essere ragionevolmente adeguate alle fattispecie che si intendono valutare: singoli interventi, progetti propri, particolari risultati attesi con un bando tematico... Tuttavia, diventano indispensabili e devono essere rigorosi, quando la Fondazione decide di assumere dei rischi, finanziando attività dagli esiti non scontati per provare ad affrontare problemi irrisolti. In tali circostanze, un processo di innovazione che non preveda lo sviluppo di conoscenza attraverso lo svolgimento di attività di monitoraggio e valutazione rischia fortemente di trasformarsi in un'azione meramente comunicativa che ha poche possibilità di generare un effettivo miglioramento del benessere collettivo, impedendo in tale modo alla Fondazione di svolgere appieno la propria funzione a favore del suo territorio di riferimento.

Per sfruttare le potenzialità di apprendimento delle attività di monitoraggio e valutazione, è infine fondamentale, in sede di pianificazione operativa degli interventi, adottare un approccio basato sull'esplicitazione delle aspettative relative a:

i) il problema specifico che l'intervento intende affrontare
ii) i cambiamenti perseguiti dall'intervento stesso
iii) le modalità con cui si ritiene di poterli produrre

A questo scopo, la costruzione di una "Teoria del cambiamento" condivisa da tutti gli attori interessati rappresenta un prerequisito indispensabile per lo svolgimento di un'attività di rendicontazione dei risultati, l'implementazione di un piano di monitoraggio e un disegno di valutazione efficace. Infatti, senza una descrizione chiara e condivisa degli obiettivi, delle strategie e delle azioni previste dagli specifici interventi che saranno realizzati è impossibile descrivere in modo preciso e onesto i risultati delle attività e gli apprendimenti conseguenti. D'altro lato, considerando il ruolo di "tessitrice" che la Fondazione sempre più potrà svolgere, tale operazione risulta fondamentale anche e soprattutto per garantire il maggiore allineamento possibile fra i diversi soggetti coinvolti concretamente nelle fasi attuative degli interventi.

Azione di Gruppo

Nella panoplia della strumentazione a disposizione sono e diverranno sempre più essenziali le attività sviluppate per il tramite di soggetti, appunto, strumentali o comunque strettamente collegati: l'azione complessiva che la **Fondazione CRT** esercita attraverso i soggetti ai quali ha dato vita, autonomamente o in sinergia con altri, consente infatti di assicurare a precisi *cluster* operativi un presidio specializzato.

È un numero limitato di soggetti animati dall'obiettivo di porre in atto *policy* convergenti con la missione della **Fondazione CRT**: talvolta sviluppando attività in settori non direttamente investiti dall'azione della Fondazione, talaltra affiancandosi e integrandosi con i suoi programmi. Le varie entità operano in piena autonomia, ma in un contesto di correlazione con gli obiettivi generali della **Fondazione CRT**: alcuni sono soggetti consolidati, che svolgono un'attività specializzata altamente organizzata, altri invece sono soggetti ancora in una fase di sviluppo e strutturazione, che sperimentano approcci e campi talora appena tangenti la **Fondazione CRT**.

Si tratta della Società Consortile OGR-CRT, della Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT, de La Scialuppa Onlus – Fondazione Anti Usura CRT e, a partire dal 2026, della **Fondazione ISI**.

A queste si aggiunge REAM SGR spa, l'unica SGR interamente partecipata da fondazioni di origine bancaria che gestisce 14 fondi di investimento specializzati, di cui alcuni multi-comparto, vantando ormai una notevole competenza nella realizzazione di investimenti immobiliari in grado di miscelare la componente di reddito con la componente sociale. Questa peculiarità di compagine e l'esperienza maturata in prospettiva candidano tra l'altro la società ad assumere in futuro un ruolo importante nella costruzione di quegli strumenti e modelli di intervento ai quali la riforma del Terzo Settore apre uno spazio chiaramente delineato e ricco di opportunità. Gli interventi di REAM affiancano alla componente di investimento una forte attenzione al contesto territoriale e sociale, con l'obiettivo di creare le condizioni per consentire il consolidamento a lungo termine non solo dell'intervento stesso, ma anche delle opportunità di rigenerazione del tessuto in cui si inserisce l'immobile rifunzionalizzato. Di conseguenza si tratta del soggetto naturalmente vocato alla gestione delle iniziative nell'ambito dello *housing* sociale.

Coordinamento Regionale, Nazionale, Internazionale

Il contesto operativo della **Fondazione CRT**, affrontato all'inizio di questo Documento, non è ovviamente il luogo di un'interazione bidirezionale con i singoli *stakeholder* espressi dal contesto, ma è sede di una rete di reti, che partendo dal territorio si amplia a livelli più estesi, nella quali la Fondazione è partecipante attiva.

La Fondazione identifica nella Consulta delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte e della Liguria un valido strumento di integrazione delle risorse e di progettualità in rapporto con il territorio, nonché di rappresentazione collettiva del ruolo delle Fondazioni nella società. La Consulta in una visione prospettica è sede naturale di progetti comuni che abbiano caratteristiche di impatto su tutto il territorio regionale o invece interpretino attività in ambiti nei quali le associate non operano sistematicamente. La Consulta potrà assumere un approccio incisivo anche laddove le fondazioni trovino in futuro un ruolo più significativo nella gestione di fondi e progetti di matrice europea. Il modello dell'associazione piemontese-ligure – operativo e di coordinamento non verticistico e per molti aspetti riconducibile all'antico approccio federativo delle Casse di Risparmio – attira peraltro l'interesse di aree territoriali contigue le cui fondazioni guardano con favore.

L'attiva presenza nell'ACRI si esprime nell'adesione ai programmi di intervento nazionale: dall'ormai storica attività promossa nelle regioni meridionali del Paese attraverso la Fondazione con il Sud, alla partecipazione al Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, le cui risorse – erogate attraverso bandi differenziati – ricadono significativamente anche sul territorio di preminente interesse della **Fondazione CRT** e successivamente al Fondo per la Repubblica Digitale che opera per la riduzione del *digital divide* nel Paese. Sono temi strategici nei quali la Fondazione interviene anche direttamente e al di fuori dei programmi nazionali e talvolta da ben prima. L'ACRI è sede dedicata poi per la realizzazione di altri interventi a carattere di solidarietà nazionale, soprattutto in occasione di eventi calamitosi o straordinari.

Aderendo alle principali reti europee e internazionali della filantropia, la **Fondazione CRT** mira a sviluppare partenariati strategici finalizzati a scambi di conoscenze e competenze per costruire progettualità condivise a livello nazionale ed internazionale, che avvicinano inoltre alla circuitazione internazionale le realtà attive sul territorio mettendole in grado di accedere alle risorse economiche ed organizzative sovranazionali.

In coerenza con questi obiettivi, la **Fondazione CRT** partecipa alle **reti della filantropia internazionale Philea e Impact Europe**; sviluppa collaborazioni e progetti in *partnership* con altre organizzazioni nazionali e internazionali; è capofila del Progetto Guida all'Europrogettazione, in *partnership* con altre sette Fondazioni, Filiera Futura e ACRI, per favorire l'attrazione di risorse comunitarie da parte delle organizzazioni del territorio; cura il **progetto Impact Deal**: programma di accelerazione per imprese basato sull'applicazione della scienza dei dati e sulla collaborazione tra i detentori di dati, le imprese europee con finalità sociali e ambientali e gli investitori ad impatto.

Disponibilità nel Medio Termine

L'attuale contesto di riferimento – caratterizzato da tensioni internazionali crescenti, sia a livello geopolitico sia a livello economico, dai sempre più evidenti squilibri tra aree del mondo e tra ricchezza e povertà, dagli impatti della crisi climatica sulla sostenibilità dei modelli di sviluppo fin qui seguiti – rende particolarmente complessa la stima e la pianificazione del livello erogativo finanziariamente sostenibile nel medio termine. Avvicinandosi alla dimensione territoriale nella quale **Fondazione CRT** si inserisce ed in considerazione della struttura qualitativa e quantitativa del patrimonio gestito, appare possibile, pur tenendo in considerazione la necessità di conferma dei flussi cedolari provenienti dalle principali partecipazioni strategiche.

Ai sensi di legge, *"Il patrimonio della Fondazione è totalmente vincolato al perseguimento degli scopi statutari ed è gestito in modo coerente con la natura delle Fondazioni quali enti senza fine di lucro che operano secondo principi di trasparenza e moralità. Le Fondazioni, nell'amministrare il patrimonio, osservano criteri prudenziali di rischio, in modo da conservare il valore ed ottenerne una redditività adeguata"* (art.5 c.1, D.Lgs. 153/1999).

Questa redditività è destinata, in conformità all'art.8 del D.Lgs. 153/1999, alla copertura degli oneri di gestione e fiscali, agli accantonamenti previsti dalla normativa di riferimento ed allo svolgimento dell'attività istituzionale.

La stima del livello erogativo sostenibile nel medio termine fa riferimento:

a. all'entità del patrimonio e alla redditività ordinaria attesa;
b. ai risultati economici conseguiti negli anni precedenti e alla ripetibilità dei medesimi;
c. agli equilibri di tesoreria;
d. al livello di rischio finanziario ritenuto accettabile.

Nell'attuale contesto economico-finanziario e sulla base delle stime delle risorse finanziarie derivanti dall'attività di gestione, la Fondazione ritiene sostenibile **un impegno di circa 250 milioni di euro nel triennio 2026 ▸ 2028**.

La conferma di tali previsioni presuppone prioritariamente la conservazione di un profilo rischio-rendimento analogo a quello attuale (o opportunamente rimodulato al fine di migliorane il profilo) e una regolare corresponsione dei dividendi e dei flussi cedolari.

L'evoluzione del contesto macroeconomico di riferimento e l'andamento dei mercati finanziari influiranno naturalmente sul quadro previsivo prospettato.

D'altro canto, la consistenza del Fondo per la stabilizzazione delle erogazioni (pari a circa 187 milioni di euro a fine 2024) garantisce la componente ordinaria dell'attività istituzionale anche in uno scenario ipotetico di assoluta carenza di risorse in entrata.

Inoltre è presumibile che nel triennio possano realizzarsi avanzi di gestione tali da consentire una quota di interventi maggiore, da gestire come componente annuale straordinaria e non ripetibile, destinabile a iniziative emblematiche possibilmente con sviluppo pluriennale.

Di certo, nel triennio, a queste risorse si aggiungerà il dispiegarsi del piano triennale di investimenti formulato dalla Fondazione Sviluppo e Crescita CRT per complessivi 92.000.000 di euro, già finanziato per 30 milioni di euro.

Va in ultimo ricordato che il cofinanziamento dell'attività istituzionale della Fondazione garantito dallo Stato con la Legge 178/2020 – derivante dall'esclusione dall'imponibile del 50% dei dividendi, con vincolo di destinazione al finanziamento delle attività di interesse generale indicate dalla legge – consentirà anche di superare il livello di erogazioni previsto in presenza di una continuità di corresponsione dei dividendi.

I Settori di Intervento

Compito di una programmazione pluriennale, assegnato per legge peraltro alle fondazioni di origine bancaria, è ovviamente individuare i settori in cui operare nel periodo di programmazione.

In questa prima esplicitazione di una programmazione pluriennale la Fondazione ritiene utile non abbandonare il presidio dei settori di intervento nei quali ha costruito e caratterizzato la propria attività: come per qualunque altra previsione, non per semplice adozione di un pur sensato principio di continuità, ma per porsi di fronte un orizzonte temporale critico adeguato, nel quale valutare se il procedere delle attività, nel segno di un rinnovamento che misceli istanze prioritarie di medio periodo e rilettura del proprio operare consolidato, chiami ad un certo punto a rivalutare anche la scelta dei settori d'intervento, operazione che necessariamente richiederà una condivisione con gli *stakeholder* del territorio.

La Fondazione, quindi, ritiene tuttora utile inquadrare il proprio intervento in uno schema tripartito di macroaree – **Cura, Crescita e Meraviglia** –, nelle quali si iscrivono i singoli settori individuati a termini di legge, evidenziando sempre che, a questa interpretazione di segno piuttosto organizzativo e di chiarezza comunicativa, non è associata una visione compartimentata, ma anzi di più o meno intensa interoperabilità delle singole azioni progettuali che saranno attivate.

Ai sensi dell'art. 1 del D.Lgs 153/99 e successive modificazioni e integrazioni, la Fondazione definisce pertanto quali settori rilevanti della propria attività, cui destina la parte prevalente delle proprie risorse:



1 | Salute Pubblica, Medicina Preventiva e Riabilitativa



2 | Arte, Attività e Beni Culturali



3 | Educazione, Istruzione e Formazione



4 | Ricerca Scientifica e Tecnologica



5 | Volontariato, Filantropia e Beneficenza

La Fondazione opera anche in altri due settori ammessi in base alla vigente normativa, cui destina le residue risorse:



6 | Protezione Civile



7 | Sviluppo Locale

La ripartizione delle risorse fra i settori deve tendere ad assicurare a ciascuno di essi disponibilità adeguate a mantenere livelli di attività idonei a rispondere alle necessità individuate e a sviluppare coerente progettualità.

La previsione complessiva di disponibilità e la sua ripartizione entro i settori previsti dalla legge, la cui allocazione sarà definita dai Documenti Programmatici Previsionali adottati per i singoli esercizi annuali, assume carattere di stanziamento a fondi vincolati all'attività di ciascun settore e disponibili dal primo giorno di ogni singolo esercizio.

Risorse Umane e Strumentazione Tecnica

L'inveramento di una programmazione ambiziosa, per quanto in una prospettiva temporale di medio periodo e di progressiva implementazione con tutte le flessibilità e gli adattamenti che l'agire necessariamente comporterà, richiede di identificare gli aggiustamenti interni utili ad assicurare nel modo migliore l'adeguatezza della struttura e l'organizzazione dei processi.

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

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

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

Nell'ambito organizzativo alcune di queste evoluzioni sono più rapidamente cantierabili, pur senza prescindere dall'inserirle in un ridisegno strategico di lungo periodo che dovrà accompagnare questo primo triennio di esplicita programmazione.

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







5 Coltivare IL FUTURO

Considerare l'articolato complesso di attività che la Fondazione ha sviluppato per anni, sulla base di una programmazione annuale che nei fatti prospettava e affrontava tematiche di lungo periodo, rileggerlo e farlo evolvere nel segno di una coerenza più forte con le linee di sviluppo di medio periodo individuate in questo documento e di un rinnovamento delle attività stesse, nonché della proposizione di nuove, senza perdere il collegamento con le istanze e le aspettative del territorio, è un lavoro sfidante che chiama in causa tutti gli strumenti e le risorse percorse nel documento. Essenzialmente è però un lavoro di **cura**, un operoso impegno per la **crescita** ed è stimolato dalla **meraviglia**, strumento e fine al tempo stesso; è un lavoro paziente e attento perché significa coltivare il futuro: del territorio, dello sviluppo, delle persone e dell'ambiente in cui tutti viviamo. In questo senso appare opportuno ricordare gli ambiti di azione sviluppati dalla Fondazione, dai quali emergerà anche il rafforzamento di alcuni assi di attività per dare maggior corpo e maggior coerenza all'evoluzione verso le linee di priorità individuate sopra.



Con programmi diversificati **l'area Welfare e Territorio** affronta le tensioni socio-economiche del territorio, monitorando e promuovendo l'evoluzione del sistema locale con obiettivi di razionalizzazione e incremento di opportunità. I programmi stimolano il volontariato organizzato ed il Terzo Settore, integrato con le strutture di coordinamento regionale, una risorsa fondamentale nel territorio e componente di sussidiarietà rispetto ai servizi pubblici, in particolare in **Salute Pubblica, Volontariato, Filantropia, Beneficenza e Protezione Civile**. Il rinnovamento del volontariato è un tema centrale del futuro, in un contesto demografico sbilanciato verso le classi anziane: occorre promuovere un servizio qualificato e incentivare la partecipazione giovanile, integrando l'azione e l'attivazione di percorsi di coscienza civica e impegno sociale.

CURA

La riforma del Terzo Settore ormai applicata ha trasformato il comparto, definendo gli Enti di Terzo Settore (ETS) e riconoscendo l'imprenditorialità sociale, inclusa la cooperazione sociale. Riconosce anche l'impatto sociale verificabile del settore privato *for profit*, aprendo opportunità per approcci innovativi integrati, oltre il semplice finanziamento, con attenzione alla misurazione degli esiti. La coprogettazione, costituzionalmente riconosciuta, offre spazi da presiedere con autorevolezza e intelligenza per un nuovo patto tra pubblico e privato sociale.

L'azione nel settore Volontariato, Filantropia e Beneficenza contrasta la marginalizzazione dei soggetti vulnerabili, sostenendo e migliorando le loro condizioni di vita. Numerosi soggetti, a livello pubblico, e soprattutto di volontariato e Terzo Settore, collaborano per affrontare diverse problematiche: tutela dei minori, prevenzione e recupero delle dipendenze, disabilità fisiche e psichiche, disagio psicologico e marginalità sociale, accesso e reinserimento nel mercato del lavoro, volontariato e formazione in carcere, fenomeni migratori. La Fondazione si confronta con le linee guida nazionali e le politiche regionali, tenendo conto delle istanze delle piccole amministrazioni locali, punti di sensibilità avanzati nella coesione sociale e territoriale. Tramite La Scialuppa – Fondazione Anti Usura CRT onlus, la Fondazione è storicamente impegnata su tutto i territori di competenza a contrastare il fenomeno usurario e a dare aiuto, materiale e consulenziale, a famiglie in difficoltà e a rischio di accesso al credito usurario.

La **Fondazione CRT** ha poi sviluppato esperienze avanzate, anche tramite fondi chiusi per l'*housing* sociale, soprattutto grazie alla Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT, per supportare l'accesso alla casa, rispondendo alle esigenze delle categorie sociali vulnerabili.

La **Fondazione CRT** sostiene iniziative per i giovani, promuovendo l'integrazione sociale e rafforzando i legami tra soggetti a rischio di marginalizzazione, anche tramite programmi nazionali contro le povertà educative. Nonostante questi programmi, persistono difficoltà nel contrastare le povertà che colpiscono i minori, in particolare quelle legate alla crescita, alle opportunità educative e alle competenze cognitive ed esperienziali: danni gravi, che si manifestano in modo latente per lungo tempo e incidono anche sulla capacità di crescita del territorio. Le conseguenze della pandemia hanno contribuito all'aumento del disagio mentale negli adolescenti e al fenomeno sommerso del bullismo, anche tramite tecnologia e *social media*. Le azioni di contrasto e mitigazione delle povertà educative dovranno quindi integrarsi con l'educazione alla cittadinanza e la costruzione di opportunità di mobilità sociale, tenendo conto delle sfide e opportunità del contesto locale in cui i futuri cittadini vivranno.

CURA

La **Fondazione CRT** considera la disabilità un'opportunità e una risorsa che valorizzando la diversità: promuove l'accessibilità e l'inclusione sociale delle persone con disabilità, sostiene le reti dedicate di Terzo Settore con investimenti economici, sviluppo di competenze e creazione di reti territoriali.

Il sostegno al volontariato organizzato ed al Terzo Settore, coordinato con il livello decisionale pubblico, costituisce l'obiettivo principale del modello di intervento di emergenza sanitaria sviluppato con le Regioni Piemonte e Valle d'Aosta: questa esperienza influenza le attività nella Protezione Civile, soprattutto privilegiando il ruolo che in questa hanno le amministrazioni locali e l'integrazione con il territorio per la sua tutela, non solo per l'assistenza emergenziale. La Protezione Civile è connessa alla tutela ambientale, sua premessa fondamentale: e la Fondazione si orienta ad integrare sempre più le tematiche ambientali, non solo nella tutela del territorio.

La Fondazione persegue lo sviluppo economico e sociale del territorio con tutte le sue attività, ma ritiene utile evidenziare alcuni approcci attraverso l'azione specifica nel settore dello Sviluppo Locale. Opera in sinergia con istituzioni pubbliche e *no-profit* per superare la frammentazione degli interventi e promuovere uno sviluppo complessivo. Promuove progetti ed attività mirati, soprattutto nei settori turistico, culturale e produttivo, per stimolare i territori. Sostiene iniziative che valorizzano le specificità delle comunità in Piemonte e Valle d'Aosta, alimentando processi di valorizzazione del capitale umano, dei beni ambientali e delle risorse tipiche di ogni micro-area.





Costituiscono il nucleo dell'attività **nell'area Ricerca e Istruzione** programmi che promuovono la crescita umana, culturale, civile e sociale, offrendo risorse qualificate alle imprese locali, sviluppando capacità imprenditoriali e conducendo ricerche e formazione per mantenere e accrescere le competenze del territorio.

Nel settore dell'Istruzione, la Fondazione opera a tutti i livelli, dal primario al post-universitario, per favorire autonomia personale e benessere sociale attraverso l'istruzione, anche in aree di fragilità come il carcere. Collabora con istituzioni scolastiche e universitarie, integrando l'educazione con progetti di *welfare*, soprattutto per le prime fasce prescolari, per rafforzare la coesione sociale.

La **Fondazione CRT** propone formazione a giovani neolaureati in diversi ambiti, ampliando l'offerta con percorsi tecnologici e professionali superiori per colmare il *gap* tra formazione e realtà aziendale: l'azione si estende anche agli approcci di orientamento nell'istruzione secondaria superiore, non solo in ambito tecnico professionale.

La Fondazione investe nell'istruzione e nel rafforzamento del ruolo dei giovani in tutti i settori, con particolare attenzione alla partecipazione civica, sociale e culturale, alla conoscenza delle istituzioni partecipative e alle tematiche attuali, come il bene comune, i diritti umani, la solidarietà e la sussidiarietà.

La Fondazione promuove l'innovazione per migliorare la qualità della vita, operando nella Ricerca scientifica e tecnologica, motore dello sviluppo sociale ed economico. Le attività spaziano dalla ricerca tecnologica alle scienze mediche, umane e sociali. La Fondazione cerca il miglior raccordo tra la ricerca locale, il contesto produttivo e la riconsiderazione degli obiettivi, con particolare attenzione alle OGR Tech e al Laboratorio ISI. L'obiettivo è potenziare la ricerca, il trasferimento tecnologico e le conoscenze per creare opportunità di lavoro nei settori emergenti. La Fondazione segue

CRESCITA

da vicino i processi di sviluppo dell'Intelligenza Artificiale – anche in collaborazione con l'Istituto nazionale AI for Industry ospitato proprio alle OGR– senza trascurare un'ottica di alfabetizzazione all'uso della stessa come risorsa per l'evoluzione e il benessere del territorio. In tal senso è fondamentale l'azione della Fondazione ISI, entità collegata che da oltre venti anni accompagna l'azione della **Fondazione CRT** nei campi più sfidanti delle nuove tecnologie e della complessità.

Infine, la Fondazione adotta un approccio integrato con le istituzioni didattiche ed accademiche del territorio, per potenziarne lo sviluppo e l'integrazione con i *network* internazionali. Gli Atenei hanno un ruolo complesso, non solo per l'istruzione e la ricerca, soprattutto a Torino, che sta recuperando la popolazione di oltre centomila studenti universitari ante Covid19. Molti di questi giovani, residenti in regione o provenienti da altre regioni e dall'estero, arricchiscono la vita urbana, soprattutto a Torino, e in parte compensano il vuoto demografico. Non si tratta solo di "movida", ma di un contributo significativo alla qualità della vita collettiva.





MERAVIGLIA

La Fondazione gode di un ruolo storico e privilegiato nel presidiare la **conservazione, valorizzazione e animazione del patrimonio e dell'ambiente** relazionale nel quale si realizza la vita sociale del territorio nella sua diversità.

Entro l'area **Arte e Cultura** si inscrive un unico settore — Arte, attività e beni culturali — con attività articolata in quattro ambiti fondamentali:

1. **restauro** e **conservazione** del patrimonio storico, artistico e architettonico;
2. **riallestimento**, **potenziamento** e **sostegno** delle **istituzioni museali** e organizzazione di attività espositive;
3. **attività** nei campi della **musica**, della **danza**, del **teatro** e dello **spettacolo**;
4. **attività** e **iniziative culturali** latamente intese.

La Fondazione è parte integrante del sistema di promozione culturale della collettività sia all'interno della comunità con attività tese a potenziare, diversificare ed ampliare i consumi culturali sia all'esterno in termini di attrazione di turismo ed investimenti da parte di soggetti operanti in settori contigui: considera infatti quest'ultima una componente essenziale della strategia di sviluppo del territorio. L'attrattività — di cui il panorama culturale è certamente un elemento motore — è anche un'importante componente, sebbene non la sola né la principale, della già accennata opportunità di offrire un ambiente capace di attirare non solo turismo, ma anche progetti di vita e residenza stabile di nuovi cittadini, contribuendo ad attenuare gli effetti negativi dell'attuale situazione demografica.

MERAVIGLIA

La Fondazione produce e mantiene programmi orientati alla razionalizzazione e focalizzazione degli interventi, al fine di consolidare i grandi investimenti realizzati nel tempo e consentire di cogliere nuove opportunità di sviluppo attraverso la valorizzazione del patrimonio storico e artistico in una prospettiva moderna e produttiva per il territorio. Sostiene quindi iniziative che mirino all'incremento del tasso di soddisfazione della domanda, anche di quella potenziale, e creino professionalizzazione e ricadute in altri settori.

In questo ambito la Fondazione sviluppa anche il progetto Arte Contemporanea: un'iniziativa di lungo periodo, che impegna la Fondazione a costruire per Torino ed il Piemonte un ruolo polare nel settore ormai affermato. Ne è protagonista la Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea – CRT che ha dapprima investito ingenti proprie risorse nell'acquisto di opere per la collezione da destinare alla Galleria d'Arte Moderna di Torino (GAM) ed al Castello di Rivoli, per poi orientarsi verso la promozione del sistema dell'arte contemporanea, sviluppando sinergie crescenti con prospettive integrate entro OGR Cult.

La Fondazione è inoltre presente nella compagine di molte delle principali istituzioni culturali del territorio e, pur nel rispetto dell'autonomia dei soggetti e dell'orientamento delle istituzioni locali, ha la possibilità di incidere almeno per quanto riguarda la convergenza collettiva verso gli obiettivi di sviluppo dei prossimi anni. In questo comparto vengono valorizzati anche gli essenziali intrecci con l'educazione e la formazione, la ricerca e l'innovazione scientifica, la partecipazione di tutte le componenti sociali, incluse le più fragili, in un approccio inclusivo.



L'attenzione alla cura del patrimonio, del paesaggio, la valorizzazione e promozione della cultura, sono azioni essenziali per la manutenzione di quell'ecosistema di relazioni umane indispensabile a costruire una società nella quale crescere le generazioni future e curare la riproduzione delle istanze di sviluppo più fruttuose per una collettività coesa e consapevole.

Progettualità Emblematiche

La **Fondazione CRT** ha deciso di destinare, come già accennato sopra, a componente erogativa straordinaria le risorse eventualmente disponibili anno per anno, eccedenti la soglia di sostenibilità nel medio periodo, a Progettualità emblematiche, ovvero interventi coerenti con il complesso della propria attività e delle linee di priorità ad alto valore trasformativo, da realizzare anche per il tramite delle istituzioni collegate e della strumentale OGR-CRT.

A titolo esemplificativo, giova qui ricordare alcune prospettive di azione cui saranno destinate nel 2026 — anno per il quale la disponibilità di risorse aggiuntive è già definita ed acclarata — tali componenti erogative straordinarie:

- il già richiamato piano di sviluppo triennale di investimenti a impatto da realizzarsi tramite la Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, che nell'immediato futuro propone interventi negli ambiti della rigenerazione urbana e sociale, incluse nuove esperienze di *housing*, di sviluppo economico e di sostegno all'innovazione e alle *start up* in sinergia anche con OGR-CRT,
- il completamento di interventi strutturali a favore di OGR-CRT per l'efficientamento energetico ed altre migliorie;
- investimenti mirati a politiche di mitigazione delle povertà educative in sinergia con i numerosi progetti e attività già sviluppati a livello intersettoriale e trasversale dalla **Fondazione CRT** in questo ambito (Diderot, Il mio posto nel mondo, Progetto Infanzia, Minori e povertà educative);
- interventi strutturali per l'alfabetizzazione all'Intelligenza Artificiale e la formazione avanzata al suo impiego onde incrementare le potenzialità di sviluppo del territorio, in collaborazione con la Fondazione ISI e in coerenza con le attività da questa svolte presso OGR, anche in collegamento con l'Istituto nazionale AI for Industry;
- il supporto all'istituzione di un nuovo centro di ricerca e documentazione presso il Museo Egizio, che coniugherà le esigenze dello studio archeologico e papirologico con le più avanzate acquisizioni tecnologiche, posizionando ulteriormente la storica competenza egittologica di Torino a livelli di *leadership* internazionale;
- interventi di prevenzione, monitoraggio e mitigazione del rischio idrogeologico e recupero della fruibilità delle sponde fluviali anche a livello urbano, in stretta collaborazione con gli enti territoriali competenti.

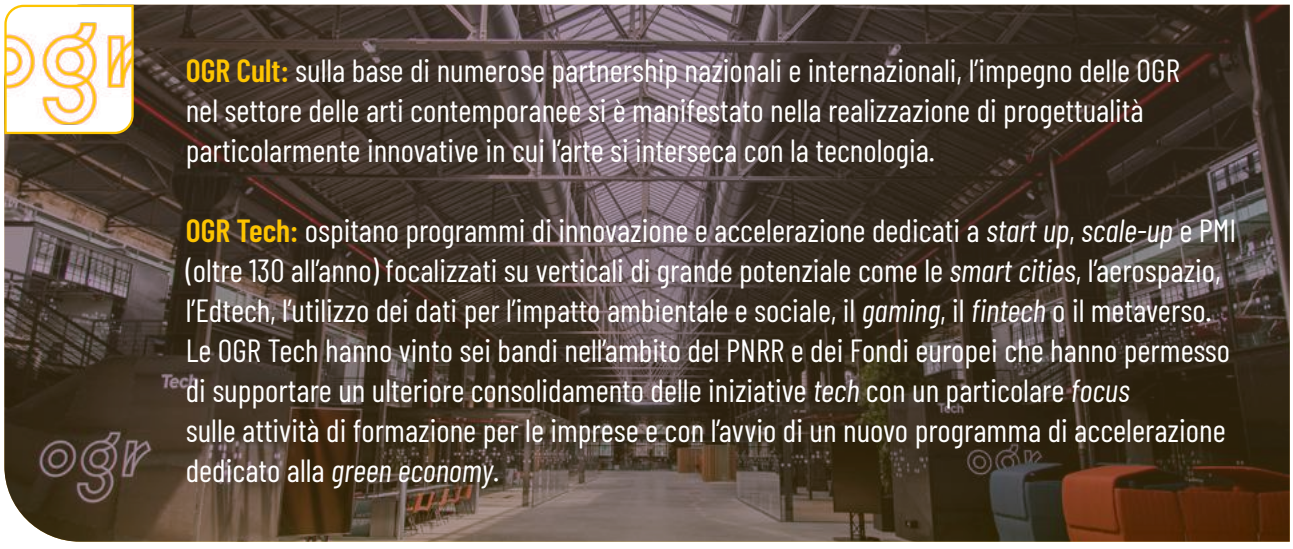
Progetto OGR

Sviluppato per il tramite della società strumentale OGR-CRT s.c.p.a, il progetto OGR, sopra spesso citato in vari luoghi, merita un cenno complessivo.

Polo di innovazione scientifica tecnologica e culturale, aperto alla città anche come luogo di incontro, OGR si configura come l'intervento unitariamente più rilevante della **Fondazione CRT** sul territorio, un riferimento e un *benchmark* per altre istituzioni, un'opportunità di crescita e di sviluppo per le attività culturali, imprenditoriali e sociali del Piemonte e della Valle d'Aosta: vale la pena di ricordare che la **Fondazione CRT** da un punto di vista finanziario non ha investito nulla del proprio patrimonio nell'intervento che ha portato a rifunzionalizzare la struttura, ma ha fatto ricorso esclusivamente ai rendimenti della gestione del patrimonio stesso.

L'iniziativa nel suo complesso è inoltre aperta alla collaborazione con i soggetti più rilevanti del territorio, attraverso *partnership* con le principali istituzioni in ambito culturale e tecnologico che hanno consentito, insieme agli eventi prodotti da OGR stessa, di superare nei primi anni di apertura i **2.000.000 di visitatori**.

Le due principali componenti sono:



OGR Cult: sulla base di numerose partnership nazionali e internazionali, l'impegno delle OGR nel settore delle arti contemporanee si è manifestato nella realizzazione di progettualità particolarmente innovative in cui l'arte si interseca con la tecnologia.

OGR Tech: ospitano programmi di innovazione e accelerazione dedicati a *start up*, *scale-up* e PMI (oltre 130 all'anno) focalizzati su verticali di grande potenziale come le *smart cities*, l'aerospazio, l'Edtech, l'utilizzo dei dati per l'impatto ambientale e sociale, il *gaming*, il *fintech* o il metaverso. Le OGR Tech hanno vinto sei bandi nell'ambito del PNRR e dei Fondi europei che hanno permesso di supportare un ulteriore consolidamento delle iniziative *tech* con un particolare *focus* sulle attività di formazione per le imprese e con l'avvio di un nuovo programma di accelerazione dedicato alla *green economy*.

Le OGR rappresentano il luogo ove si sperimentano fisicamente le interazioni fra le linee più avanzate e proiettate ad un livello internazionale – sul versante tanto tecnologico quanto culturale – con le esperienze del territorio, ma anche la sede naturale dello sviluppo dei programmi a maggior tasso di innovazione che la **Fondazione CRT** elaborerà nel futuro.

Verso il futuro

Come già ricordato più volte sopra, tutto questo imponente complesso di attività sarà integrato con le priorità di azione pluriennale in un percorso evolutivo triennale, con l'obiettivo di dare **maggior forza alle singole attività** e di leggere con più chiarezza i risultati conseguiti.

Questi risultati, tuttavia, non saranno esauriti nell'impegno della **Fondazione CRT** nell'attuare questi programmi, ma soprattutto saranno compiuti nella capacità di coinvolgere tutte le realtà attive sul territorio cui la Fondazione può fare appello per dare concretamente gambe a questi obiettivi.

Comunicare questo impegno è un dovere istituzionale per ampliare al massimo la possibilità di partecipazione alle proposte della Fondazione, fertilizzando il più possibile quel terreno relazionale nel quale, appunto, **coltiviamo il futuro.**

Fonti dei Dati

L'analisi presentata nel rapporto si basa su un insieme di dati provenienti dalle fonti riportate di seguito:

ACRI – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio S.p.A.: dati sulle erogazioni delle Fondazioni di origine bancaria relativi al periodo 2019–2024, pubblicati nei Rapporti annuali ACRI. Fonte: www.acri.it

Il Sole 24 Ore – Indagine sulla Qualità della Vita, ed.2024: classifica annuale che aggrega indicatori statistici, rilevazioni e studi di settore per valutare la qualità della vita nelle province italiane. Fonte: www.ilsole24ore.com

ISTAT (1) - Sistema di indicatori BES dei Territori (BEST), ed.2025: estende a livello sub-regionale alcune delle misure del Benessere Equo e Sostenibile (BES) e le integra con ulteriori indicatori di benessere rilevanti per il livello locale indicatori del Benessere Equo e Sostenibile (BES). Fonte: www.istat.it/BES

ISTAT (2) – Demografia d'Impresa, ed.2024: collezione di statistiche e di indicatori sulla popolazione delle imprese attive, imprese nate, cessate e sopravvissute e imprese ad elevata crescita (*high growth*). Fonte: www.istat.it/demografia-dimpresa

ISTAT (3) – Indagine multiscopo sulle famiglie: aspetti della vita quotidiana, ed.2024: l'indagine campionaria "Aspetti della vita quotidiana" fa parte di un sistema integrato di indagini sociali — le indagini multiscopo sulle famiglie — e rileva informazioni fondamentali relative alla vita quotidiana degli individui e delle famiglie. Fonte: www.istat.it/aspetti-della-vita-quotidiana

Istituto Superiore di Sanità (1) – Sistema di Sorveglianza PASSI: sistema di sorveglianza in sanità pubblica che raccoglie, in continuo e attraverso indagini campionarie, informazioni dalla popolazione italiana adulta (18-69 anni) sugli stili di vita e fattori di rischio comportamentali connessi all'insorgenza delle malattie croniche non trasmissibili e sul grado di conoscenza e adesione ai programmi di intervento che il Paese sta realizzando per la loro prevenzione. Fonte: www.epicentro.iss.it/passi

Istituto Superiore di Sanità (2) – Sistema di Sorveglianza PASSI d'Argento: sistema di sorveglianza della popolazione italiana con più di 64 anni volto a monitorare alcuni aspetti di salute e di malattia, seguendoli nel tempo per fornire informazioni utili per gli amministratori, per chi opera nel sistema sanitario, per gli ultra64enni stessi e per le loro famiglie. Fonte: www.epicentro.iss.it/passi-argento

Fondazione CRT

CURA | CRESCITA | MERAVIGLIA

Fondazione CRT
Via XX Settembre, 31 / 10121 Torino – Italia
T +39 011 5065 100 / F +39 011 5065 580
CF 97542550013

fondazionecrt.it