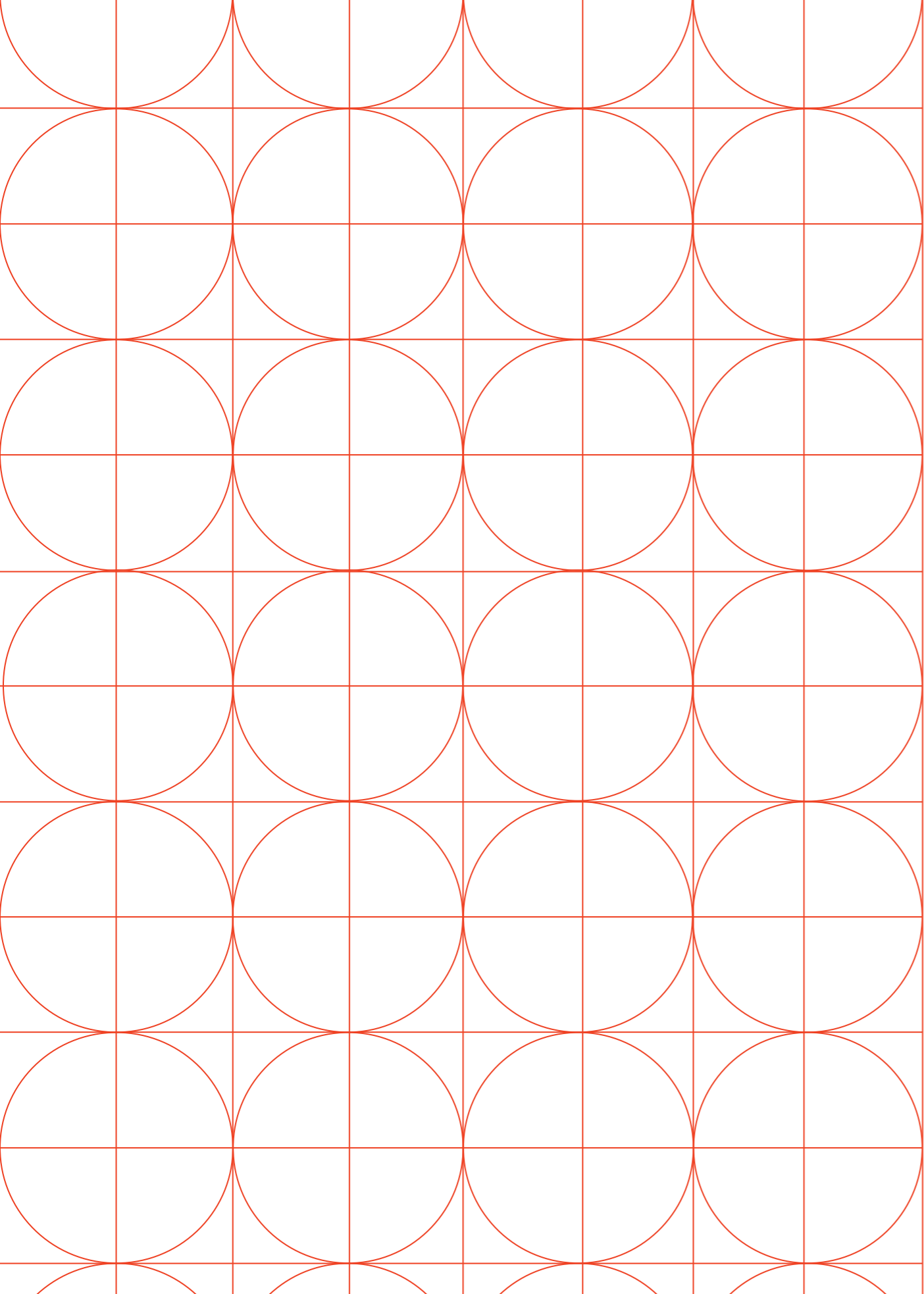


# Fondazione Fitzcarraldo ETS

Bilancio  
Sociale  
2025

↘ La Fondazione

↘ Il valore generato



**«Per Fitzcarraldo di Herzog il sogno era di portare un teatro nella giungla – anche se questo significava portare una nave sulla montagna. Il nostro, oggi come allora, è quello di contribuire a portare la cultura, le arti e la creatività al centro delle politiche».**

# Indice dei contenuti

Il metodo scelto per raccontarci	→ 5
<b>LA FONDAZIONE</b>	→ 7
① Chi siamo	→ 8
② L'attività della Fondazione	→ 17
③ Per chi e con chi generiamo valore	→ 30
④ Ecosistema comunicativo	→ 34
<b>IL VALORE GENERATO</b>	→ 37
Il nostro orientamento all'impatto	→ 38
⑤ I risultati del 2025	→ 40
⑥ Cosa abbiamo fatto per migliorarci	→ 68
⑦ Uno sguardo al futuro	→ 76
Relazione dell'organo di controllo	→ 79
Riepilogo contenuti	→ 81

# Colophon

## Fondazione Fitzcarraldo ETS

Bilancio Sociale 2025

### Coordinamento

Sara Marconi

### Gruppo di lavoro

Claudia Esposito, Sara Marceddu,  
Sara Marconi, Angela Mognol, Elisa Toso.

Grazie al CdA e a tutto lo Staff della Fondazione per aver contribuito e supportato il processo di ideazione e la raccolta di dati e informazioni.

Grazie a tutte le istituzioni, gli enti, i professionisti e le professioniste con cui abbiamo avuto importanti momenti di confronto e dialogo in materia di rendicontazione e valutazione.

### Progetto grafico e impaginazione

Tundra Studio / [tundrastudio.it](http://tundrastudio.it)

### Foto

ArtLab (p. 7); Unsplash - Jason Goodman (p. 8); ArtLab (p. 10); Unsplash - headway (p.18); Fondazione Fitzcarraldo (p. 25); Fondazione Fitzcarraldo (p. 26); ArtLab (p. 38); Fondazione Fitzcarraldo (p. 42); ArtLab (p. 43); ArtLab (p. 44); Fondazione Fitzcarraldo (p. 45); ArtLab (p. 48); Fondazione Fitzcarraldo (p. 49); Unsplash - Kaleidico (p. 50); ArtLab (p. 52); Unsplash - John-FIPc9 (p. 55); ArtLab (p. 56); Unsplash - Luigi Boccardo (p. 64); Unsplash - Zerdzicki (p.65); Unsplash - Kvalifik (p.66); Unsplash - Luke Southern (p. 67).



**fitzcarraldo**  
fondazione

## Fondazione Fitzcarraldo ETS

Fondazione iscritta al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), a decorrere dalla data 06/06/2023, con ATTO DD 1244/A1419A/2023

Via Aosta 8, 10152 Torino

Tel. +39 011 5099317

Email: [fondazione@fitzcarraldo.it](mailto:fondazione@fitzcarraldo.it)

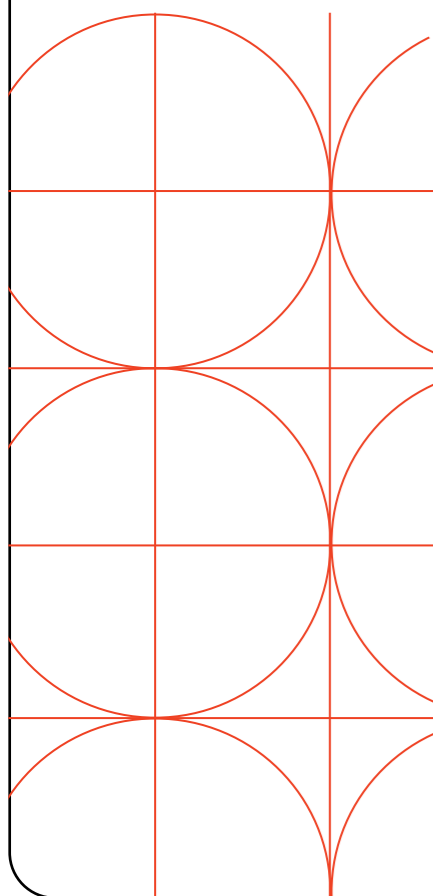
Sito: [www.fitzcarraldo.it](http://www.fitzcarraldo.it)

CF: 97590880015

PI: 07862370017

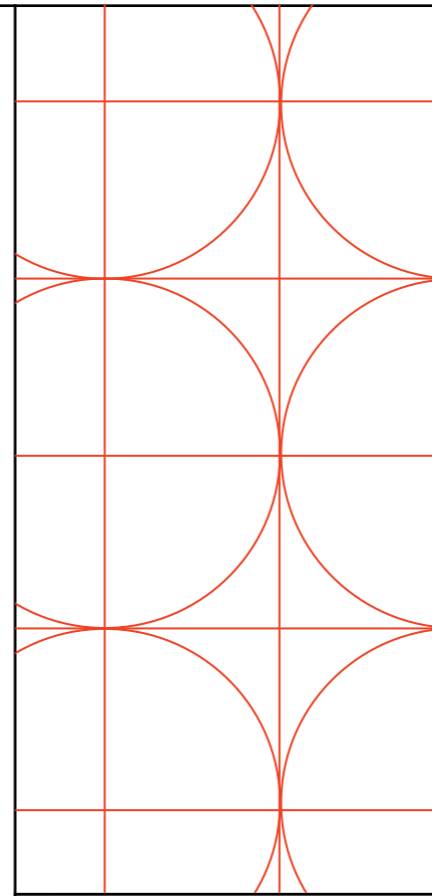
# Il metodo scelto per raccontarci

Quello che segue è il terzo Bilancio Sociale della Fondazione Fitzcarraldo ETS, in riferimento all'anno di esercizio 2025 e in conformità con le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore, adottate con il DM 4 Luglio 2019. Pur non adottando in via esclusiva uno standard riconosciuto, questo lavoro è stato realizzato in dialogo con il Metodo ODCEC Torino per il Bilancio Sociale di Sostenibilità, elaborato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino. Il parziale ricambio delle persone che si occupano del Bilancio Sociale avvenuto nel 2024, ha rappresentato uno stimolo a strutturare in modo più solido il nuovo team. Abbiamo definito meglio i ruoli secondo le competenze di ciascuna, pur avendo cura di mantenere un approccio alla rendicontazione sociale come opportunità di condivisione, confronto e scambio fra le diverse attività della Fondazione, rafforzando obiettivi condivisi, allineamento e ownership interni, e permettendo di condividere e ripensare gli strumenti di lavoro e di raccolta dei dati.



Il processo che adottiamo è utile, sia internamente che esternamente, a incarnare l'idea che la rendicontazione sociale abbia una dimensione processuale necessaria e non trascurabile, ma soprattutto a rispondere a un modello di organizzazione in grado di leggere, interpretare e orientare il proprio operato sulla base di obiettivi di cambiamento di lungo termine attesi e desiderati, in stretta relazione al contesto locale, nazionale e internazionale all'interno del quale esistiamo, interagiamo, operiamo e ci trasformiamo.

Pur riconoscendo l'importanza di andare in continuità con il lavoro svolto gli anni precedenti, per rafforzare il nostro impegno in questo ambito, abbiamo apportato alcune modifiche all'insieme degli indicatori finora utilizzati e agli strumenti per la raccolta dei dati, al fine di poter sempre meglio comprendere e condividere i risultati di ciò che facciamo.



Infine, abbiamo lavorato per dare continuità all'impegno sul fronte ambientale che, nel 2024, aveva portato alla misurazione della Carbon Footprint. Per motivi di sostenibilità interna, abbiamo deciso di non ripetere questa misurazione annualmente. Tuttavia, abbiamo intenzionalmente ricercato e definito una misura per noi sostenibile per valutare i risultati delle nostre strategie e azioni, a partire da un documento strategico contenente un decalogo e un piano d'azione per migliorare la performance ambientale in cinque ambiti (mobilità, acquisti, food, digitale, rifiuti). Nel 2025 abbiamo identificato tre ambiti d'impatto (mobilità, food, acquisti) prioritari su cui sperimentare la nostra capacità di misurarci, definendo circa 20 indicatori. Rispetto a questi, abbiamo raccolto i dati che saranno la nostra baseline per il monitoraggio ambientale dei prossimi anni.



# La Fondazione



# Chi siamo

- ↘ Storia
- ↘ Mission e valori
- ↘ Staff
- ↘ Governance e assetto organizzativo
- ↘ Dimensione economica

01

# Storia

Lavoriamo per innovare politiche, pratiche e processi culturali e creativi.

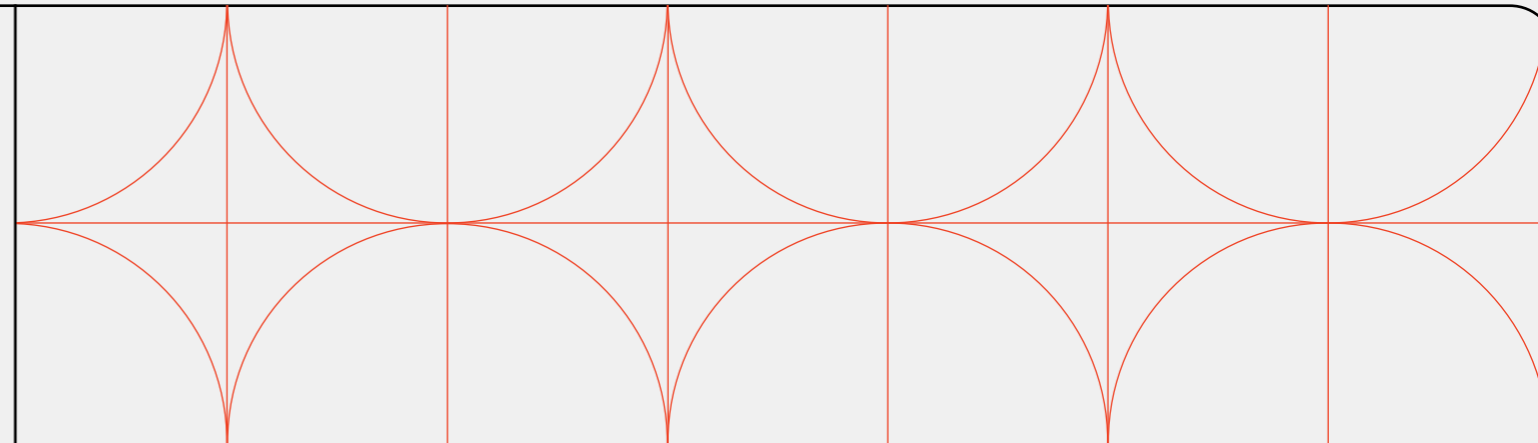


<b>1996</b>	Organizziamo a Torino il primo incontro delle reti culturali europee. Nasce il Corso per Responsabili di Progetti Culturali.
<b>1998</b>	Nasce l'Osservatorio Culturale del Piemonte.
<b>1999</b>	Fitzcarraldo diventa Fondazione.
<b>2001</b>	Realizziamo "How networking works" - primo studio sul funzionamento delle reti culturali internazionali.
<b>2006</b>	A Torino si svolge la prima edizione dell'evento che in seguito si chiamerà ArtLab. Territori, Cultura, Innovazione.
<b>2010</b>	Fondazione Fitzcarraldo acquista la nuova sede in via Aosta 8 con il contributo dei soci e un mutuo ventennale.
<b>2014</b>	Fitzcarraldo è capofila di ADESTE, il primo dei 6 progetti di cooperazione europea sull'audience development. Inizia la stagione di accompagnamento per i grandi progetti di supporto alla sostenibilità e innovazione delle ICC con IC, Funder35, Culturability.
<b>2018</b>	Ad ArtLab Lecce si tiene il primo incontro nazionale sui Partenariati Speciali Pubblico-Privati.
<b>2022</b>	Fitzcarraldo è tra i 50 partner della KIC Cultura e Creatività dell'EIT. Nasce Fitzcarraldo Engineering, per accompagnare i progetti di valorizzazione del patrimonio fino alle fasi esecutive.
<b>2023</b>	Fondazione Fitzcarraldo diventa Ente del Terzo Settore.
<b>2024</b>	Fondazione Fitzcarraldo apre una nuova sede a Bari.

# Mission e valori

Siamo una fondazione di partecipazione indipendente, che dal 1999 opera nell'interesse generale per promuovere la sostenibilità e l'innovazione delle politiche, delle pratiche e dei processi culturali e creativi.

Progettiamo e realizziamo a livello nazionale e internazionale attività di ricerca, consulenza, formazione e advocacy e **ci impegniamo affinché cultura e creatività siano riconosciute e valorizzate come componenti essenziali per il benessere culturale, sociale ed economico delle persone, delle comunità e dei territori.**



## I nostri valori

### Indipendenza

Promuoviamo l'indipendenza di pensiero e valorizziamo la funzione critica delle arti, riconoscendo la loro unicità come spazio autonomo di espressione e creazione.

### Collaborazione

Interpretiamo la collaborazione come spazio di apprendimento e come strumento di cambiamento per contribuire alla costruzione di una dimensione europea.

### Sperimentazione

Ci impegniamo nel superamento delle divisioni disciplinari e di settore per sperimentare approcci e progetti innovativi, sviluppando alleanze inedite tra e oltre le filiere culturali e creative.

### Partecipazione

Intendiamo la cultura come bene comune e diritto, oltre che come condizione per il benessere individuale e collettivo.

### Cambiamento

Riconosciamo il potenziale trasformativo del lavoro culturale e la responsabilità sociale di chi lo produce in ogni forma.

### Diversità

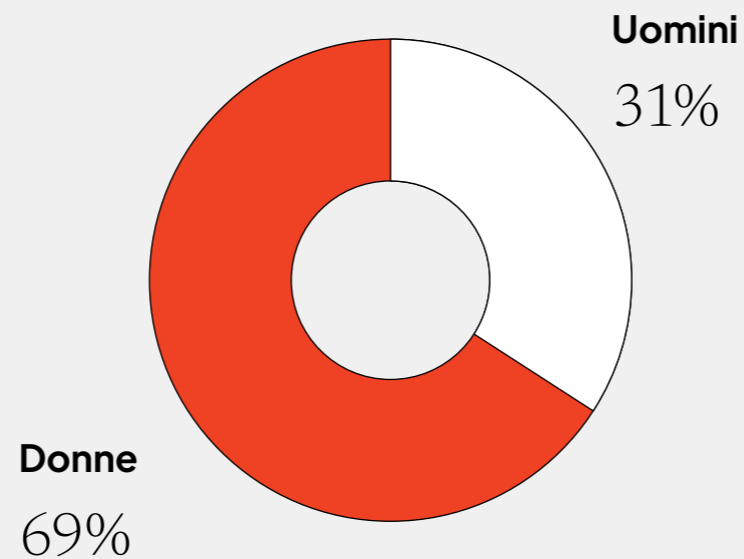
Le differenze sono una ricchezza da riconoscere e valorizzare e ci impegniamo per l'equità sostanziale delle condizioni di accesso e di espressione culturale.

# Staff

32 professionisti e professioniste tra dipendenti, collaboratori e collaboratrici, consulenti.

● Donne ○ Uomini

## Staff per sesso



## Numero di persone per intervallo di età



Nel 2025, l'età media dello staff di Fitzcarraldo è **44 anni**. Il valore mediano della longevità del rapporto di lavoro è **9 anni**.

## Staff per tipologia di contratto e sesso

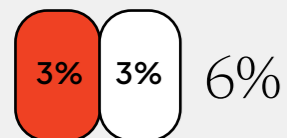
### P.IVA



### Dipendente a tempo indeterminato



### Collaborazione coordinata e continuativa



Al personale dipendente a tempo indeterminato è applicato il CCNL per i dipendenti delle aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi - CONFCOMMERCIO - CNEL H011 - Terziario e Servizi.

Il rapporto tra retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente è di 2 a 1.

Lo staff è composto da ricercatori e ricercatrici, progettisti e progettiste culturali, architetti ed architetture, urbanisti ed urbaniste, formatori e formatrici, esperti ed esperte di marketing e comunicazione.

Roberto Albano, Gianmarco Acciarri, Damiano Aliprandi, Ugo Bacchella, Franco Bianchini, Vittoria Camera, Luisella Carnelli, Marta D'Angelo, Luca Dal Pozzolo, Claudia Esposito, Ilaria Faedda, Alessandra Gariboldi, Maria Giangrande, Alberto Gulli, Varvara Iliaki, Giulia Lazzari, Sara Marceddu, Cristina Marchese, Sara Marconi, Simona Martini, Giulia Menegatti, Franco Milella, Angela Mognol, Francesca Omodeo, Enrica Puggioni, Valentina Ricciardi, Marco Scevola, Simone Seregni, Margherita Stera, Anastasia Tikhankina, Elisa Toso, Lucia Zanetta.



Hanno inoltre dato un contributo essenziale al lavoro della Fondazione:

Giulia Capodieci, Maria Chiara Ciaccheri, Dario Consoli, Caterina Fazio de Angelis, Alice Masoero, Manuela Mondino, Fabio Sciannameo, Camilla Stellato, Silvia Vezzoli.

Tirocinanti: Nicolò Ghiringhello, Ilaria La Malfa.

Hanno supportato l'edizione di ArtLab Novara 16 persone volontarie

occupandosi di accoglienza partecipanti, presidio e assistenza a relatori e relatrici, gestione degli accessi e preparazione di materiali, allestimenti e logistica, supporto alla produzione di materiale foto e video.

# Governance e assetto organizzativo

La governance e l'assetto organizzativo rispondono ai principi e allo schema giuridico della **Fondazione di partecipazione**.

## Membri del CdF

Damiano Aliprandi  
Ugo Bacchella  
Andrea Bartoli  
Franco Bianchini  
Ezio Bosso (RIP)  
Luisella Carnelli  
Paolo Castelnovi  
Giuliana Ciancio  
Luca Dal Pozzolo  
Elisa Giaccardi  
Alberto Gulli  
Cristina Marchese  
Simona Martini  
Franco Milella  
Clelia Parvopassu  
Marta Pavia  
Herwig Poeschl (RIP)  
Marco Ratti  
Catterina Seia  
Emma Taveri  
Matteo Zauli

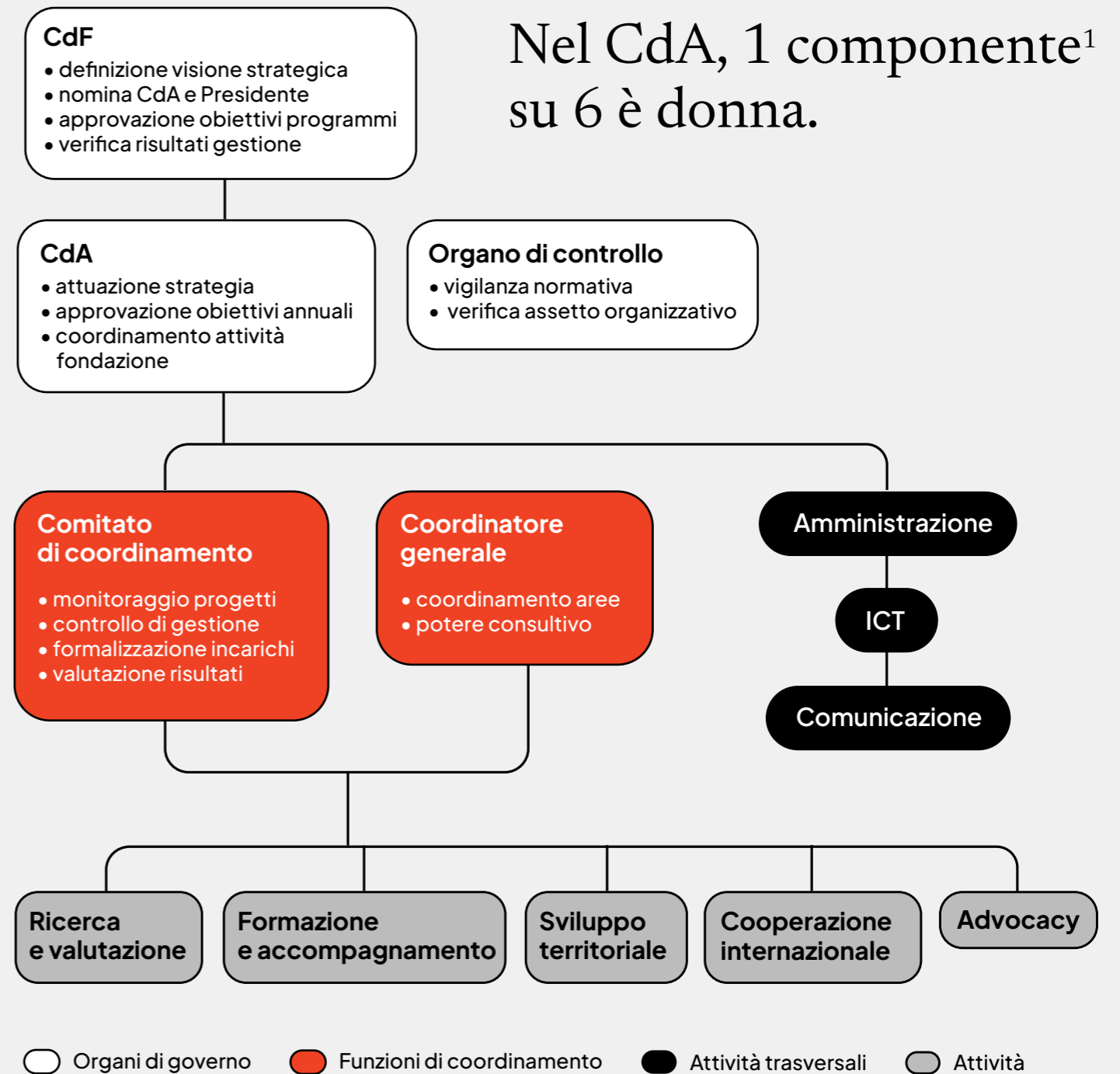
## Membri del CdA

Alessandra Gariboldi,  
Presidente fino al 12  
maggio 2025  
  
Ugo Bacchella, Presidente  
pro-tempore dal 12  
maggio 2025  
  
Catterina Seia, Vicepresidente  
Franco Bianchini, Consigliere  
Luca Celi, Consigliere  
Franco Milella, Consigliere  
Silvia Vezzoli, Consigliere fino  
al 29 ottobre 2025

## Membri dell'Organo di Controllo

Margherita Spaini, Presidente  
Davide Barberis, Sindaco  
Gabriella Geromin, Sindaco

Nel CdA, 1 componente<sup>1</sup> su 6 è donna.



<sup>1</sup>Il dato si riferisce al 31/12/2025 e non tiene conto delle altre due componenti donna che hanno fatto parte del CdA rispettivamente una fino al 12 maggio 2025 e l'altra al 29 ottobre 2025.



➤ [Scarica il nostro statuto](#)

➤ [Tutti i dettagli sulla governance](#)

Nel 2025, la Fondazione ha avviato un significativo processo di rinnovamento della governance, con l'ampliamento del 50% del numero di fondatori (da 12 a 18), incrementando significativamente la diversità della composizione del CdF per profilo e genere. Il coinvolgimento di nuove persone in qualità di fondatori, specifico del carattere aperto e progressivo delle Fondazioni di partecipazione, è stato deliberato all'unanimità dal Consiglio dei fondatori a seguito di un percorso di individuazione dei profili e delle persone che potessero rafforzare la compagine sociale con l'innesto di competenze, conoscenze ed esperienze complementari. Questa scelta è sembrata opportuna in ragione della crescente complessità degli scenari operativi, della rapidità e radicalità dei cambiamenti, e preliminarmente rispetto all'avvio nel secondo semestre del 2025 di un processo di revisione delle strategie, dei sistemi di governance e della composizione degli organi di governo, che si completerà nel 2026.

Alessandra Gariboldi ha lasciato il mandato di presidente per assumere la presidenza di Culture Action Europe e Ugo Bacchella è nominato presidente pro-tempore fino all'approvazione del bilancio consuntivo 2025.

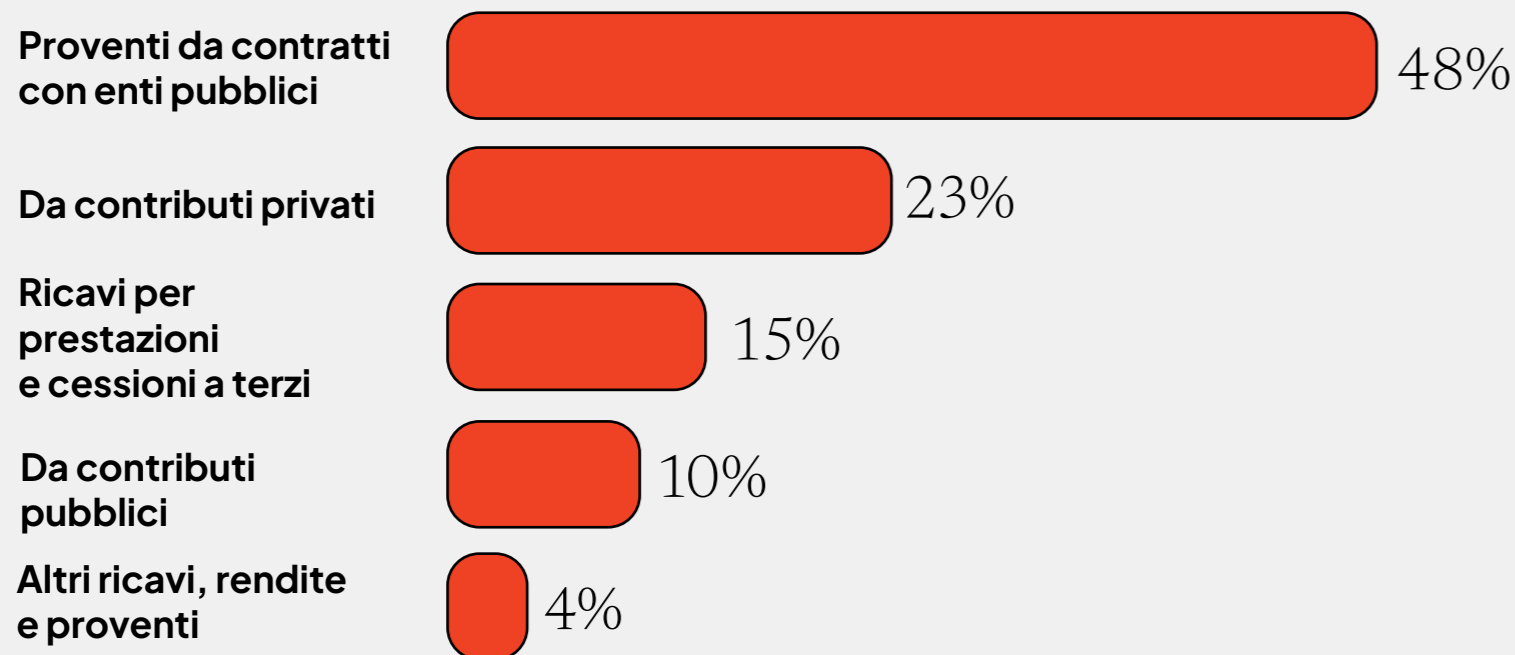
Secondo il principio di corretta amministrazione e in adempimento al ruolo di supervisione strategica e di deliberazione dell'Ente, il CdA nell'anno 2025 si è riunito 10 volte, circa 1 volta ogni mese, per una durata media di 2h per ogni incontro.

Fitzcarraldo, in osservanza di quanto disposto dal Decreto Legge n. 78, convertito nella L. 122/2010, art. 6 comma 2, non riconosce emolumenti, compensi o corrispettivi ai soci fondatori e ai componenti degli organi di amministrazione, per la carica. L'unico a percepire emolumenti per la carica è l'organo di controllo per un corrispettivo annuo che, nel 2025, è stato pari a 11.736,82 euro.

# Dimensione economica

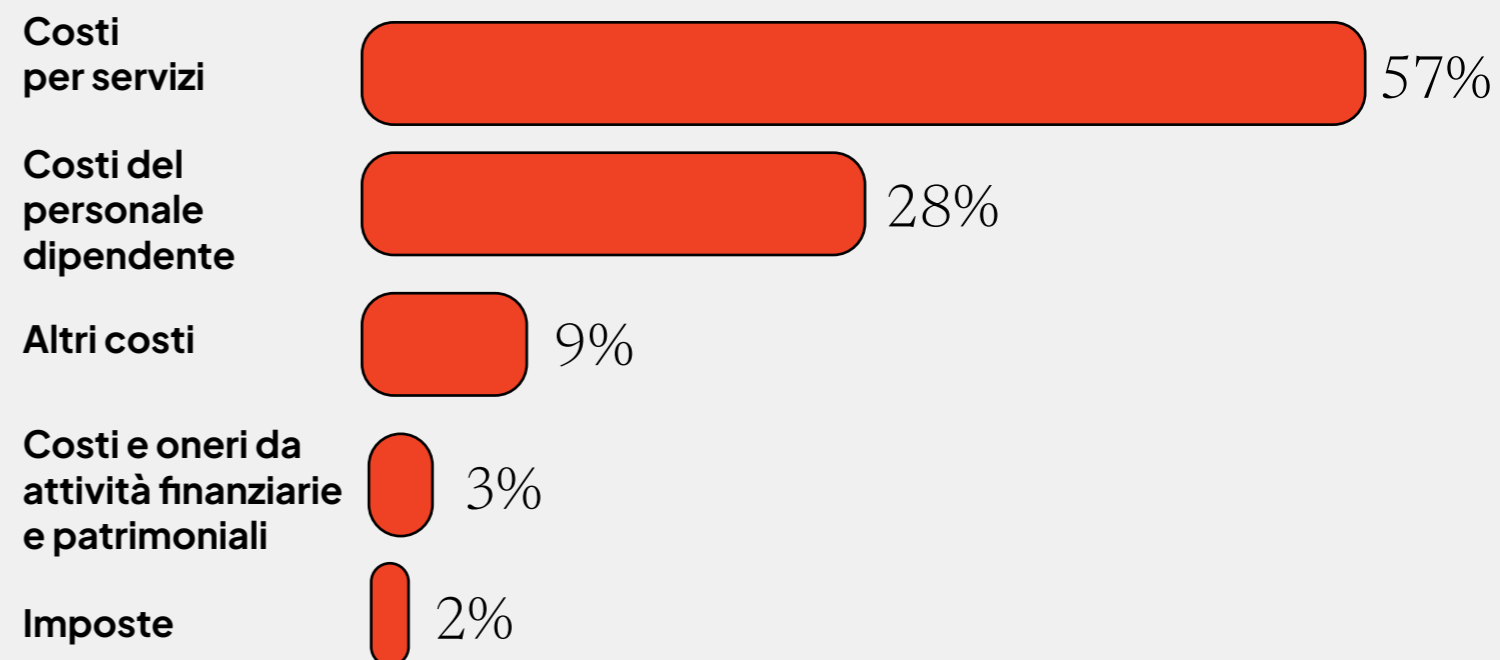
## Entrate

Il totale delle entrate nel 2025 è pari a 1.430.504 euro.



## Uscite

Il totale delle uscite nel 2025 è pari a €1.418.857, così ripartite:



La struttura delle entrate è tuttora legata a singoli contributi o incarichi, con un'alta prevalenza degli stessi da parte della pubblica amministrazione. Questo fattore, unito alla tendenza all'allungamento dei tempi di pagamento di contributi e incarichi - sia da parte di enti pubblici che di soggetti privati -, ha mostrato anche nel 2025 un significativo impatto sui flussi di cassa, creando tensioni sulla liquidità.

In questo contesto, assume rilievo fondamentale la diversificazione delle fonti di entrata, il monitoraggio puntuale dello stato di avanzamento dei progetti e l'intensificazione del rapporto con i committenti, con l'obiettivo di accelerare i tempi di pagamento. Per sostenere l'equilibrio finanziario, prosegue il rafforzamento del rapporto con gli istituti di credito di riferimento, attraverso la rimodulazione delle linee di accesso al credito (in coerenza con la tipologia delle entrate) e l'aumento degli anticipi.

Queste modalità si inseriscono nell'ambito di un solido rapporto con il sistema bancario, favorito anche dalla puntualità nel rimborso degli anticipi da parte della Fondazione e dalla sua solidità patrimoniale.



# L'attività della Fondazione

- ↘ **Contesto di riferimento**
- ↘ **Approccio distintivo**
- ↘ **Attività e servizi**
- ↘ **Le attività di Fondazione Fitzcarraldo ETS**

02

# Contesto di riferimento

**L'ecosistema culturale e creativo interpreta e produce un insieme insostituibile di valori** (simbolici, economici, sociali), che rappresentano il fondamento delle società umane. I sistemi produttivi in cui è organizzato sono tuttavia estremamente fragili: si tratta di un mercato fortemente **variegato** (istituzioni pubbliche, organizzazioni non profit, imprese e industrie culturali e creative), e **frammentato** (con una netta prevalenza di operatori piccoli e piccolissimi e lavoro freelance), a fronte di una **domanda debole** e segnata da forti diseguaglianze. La produzione culturale **interseca numerosi altri settori e filiere** (turismo, servizi socio-sanitari, servizi educativi, sistemi produttivi locali, economie digitali) e adotta diversi modelli di business, operando tanto in **mercati veri e propri** (editoria, audiovisivo, design, architettura), quanto in aree di **fallimento del mercato** (rifunzionalizzazione e valorizzazione del patrimonio dismesso, lavoro in territori e con comunità vulnerabili), sostenendosi in gran parte con finanziamenti pubblici, filantropici e privati.

Tale diversità e frammentazione sono alla base della **fragilità dei soggetti che operano in questo campo**, e si riflettono nella storica incapacità di comporre e rappresentare i diversi interessi in una visione unitaria di fronte alle politiche pubbliche, così come ai mondi sociali ed economici. D'altra parte, non sorprendentemente gli attori culturali raramente raggiungono le dimensioni critiche minime per maturare adeguate capacità di autorappresentazione, di innovazione e di accesso ai capitali.

## Uno scenario in trasformazione a livello globale

Gli elementi di fragilità che caratterizzano gli ecosistemi culturali **sono acuiti da molteplici fattori di incertezza** a livello nazionale, europeo e globale, che rendono difficile la pianificabilità a qualsiasi livello. Tra i principali, gli effetti delle guerre in Ucraina e nel Medio Oriente, la crisi della rappresentanza, della mediazione politica e dei corpi intermedi – per esempio sindacati e associazioni che mirano a rappresentare interessi economici, sociali e professionali – in un contesto di polarizzazione ideologica, di disorientamento e di declino della partecipazione politica e della fiducia nelle istituzioni, particolarmente visibile nelle giovani generazioni. Lo sviluppo sempre più rapido e pervasivo di innovazioni tecnologiche, come l'Intelligenza Artificiale (IA), da una parte apre a opportunità per l'evoluzione del settore culturale e creativo, dall'altra fa emergere questioni urgenti e comuni a tutti gli ambiti e settori: i rischi legati alla precarizzazione del lavoro, il declino delle classi medie, la crescita delle disuguaglianze, l'enorme impatto che acuisce la già importante crisi ambientale, oltre che le questioni etiche legate all'uso.

## Le leve di intervento della Fondazione

Queste condizioni di complessità rafforzano la rilevanza di investire su:

- la **ricerca**, per dare rappresentazione adeguata dei fenomeni e fornire strumenti di interpretazione non solo ai policy maker, ma soprattutto a operatori e operatrici culturali e a tutti gli stakeholder dell'ecosistema culturale;
- la **formazione**, per capacitare chi opera nel settore;
- l'**advocacy**, specie attraverso ArtLab;
- lo **sviluppo territoriale a base culturale**, per accompagnare enti pubblici territoriali, enti filantropici e organizzazioni culturali e sociali nella co-progettazione e implementazione di programmi di valorizzazione delle risorse dei territori.



Nel 2025, in un quadro denso di rischi e ombre, abbiamo **proseguito e sviluppato un processo di confronto e analisi di esperienze e policy**, sia in Italia che nel resto d'Europa, al fine di elaborare riflessioni e suggerire soluzioni - o almeno modalità - di abitare in maniera sostenibile la complessità contemporanea.

### Ricerca e cooperazione transnazionale

Il tema della crisi della partecipazione alla vita politica è stato il focus del progetto EU have a Dream, finanziato dal CERV. Il nostro coinvolgimento come partner di ricerca, ha permesso di esplorare il modo in cui le diverse organizzazioni culturali in Europa utilizzino il teatro come luogo per stimolare la partecipazione dei giovani alla democrazia e alla politica.

### Formazione e sviluppo competenze

Anche quest'anno le attività di formazione CRPC e MAScult si sono aperte con un modulo dedicato a scenari e trend di cambiamento. Al fine di rendere i macro scenari più vicini a chi partecipa, le dinamiche sociali, economiche e culturali in atto sono state messe in relazione con progetti e pratiche che affrontano, a livello micro, temi quali la crisi della democrazia, i diritti culturali, la decolonialità della cultura, la sostenibilità ambientale e i nuovi paradigmi della partecipazione e della produzione culturale.

## Competenze digitali e innovazione tecnologica

Parallelamente ad un processo interno di evoluzione digitale e tecnologica, abbiamo collaborato con partner qualificati per arricchire l'offerta formativa. Abbiamo proposto corsi legati allo sviluppo di strategie digitali e all'utilizzo dell'IA per chi opera nei settori culturali e creativi, con lo scopo di abilitare ad un uso consapevole e sistematico del digitale e delle nuove tecnologie.

## Rigenerazione territoriale a base culturale

Abbiamo esteso le attività di accompagnamento e capacity building nel campo della rigenerazione a base culturale, sia in contesti urbani che in aree interne e marginali, per contrastare la desertificazione culturale e la crescita delle disuguaglianze, in una prospettiva di consolidamento a lungo termine delle organizzazioni culturali.

Il carattere unificante e insieme fine ultimo di queste attività è individuare, sostenere e disseminare traiettorie di innovazione nelle pratiche, nei programmi e nelle politiche, capaci di affrontare le sfide attuali.



# Approccio distintivo

## **Interconnessione**

Agiamo tra locale e internazionale: un incontro che genera nuovi temi di ricerca: nascono così pratiche culturali innovative e competenze inedite.

## **Adattamento**

Ogni scelta è guidata da ascolto attento e desiderio di cambiamento: adattiamo modelli e strategie ad ogni progetto con curiosità e rigore.

## **Relazioni**

Valorizziamo competenze, diversità e il punto di vista di chi partecipa: i nostri progetti crescono dallo scambio e dalla co-progettazione.

## **Collaborazione**

Favoriamo l'incontro tra approcci, saperi e visioni differenti: coltiviamo connessioni tra committenti, colleghi, colleghe e contesti diversi.

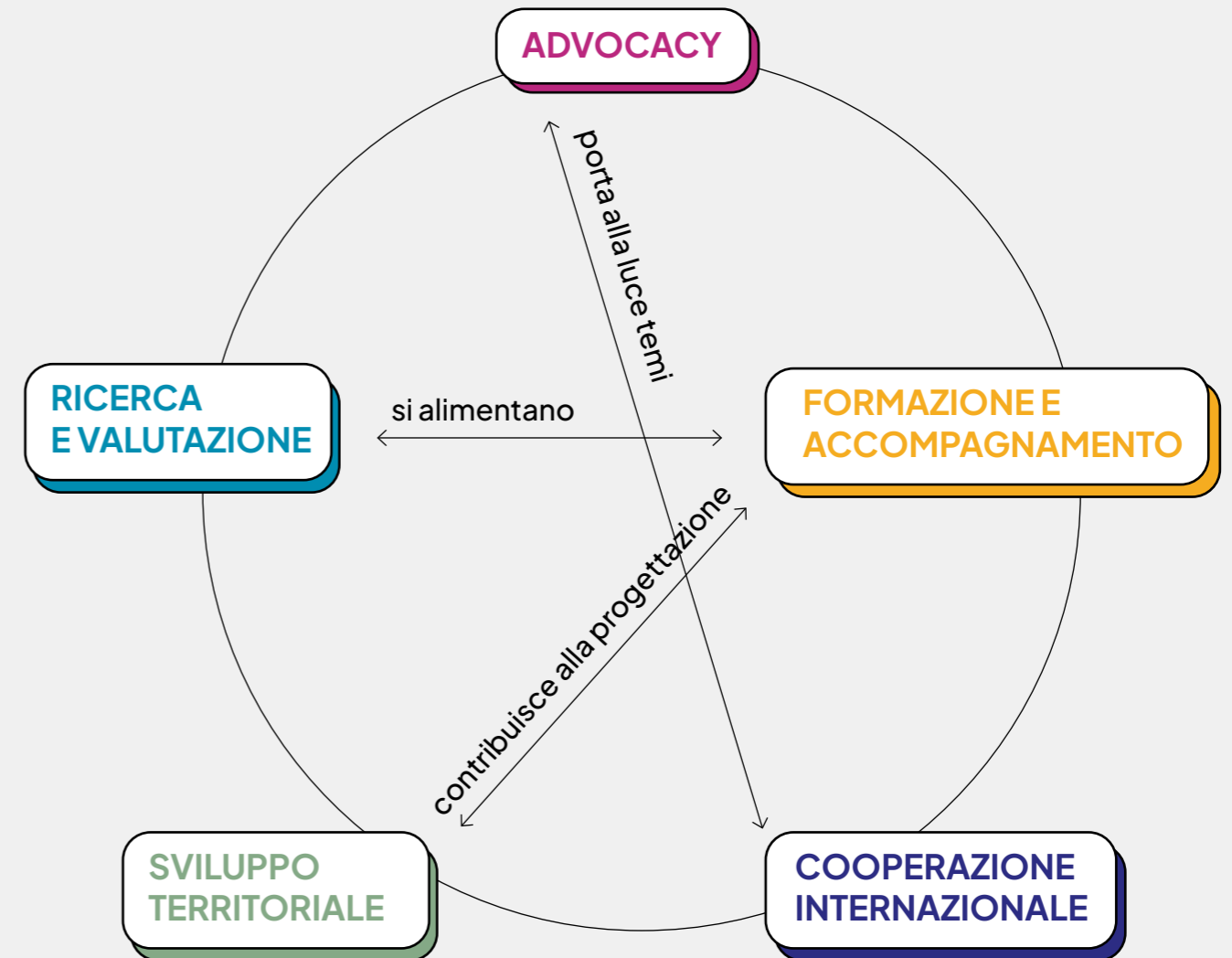
## **Networking**

Siamo parte di un ecosistema ricco di persone e relazioni: crediamo nel potere delle connessioni per crescere insieme.



# Attività e servizi

Progettiamo e realizziamo a livello nazionale e internazionale attività di ricerca, consulenza, formazione e advocacy e ci impegniamo affinché cultura e creatività siano riconosciute e valorizzate come componenti essenziali per il benessere delle comunità e dei territori.



# RICERCA E VALUTAZIONE

## Indaghiamo la cultura e i suoi impatti sulle comunità

Indaghiamo la realtà con approcci multidisciplinari per comprendere, anticipare e articolare i fenomeni culturali. Muovendoci attraverso le divisioni disciplinari e di settore, sperimentiamo approcci e progetti innovativi e creiamo alleanze inedite tra le filiere. Investighiamo gli aspetti chiave della creatività, produzione, organizzazione, valutazione e fruizione di arte e cultura. Crediamo in una ricerca utile e rigorosa, che integra le conoscenze accademiche con la sperimentazione sul campo, finalizzata ad obiettivi specifici per nutrire progetti, politiche e visioni.

### Lo facciamo attraverso

---

Analisi di settore e di contesto

---

Analisi delle politiche culturali

---

Ricerca e sperimentazione di modelli partecipativi

---

Studi sulla partecipazione culturale e comportamenti di fruizione

---

Supporto alla definizione di politiche e programmi

---

Valutazione degli impatti economici, sociali e culturali

### Con e per

---

Associazioni professionali e di rappresentanza di interessi

---

Camere di commercio

---

Circuiti e reti regionali, nazionali e internazionali

---

Ministeri, enti pubblici territoriali, altri enti e agenzie pubbliche

---

Fondazioni, fondazioni di origine bancaria ed altri enti filantropici

---

ETS, imprese, altre organizzazioni

---

Istituzioni culturali

---

Università e istituti di ricerca



# FORMAZIONE E ACCOMPAGNAMENTO

## Coltiviamo le competenze, al fianco delle organizzazioni

La formazione è per noi uno spazio in evoluzione, attento e rispondente ai bisogni del settore. Progettiamo percorsi di capacity building per operatori e operatrici culturali in Italia e oltre, sostenendo la loro crescita. I nostri percorsi si ispirano a ricerche nazionali e internazionali e si arricchiscono con le attività della Fondazione. Lavoriamo in progetti di cooperazione per sperimentare nuovi approcci e formati, con Università e altre realtà esperte in formazione da tutta Europa.

### Lo facciamo attraverso

---

Accompagnamento allo sviluppo di processi di monitoraggio e valutazione

---

Corsi brevi per aggiornare e rafforzare competenze specialistiche

---

Percorsi annuali e master per supportare una crescita professionale più completa

---

Percorsi di accompagnamento e mentoring per sostenere lo sviluppo strategico e sostenibile degli attori del comparto culturale

---

Progetti pilota in partnership multistakeholder

### Con e per

---

Centri di ricerca nazionali e internazionali e università

---

Comunità professionali e network europei

---

Policy maker

---

Responsabili di enti ed istituzioni culturali, musei, teatri, biblioteche, centri culturali, startup culturali, fondazioni, imprese

---

Singoli professionisti e professioniste del settore culturale, operatori e operatrici, direttori e direttrici, funzionari, funzionarie e personale degli uffici cultura degli enti statali e locali

---

Studenti e studentesse in formazione universitaria e post universitaria

# SVILUPPO TERRITORIALE

## Un patrimonio di innovazione sociale e culturale

Conduciamo processi complessi di valorizzazione e sviluppo territoriale a partire dalle risorse culturali materiali e immateriali dei territori e dal coinvolgimento delle comunità che li abitano. Collaboriamo con enti pubblici e privati per valorizzare i patrimoni culturali diffusi nei territori. Crediamo fermamente che cultura e innovazione sociale necessitino di prossimità ai luoghi in cui le persone vivono, di spazi, di opportunità di sperimentazione e di tempo, affinché possano contribuire al benessere delle comunità locali.

### Lo facciamo attraverso

---

Analisi del contesto

---

Capacity building sia per enti pubblici che per imprese culturali e sociali

---

Piani strategici di sviluppo territoriale basati sulle risorse culturali dei territori

---

Processi partecipativi finalizzati alla valorizzazione del patrimonio

---

Studi di fattibilità tecnica, economica e gestionale e progettazione definitiva ed esecutiva (questa attività è demandata a Fitzcarraldo Engineering)

---

Sviluppo di forme innovative di collaborazione tra soggetti pubblici e privati

### Con e per

---

Biblioteche, centri culturali, istituzioni culturali, musei, teatri

---

Ministeri e relative articolazioni territoriali, ed enti pubblici territoriali

---

Fondazioni di origine bancaria e non

---

Imprese e startup culturali



# COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

## Ricerca e sviluppo, accompagnamento e advocacy in Europa e oltre

Partecipiamo a reti internazionali e promuoviamo progetti di cooperazione, sviluppando temi, trasferendo pratiche, sperimentando modelli e approcci innovativi. Dalla fine degli anni '90 abbiamo contribuito alla nascita e al consolidamento di diversi network europei e internazionali, partecipando alle attività di advocacy e confronto per contribuire allo sviluppo di politiche europee. Realizziamo progetti di cooperazione per la ricerca, sostenibilità e sviluppo professionale delle ICC.

### Lo facciamo attraverso

---

Attività di ricerca e valutazione degli effetti generati dalle pratiche di partecipazione culturale sulle persone e le comunità

---

Collaborazione alla definizione di politiche strategiche per la cultura, in collaborazione con i maggiori network europei

---

Design e sperimentazione di percorsi formativi e innovativi

---

Ricerca e sperimentazione di modelli partecipativi

### Con e per

---

Fondazioni, enti pubblici e policy maker

---

Istituti di ricerca, osservatori, università

---

Organizzazioni culturali e creative

---

Reti internazionali e organizzazioni transnazionali

# ADVOCACY

## Portiamo la cultura al centro delle politiche

Contribuiamo al dibattito nazionale e internazionale sul ruolo della cultura nello sviluppo sociale ed economico, portando all'attenzione degli stakeholder e dei policy maker urgenze, nodi critici, visioni e opportunità. Lo facciamo mettendo in relazione operatori e operatrici culturali e policy maker, per favorire il dialogo, la costruzione di alleanze e l'elaborazione di politiche più efficaci e inclusive.

### Lo facciamo attraverso

---

ArtLab. Territori, Cultura, Innovazione: piattaforma nazionale per l'innovazione di politiche, programmi, progetti e pratiche che favorisce il confronto tra attori dell'ecosistema culturale e creativo, in dialogo con altri settori e in una prospettiva internazionale

---

"Geografie Culturali": collana editoriale di Editrice Bibliografica per la promozione e diffusione di contenuti, report e testi su temi culturali e sociali

---

Organizzazione di incontri, convegni e occasioni di networking

### Con e per

---

Artisti e artiste, operatori e operatrici del settore culturale

---

Centri di ricerca, istituzioni, organizzazioni, università

---

Enti pubblici territoriali e agenzie pubbliche

---

Fondazioni e fondazioni di origine bancaria

---

Imprese

---

Media di settore

---

Network nazionali e internazionali

---

Associazioni professionali e organizzazioni di rappresentanza di interessi

# FITZCARRALDO ENGINEERING

Il 2025 è il terzo anno di **Fitzcarraldo Engineering**, la Srl che persegue l'obiettivo di progettare e costruire (o ricostruire) spazi per la cultura, in stretta continuità con il lavoro svolto dall'area Sviluppo Territoriale di Fondazione Fitzcarraldo, ma in piena autonomia gestionale.

Fitzcarraldo Engineering:

- segue le attività di progettazione e **accompagna la nascita di nuovi centri culturali** (biblioteche, musei, centri culturali ibridi, teatri, archivi o qualsiasi altra forma di spazio o territorio per la cultura e per la collettività);
- garantisce l'intero ciclo di progettazione, assicurando la corretta **realizzazione delle opere** nella piena rispondenza degli obiettivi dei committenti.

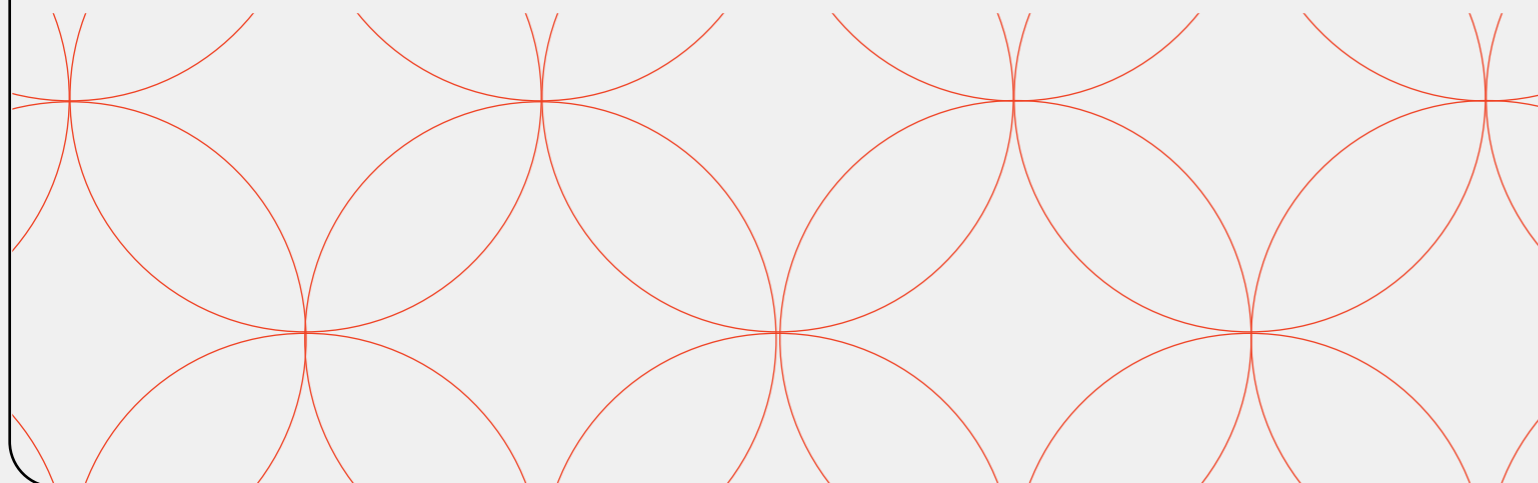
➤ [Scopri Fitzcarraldo Engineering](#)

Nel 2025 ha:

- seguito la progettazione esecutiva del **Piano per l'Abbattimento delle Barriere Architettoniche** delle due sedi dell'**Archivio di Stato di Torino**, per garantire la fruizione da parte di diversi target di pubblico - compresi coloro che si trovino in una situazione temporanea o permanente di difficoltà motorie, psico sensoriali o cognitive. Per la progettazione abbiamo lavorato con CCW (Cultural Welfare Center) e con associazioni che lavorano per i diritti delle persone con disabilità;
- condotto uno **studio di pre-fattibilità** per definire le attività per la messa in sicurezza, l'accessibilità, il recupero e la fruizione di **Palazzo Marchesale a Spinete**;
- attivato i processi di valorizzazione, gestione e fruizione del complesso di **Certosa di Pavia**, e per il Museo dei Grandi Fiumi di Rovigo.

# Le attività di Fondazione Fitzcarraldo ETS

Come Ente del Terzo Settore, le nostre attività possono essere articolate per tipologia e presenza, o meno, di interesse e particolare interesse sociale, con riferimento all'art. 5 del decreto legislativo n. 117/2017.



Tipologia di attività	N° di attività realizzate	N° di attività di interesse sociale o particolare interesse sociale
<b>Ricerca scientifica</b> Art. 5, comma 1, lett. h), del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117	13	13 di particolare interesse sociale
<b>Educazione, istruzione e formazione professionale</b> Art. 5, comma 1, lett. d), del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117	30	30 di interesse sociale
<b>Interventi di tutela e valorizzazione del Patrimonio culturale</b> Art. 5, comma 1, lett. f), del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117	14	0
<b>Organizzazione e gestione di attività culturali di interesse sociale</b> Art. 5, comma 1, lett. i), del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117	5	5 di interesse sociale

Per coerenza e trasparenza, specifichiamo che il totale dei progetti considerato per le elaborazioni ai fini del Bilancio Sociale, nella sezione del valore generato, potrebbe non coincidere pienamente con quello considerato ai fini della relazione di missione. Infatti per il Bilancio Sociale, che si basa su logiche in parte diverse dalla relazione di missione:

- sono esclusi dall'analisi i progetti che, seppur formalmente avviati nell'anno di rendicontazione di riferimento, prevedono in realtà la maggior parte delle attività e dunque anche dei risultati negli anni successivi;
- in riferimento all'attività di accompagnamento ad organizzazioni nell'ambito di bandi promossi da fondazioni di origine bancaria, abbiamo considerato un numero di progetti pari al numero delle realtà accompagnate, anziché al numero di bandi vinti.

# Per chi e con chi generiamo valore

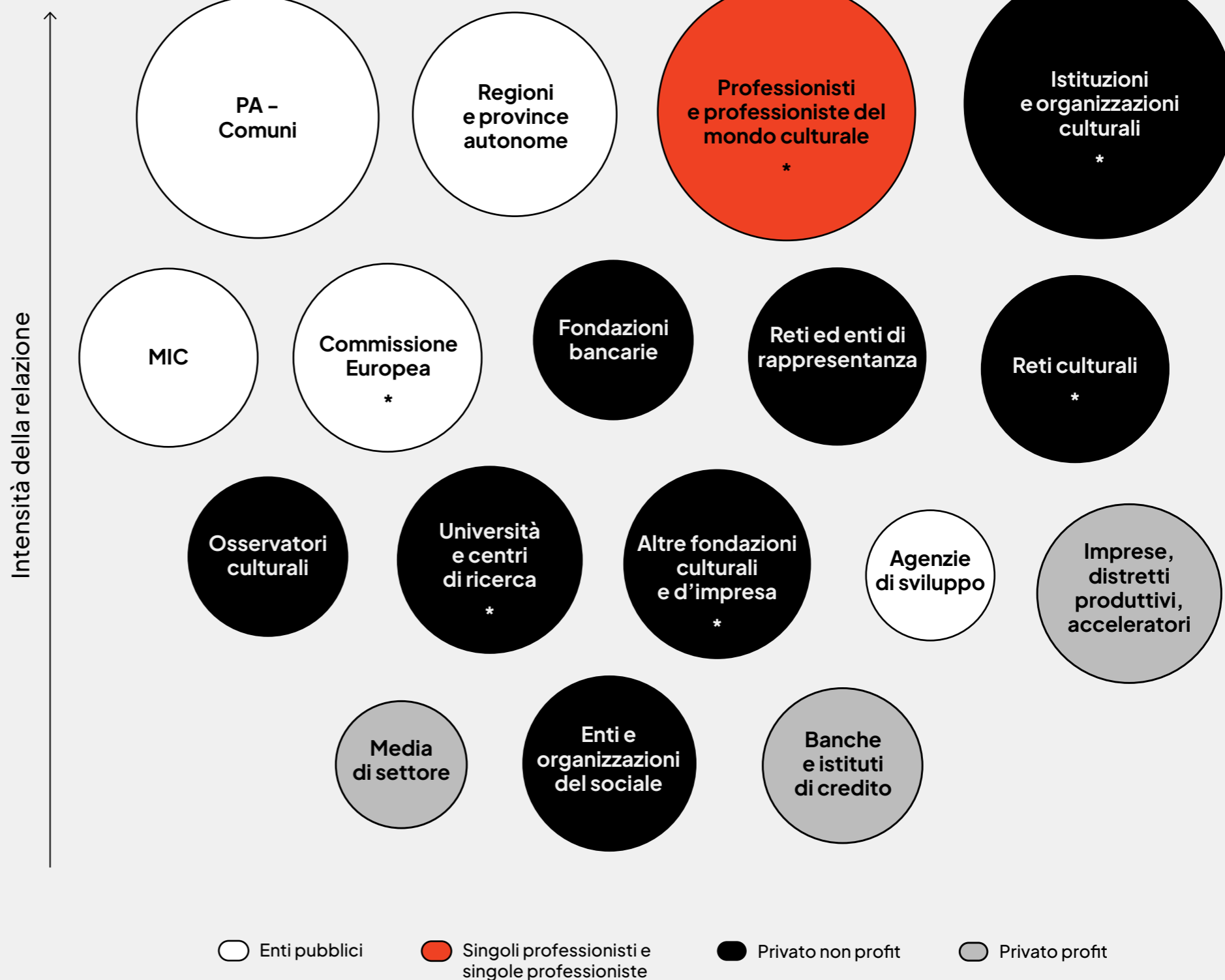
- ↳ Il nostro ecosistema
- ↳ Reti e partnership

03

# Il nostro ecosistema

Abbiamo deciso di raccontare il nostro ecosistema attraverso 4 lenti interpretative:

- **attuale intensità di relazione** tra la Fondazione e i cluster di stakeholder individuati (posizionamento lungo l'asse verticale);
- **natura degli enti** tra pubblici, privato profit e privato non profit;
- **numerosità di relazioni** con soggetti appartenenti ad un determinato cluster (grandezza delle bolle);
- **presenza rilevante di soggetti internazionali** all'interno di un determinato cluster (simbolo \*).



# Le relazioni sono il cuore di ciò che facciamo

La nostra storia si intreccia con l'evoluzione del settore culturale e di alcuni suoi attori chiave e figure protagoniste.

In quasi trent'anni di attività, abbiamo creato attorno alla Fondazione un **ecosistema relazionale** ampio e articolato, a livello **locale, nazionale e internazionale**, caratterizzato da relazioni durature nel tempo e da continue nuove collaborazioni. Riconoscendo la complessità e la diversità dell'ecosistema culturale, negli anni siamo entrati in contatto con diverse centinaia di interlocutori, tra professionisti e professioniste culturali, amministrazioni pubbliche, università e centri di ricerca, esponenti del Terzo Settore, delle fondazioni di origine bancaria e del mondo economico.

In questo contesto, **per uno stesso ente è comune osservare l'alternanza tra ruolo di partner e committenza** poiché le dinamiche e le esigenze possono variare a seconda degli ambiti, dei servizi e dei progetti.



# Reti e partnership

Riconosciamo l'importanza della collaborazione con e tra enti, insieme a professionisti e professioniste, sia per continuare ad imparare, sia per generare un impatto significativo nel comparto. Ci impegniamo attivamente nel tessuto delle reti internazionali e nazionali, per promuovere la cooperazione e sostenere azioni di advocacy.

## Reti e gruppi internazionali

➤ **Culture Action Europe** (CAE), fondata nel 1994 oggi è la principale rete europea di reti culturali, riunendo quasi 200 realtà, tra organizzazioni, artisti e artiste, attivisti e attiviste, rappresentanti del mondo accademico e politico.

Dal 2007 ne siamo membri e nel 2025 ne abbiamo ospitato a Torino la conferenza annuale e l'assemblea generale, in collaborazione con Fondazione Club Silencio.

➤ **ENCATC** fondata nel 1993, è la principale rete europea sulla gestione e politica culturale, che riunisce oltre 154 centri formativi in 40+ paesi. Promuove la professionalizzazione e la sostenibilità del settore culturale attraverso scambi e discussioni. Dal 1994 ne siamo membri.

➤ **EIT Culture & Creativity** è la nona Knowledge and Innovation Community dell'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (EIT), dedicata a supportare l'innovazione e la competitività dei settori culturali e creativi. Ne siamo membri dalla sua nascita nel 2023, a cui abbiamo contribuito attivamente, insieme ad altri 50 partner da oltre 20 paesi.

➤ **Pact for Skills** uno dei programmi bandiera all'interno della "Agenda europea per le competenze", con lo scopo di promuovere l'aggiornamento continuo delle competenze per la forza lavoro europea. Dal 2023 siamo partner firmatari del patto e membri attivi della "Large Scale Partnership for Culture and Creative Industries".

➤ **EADA – European Audience Data Alliance** rete informale di agenzie, centri di ricerca e imprese che monitorano la domanda e la partecipazione culturale in diverse regioni europee, per fornire insights utili a policy maker e istituzioni culturali. Partecipiamo attivamente ai lavori dal 2022 e dal 2025 siamo membri dell'Advisory Group.

## Reti nazionali

➤ **F.i.Re – Formazione in Rete** rete informale nata dalla comunità di pratiche promossa da Fondazione Compagnia di San Paolo tra enti impegnati in attività di formazione artistica e culturale in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. Dal 2025 siamo capofila della cordata di enti che ne cura il coordinamento.

## Siamo partner di

➤ **Premio Crowdfunding della Cultura** promosso da Rete del Dono.  
➤ **Premio CULTURA+IMPRESA** promosso dall'omonimo Comitato.

# Ecosistema comunicativo

04

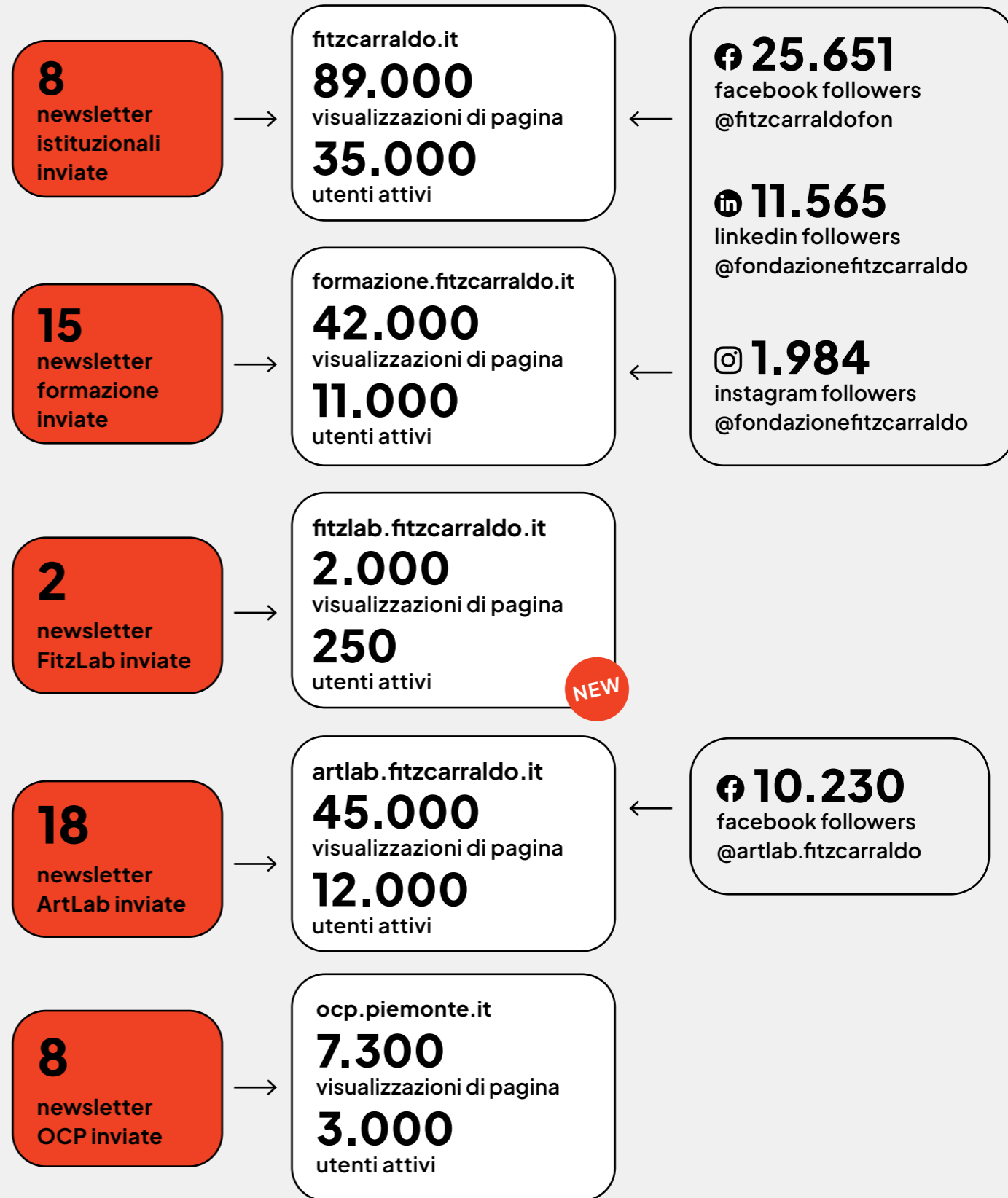
Nel corso del 2025 il nostro ecosistema comunicativo ha proseguito un percorso di consolidamento e progressiva integrazione tra i diversi canali digitali, rafforzando il ruolo della comunicazione come **infrastruttura a supporto delle attività di ricerca, formazione e progettazione**.

I **siti web** hanno continuato a rappresentare il principale asse della comunicazione, sia come strumenti di informazione istituzionale sia come ambienti di produzione e organizzazione dei contenuti. Inoltre abbiamo avviato un lavoro di raccolta del patrimonio documentale del progetto ArtLab, con l'obiettivo di sviluppare un archivio digitale, orientato non solo alla conservazione ma anche alla fruizione dei contenuti on demand.

Parallelamente, i **canali social** hanno consolidato il proprio ruolo grazie alla diversificazione nell'articolazione dei contenuti. **LinkedIn** si conferma il principale canale di posizionamento, con una crescita in termini di pubblico e interazioni; **Instagram** consolida la propria funzione di racconto visivo e di ampliamento dei pubblici; **Facebook** mantiene un ruolo di presidio informativo verso segmenti più tradizionali.

Si conferma il ruolo centrale della **newsletter** come strumento editoriale di sintesi e approfondimento. La sua articolazione tematica rafforza la coerenza della narrazione istituzionale, chiarendo il legame tra ricerca interna e progetti, servizi e iniziative.

Un elemento significativo dell'anno è stato il lavoro integrato tra area comunicazione e area formazione, con il supporto di fornitori esterni, per la progettazione di **FitzLab**: la nuova piattaforma dedicata all'offerta formativa, che contribuisce a rafforzare riconoscibilità e coerenza dell'area formazione all'interno dell'identità complessiva, con particolare attenzione all'allineamento tra posizionamento strategico, architettura informativa ed esperienza utente. La piattaforma, lanciata a fine 2025, verrà consolidata e arricchita nel 2026.



Nel complesso, l'anno evidenzia un ecosistema sempre più articolato ma progressivamente integrato, in cui i diversi canali svolgono funzioni complementari e convergenti nella costruzione del nostro posizionamento.



fitzcarraldo fondazione NEWSLETTER #63 Maggio 2025

INTRO

## Verso una cultura sostenibile

Quello che un tempo era un approccio individuale, adottato da artisti, creativi e operatori culturali particolarmente sensibili alle sfide globali – come quella climatica – si sta via via trasformando in una consapevolezza più ampia e condivisa. Tuttavia, resta ancora necessario fare in modo che questa sensibilità diventi una pratica concreta, diffusa e strutturata nei processi di progettazione e produzione artistica.

La cultura – siamo convinti – ha il potere di immaginare futuri diversi, generare coesione sociale e ispirare nuove visioni del vivere comune in chiave sostenibile. Promuovere la sostenibilità come valore trasversale, integrandolo nei processi, nelle politiche e nei progetti culturali è una delle sfide della Fondazione.

[Continua a leggere...](#)

### PlayFitz

La playlist culturale di Fondazione Fitzcarraldo

Per questo numero speciale abbiamo deciso di segnalarti quattro contributi e progetti di autori, autori e realtà che parteciperanno ad ArtLab25 Novara e che avrai modo di approfondire durante l'evento!

<p>LIBRO</p> <h4>Esplora Ribalta Trasforma</h4> <p>Cosa vede un bambino al museo? Cosa può toccare?</p> <p><a href="#">Scopri di più</a></p>	<p>LIBRO</p> <h4>Manuale per interpreti del patrimonio</h4> <p>Per chi vuole creare connessioni significative tra il pubblico e i luoghi, grazie all'interpretazione del patrimonio.</p> <p><a href="#">Scopri di più</a></p>
<p>RICERCA</p> <h4>Tecnologie digitali di mediazione nei musei: cosa funziona davvero?</h4> <p>Autore della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.</p> <p><a href="#">Scopri di più</a></p>	<p>PIATTAFORMA WEB</p> <h4>DiPa Tool- L'IA per l'accessibilità digitale</h4> <p>cura di Fondazione Kainon ETS</p> <p><a href="#">Scopri di più</a></p>

fitzcarraldo fondazione

Fondazione Fitzcarraldo ETS  
via Acate 8, 10152 Torino  
Tel +39 011 5090317

f i in y

Scarica il Bilancio Sociale 2024

# Il valore generato



# Il nostro orientamento all'impatto

I progetti che realizziamo sono numerosi e molto diversi tra loro per natura, durata, formato, aree di competenza, complessità dei processi, ecosistema relazionale attivato, chi ne beneficia e dimensione economica.

Per chiarezza e correttezza metodologica abbiamo deciso di guardare progetti e risultati attraverso la lente dei nostri obiettivi strategici.

## 5 ambiti di impatto

ai quali vogliamo contribuire attraverso il nostro lavoro

## 5 visioni del valore

che intendiamo generare, 1 per ciascun ambito di impatto

## 14 obiettivi strategici

## + cosa abbiamo fatto per migliorarci

### Breve nota metodologica

Molti progetti afferiscono a più dimensioni di impatto e contribuiscono a più obiettivi contemporaneamente, tuttavia ci stiamo impegnando a contare ciascun progetto una sola volta in base all'ambito di impatto prevalente, per evitare il rischio di sovrarappresentazione del totale delle attività svolte e dei risultati raggiunti nel corso dell'anno. In alcuni casi, dove non è stato possibile adottare pienamente questo approccio (es. alcuni dei progetti che consideriamo rilevanti per contribuire all'innovazione dei

settori culturali e creativi ma che, allo stesso tempo, hanno anche un focus non trascurabile sulla valutazione e sull'orientamento agli impatti), abbiamo provveduto a renderlo chiaro all'interno del documento.

La maggior parte dei progetti realizzati sono a cavallo tra il 2025, anno di riferimento di questo Bilancio Sociale, e l'anno precedente o successivo. Questo, che in parte è dovuto alla durata pluriennale di molti dei nostri progetti, implica che alcuni di questi li ritroveremo senz'altro anche nelle prossime edizioni del documento.

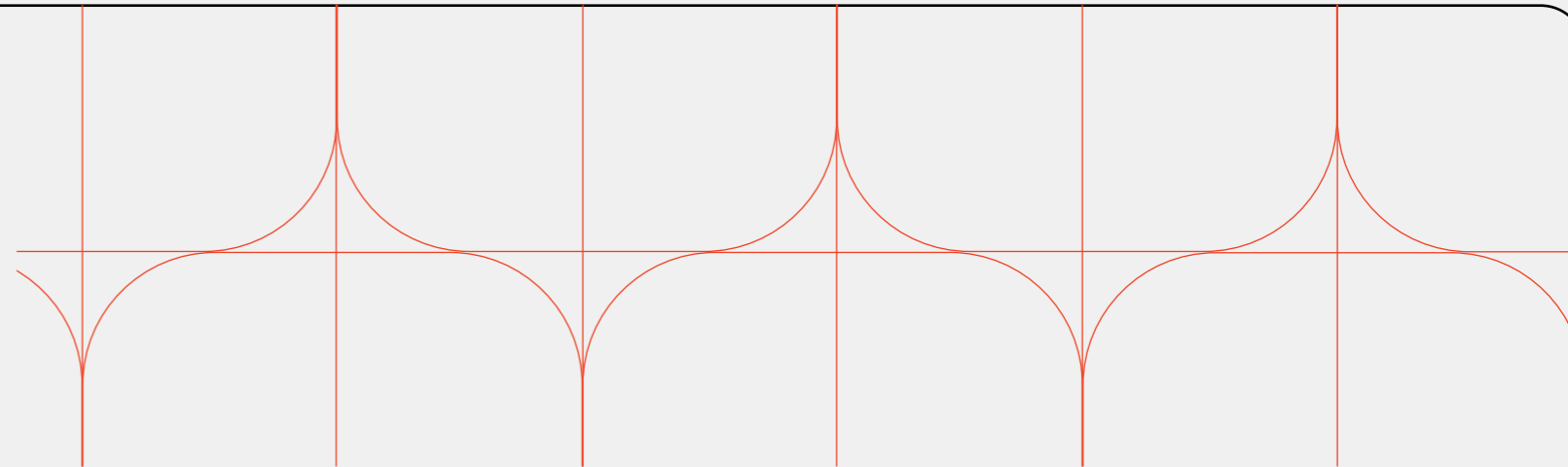
La quasi totalità dei dati riportati sono dati interni all'organizzazione.

Chi partecipa e beneficia delle nostre attività spesso lo fa in relazione a più di un progetto o attività, per questo alcuni dati sono difficili da rilevare con esattezza. Un esempio è il numero esatto di organizzazioni, professionisti e professioniste e altre persone che abbiamo complessivamente coinvolto in un anno, senza correre il rischio di contarli più volte. Impegnandoci ad applicare internamente la correttezza

metodologica in cui crediamo e che dichiariamo esternamente, abbiamo preferito non riportare i dati che per noi rimangono ancora difficili da tracciare con piena esattezza.

Il capitolo "cosa abbiamo fatto per migliorarci" rappresenta una pratica di autoriflessione e valutazione fondamentale, che supera la mera misurazione e in grado di restituire la natura dinamica ed evolutiva della nostra Fondazione.

# I cinque ambiti di impatto



## Innovazione delle politiche culturali

Accompagniamo l'**innovazione** delle politiche culturali affinché siano in grado di prefigurare e sostenere il cambiamento.

## Innovazione dei settori culturali e creativi

Sosteniamo la **trasformazione** dell'ecosistema culturale e creativo, nella sua ricchezza e diversità, verso modelli di creazione e produzione sostenibili.

## Sviluppo territoriale a base culturale

Conduciamo processi complessi di valorizzazione e **sviluppo territoriale** a partire dalle risorse culturali materiali e immateriali dei territori e dal coinvolgimento delle comunità che li abitano.

## Partecipazione culturale

Investighiamo, promuoviamo e sosteniamo la **partecipazione** culturale in quanto presupposto essenziale per una democrazia attiva e per una produzione culturale sostenibile.

## Impatti della cultura

Investighiamo criticamente la **diversità** delle dimensioni di **valore generato** da cultura e creatività: economico, sociale e culturale.

# I risultati del 2025

- ↘ Uno sguardo complessivo
- ↘ Innovazione delle politiche culturali
- ↘ Innovazione dei settori culturali e creativi
- ↘ Sviluppo territoriale a base culturale
- ↘ Partecipazione culturale
- ↘ Impatti della cultura

05

# Uno sguardo complessivo

## Abbiamo realizzato 67 progetti

considerando anche quelli propri, istituzionali e continuativi come l'insieme delle nostre proposte formative, ArtLab, Editrice bibliografica, MAScult e Osservatorio Culturale del Piemonte.

- 14 progetti hanno rilevanza nazionale.
- 9 progetti hanno rilevanza europea, 1 internazionale.

- I restanti hanno interessato 12 regioni italiane, specie Piemonte, Lombardia, Liguria e Puglia, Sardegna.

Altri progetti svolti nel Sud Italia e nelle Isole sono significativi sia per il perseguimento della nostra mission, sia per la longevità dei progetti e delle relazioni costruite con le amministrazioni e le istituzioni dei territori.

## Abbiamo lavorato per e con 52 committenti molto diversi tra loro, ricevendo in alcuni casi più incarichi dallo stesso ente.

- Poco più della metà sono enti pubblici, a diversi livelli di governo e scala territoriale: oltre alla Commissione europea, Ministero della Cultura, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, anche 15 comuni, 3 regioni, 1

provincia autonoma. I comuni coinvolti spaziano da città metropolitane come Roma e Torino, a centri urbani di medie dimensioni come Cagliari, Scandicci, Carrara, Gorizia, Mola di Bari, Putignano e Venaria Reale, fino a centri più piccoli o situati

in aree interne, come Colle Brianza e Poggiorsini.

- Poco meno della metà dei committenti sono enti privati non profit – fondazioni di origine bancaria, associazioni di categoria, associazioni,

fondazioni, cooperative e imprese sociali. Tra questi anche 3 tra le principali fondazioni di origine bancaria italiane, per dimensione patrimoniale e capacità erogativa.

Questi risultati sono per noi la misura del nostro impegno ad adattare attività e interventi in contesti geografici, sociali e culturali differenti.

Per natura e missione attraversiamo, stimoliamo, studiamo e approfondiamo una gran moltitudine di temi, ma nel 2025 abbiamo intenzionalmente dedicato attenzione e impegno particolari a **dati e digitale, accessibilità, ruolo della cultura e delle pratiche artistiche per il benessere e l'attivazione delle comunità, Partenariati Speciali Pubblico-Privati**, affrontandoli in modo trasversale a tutte le nostre attività.

# Innovazione delle politiche culturali

Accompagniamo l'innovazione delle politiche culturali affinché siano in grado di prefigurare e sostenere il cambiamento.



Contribuiamo allo sviluppo di questo ambito in particolare attraverso le nostre attività di ricerca, l'organizzazione di convegni e momenti di networking, la collaborazione con network nazionali e internazionali e iniziative di advocacy.

## Obiettivi

- 1** Promuovere la conoscenza e il valore dei settori culturali e creativi, grazie allo studio, all'analisi e all'approfondimento delle dinamiche dei singoli settori, delle politiche pubbliche e private e dei sistemi culturali nel loro complesso.
- 2** Supportare la definizione, lo sviluppo e l'implementazione di interventi e politiche di rilevanza pubblica, a livello europeo, nazionale e locale.
- 3** Contribuire al dibattito culturale nazionale e internazionale, anche attraverso incontri, conferenze e opportunità di networking, fornendo occasioni di confronto e dibattito tra policy maker e attori dell'ecosistema.

# Obiettivo 1

Promuovere la conoscenza e il valore dei settori culturali e creativi, grazie allo studio, all'analisi e all'approfondimento delle dinamiche dei singoli settori, delle politiche pubbliche e private e dei sistemi culturali nel loro complesso.

## Osservatorio Culturale del Piemonte

L'analisi e la valutazione delle politiche sono al centro dell'attività dell'Osservatorio Culturale del Piemonte, che dal 1998 svolge attività di ricerca, analisi e supporto ai policy maker e alle realtà del settore culturale.

### Una partnership storica:

Nel 1998 l'associazione ArtLab, confluita successivamente nella Fondazione Fitzcarraldo, ha promosso la costituzione dell'Osservatorio e del relativo Protocollo di Intesa che ha regolato la partnership pubblico-privata fino al 2024, oltre a gestirne le attività.

Nel 2025, alla scadenza del protocollo e nelle more della definizione di un nuovo modello di governance dell'Osservatorio, la gestione delle attività è stata confermata a Fondazione Fitzcarraldo ETS.

### Ha contribuito al monitoraggio del comparto, raccogliendo dati su:

- 248 musei
- 111 biblioteche
- 110 cinema in Piemonte.

### Ha messo a disposizione del settore la 25esima Relazione annuale:

- 109 iscrizioni all'evento di presentazione della Relazione
- 22 visualizzazioni della registrazione della presentazione disponibile online (in 6 mesi)
- 680 download del documento (in 6 mesi).

### 11 sottoscrittori:

- Regione Piemonte
- Città di Torino
- Fondazione Compagnia di San Paolo
- Fondazione CRT
- Camera di Commercio di Torino
- AGIS – Associazione Generale Italiana dello Spettacolo
- IRES – Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Piemonte
- Unioncamere Piemonte
- Associazione Abbonamento Musei
- Università degli Studi di Torino
- Università del Piemonte Orientale

### 1 soggetto gestore:

Fondazione Fitzcarraldo ETS

### Ha relazioni con 9 Osservatori, in Italia e all'estero:

- Osservatorio dello Spettacolo dell'Emilia-Romagna
- Osservatorio della cultura della Toscana
- Osservatorio per l'innovazione digitale nei beni culturali del PoliMi
- Institut de Cultura de Barcelona
- Centre d'Estudis i Recursos Culturals de Barcelona
- Observatoire Culturel du Québec
- Osservatorio Basco della Cultura
- Osservatorio Culturale del Canton Ticino
- Observatoire des politiques culturelles Grenoble

### e con 2 Istituti di Ricerca, in Italia:

- ISTAT
- Fondazione Symbola

➤ [Vai al sito dell'Osservatorio](#)

## Le modalità e le prassi culturali degli over 60: un'analisi territoriale comparata

A partire dal 2024, l'Osservatorio Culturale del Piemonte ha avviato una collaborazione con l'Università del Piemonte Orientale per la realizzazione del progetto T.O.C.C.P.E – Tech-driven Opportunity in Cultural Consumption Patterns of the Elderly, nell'ambito delle attività del partenariato esteso della Fondazione GRINS, finanziato da un bando a cascata dell'Università di Catania.

### Focus del progetto

Tracciare alcune delle caratteristiche della domanda culturale degli over 60 in relazione ai prodotti e servizi culturali tech-driven.

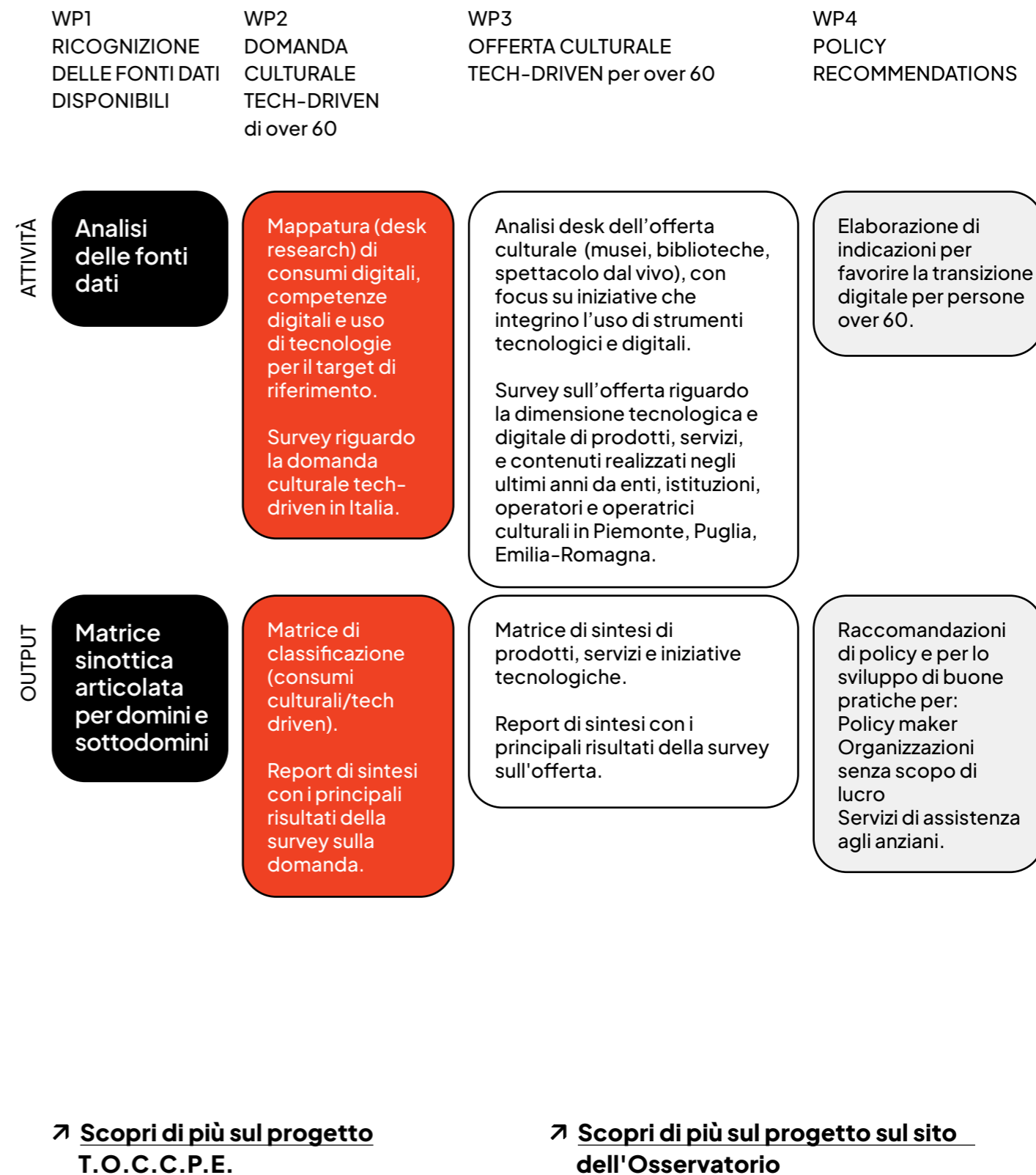
### Obiettivi

- Comprendere se e quanto le pratiche di consumo culturale

digitale e tech-driven della popolazione over 60 possano rappresentare un'opportunità per contribuire agli ambiti del progetto.

- Produce dati ed evidenze per alimentare le riflessioni di decision e policy maker su quali aspetti intervenire, strutturando misure e interventi ad hoc.

## WPs, attività e risultati



## Obiettivo 2

Supportare la definizione, lo sviluppo e l'implementazione di interventi e politiche di rilevanza pubblica, a livello europeo, nazionale e locale.

### **Borghi Linea A: rigenerazione oltre il PNRR**

Nel 2025 è proseguito, in collaborazione con l'Unità di missione PNRR del Ministero della Cultura, Invitalia, la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome e l'ANCI, il **ciclo di incontri a carattere seminariale riservati ai 21 comuni in altrettante regioni e province**, che hanno vinto il Bando M1C3 – Investimento 2.1 “Attrattività dei borghi – Linea A”, insieme a **imprese nazionali, imprese e organizzazioni culturali e della società civile coinvolte a livello territoriale**.

Obiettivo del progetto, che rientra nell'ambito di ArtLab, è duplice: individuare le condizioni occorrenti sia per una efficace implementazione degli interventi,

mediante il coinvolgimento degli attori economici, sociali e culturali locali, sia per assicurarne la continuità di sviluppo, oltre la fine del PNRR e la realizzazione degli interventi strutturali previsti.

Il ciclo di incontri avviato a Montalto delle Marche (AP) nel 2024, è proseguito a Grizzana Morandi – Campolo (BO) nel luglio 2025 e si concluderà a Gorizia nel febbraio 2026.

Complementare a questa iniziativa, al tema della rigenerazione territoriale a base culturale nelle aree interne sono state dedicate alcune sessioni nelle tappe principali di ArtLab, finalizzate all'elaborazione di raccomandazioni di policy, a partire dal confronto su esperienze sviluppate in diverse regioni, tra attori culturali, sociali, agenzie di sviluppo ed enti pubblici.

### **Capitali culturali come leva di policy: esperienze di candidatura tra Italia e Svizzera**

Nel 2024 il Comune di Carrara ha partecipato, con il nostro supporto, al bando del Ministero della Cultura per la Capitale italiana dell'arte contemporanea, risultando tra le

cinque finaliste su 23 candidature. Il percorso è comunque confluito nel 2025 nell'accompagnamento alla attivazione di una **Capitale toscana dell'arte contemporanea (CTAC)**, anche attraverso la collaborazione con la Rete del Contemporaneo in Toscana. Il riconoscimento è stato assegnato dalla Regione Toscana alla Città di Carrara in continuità con il lavoro sviluppato per la candidatura nazionale. Per la CTAC 2026, abbiamo svolto un ruolo di supporto al Comune di Carrara negli incontri con la Rete del Contemporaneo in Toscana e la Regione Toscana, e nella stesura del programma culturale.

**Lugano, con Locarno e Mendrisio**, ha presentato nel 2025 la sua **candidatura a Capitale Culturale Svizzera 2030**. Le tre città si sono avvalse della nostra collaborazione per le attività di sviluppo strategico e ideazione del concept, supporto alla redazione del dossier e coinvolgimento degli stakeholder. Il processo ha previsto inoltre il coinvolgimento degli studenti e delle studentesse della settima edizione del MAScult (di cui Fitzcarraldo svolge il ruolo di direzione scientifica), per attività di analisi del contesto e benchmarking.

## Obiettivo 3

Contribuire al dibattito culturale nazionale e internazionale, anche attraverso incontri, conferenze e opportunità di networking, fornendo occasioni di confronto e dibattito tra policy maker e attori dell'ecosistema.

### ArtLab. Territori, cultura, innovazione.

Nel 2025 si è svolta la 20esima edizione di ArtLab, che conta su un'ampia rete di enti tra partner e collaboratori<sup>2</sup>.

#### 25 Partner economici

Accessiway, Agenzia Cult, Alleanza delle Cooperative, Art-Er, Basilicata Creativa, Cofidi, Coopculture, Distretto Produttivo Puglia Creativa, Dot Beyond, Editrice Bibliografica, Eit Culture&Creativity, Ett spa, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia San Paolo, Fondazione CRC, Fondazione Kainòn, Fondazione Symbola, Gruppo Meta, Materahub, PTSClas, Regione Emilia-Romagna, Regione Marche, Regione Puglia, Scuola Nazionale patrimonio e attività culturali.

#### 9 Patrocini

Acri, Anci, Città di Novara, Comune di Bari, Comune di Grizzana Morandi, Conferenza delle Regioni e delle province autonome, Ministero della Cultura, Regione Emilia Romagna, Regione Puglia.

#### 9 Collaborazioni

AIB, ARCI, Assifero, CCW, C.re.S.Co, Icom, Keeponlive, Lo Stato dei Luoghi, Music Innovation Hub.

#### 3 Partner locali

Castello di Novara, Nòva, Teatro Piccolo Coccia

<sup>2</sup>Nel 2025 è stato ripensato il meccanismo di adesione ad ArtLab, allargando la possibilità di collaborazione anche a reti e organizzazioni nazionali di rappresentanza che partecipano al progetto in forma diversa da quella economica, contribuendo alla scelta di temi, alla curatela del programma e al coinvolgimento di comunità e stakeholder chiave per i temi trattati.

#### I principali temi degli incontri 2025:

- rigenerazione urbana e partenariati pubblico-privati (modelli, pratiche, competenze);
- il ruolo della cultura nelle sfide della rigenerazione territoriale, oltre il PNRR;
- impatti sociali degli investimenti e delle attività culturali;
- condizioni e prospettive per una filantropia generativa;
- programmi, condizioni e strumenti per lo sviluppo delle ICC;
- transizione digitale (focus: dati, accessibilità, competenze);
- le programmazioni nazionali e regionali su finanziamenti europei per beni e attività culturali (focus: welfare culturale e modelli di partecipazione);
- il futuro degli spazi per la musica.

Anche nel 2025 ArtLab ha ospitato gli incontri del Coordinamento tecnico della Commissione Cultura della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome.

#### Nel 2025:

- 2 tappe (Bari e Novara), 1 evento satellite (Campolo-Grizzana Morandi)
- 16 sessioni plenarie, 15 tavoli di lavoro, 10 seminari
- circa 700 presenze
- 300 visualizzazioni streaming.

➤ [Scopri tutti i dettagli sul sito di ArtLab](#)

## Beyond 2025: Being Many

Nel 2025 Fondazione Fitzcarraldo è stata tra i partner organizzatori, insieme a Fondazione Club Silencio, della **conferenza annuale** promossa da **Culture Action Europe** in quanto vincitrice del bando pubblico per l'organizzazione dell'evento.

L'evento, articolato in quattro giornate, ha riunito organizzazioni, istituzioni, ricercatori e ricercatrici, attivisti ed attiviste, operatori e operatrici dei settori culturale e sociale da **29 paesi**, configurandosi come uno spazio di dialogo internazionale e intergenerazionale sulle sfide contemporanee e il ruolo della cultura.

La città di Torino, e in particolare il quartiere Aurora, si è trasformata in un laboratorio diffuso e uno **spazio di confronto** su vari temi:

- cultura come leva per governance partecipativa e azione collettiva;
- leadership culturale inclusiva, intersezionale e intergenerazionale;
- democrazia culturale e nuove forme di partecipazione;
- sostenibilità sociale e ambientale nei sistemi culturali;
- cultura, salute e benessere;
- dialogo tra dimensione locale ed europea nei processi culturali;
- ruolo della cultura nelle sfide contemporanee (crisi climatica, conflitti, trasformazioni sociali).



### La conferenza ha riunito:

- ▀ 75 speakers nazionali ed internazionali
- ▀ 47 persone volontarie
- ▀ 11 changemakers under 30, coinvolti in un percorso dedicato di capacity building prima dell'evento e attivi durante la conferenza come curatori, curatrici e critical friends
- ▀ 215 organizzazioni
- ▀ 395 presenze
- ▀ 17 locations.

Visto il respiro internazionale e la connessione con i temi trattati, la conferenza è stata l'occasione per ospitare anche l'evento di disseminazione del progetto europeo Dance Well, che ha registrato 107 presenze tra pratica di danza, mostra e panel dedicato.

# Innovazione dei settori culturali e creativi

Sostenere la trasformazione dell'ecosistema culturale e creativo, nella sua ricchezza e diversità, verso modelli di creazione e produzione sostenibili.



Contribuiamo allo sviluppo di questo ambito attraverso le nostre attività di formazione, accompagnamento e consulenza, oltre a ricerca, produzione e distribuzione di pubblicazioni.

## Obiettivi

- 1** Supportare la crescita professionale di organizzazioni culturali e di chi opera nel settore, dalle grandi istituzioni culturali alle realtà indipendenti, attraverso lo sviluppo di competenze e processi di empowerment.
- 2** Favorire processi di innovazione all'interno di organizzazioni e imprese culturali, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo strategico e con le evoluzioni del contesto esterno.
- 3** Condividere conoscenza e ispirazione, alimentare la discussione su temi culturali di rilevanza globale, attraverso la produzione e diffusione di contenuti.

# Obiettivo 1

Supportare la crescita professionale di organizzazioni culturali e di chi opera nel settore, dalle grandi istituzioni culturali alle realtà indipendenti, attraverso lo sviluppo di competenze e processi di empowerment.

## Le nostre proposte formative 2025, tra corsi annuali e formule brevi:

**1 percorso annuale (186 ore) CRPC XXIX** Corso per responsabile di progetti culturali. Il percorso prevede attività di tutoraggio e di sviluppo di un project work.

**2 Percorsi in partnership con Conservatorio della Svizzera italiana di Lugano**

- CAS in Management e Politiche culturali (108 ore)
- CAS in Marketing e Comunicazione (72 ore)

**2 Percorsi di approfondimento**

- **Generative Heritage:** strumenti e competenze per valorizzare il patrimonio culturale con l'intelligenza artificiale (64 ore)
- **Ecosistemi:** approcci culturali alla sostenibilità (15 ore)

**2 Percorsi di capacity building per supportare la transizione digitale** finanziati da Ministero della Cultura tramite il programma Next Generation EU

- **Digita Lens - Strategie e strumenti per il monitoraggio di progetti digitali (24 ore)**
- **Digita Lens - Accessibilità e digitale: la cultura come esperienza plurale (30 ore)**

**10 corsi brevi online (con durata variabile da 10 a 30 ore ciascuno)**

- Bilancio Sociale per le organizzazioni culturali
- Comunicazione per la cultura
- Fundraising per la cultura
- Laboratorio di design thinking per l'audience development
- Laboratorio di europrogettazione
- Marketing per la cultura
- Partenariati pubblico-privati per la valorizzazione del patrimonio culturale
- Strategie data driven per le organizzazioni culturali
- Strategie di internazionalizzazione
- Valutazione d'impatto: approcci e strumenti per il mondo culturale

➤ + 590 ore di training.

➤ **114 professionisti e professioniste coinvolte come docenti o testimonianze**, a partire dall'ampia rete di relazioni sviluppate negli anni.

➤ **4 visite studio**, di cui 2 in Europa, hanno permesso a chi ha partecipato di incontrare, conoscere e confrontarsi con **22 organizzazioni culturali**, di cui 16 internazionali.

## Percorsi formativi di empowerment su committenza

Mettiamo a disposizione di molteplici stakeholder la nostra esperienza nel design e implementazione di iniziative di formazione e accompagnamento, creando percorsi ad hoc sulle esigenze dei committenti e delle loro comunità di destinatari.

Nel 2025:

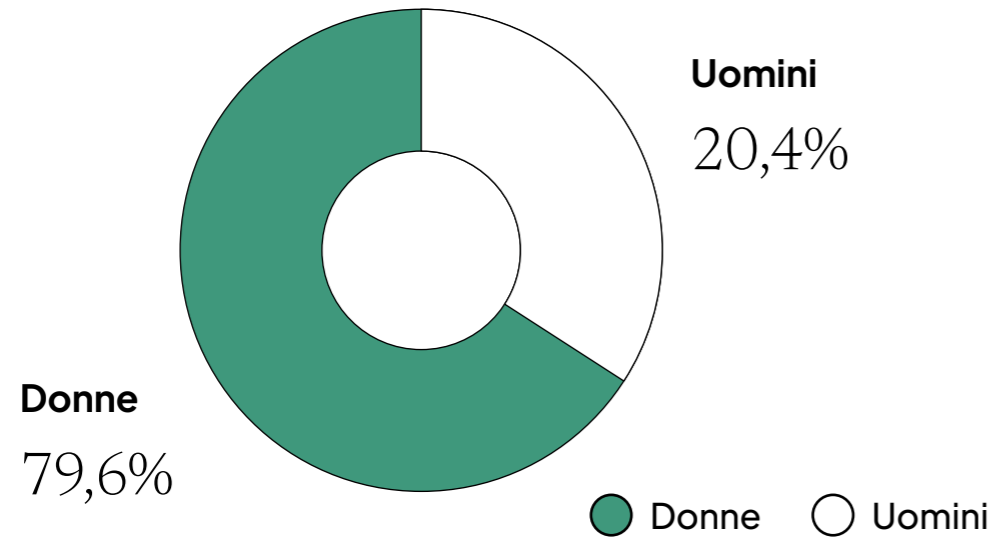
- 4 percorsi progettati e realizzati "su misura", personalizzati in termini di **contenuti, formati e durata** per rispondere a bisogni specifici.

Di cui:

- 3 percorsi di sviluppo competenze **per comunità di professionisti e professioniste sostenute da terzi**;
- 1 percorsi di formazione "in house".

➤ **Scopri l'offerta formativa completa**

## Partecipanti per sesso

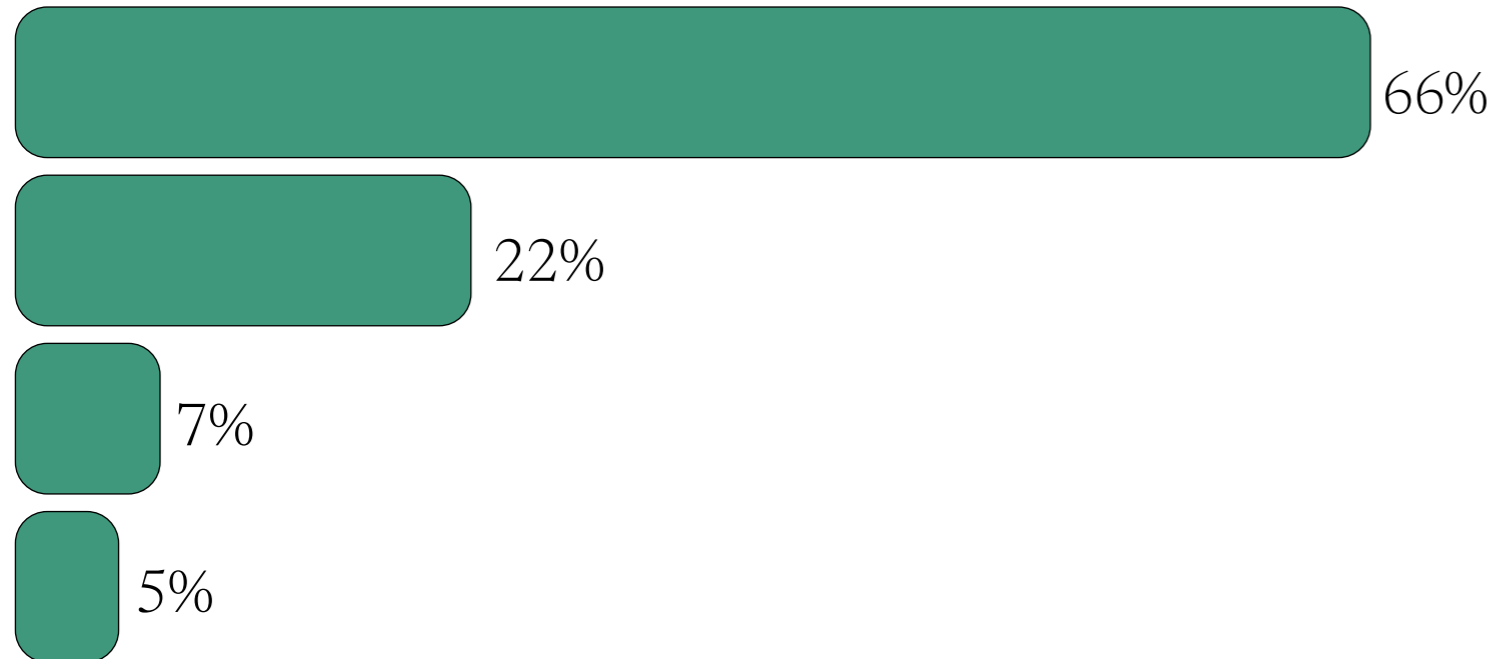


## Partecipanti per provenienza

17 regioni d'Italia

Le principali sono: Lombardia, Piemonte, Lazio

29 partecipanti da fuori Italia



Percentuali calcolate sul totale rispondenti che hanno fornito l'informazione geografica.



## Collaborazione con altri enti

Collaboriamo con numerosi enti in Italia e all'estero, co-progettando percorsi formativi o mettendo a disposizione le nostre competenze su specifici temi.

Nel 2025:

- con il Conservatorio della Svizzera italiana di Lugano, per la **curatela scientifica** del MAScult – Master of Advanced Studies in Cultural Management (7° edizione);
- con Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di Milano, MEET Digital Culture Center, ETT spa per il **co-progettazione** del percorso DigitaLens, sostenuto con fondi Next Generation EU;
- con Sineglossa, per la **co-curatela** del corso Generative Heritage: strumenti e competenze per valorizzare il patrimonio culturale con l'intelligenza artificiale
- con l'Università di Bologna, **organizzando** la visita studio per il GIOCA, la laurea magistrale in inglese in Innovation and Organisation of Culture and the Arts (22° edizione);
- con il Cultural Welfare Centre, per la **curatela ed erogazione** dei moduli “Progettazione culturale” e “Valutazione di impatto” per il Master Cultura e Salute (3° edizione);
- con Rete del Dono, curando la **docenza** in “Impatti e progetti culturali” nell’ambito della partnership con il Premio Crowdfunding per la cultura;
- con più di 30 enti attivi nella formazione artistica e culturale in Piemonte, Liguria e Valle D’Aosta, nell’ambito della **comunità di pratiche** “Linee Guida Formazione” promossa da Fondazione Compagnia di San Paolo;
- con Fondazione ITS Turismo e Attività Culturali dal 2016, in qualità di **soci fondatori**;
- con il Global Leader Institute, per la **facilitazione** dell’Innovation Summit 2025 a Reggio Emilia, nell’ambito del Global Arts MBA;
- i moduli “Progettazione culturale” e “Valutazione di impatto” per il Master Cultura e Salute (3° edizione);
- con il Master in Progettazione europea per la Cultura e la Creatività dell’Università degli Studi di Perugia, curando la **docenza** per la sessione *Oltre l’audience development: cultura e creatività per la coesione sociale* e organizzando insieme una **visita studio** a Bruxelles per gli studenti dei rispettivi corsi.

## Obiettivo 2

Favorire processi di innovazione all'interno di organizzazioni e imprese culturali, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo strategico e con le evoluzioni del contesto esterno.

Da sempre al fianco di organizzazioni, professionisti e professioniste nello sviluppo e rafforzamento di progetti e competenze, **negli ultimi anni abbiamo intensificato l'attività di accompagnamento all'innovazione e allo sviluppo strategico**, tema sfidante e urgente per tutto il comparto culturale.

Nel 2025 abbiamo realizzato 17 attività di accompagnamento strategico:

- **13 nell'ambito di programmi di sostegno** promossi da fondazioni di origine bancaria e società consortili regionali, per il supporto di processi di innovazione organizzativa, sviluppo strategico, orientamento all'impatto e sviluppo di comunità di pratica;
- **4 come consulenti** per la definizione di piani strategici, di sistemi di monitoraggio, valutazione e rendicontazione sociale e il ripensamento dei sistemi di offerta.

10 in Piemonte, 3 in Liguria, 1 in Campania, 1 in Emilia-Romagna, 1 nella Provincia Autonoma di Bolzano, 1 di rilevanza internazionale.

## Alliance for Socially Engaged Arts Fellowship

Dal 2025 siamo partner del consorzio internazionale che, insieme a The Audience Agency e Culture Action Europe, ha progettato e implementato la Alliance for Socially Engaged Arts Fellowship.

Programma di **18 mesi**, rivolto a **15 leader** di organizzazioni artistiche impegnate nell'attivazione delle comunità e nella promozione del cambiamento sociale, provenienti da **15 paesi** europei, promosso da un'alleanza di **11** fondazioni filantropiche.



➤ [Scopri di più su Alliance for Socially Engaged Arts Fellowship](#)

➤ [Scopri di più sul primo residenziale della Fellowship](#)

L'obiettivo della Fellowship è fornire uno spazio collaborativo per rafforzare il lavoro dei e delle leader, supportare lo sviluppo professionale e le azioni di advocacy in Europa. Il percorso combina esperienze formative personalizzate, che comprendono workshop, attività di mentorship individuale e action learning, favorendo lo scambio tra pari e il rafforzamento di una rete europea di professionisti.

A ottobre 2025 abbiamo ospitato a Torino il primo residenziale della Fellowship con sessioni di confronto e riflessione interne al gruppo di leader, ma anche occasioni di incontro con operatori e operatrici culturali locali.

## Obiettivo 3

Condividere conoscenza e ispirazione, investigare e alimentare la discussione su temi culturali di rilevanza globale, attraverso la produzione e diffusione di contenuti, report e testi.

### La collana editoriale “Geografie culturali”

È la collana di libri di Fondazione Fitzcarraldo ETS, dedicata alla conoscenza e all’approfondimento dei principali temi culturali e sociali per contribuire alla riflessione sui ruoli possibili della cultura nella società e nell’economia, all’epoca della globalizzazione.

Nata nel 2018, curata da Luca Dal Pozzoe e pubblicata da **Editrice Bibliografica**.  
Pubblicazioni di stampo saggistico, a cura di professionisti e professioniste del settore culturale.

### Il 2025 di “Geografie culturali”

- **2 nuove uscite**, 1 libro e 1 manuale, in aggiunta alle 16 degli anni precedenti:
  - ➤ Spiritualità viandante - Orizzonti di senso nell’epoca secolare, ➤ Luigi Berzano;
  - ➤ Manuale per interpreti del patrimonio - Dalla teoria alla pratica, ➤ Vanessa Vaio.
- **8.732 copie** vendute tra il 2018 e il 2025.
- **1.453 copie** vendute nel 2025.
- **535 copie** vendute per le nuove uscite nel 2025.

# Sviluppo territoriale a base culturale

Facilitare e accompagnare i processi di sviluppo territoriale integrato a partire dalle risorse culturali materiali e immateriali.



Contribuiamo allo sviluppo di questo ambito attraverso piani strategici di sviluppo territoriale, studi di fattibilità tecnica, economica e gestionale, accompagnamento allo sviluppo di Partenariati Speciali Pubblico-Privati, percorsi partecipativi finalizzati alla valorizzazione del patrimonio con le comunità locali e attività di formazione.

## Obiettivi

- 1** Valorizzare il patrimonio culturale diffuso nei territori, al fianco di enti pubblici e soggetti privati.
- 2** Contribuire all'affermazione del principio di sussidiarietà orizzontale e del protagonismo di associazioni, cooperative, società, gruppi informali e comunità locali.
- 3** Promuovere il tema dei Partenariati Speciali Pubblico - Privati (PSPP) per la valorizzazione del patrimonio culturale.

## Obiettivo 1

Valorizzare il patrimonio culturale diffuso nei territori, al fianco di enti pubblici e soggetti privati.

### 15 progetti di sviluppo territoriale nel 2025:

- ▣ 6 di valorizzazione di beni culturali
- ▣ 4 di accompagnamento a processi partecipativi finalizzati alla valorizzazione
- ▣ 3 di sviluppo di partenariati speciali pubblico-privati
- ▣ 2 piani strategici di sviluppo territoriale a base culturale.

I progetti sono così distribuiti per regione sul territorio italiano:

- ▣ 5 in Piemonte
- ▣ 4 in Puglia
- ▣ 2 in Lombardia
- ▣ 2 in Sardegna
- ▣ 1 in Toscana
- ▣ 1 in Molise.

Nel **70%** dei casi la **natura dei committenti è pubblica**, soprattutto **comuni** ma anche **1 regione**, coerentemente con l'area territoriale di interesse dei progetti. Nel resto dei casi si tratta di **fondazioni di origine bancaria**.

## Obiettivo 2

Contribuire all'affermazione del principio di sussidiarietà orizzontale e del protagonismo di associazioni, cooperative, società, gruppi informali e comunità locali.

Da oltre 10 anni contribuiamo al dibattito sullo sviluppo a base culturale delle città e dei territori, promuovendo il concetto di valore d'uso dei beni pubblici, in netta opposizione con l'approccio economico-patrimoniale generalmente utilizzato per la valutazione del patrimonio pubblico.

Nel nostro approccio, il **rapporto tra bene culturale e territorio**, tra “urbs” – i muri, le infrastrutture materiali – e “civitas” – la comunità, le relazioni tra persone – è al centro degli interventi di valorizzazione territoriale.

Nel 2025, 2 progetti di sviluppo territoriale su 15 hanno previsto processi partecipativi che, attraverso incontri e workshop tematici, hanno coinvolto:

➤ circa 300 persone.

Tra queste, oltre a giovani tra i 18 e i 30 anni, genitori e docenti di scuola primaria e secondaria e persone over 65, è possibile individuare rappresentanti di:

- 28 associazioni (CAI, altre associazioni sportive, associazioni religiose, associazioni di tutela e valorizzazione del patrimonio e del territorio);
- 9 tra cooperative e società di progettazione culturale e sociale per il territorio e per la persona;
- 7 tra istituti scolastici, università ed enti di ricerca;
- 7 tra fondazioni di origine bancaria, fondazioni di comunità, fondazioni che gestiscono istituzioni culturali;
- 6 amministrazioni comunali;
- 3 gruppi informali.

## Obiettivo 3

Promuovere il tema dei Partenariati Speciali Pubblico-Privati (PSPP) per la valorizzazione del patrimonio culturale.

Da oltre 10 anni siamo impegnati a promuovere i PSPP come forma innovativa di collaborazione pubblico-privato per enti pubblici e istituzioni culturali, operatori e operatrici culturali e chi si impegna nell'innovazione sociale, capace di un vero e proprio cambio di prospettiva: **la valorizzazione di un bene culturale intesa come processo di restituzione del suo valore d'uso contemporaneo alle comunità**, con la finalità di migliorare la qualità urbana e territoriale per le popolazioni a cui il bene appartiene.

5 progetti (su 15) sono Partenariati Speciali Pubblico-Privati,

nella convinzione che cultura e innovazione sociale nei territori abbiano bisogno di: spazi, tempo – per la sperimentazione e per il consolidamento degli esiti – prossimità ai luoghi e **flessibilità operativa nei rapporti con la pubblica amministrazione**.

## Progetto Focus

# L'Arte e Architettura nella Preistoria della Sardegna: le domus de janas sono diventate Patrimonio Unesco

Nel 2025 abbiamo raggiunto un risultato importante: le domus de janas (o case delle fate), a cui l'area sviluppo territoriale ha lavorato per 2 anni, sono entrate nella lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, diventando il 61° sito italiano riconosciuto.



Dal 2023 abbiamo affiancato il CeSIM – Centro Studi Identità e Memoria di Sassari – e la Rete dei Comuni nel delicato lavoro di preparazione del dossier di candidatura, presentato nel 2024: "Arte e Architettura nella Preistoria della Sardegna. Le domus de janas".

In particolare abbiamo lavorato alla stesura del piano di gestione del sito archeologico attraverso la mappatura delle risorse culturali ed economiche, l'analisi del contesto socio-economico, la definizione degli strumenti di tutela e il coinvolgimento attivo delle comunità locali.

Il piano di gestione a supporto del dossier, definisce l'insieme di attività necessarie alla protezione e valorizzazione del sito seriale – che comprende 26 beni databili dal Neolitico medio all'Età del rame – per garantirne la sopravvivenza a beneficio delle future generazioni.

Il piano di gestione è diviso in due parti:

### ➤ Scopri il piano di gestione delle domus de janas: Arte e Architettura nella Preistoria della Sardegna

- la prima descrive il sito e il suo contesto, analizzandone il grado di conoscenza, tutela, stato di conservazione, livello di valorizzazione e fruibilità di ciascun bene, modalità di gestione attuali;
- la seconda definisce strategie, obiettivi e azioni prioritarie per migliorare conoscenza, conservazione, valorizzazione e promozione del sito.

Si conclude con gli strumenti di attuazione, cioè un sistema di governance e un piano di monitoraggio per mantenere le condizioni ottimali del sito.

# Partecipazione culturale

Comprendere, promuovere e sostenere la partecipazione culturale in quanto presupposto essenziale per una democrazia attiva e per una produzione culturale sostenibile.



Contribuiamo allo sviluppo di questo ambito attraverso attività di ricerca, formazione e accompagnamento.

## Obiettivi

- 1** Supportare le organizzazioni nell'analisi dei propri pubblici, attuali e potenziali, favorendo l'adozione di strategie di audience development.
- 2** Promuovere il tema della partecipazione culturale presso operatori, operatrici e policy maker.

# Obiettivo 1

Supportare le organizzazioni nell'analisi dei propri pubblici, attuali e potenziali, favorendo l'adozione di strategie di audience development.

Da **più di 13 anni** svolgiamo un'appassionata attività di formazione e capacity building sul tema della partecipazione culturale, a livello nazionale e internazionale.

Il laboratorio del nostro catalogo formativo "Design Thinking per l'Audience Development" è giunto alla sua quinta edizione.

Nel 2025, abbiamo posto particolare attenzione ai temi **accessibilità e uso strategico dei dati**, attraverso:

- **2 dei percorsi di formazione e capacity building** dedicati ai dati per migliorare il monitoraggio dei progetti e conoscere meglio i pubblici;
- **1 dei percorsi di formazione e capacity building** dedicato ad accessibilità, cultura e digitale.

Inoltre:

- **4 dei percorsi volti all'innovazione dei settori culturali e creativi** sono stati dedicati ad accompagnare la revisione di sistemi interni di raccolta e analisi dei dati sui pubblici;
- **1 indagine campionaria sul pubblico e sul non pubblico;**
- **1 attività di supporto** per l'impostazione e realizzazione di attività di **monitoraggio e di analisi dei risultati di specifici progetti.**

**+ di 70 ore**

tra webinar e workshop

**+ di 95 persone**

coinvolte

**6 committenti, enti privati non profit** - AGIS Piemonte e Valle d'Aosta, Fondazione Club Silenzio (TO), Associazione Mastronauta (VB), Casa Fools (TO), Centro Studi Primo Levi (TO), il Dialma! - Cantiere Creativo urbano (SP).

## Obiettivo 2

Promuovere il tema della partecipazione culturale presso operatori, operatrici e policy maker.

Nel 2025 abbiamo:

- ▀ contribuito a **1 incontro internazionale** della European Audience Data Alliance a Bruxelles (BE);
- ▀ organizzato **10 sessioni** nelle tappe di Artlab a Novara e Bari, grazie anche al contributo dei soggetti partner e altri collaboratori, mettendo in relazione la partecipazione culturale ad alcuni ambiti di policy e azione: rigenerazione e sviluppo territoriale, welfare culturale, accessibilità e inclusione, nuove tecnologie e digitale;
- ▀ dato avvio alla **prima indagine sulle pratiche di Welfare culturale nei musei della Lombardia**, promossa dalla Direzione Generale Cultura di Regione Lombardia nell'ambito del progetto Interreg Italia-Svizzera "Museo di prossimità" - MU.S.E.O. (Museum as Sociality, Equity and Opportunity);
- ▀ dato avvio a "**Tracce future | Dati e tendenze sulla partecipazione culturale e sui comportamenti di consumo**", una ricerca su due annualità per ampliare e approfondire la conoscenza dei modelli di comportamento e fruizione della cultura nelle aree territoriali di competenza della Fondazione Compagnia di San Paolo, con un riferimento anche al contesto nazionale ed europeo.

# Impatti della cultura

Investigare criticamente la diversità delle dimensioni di valore generato da cultura e creatività: economico, sociale e culturale.



Contribuiamo allo sviluppo di questo ambito attraverso attività di ricerca e sperimentazione, formazione e accompagnamento.

## Obiettivi

- 1** Promuovere la cultura della valutazione e della progettazione orientata agli impatti.
- 2** Investigare gli impatti che la partecipazione culturale, i processi creativi e le pratiche artistiche generano per il benessere individuale e sociale, l'impegno civico e la coesione sociale.
- 3** Sperimentare processi partecipativi e multistakeholder per il co-design di sistemi valutativi.

# Obiettivo 1

Promuovere la cultura della valutazione e della progettazione orientata agli impatti.

Da più di 7 anni svolgiamo un'appassionata attività di formazione e capacity building sul tema degli impatti della cultura, della valutazione e della rendicontazione sociale.

Nel 2025, oltre ai 2 corsi del nostro catalogo formativo:

- Valutazione d'impatto, approcci e strumenti per il mondo culturale
- Il Bilancio Sociale per le organizzazioni culturali  
anche alcuni dei percorsi volti all'innovazione dei settori culturali e creativi si sono focalizzati su questi temi, in particolare:

- 2 percorsi per lo sviluppo di sistemi di **rendicontazione sociale**, supportando la progettazione e la stesura del bilancio sociale;
- 1 percorso dedicato al rafforzamento di **sistemi di valutazione orientati all'impatto**;
- 1 percorso sulla **progettazione orientata agli impatti**.

**+ 95 ore**

tra webinar e workshop in presenza, costruiti su misura e personalizzati sulla base degli obiettivi dei committenti e le esigenze dei partecipanti.

**91 enti**

di questi, 88 sono gli Istituti di Cultura Italiana all'Estero, che operano in ambito europeo e internazionale.

**4 committenti**

2 enti pubblici - Ripartizione Cultura Italiana della Provincia Autonoma di Bolzano, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale;  
2 enti privati non profit - Circolo del Design (TO), NOAU (CN) .

Abbiamo curato anche il modulo didattico sulla Valutazione di impatto nell'ambito del Master Cultura e Salute di CCW- Cultural Welfare Center, di cui siamo partner.

## Obiettivo 2

Investigare gli impatti che la partecipazione culturale, i processi creativi e le pratiche artistiche generano per il benessere individuale e sociale, l'impegno civico e la coesione sociale.

I progetti **EU Have a Dream** e **STORM** condividono un focus sulle giovani generazioni, esplorando il ruolo delle pratiche artistiche nel promuovere benessere, partecipazione e coesione sociale attraverso approcci artistici e culturali.

### **EU Have a Dream: il progetto di cooperazione europea dedicato al coinvolgimento dei giovani nell'esercizio della democrazia**

Progetto di 24 mesi, finanziato da CERV. 7 partner da Belgio, Cipro, Germania, Grecia, Italia.

#### **Focus del progetto**

Promuovere il teatro partecipativo come strumento per attivare cittadinanza e stimolare il dialogo democratico tra giovani di 18–30 anni.

#### **Il nostro ruolo**

- Progettare il framework di valutazione dell'impatto.
- Realizzare visite di ricerca partecipativa sul campo.
- Supportare i partner nelle attività di monitoraggio e analisi dei dati raccolti.
- Sistematizzare e analizzare i risultati emersi.
- Disseminare i risultati.

➤ [Scopri di più su EU have a Dream](#)

### 3 focus per la valutazione d'impatto, 9 dimensioni di valore indagate

Giovani partecipanti	Artisti e artiste	Organizzazioni partner
Personale: sviluppo della consapevolezza civica, dell'autostima e del senso di agency	Artistico-professionale: sviluppo creativo, innovazione metodologica	Organizzativo: capacity building, cambiamento interno
Sociale: empatia, apertura alla diversità, senso di appartenenza	Civico-culturale: consapevolezza del ruolo sociale dell'arte	Strategico: integrazione di approcci partecipativi nelle attività
Comportamentale: partecipazione attiva, intenzione di andare a votare, coinvolgimento in attività civiche	Relazionale: collaborazione con comunità e altri stakeholder	Relazionale: networking, partnership, posizionamento nel campo della partecipazione civica

Tra gli output del progetto che abbiamo valutato: 4 spettacoli theatre debate e 4 workshop partecipativi nei paesi coinvolti.

Abbiamo condotto:

- **1 survey** in entrata e **1 survey** in uscita per giovani partecipanti ai workshop di 4 paesi, **1 survey per il pubblico** degli spettacoli in 4 paesi;
- **12 focus group** che hanno coinvolto **11** membri delle organizzazioni, **8** artisti ed artiste, **25** giovani under 30.

### STORM – Shakespearean Theatre for Outlasting Resilience in Mental Health

Progetto di 24 mesi, finanziato Creative Europe. **5 partner** da 3 paesi (Italia, Germania, Romania): oltre a noi, 2 teatri nazionali, 1 compagnia teatrale indipendente, 1 Università (partner associato).

#### Focus del progetto

Promuovere il teatro come spazio artistico capace di rafforzare il benessere individuale e favorire l'espressione di giovani tra i 18 ed i 25 anni.

#### Obiettivi e aree di impatto

- Contrastare lo stigma riguardo la salute mentale delle giovani generazioni e acquisire maggiore consapevolezza sul tema.
- Rafforzare il coinvolgimento di giovani nel teatro, attraverso il coinvolgimento attivo nei processi creativi.
- Rafforzare l'empowerment individuale di giovani, artisti ed artiste.

#### Il nostro ruolo

- Progettare il framework di valutazione d'impatto.
- Realizzare visite di ricerca partecipativa sul campo e somministrare questionari.
- Sistematizzare e analizzare i risultati emersi.
- Disseminare i risultati.

Un aspetto per noi centrale è stata l'integrazione tra ricerca, valutazione e altre competenze, in particolare di psicologia clinica. In collaborazione con il Dipartimento di Psicologia Generale dell'Università di Padova, abbiamo introdotto strumenti quantitativi per la misurazione del benessere mentale.

#### ➤ Scopri di più su STORM

Output del progetto che abbiamo valutato: 1 workshop partecipativo. Abbiamo condotto:

- **1 questionario WEMWBS** (Warwick-Edinburgh Mental Wellbeing Scales) in entrata e in uscita;

- **3 focus group** che hanno coinvolto **4** artisti ed artiste, **37** giovani tra i 18 e i 25 anni in Romania.

## Obiettivo 3

Sperimentare processi partecipativi e multistakeholder per il co-design di sistemi valutativi.

### La valutazione come leva strategica per gli Istituti Italiani di Cultura

Dal 2024 affianchiamo il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) in un percorso ambizioso: rafforzare il sistema di valutazione dei quasi 90 Istituti Italiani di Cultura (IIC) nel mondo.

#### Dalla strategia alla partecipazione: un percorso di continuità

Il percorso è iniziato con una fase di **disegno strategico** presso gli uffici centrali del Ministero, dove abbiamo supportato dirigenti, funzionarie e funzionari nella ridefinizione di Linee Guida per gli IIC, traducendo gli indirizzi di policy in un quadro logico

orientato all'impatto capace di esplicitare i principali obiettivi e gli effetti desiderati.

Nel 2025 abbiamo coinvolto direttamente gli Istituti nella **costruzione del sistema di valutazione**, al fine di garantire un sistema flessibile e realmente applicabile in contesti geografici, culturali e operativi molto diversi tra loro.

A tal fine, abbiamo:

- **realizzato 4 focus group** con il personale degli uffici centrali e 12 direttori e direttrici di un gruppo pilota di IIC, per la validazione degli obiettivi e dei relativi indicatori per misurarne il raggiungimento;

- **condotto 1 survey (77 risposte su 88 IIC)**, per verificare la rilevanza degli indicatori definiti, ma anche lo stato attuale di raccolta di dati coerenti nei diversi IIC e la percezione sulla proporzionalità del set di indicatori ipotizzato;
- **definito un set di indicatori** modulare, bilanciando l'esigenza di coordinamento centrale con la necessaria flessibilità locale.

Il percorso si è concluso con un webinar rivolto a tutto il personale (circa 100 persone), volto a condividere i risultati del lavoro svolto, gli obiettivi futuri e promuovere una visione della valutazione oltre l'adempimento, come leva di apprendimento, coordinamento e miglioramento delle performance.

Nel 2026 il percorso proseguirà con una fase di test su un campione pilota e l'integrazione del sistema nei flussi e strumenti informativi del Ministero, completando la transizione verso una valutazione sistemica e radicata nelle pratiche professionali.

# Cosa abbiamo fatto per migliorarci

- ↘ **Sostenibilità ambientale**
- ↘ **Evoluzione digitale**
- ↘ **Equità di genere e linguaggio inclusivo**
- ↘ **Flussi informativi interni**

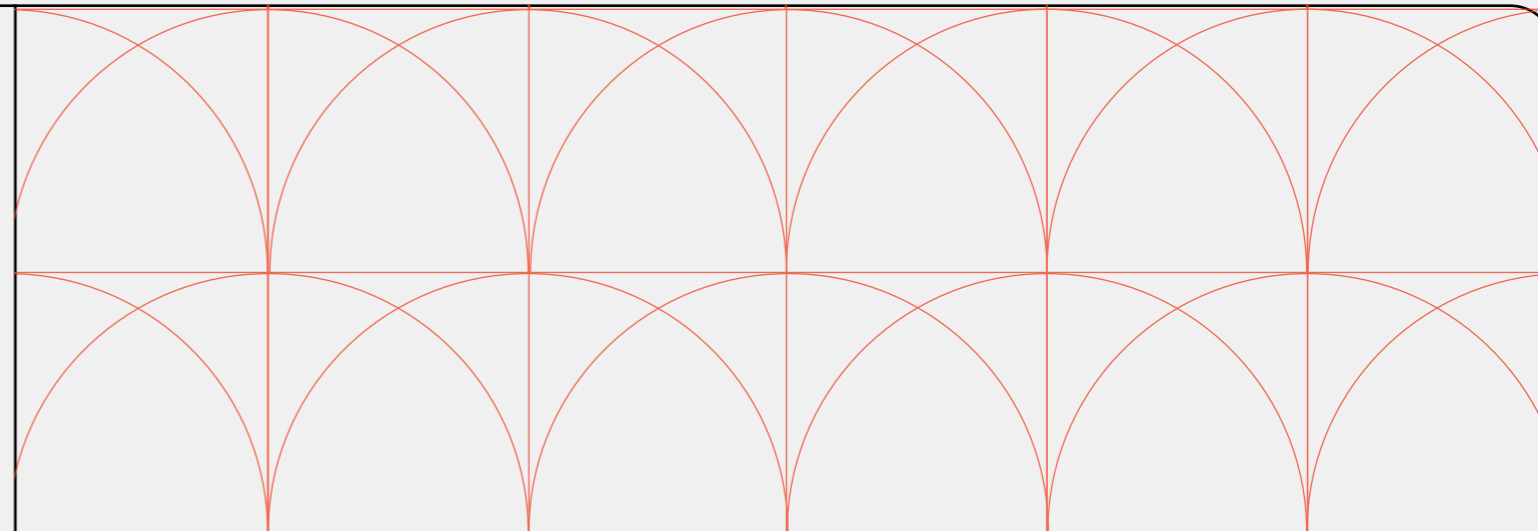
06

# Sostenibilità ambientale

Nel 2025 abbiamo dato continuità e concluso il progetto nell'ambito del TOCC – **Transizione ecologica organismi culturali e creativi (Azione B II)**<sup>3</sup>, trasformando gli apprendimenti del 2024 in strumenti concreti per il settore e in un piano d'azione interno.

Riguardo la sostenibilità ambientale, il nostro ruolo non è solo quello di diffondere conoscenza e consapevolezza, ma anche di coltivare una sensibilità profonda - nostra e altrui. Il nostro approccio è riflessivo: **puntiamo a sviluppare un pensiero sistemico**, come base per un'azione altrettanto sistemica, in risposta alle sfide di oggi.

<sup>3</sup> Il progetto è finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU – PNRR Transizione Ecologica Organismi Culturali e Creativi, Missione 1, Componente 3 – Turismo e Cultura 4.0 (MIC3), Misura 3, Investimento 3.3, Sub-Investimento 3.3.4



## Per il comparto

Sulla base della ricerca di *literature review* conclusa nel 2024, abbiamo ideato e implementato “**Ecosistemi – approcci culturali alla sostenibilità**”, un percorso di *capacity building* gratuito rivolto a operatori e operatrici su scala nazionale, finalizzato a nutrire una riflessione critica sulla transizione ecologica nel settore culturale.

Attraverso una piattaforma didattica online, abbiamo messo a disposizione:

- **una repository digitale:** 108 risorse scaricabili (politiche, finanziamenti, certificazioni, report e casi studio) organizzate per filiere;
- **una formazione tematica:** un ciclo di 6 appuntamenti online con 30 speaker provenienti da istituzioni nazionali ed europee, focalizzati sui temi della sostenibilità integrata per le diverse filiere del settore culturale.

➤ [Scopri la pagina sul sito](#)

➤ [Scopri Ecosistemi](#)

## Internamente alla Fondazione

Per motivi di sostenibilità economica e di altre risorse necessarie, abbiamo deciso di non ripetere la Carbon Footprint annualmente. Tuttavia, abbiamo intenzionalmente ricercato e definito una misura per noi possibile di valorizzazione dei risultati e degli apprendimenti dell'esperienza fatta nel 2024, attraverso alcune azioni concrete:

- **definizione di un piano d'azione:** la task force interna ha continuato ad incontrarsi e ha prodotto un documento strategico, contenente un decalogo e un piano d'azione per migliorare la performance ambientale in cinque ambiti (mobilità, acquisti, food, digitale, rifiuti);
- **misurazione e strumenti:** abbiamo identificato tre ambiti d'impatto prioritari (mobilità, food, acquisti), e rispetto a questi, abbiamo raccolto i dati che saranno la nostra baseline per il monitoraggio ambientale dei prossimi anni, rispetto ai seguenti punti del nostro decalogo:
  - fare uso del treno per gli spostamenti dove è disponibile l'alta velocità;
  - per tratte non coperte da alta velocità, scegliere se possibile il treno se compatibile con gli orari o organizzare car pooling;
  - spostarsi in modo sostenibile nelle città, evitando i taxi;
  - nei nostri principali eventi, ArtLab e CRPC, optare per menù a base vegetale, privilegiando prodotti a km 0;
  - prediligere acquisti di prodotti da fornitori certificati (per la pulizia e/o igiene), con etichetta ecolabel.

<sup>4</sup> In questo dato sono compresi 333 viaggi dello staff e 64 viaggi di relatori e relatrici che hanno partecipato alle nostre attività ed eventi. In caso di viaggi a/r, l'andata e il ritorno sono stati considerati separatamente, come due viaggi distinti.

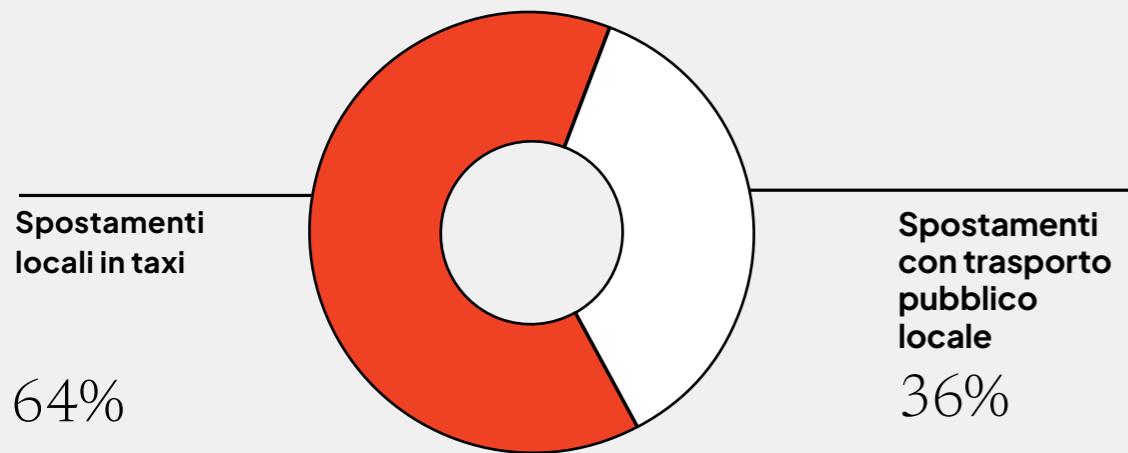
I dati rilevati nel 2025

Riguardo la **mobilità**, risultano **397 viaggi di lavoro<sup>4</sup>**: **342** sono **spostamenti tra città diverse** e **55** sono **spostamenti locali in trasferta** (all'interno della stessa città o tra città e aeroporto di riferimento).



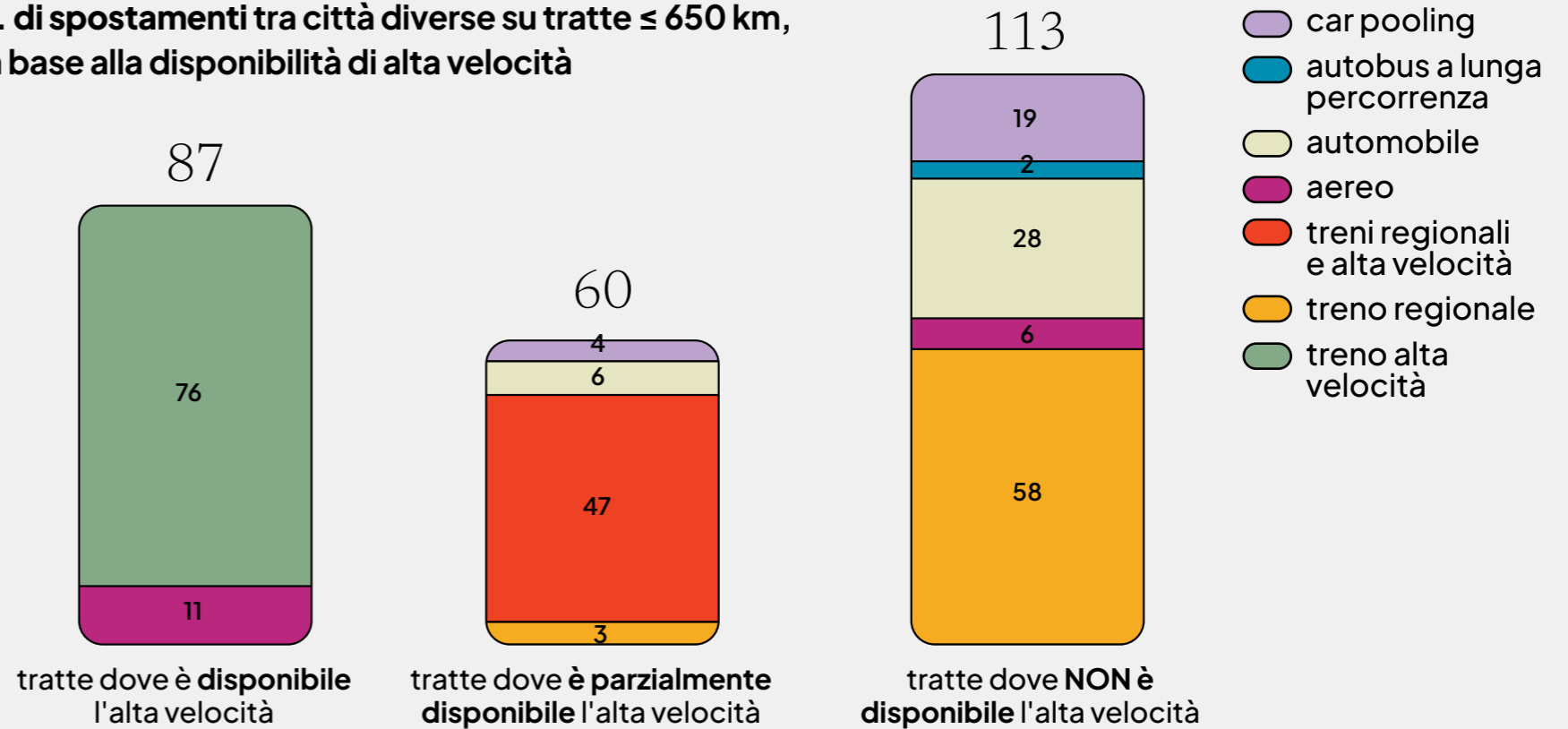
Per quanto riguarda i **55 spostamenti locali**, abbiamo fatto uso prevalentemente del taxi (63,6%) rispetto al trasporto pubblico locale. 😞 **risultato decisamente migliorabile**

% di spostamenti locali, per tipologia di trasporto



Abbiamo effettuato **260 spostamenti tra città diverse, su tratte ≤ 650 km**

n. di spostamenti tra città diverse su tratte ≤ 650 km, in base alla disponibilità di alta velocità

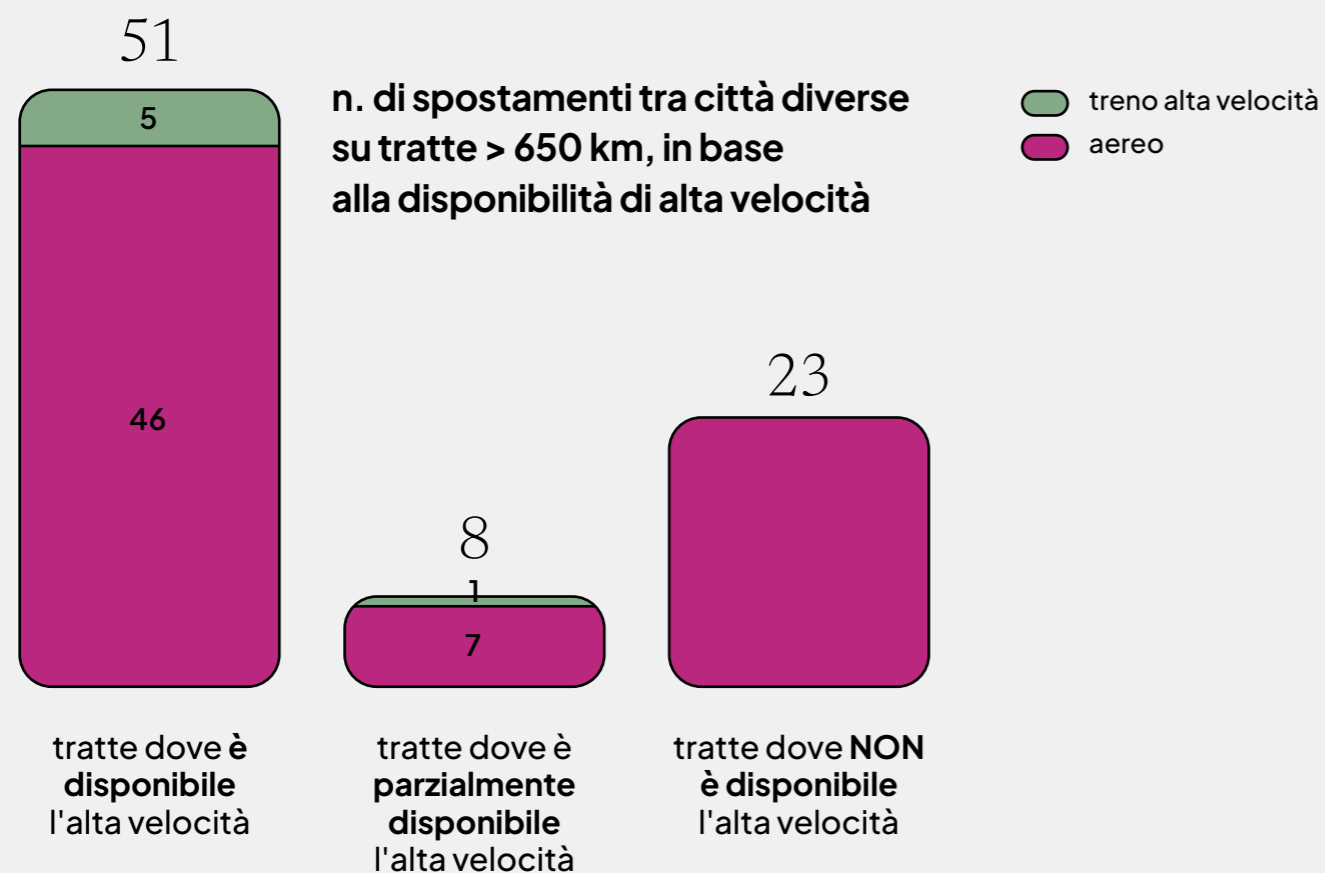


▸ **tratte servite da alta velocità**  
**76 (su 87)** spostamenti su queste tratte sono stati effettuati in treno, gli altri in aereo. Non abbiamo utilizzato automobile o autobus;  
 😊 **risultato ottimo**

▸ **tratte dove è parzialmente disponibile l'alta velocità**  
**47 (su 60)** viaggi su queste tratte sono stati effettuati in treno (considerando l'uso di treno regionale + l'uso combinato di alta velocità e treno regionale). Abbiamo utilizzato marginalmente automobile e car pooling, mentre non si è fatto utilizzo dell'aereo;  
 😊 **risultato ottimo**

▸ **tratte non coperte da alta velocità** il treno regionale rappresenta comunque la modalità principale di spostamento su queste tratte (**58 viaggi su 113**), ma aumenta il ricorso ad altri mezzi, soprattutto automobile e aereo. La maggior parte dei viaggi in automobile è in car pooling.  
 😊 **risultato buono**

## Abbiamo effettuato **82 spostamenti tra città diverse, su tratte >650 km**



➤ **La quasi totalità degli spostamenti su queste tratte è avvenuto in aereo.** La totalità delle tratte non coperte da alta velocità riguarda il collegamento con isole o con destinazioni fuori dall'Italia, da raggiungere nell'ambito di progetti europei, che difficilmente prevedono alternative all'utilizzo dell'aereo.

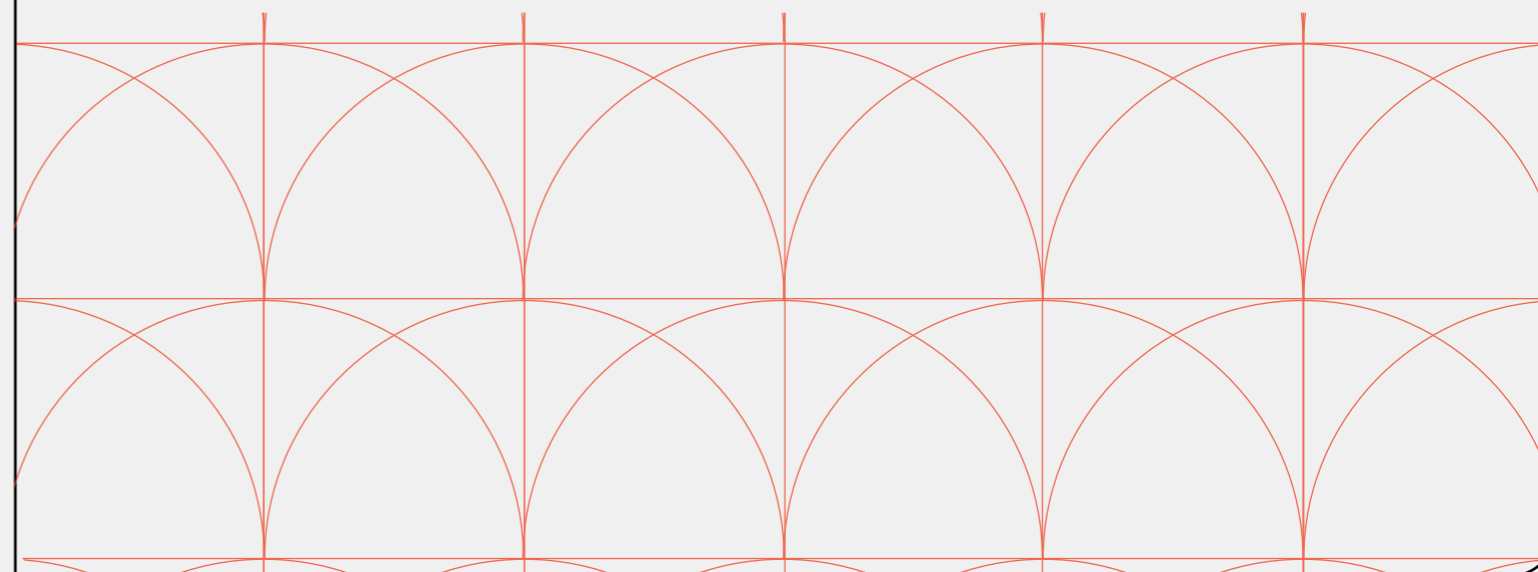
Nel resto dei casi, la scelta è influenzata da esigenze di efficienza, ottimizzazione dei tempi e accessibilità del viaggio: anche laddove esiste un'alternativa ferroviaria, la maggiore durata complessiva del tragitto, la necessità di eventuali cambi e la minore flessibilità degli orari rendono il treno meno competitivo rispetto all'aereo e più adatto a tutte le età.

## Riguardo il **food**, per gli eventi dei nostri principali progetti (ArtLab e CRPC), abbiamo acquistato **16 catering**.

Di questi, 12 su 16 hanno previsto un menù vegetariano 😊 risultato buono  
14 hanno previsto prodotti a km0 😊 risultato ottimo

## Riguardo agli **acquisti**, legati a igiene e/o pulizia della sede principale, abbiamo acquistato **56 prodotti** (inteso come n. di pezzi).

Di questi, il 79% ha etichetta Ecolabel e fornitore certificato  
😞 risultato leggermente migliorabile



# Evoluzione digitale

Nel 2025, il percorso di riflessione strategica sull'innovazione digitale avviato l'anno precedente ha preso forma concreta anche grazie al progetto Fitz Forward, sviluppato nell'ambito del Bando Evoluzioni promosso da Fondazione Compagnia di San Paolo e Fondazione Cariplo.

Fitz Forward vuole essere un percorso pluriennale e strutturato di trasformazione organizzativa e digitale, finalizzato alla costruzione progressiva del nostro sistema informativo: un insieme integrato di processi, strumenti e regole attraverso cui gestire documenti, progetti, dati, relazioni e servizi.

Nel primo anno di Fitz Forward la task force interna si è dedicata ad attività preliminari di analisi organizzativa e progettazione, necessarie per consolidare un piano pluriennale di sviluppo digitale, impostare in modo coerente le fasi successive e costruire una maggiore consapevolezza interna a tutto lo staff sui bisogni organizzativi della Fondazione.

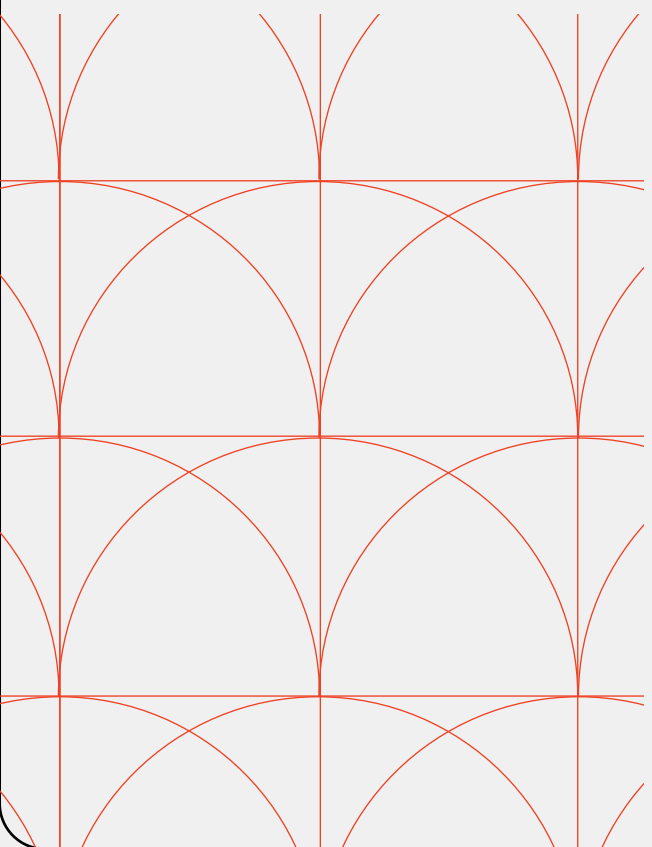
Tra i risultati del 2025, due sono per noi particolarmente significativi:

- **l'assessment interno**: ha coinvolto l'intero staff attraverso una survey strutturata e ci ha permesso di capire come lavoriamo con il digitale, identificare le criticità più diffuse e definire le priorità di intervento;
- **il ridisegno completo della piattaforma web** dedicata alla formazione.

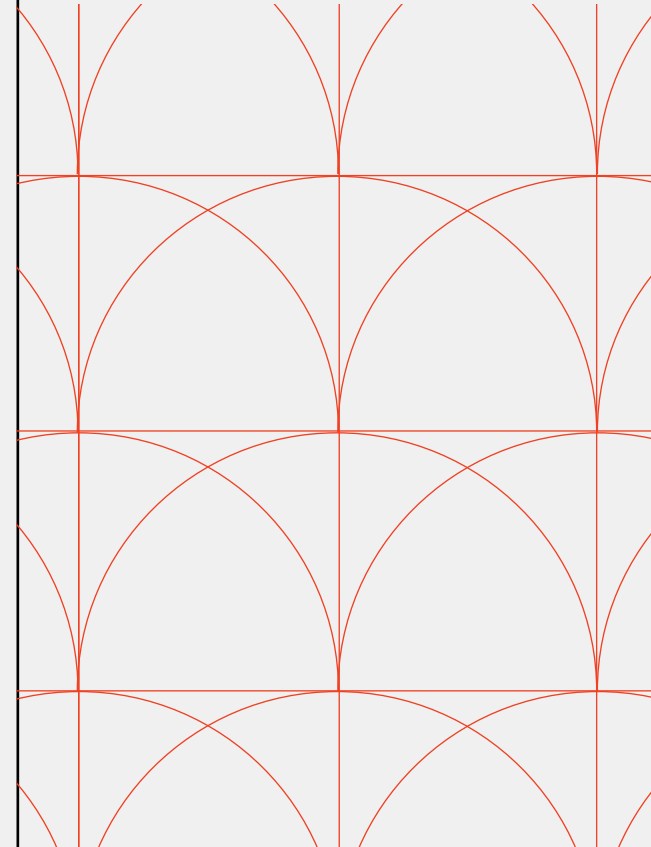
Grazie al lavoro di analisi interna e diversi momenti di validazione con lo staff, abbiamo identificato le principali aree di intervento per il futuro, che spaziano dalla **gestione di documenti e dati** alla **formazione**, fino all'**introduzione graduale di strumenti di intelligenza artificiale**.

# Equità di genere e linguaggio inclusivo

Nel corso del 2025 è stato avviato un lavoro preliminare per la definizione di un **Gender Equality Plan (GEP)**, attraverso l'elaborazione di una prima bozza e l'apertura di un iter di confronto interno. Il processo proseguirà nei prossimi anni e prevede un momento di discussione e approfondimento da parte del CdF, con l'obiettivo di arrivare a una progressiva strutturazione e implementazione del piano.



L'operatività in contesti europei ha contribuito a rafforzare l'attenzione alla parità di genere, favorendo l'emergere dell'esigenza di politiche interne e strumenti sistematici orientati all'equità.



Parallelamente, continua il nostro impegno nell'adozione di accorgimenti nella redazione del Bilancio Sociale, di altri documenti istituzionali e nelle attività di comunicazione, con l'obiettivo di promuovere un uso più attento e inclusivo del linguaggio.

# Flussi informativi interni

La gestione dei flussi informativi interni all'organizzazione si conferma un ambito centrale per il coordinamento tra le diverse aree della Fondazione e per il supporto alle attività di comunicazione.



Il nostro sistema è in progressivo consolidamento, con strumenti e pratiche differenti che coesistono all'interno dei processi di lavoro, al fine di strutturare in modo più ordinato e facilitare la condivisione delle informazioni tra le diverse funzioni.

Nel 2025 abbiamo lavorato per consolidare la procedura interna di condivisione di informazioni e contenuti da parte delle persone referenti delle diverse aree della

Fondazione verso il team di comunicazione, introdotta già l'anno precedente.

Accanto all'utilizzo di una procedura più strutturata, che ancora fatica ad entrare a pieno nell'operatività, si continuano a valorizzare modalità di scambio informale che, integrandosi con gli strumenti formalizzati in una logica di complementarità, supportano la tempestività e la collaborazione tra i team.

# Uno sguardo al futuro



07

La terza edizione del Bilancio Sociale non è stata un semplice adempimento formale ma ha nuovamente rappresentato un'occasione di approfondimento e di riflessione critica delle esperienze di lavoro dell'anno e dell'evoluzione della Fondazione.

Questo approccio alla rendicontazione sociale assume un ruolo ancora più importante nel più ampio quadro di transizione che stiamo attraversando, fornendo spunti, pratiche e strumenti in grado di accompagnare il cambiamento della **governance** avviato quest'anno e destinato a consolidarsi nel 2026. In questo quadro, è cruciale trasferire il valore della rendicontazione sociale ai nuovi organi di governance, affinché questo processo continui a vedersi riconosciute le risorse e l'attenzione necessarie per sostenere l'approccio finora adottato.

Inoltre, mentre scriviamo la fine di questo Bilancio Sociale viene approvata l'acquisizione della qualifica di **Impresa Sociale**. Si tratta di una decisione strategica importante che risuona con visione, missione e approcci della Fondazione, ma che porterà anche delle nuove sfide metodologiche in termini di rendicontazione sociale.

Questi temi si intrecciano profondamente con il processo di rafforzamento digitale iniziato nel 2024, che riguarda anche una parte significativa delle condizioni necessarie per continuare a rafforzare la nostra attività di monitoraggio e valutazione. Dunque, è importante continuare a tenere viva la connessione tra rendicontazione sociale ed evoluzione digitale della Fondazione.

Infine, rimane aperto l'obiettivo di includere nel processo di rendicontazione sociale anche le voci e le prospettive delle persone con e per le quali lavoriamo. Sebbene consapevoli della rilevanza che assume, l'ascolto strutturato e sistematico degli stakeholder della Fondazione richiede un investimento di energie che non siamo ancora riusciti a implementare con il rigore necessario. Ci poniamo questo traguardo come impegno prioritario per le prossime annualità, con l'obiettivo di rendere la rendicontazione un processo di verifica sempre più puntuale e condiviso.



# Relazione dell'organo di controllo

## RELAZIONE DELL'ORGANO DI CONTROLLO al Bilancio sociale al 31.12.2025 – FITZCARRALDO ETS

### Ai Fondatori e al Consiglio di Amministrazione Rendicontazione della attività di monitoraggio e dei suoi esiti.

Ai sensi dall'art. 30, co. 7, del D.lgs. n. 117/2017, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2025 l'attività di monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale da parte di FITZCARRALDO ETS, con particolare riguardo alle disposizioni di cui agli artt. 5, 6, 7 e 8 dello stesso D.lgs. n. 117/2017.

Tale monitoraggio, eseguito compatibilmente con il quadro normativo attuale, ha avuto ad oggetto, in particolare, quanto segue:

- la verifica dell'esercizio in via esclusiva o principale di una o più attività di interesse generale di cui all'art. 5, co.1, per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in conformità con le norme particolari che ne disciplinano l'esercizio, nonché, eventualmente, di attività diverse da quelle indicate nell'art. 5, co. 1, del Codice del Terzo settore, purché nei limiti delle previsioni statutarie e in base a criteri di secondarietà e strumentalità stabiliti con D.M. 19.5.2021, n. 107;
- la vigilanza sull'attività di raccolta fondi effettuate nel corso del periodo di riferimento in linea con quanto previsto dalle linee guida per la raccolta fondi stabilite con D.M. 9.6.2022 non va relazionata in quanto la fattispecie non si è verificata;
- il perseguimento dell'assenza dello scopo di lucro, attraverso la destinazione del patrimonio, comprensivo di tutte le sue componenti (ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate) per lo svolgimento dell'attività statutaria;
- l'osservanza del divieto di distribuzione anche indiretta di utili,

avanzi di gestione, fondi e riserve a fondatori, associati, lavoratori e collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi sociali, tenendo conto degli indici di cui all'art. 8, co. 3, lett. da a) a e), del D.lgs. n. 117/2017.

### **Attestazione di conformità del bilancio sociale alle Linee guida di cui al decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Ai sensi dall'art. 30, co. 7, del D.lgs. n. 117/2017**

Abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2025 l'attività di verifica della conformità del bilancio sociale, predisposto da Fitzcarraldo ETS, alle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con D.M. 4.7.2019, secondo quanto previsto dall'art. 14 del D.lgs. n. 117/2017.

L'ente ha dichiarato di predisporre il proprio bilancio sociale per l'esercizio 2025 in conformità alle suddette Linee guida.

Ferma restando la responsabilità dell'organo di amministrazione in merito alla predisposizione del bilancio sociale secondo le modalità e le tempistiche previste

nelle norme che ne disciplinano la redazione, l'organo di controllo ha la responsabilità di attestare, nei termini legali previsti, la conformità del bilancio sociale alle Linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

All'organo di controllo compete inoltre di rilevare se il contenuto del bilancio sociale risulti manifestamente incoerente con i dati riportati nel bilancio d'esercizio e/o con le informazioni e i dati in suo possesso.

Abbiamo, quindi, verificato che le informazioni contenute nel bilancio sociale siano coerenti con le richieste informative previste dalle Linee guida ministeriali di riferimento. Il nostro comportamento è stato improntato a quanto previsto in materia dalle Norme di comportamento dell'organo di controllo degli enti del Terzo settore, attualmente applicabili. In questo senso, abbiamo verificato anche i seguenti aspetti:

- conformità della struttura del bilancio sociale rispetto all'articolazione per sezioni di cui al paragrafo 6 delle Linee guida;
- presenza nel bilancio sociale delle informazioni di cui alle specifiche sotto-sezioni esplicitamente previste al paragrafo 6 delle Linee guida, salvo adeguata illustrazione delle ragioni che abbiano portato alla mancata esposizione di specifiche informazioni;
- rispetto dei principi di redazione del bilancio sociale di cui al paragrafo 5 delle Linee guida, tra i quali i principi di rilevanza e di completezza che possono comportare la necessità di integrare le informazioni richieste esplicitamente dalle linee guida.

Sulla base del lavoro svolto non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che facciano ritenere che il bilancio sociale dell'ente non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle previsioni delle Linee guida di cui al D.M. 4.7.2019

Torino, lì 5 maggio 2026

L'organo di controllo

Margherita Spainì  
Davide Barberis  
Gabriella Geromin



# Il Bilancio Sociale di Fondazione Fitzcarraldo ETS: riepilogo contenuti

Il contenuti del nostro Bilancio sociale sono elaborati in conformità con le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore, adottate con il DM 4 Luglio 2019, e in dialogo con il Metodo ODCEC Torino per il Bilancio Sociale di Sostenibilità, elaborato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino.  
Al fine di verificarne più agevolmente la conformità, abbiamo costruito la seguente tabella riepilogativa dei contenuti.

## Contenuti

(secondo l'elenco riportato al punto 6 del DM 4 Luglio 2019)

### 1) Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale:

Eventuali standard di rendicontazione utilizzati; cambiamenti significativi di perimetro o metodi di misurazione rispetto al precedente periodo di rendicontazione; altre informazioni utili a comprendere il processo e la metodologia di rendicontazione. p. 5; p. 38

### 2) Informazioni generali sull'ente:

Nome dell'ente; indirizzo sede legale; codice fiscale; partita IVA; forma giuridica; qualificazione ai sensi del codice del Terzo settore. p. 4

Altre sedi; aree territoriali di operatività. p. 9; p. 41

Valori e finalità perseguite (missione dell'ente). p. 10

Attività statutarie individuate facendo riferimento all'art. 5 del decreto legislativo n. 117/2017 e/o all'art. 2 del decreto legislativo n. 112/2017 (oggetto sociale); evidenziare se il perimetro delle attività statutarie sia più ampio di quelle effettivamente realizzate, circostanziando le attività effettivamente svolte. p. 29

Altre attività svolte in maniera secondaria/strumentale. non pertinente

Collegamenti con altri enti del Terzo settore (inserimento in reti, gruppi di imprese sociali...). p. 33

Contesto di riferimento. p. 18-20

### 3) Struttura, governo e amministrazione:

Consistenza e composizione della base sociale /associativa (se esistente). non pertinente

Sistema di governo e controllo: articolazione, responsabilità e composizione degli organi (indicando in ogni caso nominativi degli amministratori e degli altri soggetti che ricoprono cariche istituzionali, data di prima nomina, periodo per il quale rimangono in carica, nonché eventuali cariche o incarichi espressione di specifiche categorie di soci o associati). pp. 13-14

Mappatura dei principali stakeholder e modalità del loro coinvolgimento. pp. 31-32

### 4) Persone che operano per l'ente:

Tipologie, consistenza e composizione del personale che ha effettivamente operato per l'ente (con esclusione quindi dei lavoratori distaccati presso altri enti, cd. «distaccati out») con una retribuzione (a carico dell'ente o di altri soggetti) o a titolo volontario, comprendendo e distinguendo tutte le diverse componenti; contratto di lavoro applicato ai dipendenti; attività di formazione e valorizzazione realizzate; natura delle attività svolte dai volontari. pp. 11 - 12

Rapporto tra retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente.

p. 11

Emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati.

p. 14

## 5) Obiettivi e attività:

Informazioni qualitative e quantitative su: azioni realizzate nelle diverse aree di attività; azioni realizzate sui beneficiari diretti e indiretti; output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi.

pp. 39-75

Se pertinenti possono essere inserite informazioni relative al possesso di certificazioni di qualità.

non pertinente

## 6) Situazione economico-finanziaria:

Specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi; finalità generali e specifiche delle raccolte effettuate nel periodo di riferimento; strumenti utilizzati per fornire informazioni al pubblico sulle risorse raccolte e sulla destinazione delle stesse.

non pertinente

Segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi.

pp. 15-16

## 7) Altre informazioni:

Indicazioni su contenziosi/controversie in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale.

non pertinente

Informazioni di tipo ambientale, se rilevanti con riferimento alle attività dell'ente: tipologie di impatto ambientale connesse alle attività svolte; politiche e modalità di gestione di tali impatti; indicatori di impatto ambientale (consumi di energia e materie prime, produzione di rifiuti ecc.) e variazione dei valori assunti dagli stessi.

pp. 69 - 72

Altre informazioni di natura non finanziaria, inerenti gli aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione,...

p. 74

Altre informazioni di natura non finanziaria, informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, numero dei partecipanti.

p. 14

Altre informazioni di natura non finanziaria, informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, principali questioni trattate e decisioni adottate nel corso delle riunioni.

p. 14

## 8) Monitoraggio svolto dall'organo di controllo (modalità di effettuazione ed esiti)

p. 74



**fitzcarraldo**  
fondazione

[www.fitzcarraldo.it](http://www.fitzcarraldo.it)