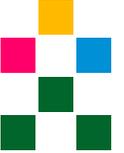


Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

LINEE PROGRAMMATICHE PER IL

# Documento Programmatico Annuale 2022



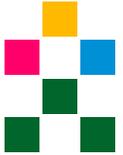
# Introduzione.

Il Documento illustra le linee programmatiche per l'anno 2022 della Fondazione Compagnia di San Paolo.

Nelle pagine che seguono sono raccolti gli Obiettivi che la Compagnia si propone di impostare e/o raggiungere nell'anno solare 2022 alla luce dell'impianto strategico del Documento di Programmazione Pluriennale (DPP) 2021-2024, che ne costituisce la matrice, e a valle di una riflessione istituzionale condotta dagli Organi, in particolare dal Consiglio Generale e dalle sue Commissioni, e dalla Struttura. Tale riflessione, oltre a individuare le priorità temporali degli interventi, prende in conto le forme applicative e, dove necessario, gli aggiustamenti degli approcci strategici che un contesto sempre in rapida evoluzione suggerisce. Il Documento, come da Statuto, è approvato dal Consiglio Generale nella redazione curata dal Segretario Generale.

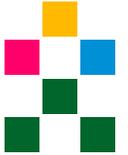
È bene quindi partire dall'impostazione strategica. Il DPP 2021-2024 assume alcune dimensioni qualificanti, in aggiunta a quella tradizionale della centralità della persona nel suo contesto umano, sociale, culturale e ambientale, che possono essere riassunte come segue:

- La scelta della Compagnia di allinearsi concretamente alle grandi strategie di sviluppo formulate dall'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030 delle Nazioni Unite e dalla Programmazione Europea, ordinaria e originata dalla pandemia, tutte appunto incardinate sul concetto multidimensionale di sostenibilità dello sviluppo e orientate a conciliare equità, efficienza e diritto d'accesso nelle trasformazioni in corso. Rivoluzione verde, digitale e una coesione/inclusione sociale adatta ai tempi ne costituiscono i vettori fondamentali.
- L'enfasi tutta speciale dedicata trasversalmente al sapere e all'educazione durante l'intero il corso della vita quale fattore abilitante di una democrazia e di un'economia funzionanti e inclusive.



- Un'attenzione specifica dedicata a giovani e donne: non soltanto quali ormai acclamate vittime della pandemia, sia nel mercato del lavoro sia nel sistema formativo, ma come *risorse sociali* fondamentali nel miglioramento e nella ricostruzione della nostra società a tutti i livelli.
- Altre dimensioni trasversali a tutte le progettualità sono considerate strategiche nell'approccio della Compagnia: il *benessere* della persona quale categoria multifattoriale, che racchiude salute, cultura, socialità, vita attiva; le *opportunità* di accesso, inclusione, crescita personale per tutti, specialmente i meno favoriti; ripensate *geografie* di dialogo tra centri e periferie; *svolta green* di tecnologie, modelli produttivi, pratiche sociali e individuali; *digitalizzazione* a servizio dell'efficienza e della creatività di sistemi e persone.
- La decisione di introdurre elementi significativi di innovazione nelle modalità con cui la Fondazione svolge la sua funzione di ente intermedio a esclusivo vantaggio del bene comune, ad esempio integrando o riconfigurando lo strumento del puro "contributo a fondo perduto" grazie a un'ampia selezione di nuovi strumenti operativi pensati con il fine di moltiplicare l'impatto degli interventi della Fondazione medesima. Ciò è illustrato nella sezione "Cassetta degli attrezzi" del DPP 2021-2024<sup>1</sup>.
- La crescita dell'azione integrata del "Gruppo Compagnia", cioè della Fondazione e dell'insieme di enti - operativi e di ricerca - ad essa collegati, per il conseguimento di finalità di sistema: la citata dimensione dell'Educazione è al centro di ciò nella programmazione 2022.
- La cura e la valorizzazione a servizio della comunità dei dati generati dal lavoro di una fondazione che, come la Compagnia, utilizza la conoscenza scientifica nel progettare e valutare le sue attività e che assegna grande importanza al riscontro di impatto dei progetti e alle lezioni che se ne possono trarre.

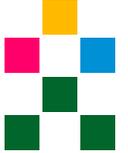
<sup>1</sup> Nel 2022 ciò potrà concretizzarsi nell'introduzione di uno strumento filantropico noto all'esperienza internazionale, il recoverable grant, o meglio della sua versione ridefinita da parte della Compagnia.



Le linee 2022, pertanto, devono essere lette nel quadro di questi assunti, che le permeano e le qualificano e che, nel Documento, non solo sono dati per presupposti, ma impregnano ogni orientamento e ogni progettualità.

Per quanto riguarda la sua struttura, il documento adotta intenzionalmente uno stile espressivo molto compatto, per facilitare la lettura e far emergere gli aspetti salienti. Nella sua organizzazione esso rispecchia l'assetto operativo della Compagnia ed è pertanto organizzato per Obiettivi (Cultura, Persone, Pianeta) articolati nelle 14 Missioni.

In coda compaiono sezioni dedicate alle “funzioni trasversali” della Compagnia (Direzione Finanza, Direzione Innovazione d’Impatto, Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione, Governance e Direzione Operations, Comunicazione). Seppure coinvolte meno direttamente nell’attività espressamente erogativa, il loro ruolo è previsto dal DPP 2021-2024 come sinergico alla medesima ed è per questo che, per chi voglia avere un’idea realistica del piano di lavoro che la Fondazione Compagnia di San Paolo si propone nell’anno 2022, la loro presenza, seppur sintetica, è utile a restituire un’immagine compiuta.



# Indice.

<b>Obiettivo Cultura</b> e sue Missioni	6
<b>Obiettivo Persone</b> e sue Missioni	23
<b>Obiettivo Pianeta</b> e sue Missioni	45
Il Gruppo Compagnia al lavoro: la “Strategia <i>Educazione</i> ”	68
Testare la “cassetta degli attrezzi”: il <i>recoverable grant</i>	73
<b>Direzione Finanza e Direzione Innovazione d’Impatto</b>	76
<b>Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione</b>	80
Governance e Direzione Operations	83
Comunicazione	86



# Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.  
Immaginiamo il futuro.

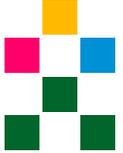


# Cultura.

## Ripresa e dialogo con altri mondi dopo la pandemia.

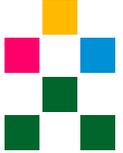
Il DPP 2021-2024 della Compagnia assegna all'Obiettivo Cultura il compito di promuovere la cultura, la creatività, il patrimonio e la partecipazione attiva intesi come elementi cruciali del benessere e della crescita umana dei cittadini, dello sviluppo dei territori e della realizzazione di una società più equa ed inclusiva. Su questa base, il lavoro della Compagnia per raggiungere gli obiettivi del Piano dovrà sempre di più, non solo accompagnare il comparto culturale verso forme di organizzazione e sviluppo sostenibili, ma anche essere capace di dialogare con altri mondi e comparti (welfare, educazione, politiche giovanili, rigenerazione urbana, turismo, salute, innovazione tecnologica, solo per citarne alcuni); gli allineamenti con le strategie europee e internazionali sono un riferimento e un'opportunità in questo senso.





Le azioni del 2022 in ambito culturale dovranno tenere conto di un quadro generale tuttora condizionato dalla situazione pandemica che presenta ancora molti elementi di incertezza, influenzando l'attività e le dinamiche del comparto. La Compagnia passerà da interventi emergenziali - indispensabili nella prima fase - al rafforzamento di iniziative strategiche di sviluppo, con un'attenzione particolare ai temi di sostenibilità di enti e operatori, di contributo della cultura al contrasto delle diseguaglianze, di rilancio dei territori. Su tali presupposti si sviluppano le linee delle quattro Missioni dell'Obiettivo Cultura che, nel quadro degli elementi di strategia e dei target del DPP 2021-2024, prevedono la conclusione di alcune linee di lavoro, la revisione di alcuni rapporti, con riduzioni di impegno in favore di forme di sostegno e progettualità più strategiche.

Le grandi istituzioni culturali di cui la Compagnia è partecipe si confermano partner fondamentali per gli obiettivi del Piano, ma il rapporto richiede qualche revisione. Saranno rafforzati elementi di condizionalità strategica e focalizzazione del sostegno, verso temi di sviluppo degli enti stessi e di maggiore aderenza ai target dell'Obiettivo; questo comporterà una maggiore proattività della Compagnia in progetti indubbiamente strategici per il territorio, come in special modo il circuito delle Residenze Reali Sabaude, che, dopo molti anni di preparazione, devono trovare un'attuazione concreta e ambiziosa.

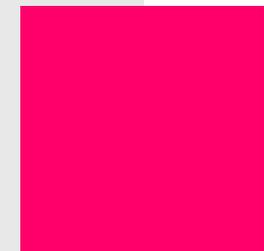


Uno strumento importante di sviluppo della strategia sarà la nuova struttura dei bandi pluriennali avviata sulla base del Piano. I principali bandi, lanciati nel 2021 con durata biennale, vedranno nel 2022 la fase di avvio di implementazione di attività connesse.

Altri strumenti operativi a elevata complessità saranno l'accompagnamento di enti e operatori in processi di sviluppo organizzativo come pure le convenzioni con gli enti di governo locale e regionale, con un più marcato orientamento ai territori.

La dimensione del Gruppo Compagnia evidenziata dal Piano trova innanzitutto nella Fondazione 1563 il partner per sviluppare possibili azioni di sistema, a partire dal tema delle biblioteche di ricerca e degli archivi. Diverse saranno inoltre le collaborazioni progettuali delle Missioni con altri enti del Gruppo, a partire da Fondazione per la Scuola, Links, Ufficio Pio, Consorzio Xké? ZeroTredici.

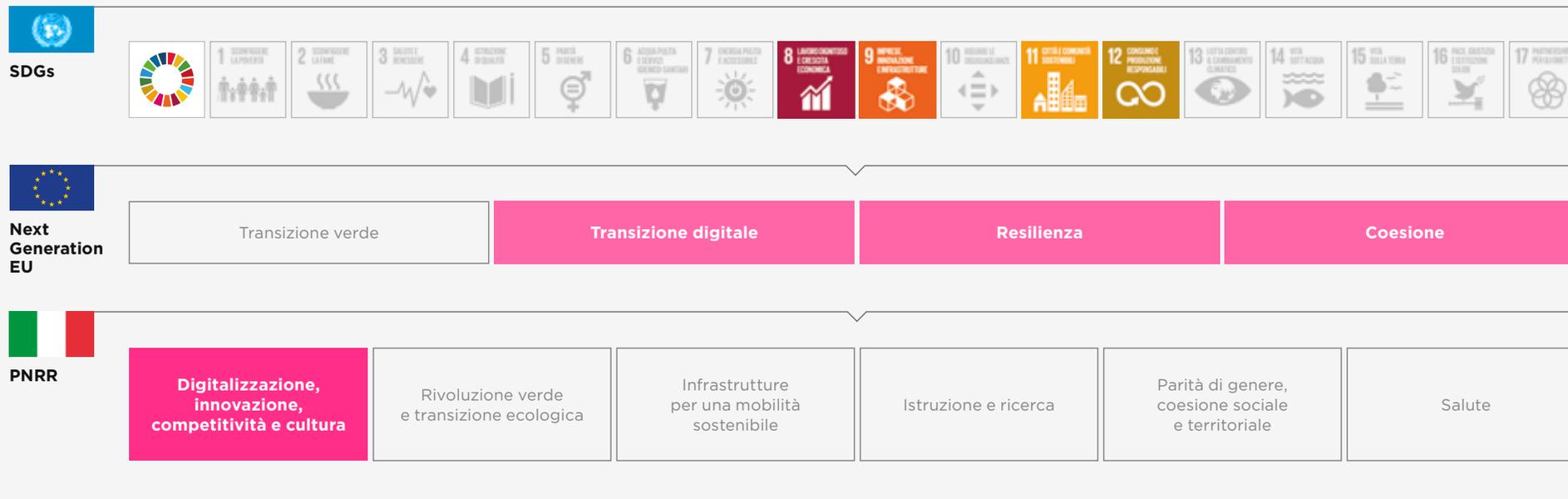
Le trasversalità individuate nel Piano rappresentano un riferimento importante per l'Obiettivo e dunque il 2022 sarà l'anno dell'avvio o del consolidamento di progetti in collaborazione fra Missioni di Obiettivi diversi, nell'ottica dell'impostazione dell'obiettivo sopra ricordato e che riguarderanno principalmente l'innovazione sociale, il benessere, l'educazione, i giovani, la comunità.





# Missione “Creare attrattività”

## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

Promuovere l'attrattività dei territori attraverso la cultura e la creatività: questa è la finalità della Missione “Creare attrattività” dell’Obiettivo Cultura. Alla luce del DPP 2021-2024, la Missione si propone di valorizzare il patrimonio culturale, creativo e ambientale delle aree di riferimento della Compagnia e la loro fruizione in una prospettiva di crescita, favorendo l’innovazione, l’inclusione e la collaborazione con uno sguardo di lungo periodo. Un territorio è tanto più attrattivo quanto più è consapevole delle proprie specificità storiche e culturali, che alimenta con la ricerca e la produzione creativa e che promuove con la valorizzazione del proprio patrimonio e della propria offerta culturale. La Missione opera per far emergere e promuovere le identità culturali dei luoghi, coinvolgendo in primis le istituzioni e le comunità locali, agendo per lo sviluppo di un turismo consapevole e sostenibile. La Missione ha come linee strategiche **la valorizzazione delle identità e del patrimonio culturale**, il sostegno alla **produzione, alla ricerca e alla creatività culturale** e lo sviluppo della **cultura dell’innovazione e delle tecnologie** nel comparto culturale. Il lavoro concertato con i soggetti culturali di riferimento di ogni area, la costruzione e il consolidamento di reti e piattaforme, le filiere di settore saranno le cifre metodologiche con cui si perseguiranno gli obiettivi. Attingendo alla “cassetta degli attrezzi” del DPP 2021-2024, la revisione degli strumenti di sostegno, avviata nel 2021, troverà il suo pieno compimento con le seconde annualità dei **Bandi Art-Waves** e **In Luce**, e si realizzeranno percorsi di accompagnamento, *mentoring* e monitoraggio volti ad accrescere le competenze progettuali e organizzative degli enti, a sviluppare progetti solidi, innovativi e sostenibili e a osservare l’implementazione di iniziative con speciale attenzione ai dati generati.





## Elementi di strategia

### PER IL QUADRIENNIO

---

Valorizzazione del patrimonio e delle identità culturali già consolidate.

---

Valorizzazione culturale e turistica del patrimonio e delle attività artistiche sui territori.

---

Programmazione e produzione culturale creativa sui territori.

---

Produzione e ricerca artistico-creativa dei soggetti di riferimento.

---

Digital transformation nella cultura.

## Linee programmatiche

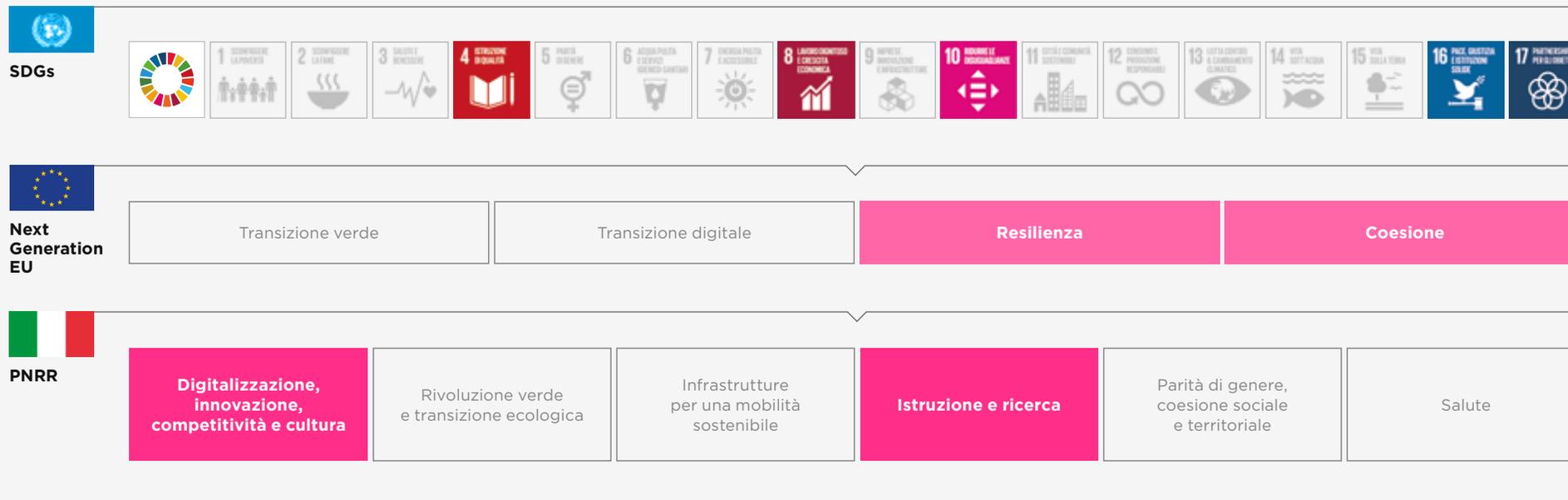
### 2022

- 
- *Sviluppo di progetti di offerta e valorizzazione culturale quanto più orientati ad un turismo sostenibile e innovativo.*
  - *Consolidamento delle piattaforme territoriali di “identità culturale” in una prospettiva di posizionamento e promozione turistica dell’offerta culturale e degli enti.*
- 
- *Seconda annualità del **Bando In Luce**, con percorsi di mentoring relativi alla produzione culturale locale e in vista della loro integrazione in politiche di turismo sostenibile di medio periodo.*
  - *Seconda annualità del **Bando Art-waves**, con percorsi volti a sviluppare e consolidare strategie di filiera attraverso il supporto a produzioni d’avanguardia, solide e di qualità.*
- 
- *Sostegno a soggetti di primaria importanza e a selezionati progetti di Torino e Genova, nella cultura contemporanea e creativa e nelle collegate filiere.*
- 
- *Completamento del **Bando Switch** e definizione di nuove linee di intervento a partire dalle sue risultanze.*



# Missione “Sviluppare competenze”

## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Sviluppare competenze” ha l’obiettivo strategico di consolidare e promuovere il ruolo della cultura come fattore di sviluppo umano e sociale mediante l’investimento in campo educativo, formativo e professionalizzante. La sfida è quella di promuovere la creatività e l’espressività artistica come strumenti che permettano ai più giovani di comprendere il mondo e diventarne protagonisti, di sostenere un sistema formativo sensibile alle necessità di un settore culturale in evoluzione e di contribuire al rafforzamento dell’intero comparto culturale quale componente della crescita sostenibile e responsabile della società.

In tale quadro, il Piano Strategico ha individuato per la Missione quattro linee strategiche, che in modo circolare si alimentano tra loro per il raggiungimento dell’obiettivo definito: diffondere e potenziare le opportunità, le esperienze attive e le pratiche artistiche e culturali tra le giovani generazioni; qualificare le opportunità offerte dal territorio a giovani artisti e creativi nel costruire la propria professionalità e inserirsi nel mondo del lavoro con competenze adeguate; incentivare la formazione di professionalità culturali capaci di affrontare le sfide presenti e future; portare gli enti culturali a riconoscere la propria responsabilità sociale e agire in modo coerente con essa, investendo su competenze, sostenibilità e networking.





## Elementi di strategia

### PER IL QUADRIENNIO

Favorire la presenza dell'esperienza culturale in comunità educanti e contesti di apprendimento multidimensionali.

Sviluppare iniziative che supportino giovani artisti e creativi nella costruzione della professione.

Promuovere un sistema formativo e di incubazione, composito e interconnesso, per la costruzione di professionalità artistico/creative, culturali e di servizio alla progettazione culturale adeguate ai bisogni del contesto.

Rendere i soggetti culturali più sostenibili, interconnessi, dinamici, innovativi e consapevoli del proprio ruolo.

## Linee programmatiche

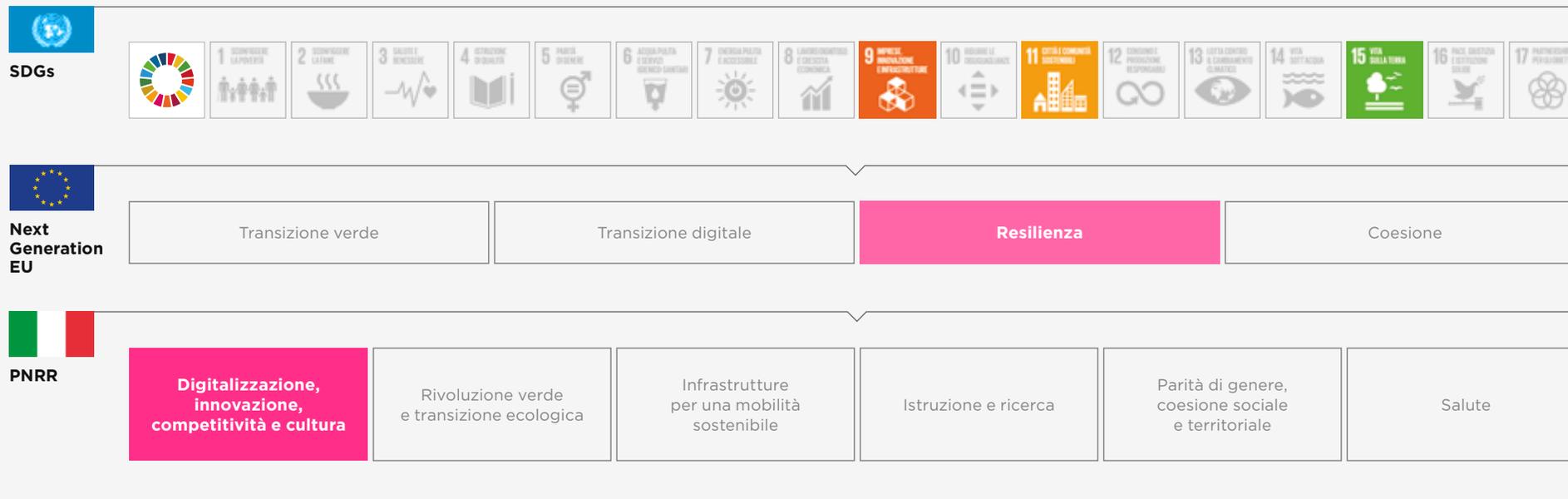
### 2022

- *Interventi di miglioramento delle competenze e delle infrastrutture degli enti culturali nell'accogliere e contribuire ai percorsi di apprendimento di bambine e bambini, ragazze e ragazzi.*
- *Azioni integrate orientate alla comunità educante, insieme a vari partner del Gruppo Compagnia e, per "Nati per Leggere", alla Regione Piemonte.*
- *Progetto pluriennale dedicato all'educazione musicale nelle scuole come leva di crescita e inclusione e di alleanze tra enti culturali e sistema scolastico.*
- *Riprogrammazione delle linee di intervento per aumentare l'efficacia del sostegno verso la costruzione di solidi e ambiziosi percorsi di carriera di artisti e creativi.*
- *Avvio di una nuova interlocuzione con le realtà istituzionali e indipendenti che si occupano di formazione e incubazione, tesa all'innovazione e all'azione sistemica, per modelli di formazione e accesso alle professioni della cultura (tecniche, creative, manageriali) coerenti con i bisogni di un contesto in rapida trasformazione.*
- *Percorsi per enti e professionisti destinati all'acquisizione di competenze trasversali, alla luce delle esigenze dello sviluppo sostenibile delle organizzazioni, della responsabilità sociale e della pianificazione strategica.*
- *Radicalamento e disseminazione degli apprendimenti acquisiti con il progetto "Performing+"; mantenimento della sua comunità di pratica. Valutazione di percorsi specifici rivolti al settore bibliotecario, inteso anche come chiave di accesso per alimentare reti territoriali multisettoriali e agire attraverso esse sulle comunità.*



# Missione “Custodire la bellezza”

## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Custodire la bellezza” si prefigge la finalità di preservare e conservare il patrimonio architettonico, artistico, archivistico e del paesaggio, riconoscendo in esso una risorsa fondamentale dei nostri territori. Per tale ragione esso deve essere oggetto di politiche di intervento e di investimento di medio e lungo periodo. La Missione condivide questi obiettivi anche in stretta collaborazione con la Fondazione 1563 per l’Arte e la Cultura, Ente Strumentale della Fondazione Compagnia di San Paolo.

Il DPP 2021-2024 ha individuato per la Missione quattro linee di lavoro: svolgere un ruolo proattivo nel favorire il dialogo tra le istituzioni responsabili al fine di promuovere un uso efficace delle risorse disponibili attraverso accordi, convenzioni e l’uso innovativo di tutti gli strumenti normativi; promuovere una cultura della manutenzione del patrimonio culturale, fondata sui valori della prevenzione e supportata da strumenti di ricerca e di progettazione, che prevalga sull’intervento di restauro emergenziale, favorendo la programmazione almeno nel medio periodo per una gestione sostenibile dei beni; promuovere lo sviluppo del territorio anche attraverso i valori del paesaggio, partendo dagli strumenti normativi più evoluti, come il Piano Paesaggistico della Regione Piemonte e trasformandolo in un campo di sperimentazione; agire proattivamente per coordinare azioni di sistema a favore della gestione dei patrimoni di archivi e biblioteche di ricerca.





## Elementi di strategia

### PER IL QUADRIENNIO

Svolgere un ruolo proattivo nel favorire il dialogo tra le istituzioni, al fine di promuovere un uso strategico delle risorse disponibili.

Promuovere una cultura della manutenzione come forma di gestione nel medio e lungo periodo del patrimonio culturale.

Promuovere lo sviluppo del territorio anche attraverso i valori del paesaggio, partendo dagli strumenti normativi più evoluti, come il Piano Paesaggistico della Regione Piemonte e trasformandolo in un campo di sperimentazione.

Agire proattivamente per coordinare azioni di sistema a favore della gestione dei patrimoni di archivi e biblioteche di ricerca.

## Linee programmatiche

### 2022

- Nuova impostazione di convenzioni e accordi di partnership che favorisca il dialogo con il Ministero della Cultura e gli attori istituzionali del territorio, utilizzando tutti gli strumenti di nuova generazione.
- Attuazione del progetto Residenze Reali Sabaude quale momento centrale dello sviluppo culturale e turistico del territorio piemontese.
- Stimolo per favorire l'applicazione delle normative a favore degli interventi di restauro e conservazione dei beni culturali.
- Realizzazione della seconda fase del **Bando Prima** (Prevenzione Ricerca Indagine Manutenzione Ascolto per il patrimonio), dedicato alla promozione della cultura della manutenzione programmata e della conservazione preventiva del patrimonio culturale.
- Sostegno al ruolo centrale del Centro Conservazione e Restauro di Venaria e della sua capacità di fornire il know-how necessario per affrontare l'obiettivo di una moderna cultura della manutenzione.
- Cantieri di restauro selezionati anche in rapporto alla programmazione concertata con le istituzioni.
- Introduzione di finestre temporali per la presentazione delle richieste spontanee sul patrimonio diffuso.
- Conclusione della sperimentazione attuativa del “Piano Paesaggistico Regionale in Piemonte” (Alta Langa).
- In sinergia con la Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, il Ministero della Cultura e gli altri principali attori istituzionali, attività di progettazione e coordinamento di azioni volte a sostenere le singole istituzioni in un'ottica di messa a sistema di competenze e servizi.

ENTE STRUMENTALE

## Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura.

La Fondazione 1563 nel corso del 2022 concentrerà la propria azione prioritariamente sulle progettualità legate al Brand Heritage (la valorizzazione del patrimonio archivistico della Fondazione e dei valori ad esso associati), al Programma Humanities articolato nelle grandi tematiche della Global History (eredità dell'Illuminismo e i diritti dell'uomo in una prospettiva globale come primi campi di studio) e dell'età e cultura del Barocco e al Programma MLI - Memoria del Lavoro e dell'Industria (valorizzazione dei patrimoni delle imprese, diffusione della cultura industriale e delle professionalità del futuro). Queste progettualità si inseriscono in un percorso di evoluzione dell'Ente, come descritto nel Piano Strategico Pluriennale 2021-2024, che ha tra i principali obiettivi da conseguire entro il 2024: divenire un Ente di ricerca accreditato presso il MIUR, rafforzarsi in campo nazionale e internazionale, ampliare i partenariati per progetti complessi, consolidare il proprio ruolo per il record management del Gruppo Compagnia e rafforzare la sua identità storica.

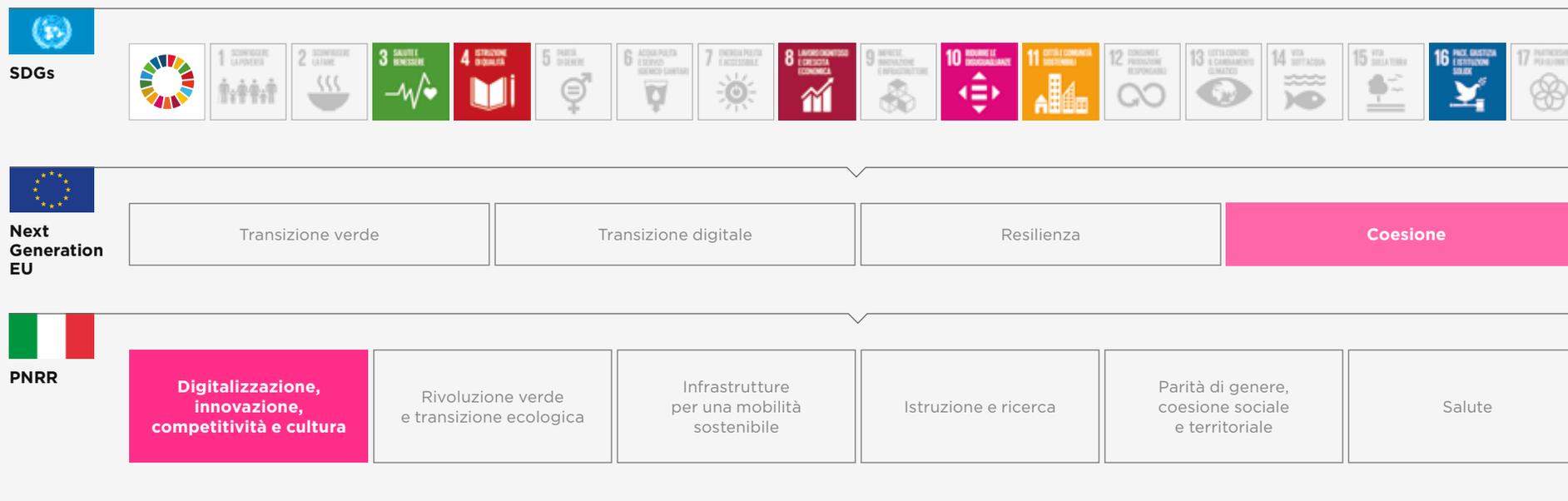


Fondazione  
*1563*  
Arte e Cultura



# Missione “Favorire partecipazione attiva”

## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

Cultura per la Compagnia significa anche partecipazione. In linea con i documenti della Programmazione europea 2021-2027, la partecipazione assume per la Fondazione diversi significati: culturale, civica e democratica, con uno sguardo attento in particolare a quella dei giovani in ciascuna di queste dimensioni. Promuovere una partecipazione adeguata all'attuale fase culturale significa contribuire a creare opportunità e motivazioni perché ciascuno possa concorrere a determinare in modo informato e responsabile gli aspetti politici, sociali, economici e culturali delle diverse comunità di cui si fa parte, dalle realtà più piccole alla comune appartenenza al pianeta. Per raggiungere queste finalità il Piano Strategico ha indicato cinque assi strategici di lavoro per la Missione: la promozione di alleanze sul territorio tra gli enti che favoriscono e vivono di partecipazione, il rafforzamento dei luoghi della partecipazione, l'estensione del lavoro di rete/ secondo livello/rappresentanza degli enti, la diffusione di buone pratiche, l'attenzione alle specifiche dinamiche dei territori.





## Elementi di strategia

### PER IL QUADRIENNIO

---

Sviluppare alleanze e reti con soggetti strategici.

---

Potenziare i presidi culturali e civici nel Nord-Ovest.

---

Sostenere soggetti di secondo livello operanti nell'ambito dei quattro filoni della partecipazione individuati.

---

Individuare, sperimentare, valutare, scalare best practice.

---

Sistematizzare - per ecosistemi territoriali e focus specifici per zone urbane, province, aree interne.

## Linee programmatiche

### 2022

- 
- *Implementazione dei Piani triennali volti al potenziamento organizzativo delle realtà identificate dalla Compagnia come strategiche per il territorio sul tema della partecipazione.*
- 
- *Secondo anno di sostegno tramite **Space** per i 100 “presidi culturali e civici” diffusi nelle province di Piemonte, Liguria e Valle d’Aosta, in aggiunta alle Case del Quartiere di Torino e Genova. Promozione di una comunità di pratica dei gestori di 130 spazi di partecipazione.*
- 
- *Nel 2022 sarà data particolare priorità al supporto e alla creazione di reti e soggetti di secondo livello che abbiano la partecipazione quale finalità principale.*
- 
- *Promozione della partecipazione culturale per superare le disuguaglianze e iniziative che diffondano l’idea di cultura come bene primario relazionale e influente sul benessere della persona.*
  - *Bando su Cultura e Salute.*
  - *Promozione del binomio Donne e professioni/formazione scientifica. Partecipazione civica dopo la pandemia attraverso sostegno alle pratiche collaborative e dell’azione civica, come per esempio la reinterpretazione dello spazio pubblico, la cura e la gestione di beni e servizi comuni, l’avvio di patti di collaborazione, orti urbani, immaginazione e innovazione civica.*
  - *Implementazione di una campagna di gestione di beni confiscati alla criminalità organizzata.*
  - *Sperimentazione di progetti operativi di partecipazione democratica e sostegno a progetti di educazione civica, scuole non partitiche di politica/politiche rivolte prioritariamente ai giovani.*
- 
- *Piano specifico per la partecipazione culturale, civica e democratica nelle aree interne con focus sui giovani.*



# Persone.

Opportunità, Autonomia, Inclusione.

Costruiamo il futuro.

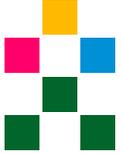


# Personne.

## Contrastare le diseguaglianze, aumentare le opportunità, rafforzare i partner in chiave sussidiaria.

Una crescita marcata di diseguaglianze e povertà in Italia è rivelata dai dati socioeconomici, sui quali la pandemia ha inciso molto significativamente, ma che in larga misura hanno radici precedenti; in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta (il Nord-Ovest nell'accezione della Compagnia) questi dati sono particolarmente preoccupanti se comparati alla situazione in altre aree, e rivelano un aumento consistente del numero delle persone e delle famiglie, specialmente di quelle con minori, in situazione di povertà assoluta o a rischio di precipitarvi. La fotografia che ne emerge non riflette ancora, peraltro, gli effetti "lunghi" della pandemia, che fanno temere ulteriori fragilità, nuove e accresciute, se non contrastate in modo adeguato.

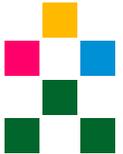




Nel 2022, l'azione della Compagnia di San Paolo nel campo sociale ed educativo terrà necessariamente conto di questi scenari e svilupperà processi e iniziative definiti nel Piano Pluriennale 2021-2024 e già avviati nel corso del 2021, in linea con il PNRR nazionale e con gli obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite.

Risposte multidimensionali e integrate a povertà e diseguaglianze, le cause delle quali sono spesso tra loro interconnesse, sono richieste per sostenere percorsi di progressiva autonomia e miglioramento della qualità della vita delle persone in difficoltà, abilitandole ad autodeterminare e a guidare le proprie scelte di vita: in questa linea opereranno le cinque Missioni dell'Obiettivo Persone, in modo sempre più coordinato con gli altri Obiettivi della Compagnia.

Il 2022 vedrà l'avvio di iniziative la fattibilità delle quali è stata oggetto di analisi nel corso del 2021: tra queste, interventi integrati volti alla promozione del lavoro per donne in situazione di svantaggio o a rischio di vulnerabilità con carichi di cura e azioni di promozione di percorsi educativi per i loro figli/e, iniziative di residenzialità sociale nel quadro di interventi di rigenerazione urbana e un nuovo programma di cooperazione internazionale destinato all'Africa Subsahariana, sviluppato congiuntamente con altre fondazioni italiane. Questi programmi vedranno un ruolo operativo di rilievo da parte della Compagnia, in termini di concezione e implementazione, nonché di monitoraggio e valutazione.



Se nel 2021 è stata definita in modo condiviso con tutti gli enti del “Gruppo Compagnia” una strategia pluriennale integrata rispetto all’educazione, nel 2022 ci proponiamo di mettere in cantiere le prime operazioni sul campo.

La definizione di programmazioni congiunte e l’utilizzo e la condivisione di dati e di valutazioni rigorose (vuoi di metodo, vuoi di impatto) caratterizzeranno le convenzioni con le città di Torino e Genova al fine di arricchire il loro potenziale innovativo e strategico, ma anche la loro flessibilità; si terrà conto delle opportunità offerte dalle programmazioni nazionali ed europee, con l’immissione di speciali risorse ordinarie e straordinarie, applicate anche al campo sociale ed educativo; la Compagnia potrà svolgere un nuovo ruolo in questo contesto, sperimentando e anticipando politiche, operando in complementarità consentendo effetti leva.

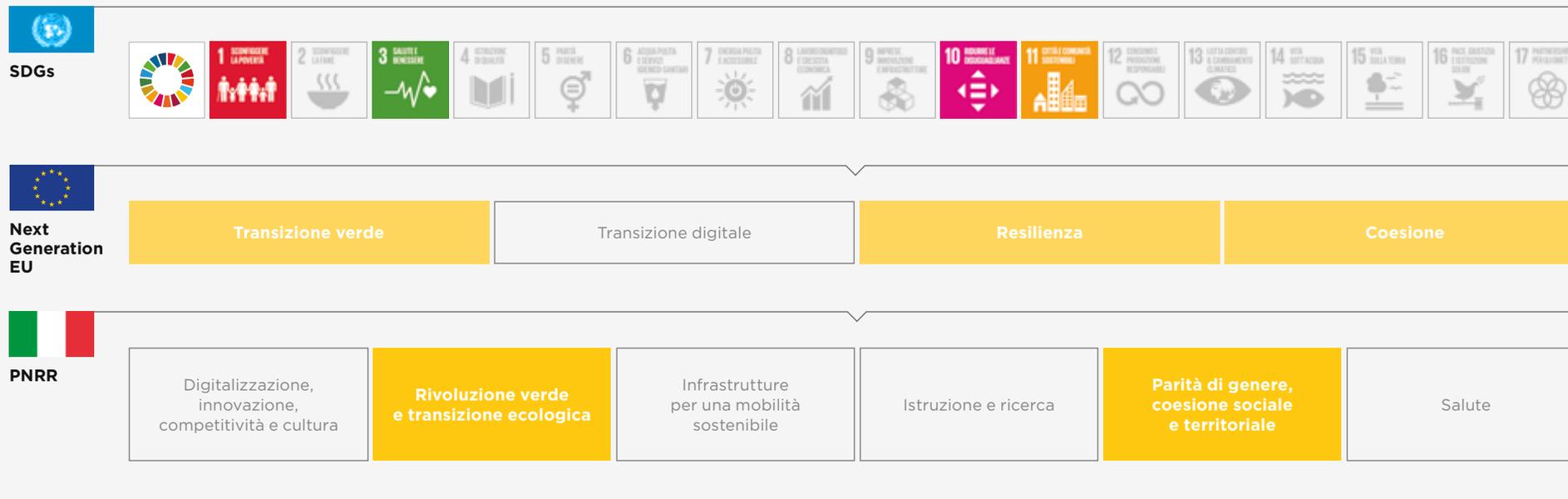
Anche nella prospettiva appena esposta, occorrerà continuare a promuovere il rafforzamento, non ultimo in senso gestionale, degli Enti del Terzo Settore; gli interventi di sviluppo organizzativo già sostenuti dalla Compagnia nel quadro dell’impostazione strategica del DPP 2021-2024 saranno ulteriormente ampliati, anche a fronte del superamento del c.d. Sostegno all’Attività Istituzionale, in favore di strumenti erogativi nuovi, volti a favorire sostenibilità, autonomia e innovazione delle organizzazioni.





# Missione “Abitare tra casa e territorio”

## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Abitare tra casa e territorio” parte dalla convinzione che l’abitare sociale sia uno strumento particolarmente importante per rispondere alle esigenze economiche, sociali, relazionali e lavorative delle persone, in quanto quella dell’abitare è una dimensione che si dimostra centrale per la costruzione della vita stessa delle persone e delle famiglie, e quindi della società. La Missione studia e sperimenta modelli organizzativi nuovi e replicabili che interessano casa, città e relazioni. In questo scenario promuove progetti di rigenerazione urbana in cui l’abitare possa rappresentare un’opportunità di trasformazione del territorio secondo principi di sostenibilità sociale e ambientale, nonché di innalzamento della qualità di vita. La Missione, alla luce del DPP 2021-2024, fa proprie sei linee strategiche: sperimentazione di pratiche di social housing diffuso, rigenerazione urbana che parta dalla qualità dell’abitare, attenzione alla sostenibilità ambientale del territorio, diffusione della cultura dell’abitare sociale e dei servizi a supporto, capacitazione dei territori, con riferimento sia agli Enti Locali, sia al Terzo Settore, ma anche alle nuove forme di investimento privato di impatto, nel campo dell’abitare sociale e della rigenerazione urbana.





## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

---

Social Housing diffuso.

---

Rigenerazione urbana.

---

Sostenibilità ambientale.

---

Servizi abitativi attivi.

---

Cultura dell'abitare sociale.

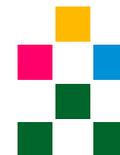
---

Capacitazione dei territori nel campo dell'abitare sociale e/o della rigenerazione urbana.

## Linee programmatiche

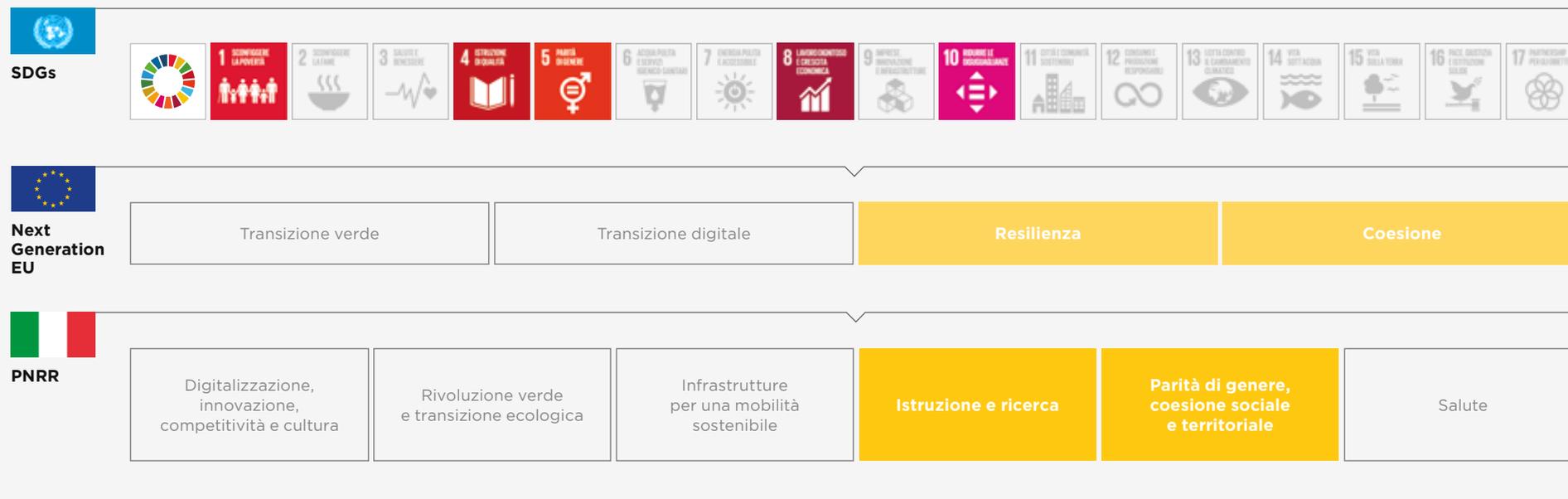
2022

- 
- *Sperimentazione in area torinese di progetti di montaggio e gestione di un'offerta abitativa sociale diffusa.*
- 
- *Promozione di iniziative di rigenerazione urbana, edilizia, culturale, comunitaria.*
- 
- *Sostenibilità ambientale ed energetica dell'housing sociale relativa al contesto urbano, con particolare attenzione al contrasto della povertà energetica, all'efficientamento energetico, a materiali e tecnologie green, al verde urbano.*
- 
- *Servizi di social housing attivi (residenze temporanee, condomini solidali, agenzie di intermediazione immobiliare sociale, coabitazioni solidali, etc.) volti allo sviluppo di competenze sociali, abitative e relazionali dei beneficiari, in risposta ai loro bisogni specifici.*
- 
- *Promozione della cultura dell'abitare sociale innovativo e collaborativo, attraverso azioni di disseminazione di modelli, ricerche, analisi, esperienze.*
- 
- *Iniziative per promuovere la competenza dei territori - operatori non profit ed enti pubblici - nell'accedere alle risorse nazionali ed europee con progetti maturi e con buone potenzialità di sviluppo.*



# Missione “Favorire il lavoro dignitoso”

## Allineamenti



**Saperi**



**Wellbeing**



**Opportunità**



Geografie



Svolta green



**Digitale**



## Che cosa intendiamo fare

Attraverso la Missione “Favorire il lavoro dignitoso”, nel 2022 la Compagnia affronta sfide legate ai cambiamenti che interesseranno il mercato del lavoro, provando ad individuare risposte nuove e sperimentali, soprattutto a favore di persone fragili, a rischio di vulnerabilità o in situazione di particolare svantaggio.

Le linee strategiche qualificanti della Missione alla luce del DPP 2021-2024 riguardano: i nuovi strumenti di formazione e di incontro tra domanda e offerta per incrementare i livelli di occupabilità e occupazione delle persone, le competenze utili a trovare e mantenere un lavoro, affrontare fasi e processi, anche complessi, nonché lo stress personale legato a momenti di transizione lavorativa durante tutto l’arco della vita, interventi di contrasto alle situazioni di “povertà da lavoro” - spesso definita come la condizione dei *working poor* - e sostegno dell’inclusione sociale attraverso una risposta integrata multidimensionale, la costruzione e il rafforzamento di sinergie e alleanze mirate tra enti pubblici e privati, non limitati agli Enti del Terzo Settore, con l’intento di sviluppare e diffondere nuovi e più efficaci strumenti di politica attiva del lavoro.





## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

---

Occupabilità e occupazione.

---

Competenze per il lavoro.

---

Contrasto della povertà da lavoro e inclusione sociale.  
Sinergie e alleanze territoriali per il lavoro.

## Linee programmatiche

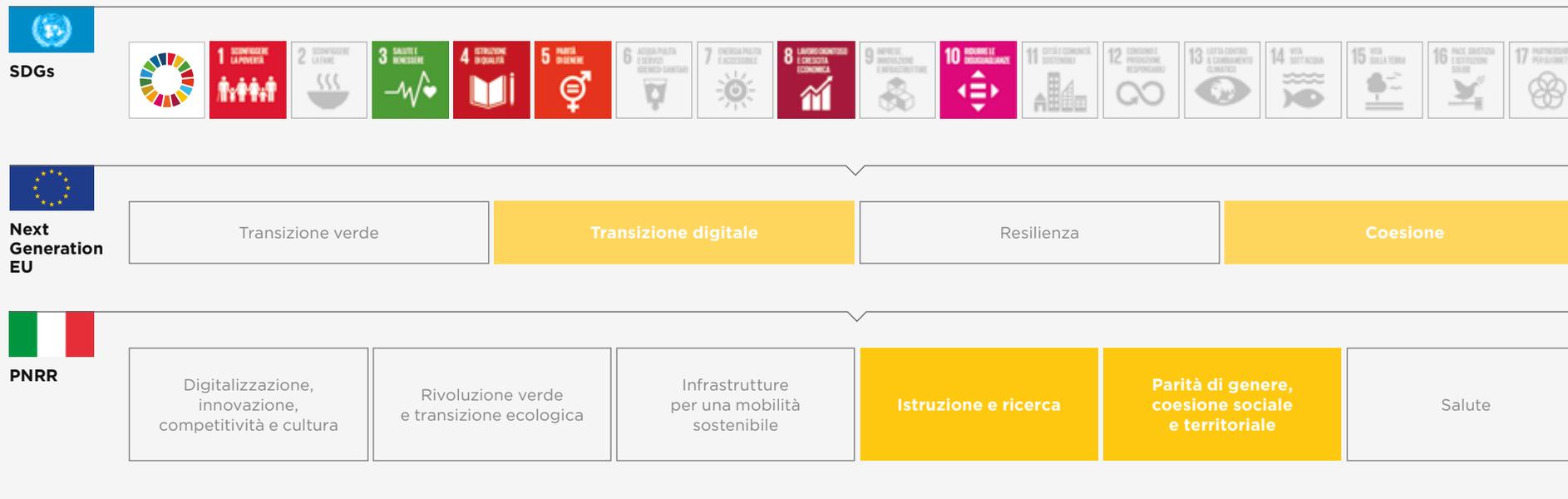
2022

- 
- *Giovani non impegnati nello studio, nel lavoro o nella formazione (NEET), anche con sperimentazioni in altri territori oltre a quelli già coinvolti in precedenti iniziative.*
  - *Adulti con più di 29 anni in cerca di occupazione, in particolare persone con bassi livelli di occupabilità.*
- 
- *Attività di formazione di base e professionalizzante finalizzata alla collocazione o ricollocazione sul mercato del lavoro.*
- 
- *Rafforzamento e sviluppo di reti territoriali capaci di generare risposte integrate per promuovere l'occupazione di donne con figli/e nella fascia di età 0-17 anni, l'innovazione dei servizi di conciliazione e di cura e la sperimentazione di misure di contrasto della povertà educativa.*
  - *Percorsi di integrazione e inclusione socio-lavorativa di persone con background migratorio e persone a forte rischio di esclusione sociale.*
  - *Percorsi di rafforzamento dell'occupabilità delle persone detenute all'interno del carcere attraverso il sostegno delle azioni della Cooperazione sociale e sviluppo di nuove piste di intervento orientate al reinserimento socio-lavorativo dei detenuti anche fuori dal carcere, attraverso il rafforzamento di alleanze territoriali per il lavoro.*



# Missione “Educare per crescere insieme”

## Allineamenti



**Saperi**



**Wellbeing**



**Opportunità**



Geografie



Svolta green



**Digitale**



## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Educare per crescere insieme” nasce con l’obiettivo di promuovere opportunità per bambine, bambini, adolescenti e le loro famiglie affinché possano crescere secondo le proprie potenzialità, in contesti sensibili e competenti, sviluppando sin dalla più tenera età un adeguato senso di sé e una predisposizione all’apprendimento continuo. Oltre ai minori, le attività della Missione coinvolgono comunità e famiglie in esperienze e pratiche educative caratterizzate da valori di rispetto, sostenibilità e condivisione come risposta alla povertà educativa e a ogni forma di disuguaglianza. La Missione opera in collaborazione con la Fondazione per la Scuola e il Consorzio Xké: ZeroTredici, entrambi appartenenti al Gruppo Compagnia. Il DPP 2021-2024 ha individuato per la Missione cinque linee strategiche: sperimentare modelli educativi ibridi, valorizzando le competenze del Gruppo Compagnia e degli attori istituzionali territoriali, sostenere lo sviluppo delle competenze di cittadinanza, promuovere iniziative per sostenere leadership e protagonismo sia delle famiglie, sia delle nuove generazioni, sostenere comunità di pratica tra operatori e favorire iniziative di advocacy e creazione di cultura su temi rilevanti per il sistema educativo dalla prima infanzia all’adolescenza.





## Elementi di strategia

### PER IL QUADRIENNIO

---

Sperimentare modelli educativi ibridi, valorizzando le competenze del Gruppo Compagnia e degli attori istituzionali territoriali. Sostenere lo sviluppo delle competenze di cittadinanza in chiave europea, per sviluppare potenziale e favorire apprendimento continuo.

---

Promuovere iniziative per sostenere leadership e protagonismo di famiglie e nuove generazioni.

---

Promuovere iniziative di qualità e multi-attoriali, basate su una progettazione partecipata territoriale e comunità di pratiche.  
Sostenere iniziative di advocacy, valorizzazione e capitalizzazione su prima infanzia e adolescenza.

## Linee programmatiche

### 2022

- 
- *Sperimentazione di modelli educativi ibridi, capaci di rispondere alle sfide in tema di transizione sociale, digitale ed ecologica. Promuovere iniziative sperimentali multi-attoriali e multi-dimensionali per testare il loro valore aggiunto sullo sviluppo di competenze anche extracurricolari, come quelle socio-emotive e di cittadinanza. Focus sulla personalizzazione dell'apprendimento e sulla costruzione di comunità di pratica professionale.*
- 
- *Protagonismo delle famiglie e delle nuove generazioni tramite un laboratorio per la partecipazione collaborativa e l'empowerment delle famiglie, in particolare con figli in età 0-6 anni.*
- 
- *Azioni di disseminazione e advocacy della cultura e delle buone pratiche relative all'educazione della prima infanzia e dell'adolescenza.*
  - *Bambini e bambine con disabilità e loro famiglie, in situazioni che la temperie pandemica, con gli effetti di isolamento indotti, risulta aver consistentemente peggiorato.*

ENTE STRUMENTALE

## Fondazione per la Scuola.

Nel corso del 2022 la Fondazione per la Scuola avvierà iniziative caratterizzate da un'attenzione particolare e trasversale al tema del rinnovamento dei processi nella gestione delle autonomie scolastiche. Tale attività sarà fondata sull'uso sistematico delle tecnologie digitali e dei dati prodotti dal sistema scolastico a livello locale e nazionale. Queste attività si inseriscono all'interno delle linee delineate nel Piano Strategico 2021-2023 dove la Fondazione si è posta l'obiettivo di promuovere e sostenere l'innovazione didattica e organizzativa, anche attraverso l'uso delle tecnologie, indirizzandola alla diffusione di una pedagogia fondata sulla ricerca, l'interattività e la formazione tra pari.



Fondazione  
*per la*  
Scuola

Inclusione e Innovazione.

SOCIETÀ CONSORTILE

## Consorzio Xké? ZeroTredici.

Il Consorzio Xké? ZeroTredici, ente fondato dalla Compagnia e dalla Fondazione per la Scuola per sperimentare esperienze di educazione informale e laboratoriale altamente innovative, nel corso del 2022 avvierà una serie di iniziative sperimentali nel campo dei modelli ibridi di didattica informale, nella formazione, nella creazione di comunità di pratica, nell'ideazione e realizzazione di nuovi servizi per minori con un'età inferiore ai due anni. Più in generale, il Piano Strategico 2021-2024 prevede che il Consorzio Xké oltre alle attività di servizio ai soci, avvii una serie di azioni sperimentali e innovative che lo rendano un ente «sperimentatore» di progettualità innovative con/per gli Enti del Terzo Settore del territorio.





# Missione “Diventare comunità”

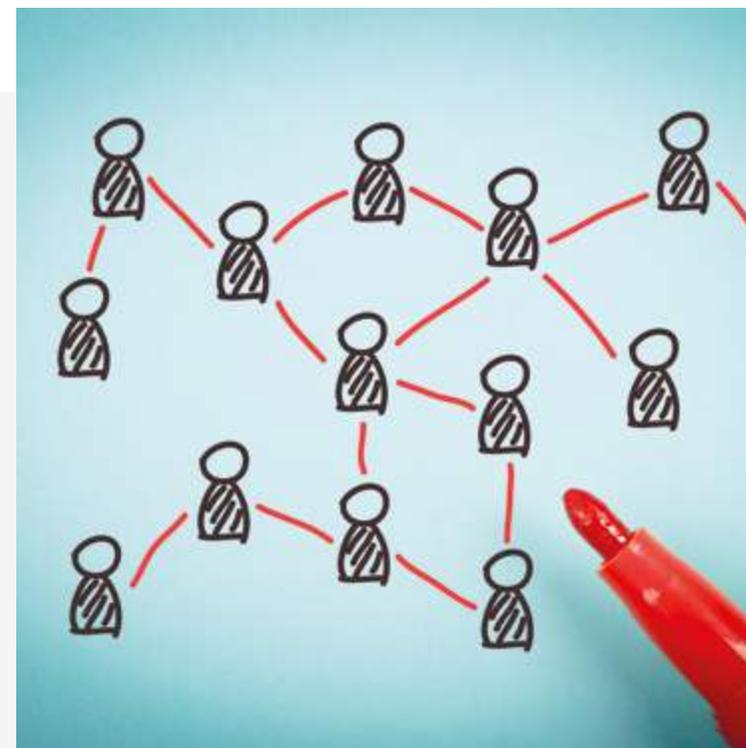
## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

Attraverso la Missione “Diventare comunità”, nel 2022 la Compagnia si impegna a raccogliere le sfide poste dai cambiamenti sociali e dagli accresciuti fenomeni di povertà e di disegualianza, rafforzando e attivando quella risorsa cruciale che è il capitale sociale delle comunità, in primo luogo territoriali, ma non solo. La comunità è luogo primario di relazioni: in ottica inclusiva e corresponsabile, il protagonismo delle comunità locali è fondamentale nella costruzione del benessere collettivo e di risposte innovative ai bisogni delle persone, in particolare le più fragili. Alla luce del DPP 2021-2024, la Missione articolerà la propria azione secondo le seguenti linee strategiche: introdurre iniziative di promozione della salute comunitaria con ricaduta sull’organizzazione dei servizi territoriali, in complementarità con le misure attuate a livello pubblico; contribuire al rafforzamento del capitale sociale delle comunità e al contrasto delle povertà e delle disegualianze crescenti attraverso l’attivazione di reti di prossimità; promuovere la cultura della solidarietà e del dono valorizzando sia le forme consolidate, sia le forme nuove di volontariato; contribuire alla messa a sistema delle risorse rivolte a persone in condizioni di fragilità tramite la costituzione e il consolidamento di reti, includenti istituzioni pubbliche, Terzo Settore e forze civiche ed economiche, per costruire risposte multidimensionali e multilivello ai bisogni riscontrati sul territorio.





## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Introdurre iniziative di promozione della salute comunitaria in coerenza con l'organizzazione dei servizi territoriali.

Contribuire al contrasto delle povertà e delle disuguaglianze crescenti attraverso l'attivazione di reti di prossimità.

Promuovere la cultura della solidarietà e del dono, valorizzando forme consolidate e nuove di volontariato.

Contribuire alla messa a sistema delle risorse territoriali per costruire risposte multidimensionali e multilivello rivolte a persone in condizioni di fragilità.

## Linee programmatiche

2022

- *“Salute comunitaria” - con riferimento a concetti chiave quali territorialità dei servizi e delle risposte, coproduzione, partecipazione e resilienza delle comunità locali. Azioni di promozione della salute comunitaria con ricaduta sull'organizzazione dei servizi territoriali, che supportino processi di tipo organizzativo e culturale.*
- *Salute mentale e azioni di sensibilizzazione sulla sua importanza per il benessere e la salute dell'individuo e delle comunità.*
- *Accesso dei soggetti più deboli ai servizi per la salute.*
- *Contrasto allo spreco e sostegno a sistemi di collaborazione territoriale per il recupero e la redistribuzione dei beni di prima necessità.*
- *Sviluppo e consolidamento di interventi di contrasto a forme di disuguaglianza e povertà non solo economica, ma anche relazionale, sociale e culturale.*
- *Iniziative di rafforzamento di reti multilivello tra attori locali e sostegno a progetti ed azioni caratterizzate da prossimità territoriale e sviluppate in un'ottica multidimensionale con l'obiettivo di sostenere la creazione di ecosistemi cooperativi efficaci.*
- *Impulso a dinamiche di evoluzione del ruolo delle fondazioni di comunità del Nord-Ovest, attraverso la promozione di percorsi di crescita, di riconoscimento e di autonomia.*
- *Promozione della cultura del dono, della solidarietà e del volontariato, anche in forme più innovative ed evolute, per aumentare la capacità di risposta a bisogni diversi.*
- *Consolidamento ed estensione di partnership efficaci tra i diversi attori territoriali.*
- *Speciale attenzione alla connessione tra comunità locali e strutture carcerarie per innovare i percorsi di sostegno all'autonomia e all'inclusione delle persone detenute.*

ENTE STRUMENTALE

## Ufficio Pio.

L'Ufficio Pio, a partire dal 2022, evolverà l'approccio delle proprie azioni sui temi del mancato accesso alle opportunità di formazione esistenti (es. DAD), del gap di competenze che può causare la transizione digitale, dell'indebolimento delle reti relazionali e del sostegno alla povertà, anche alla luce dall'aumento dei trasferimenti monetari da parte dello Stato alle persone più bisognose. Quanto premesso, come previsto dal Piano Strategico 2021-2023, è coerente con il superamento di una logica meramente erogativa e assistenziale, verso un modello di interventi orientati a superare le disuguaglianze e gli elementi strutturali che ostacolano l'autonomia delle persone.



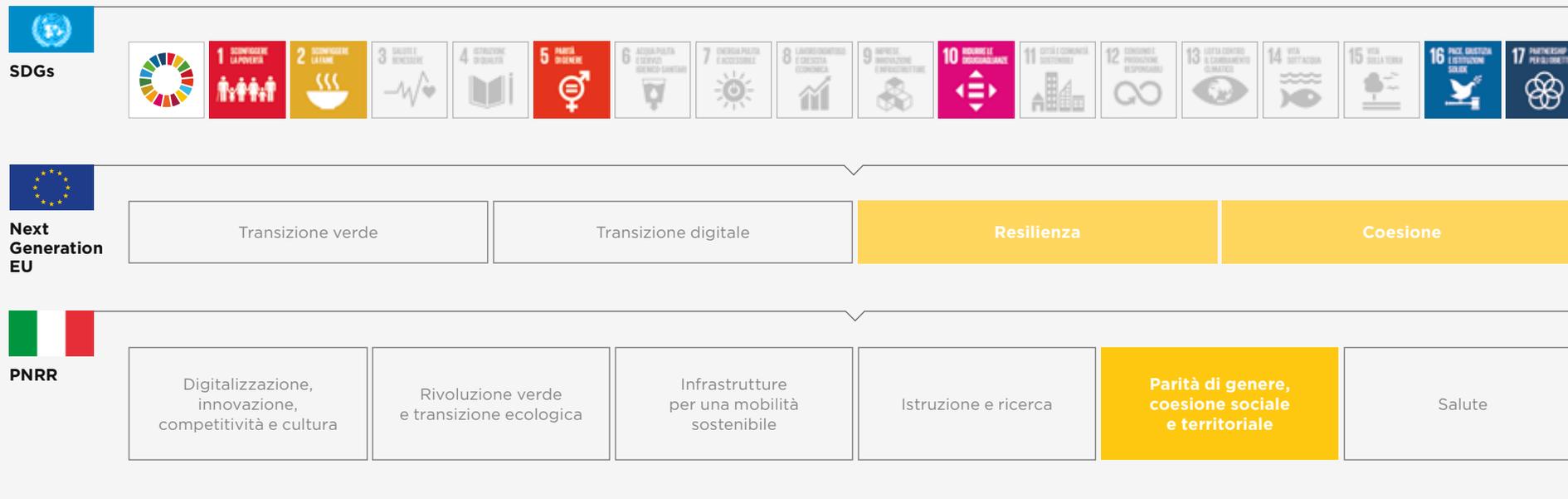
Fondazione  
**Ufficio Pio**

Solidarietà e Cambiamento sociale



# Missione “Collaborare per l’inclusione”

## Allineamenti



**Saperi**



**Wellbeing**



**Opportunità**



**Geografie**



*Svolta green*



**Digitale**



## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Collaborare per l’inclusione” ha l’obiettivo di sostenere l’accesso delle persone più fragili alle opportunità e ai diritti, con iniziative che riguardano prevalentemente il Nord-Ovest, ma anche altre aree del mondo, come i Paesi in via di sviluppo. L’assunto è che tessuti sociali coesi e inclusivi possono aiutare tutte le persone, anche quelle più sfavorite, a raggiungere autonomia e piena cittadinanza, i giovani a diventare cittadini consapevoli e protagonisti, e coloro che provengono da percorsi migratori a sentirsi parte attiva e corresponsabile di una nuova collettività. Il Piano Strategico ha individuato per la Missione sei strategie: offrire sostegno, orientamento e assistenza a persone vittime di reato, con attenzione mirata alle donne vittime di violenza, rendere i giovani protagonisti attivi di cambiamento costruendo processi partecipati a livello territoriale, sostenere enti e territori nella costruzione di risposte integrate ai bisogni di persone vulnerabili, accrescere le capacità professionali degli enti e favorire l’accesso e l’utilizzo di servizi sociali alle persone con background migratorio, sostenere l’avvio di una nuova iniziativa di sviluppo sostenibile in Africa, sostenere iniziative di partenariato territoriale tra il Nord e il Sud del Mondo per promuovere lo sviluppo sostenibile.





## Elementi di strategia

### PER IL QUADRIENNIO

Offrire sostegno, orientamento e assistenza a persone vittime di reato, con attenzione specifica alle donne vittime di violenza.

Rendere i giovani protagonisti attivi di cambiamento, cittadini consapevoli e responsabili costruendo, anche con chi si trova in difficoltà, processi partecipati con i territori.

Sostenere enti e territori nella costruzione di risposte integrate ai bisogni di persone vulnerabili, in particolare di quelle con background migratorio.

Accrescere la capacità di enti e operatori/trici di garantire effettiva possibilità di accesso, utilizzo di servizi e opportunità alle persone con background migratorio civile.

Sostenere l'avvio di una nuova iniziativa di sviluppo sostenibile in Africa, in collaborazione con attori istituzionali e della società.

Sostenere iniziative di partenariato territoriale tra il Nord e il Sud del Mondo, volte a promuovere sviluppo sostenibile attraverso il rafforzamento di competenze e conoscenze.

## Linee programmatiche

### 2022

- *Iniziative post-pandemiche in collaborazione con le autorità e le reti territoriali, con attenzione alle risorse culturali, progettuali ed economiche, nazionali ed europee e alle tendenze emergenti in termini di bisogni.*
- *Monitoraggio e sviluppo delle iniziative del **Bando GxG - Giovani per i Giovani**: iniziative ideate da giovani per il miglioramento della condizione giovanile e delle comunità, progettate e realizzate da giovani in partenariato con soggetti del territorio.*
- *Complementarità e la sinergia tra gli attori, proseguendo l'impegno per lo sviluppo di competenze dei soggetti coinvolti, contribuendo a rendere i processi avviati sostenibili nel tempo.*
- *Promozione di una cittadinanza attiva delle persone con background migratorio.*
- *Azioni di studio e sperimentazione di pratiche che modifichino la narrazione e la percezione sociale della migrazione, al fine di costruire società più inclusive.*
- *Iniziative di taglio multidimensionale dedicate a favorire l'accesso allo studio, al lavoro, all'abitare, ai servizi, all'esercizio della cittadinanza, destinate a giovani e persone con background migratorio.*
- *Promozione di collaborazione tra enti pubblici e privati nella costruzione di servizi e risposte coordinate e integrate e innalzamento competenze specifiche degli operatori.*
- *Nuova iniziativa in Africa subsahariana, condivisa con altre fondazioni, enti pubblici, ONG italiane. Modello di intervento sistemico.*
- *Approccio orientato a meccanismi di sviluppo sostenibile integrato.*
- *Connessione tra innovazione tecnologica e organizzativa, e cooperazione internazionale.*
- *Transizione verso l'agroecologia per il sostegno a sistemi ecosostenibili del cibo.*



# Pianeta.

Conoscenza, Sviluppo, Qualità di Vita.  
Sosteniamo il futuro.



# Pianeta.

## Saperi, sviluppo e cura del Pianeta possono, e debbono, collaborare.

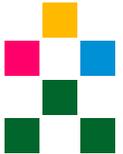
Alla luce del DPP 2021-2022 e in considerazione dell'evoluzione del quadro di riferimento nazionale e Europeo nel 2022, l'Obiettivo Pianeta intende impegnare le cinque Missioni nel rafforzamento e nell'attivazione di iniziative coordinate e complementari con tali programmi esecutivi, sempre nell'ottica del sostegno allo sviluppo, anche occupazionale, dei territori; a questo fine agirà su processi capaci di generare effetto volano sul patrimonio delle competenze, sull'innovazione tecnologica/sociale, sulla consapevolezza ambientale e sui temi di natura internazionalistica.





L'Obiettivo Pianeta utilizzerà strumenti di intervento innovativi, ad integrazione del semplice contributo, volti a generare un effetto leva sulle risorse erogate, a favorire la sostenibilità nel lungo termine degli enti destinatari, ad accelerare l'evoluzione dell'ecosistema dell'economia sociale e a favorire la reale implementazione di strumenti innovativi (transizione digitale). In questa logica, prima di tutto, saranno attivate iniziative orientate alla valutazione dei punti di forza e debolezza dei soggetti destinatari, per poi promuovere l'utilizzo di meccanismi di erogazione integrata previsti dalla "cassetta degli attrezzi" del citato DPP 2021-2024, capaci di fare leva sui punti di forza di enti e progetti e intervenire sulle debolezze strutturali.

In merito agli interventi nel campo della ricerca, il 2022 si caratterizzerà come prima annualità dei rinnovati accordi-quadro pluriennali con gli atenei dei territori di riferimento, ai quali si aggiungeranno iniziative a gestione diretta da parte dell'Obiettivo sempre nell'ambito di tali accordi. Sono in previsione nuovi bandi nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale e applicazioni associate, come pure un nuovo modello di sostegno alle POC (Proof-Of-Concept) e alle POV (Proof-Of-Value), capace di attirare l'attenzione della comunità della finanza *early-stage* sui risultati della ricerca.



In merito ai temi dell'innovazione, ovvero al sostegno di processi capaci di fare avanzare sulla scala del TRL (Technology Readiness Level) le idee innovative, si conferma l'intenzione strategica della Compagnia di continuare l'impegno di aggregatore/sviluppatore dell'ecosistema, specie torinese, grazie a progetti su acceleratori e incubatori di startup innovative, collaborazioni con partner istituzionali, Enti del "Gruppo Compagnia" e comunità finanziaria.

Funzionale alla crescita del comparto dell'economia sociale, sarà la valorizzazione delle attività mirate a incrementare le competenze manageriali, progettuali e digitali degli interlocutori della Compagnia. In sinergia con gli Obiettivi Cultura e Persone e in continuità con quanto realizzato nel **Bando Next Generation You 2021**, l'operatività del 2022 proporrà dunque interventi operativi di filiera come, ad esempio, azioni su *social procurement* e progetti di costruzione, in primo luogo nell'area metropolitana torinese di un hub di "dati per il sociale".

L'attenzione per le sfide legate alla sostenibilità ambientale dettate dalla crisi ecologica e climatica sarà ulteriormente rafforzata nel 2022 grazie alla creazione di specifiche partnership scientifiche, alla collaborazione con enti internazionalistici e all'ausilio di dati capaci di contribuire ai processi decisionali di intervento. L'intenzione è rafforzare e preparare gli enti locali (anche aggregati in cluster) ad intercettare le opportunità nazionali ed europee per garantire uno sviluppo equo e sostenibile dei territori. In questo contesto, la protezione del capitale naturale ben si integra con le azioni orientate al benessere delle persone e ai progetti nell'ambito dell'attività fisica e sportiva.



Il contributo alla tutela della salute delle persone sarà un ambito di intervento che per il 2022 non potrà non confermare le azioni dovute alla pandemia, anche integrando azioni innovative nella gestione domiciliare di pazienti fragili, con sistemi di telemedicina, come pure nelle infrastrutture/attrezzature ospedaliere e nello sfruttamento del loro potenziale.

In coerenza con l'apertura internazionale dei sistemi locali promossa dalla Compagnia, nel 2022 sarà incoraggiata la partecipazione di alcuni enti internazionalistici ad iniziative dell'Obiettivo Pianeta, quali il **Bando Trapezio**, finalizzate al sostegno e alla realizzazione di progetti preselezionati a livello di call europee, ma esclusi dal finanziamento, con lo scopo di sostenere le attività di tali enti in domini che incrociano gli interventi della Fondazione.

In questo quadro, altrettanto prioritarie risultano le azioni volte a favorire il rafforzamento della strategia del "Gruppo Compagnia", con riferimento all'integrazione del sistema di competenze degli Enti Strumentali afferenti all'Obiettivo, che rappresentano un contributo significativo al raggiungimento dei KPI delle cinque Missioni.

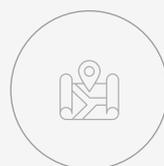
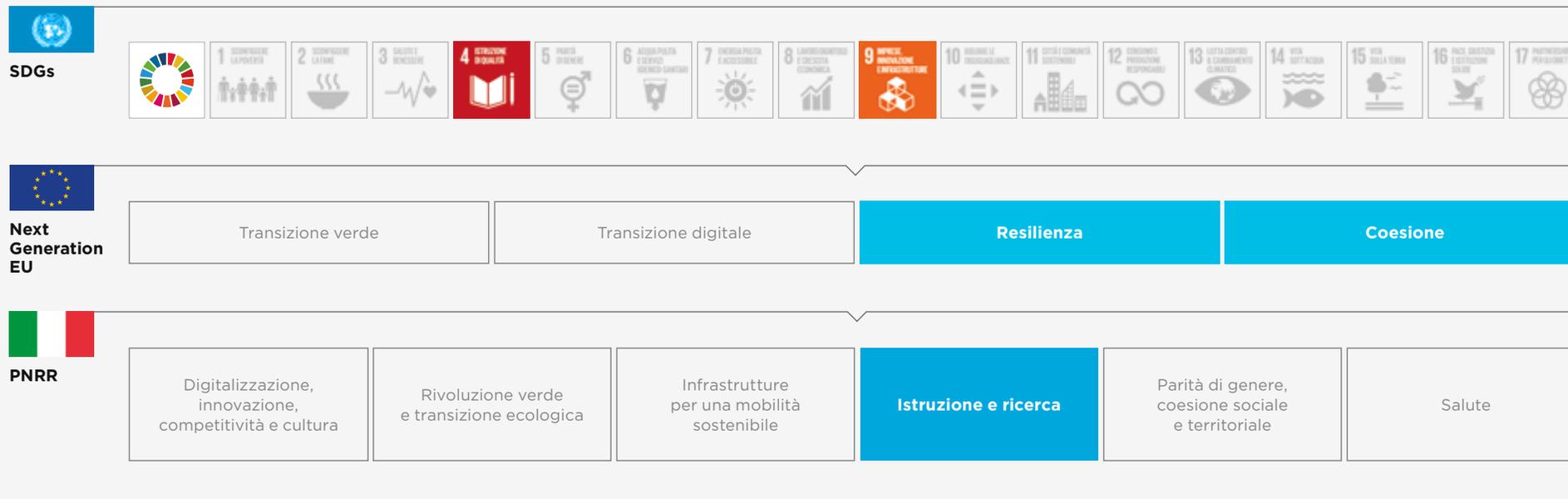
Per il 2022, l'Obiettivo Pianeta intende promuovere e privilegiare interventi e progettualità orientati alle trasversalità del Piano Pluriennale di Compagnia, favorendo la collaborazione tra tutte le 14 Missioni tenuto conto che la salute e la tutela delle persone, la sensibilità all'ambiente e la dimensione dell'innovazione sono tratti che caratterizzano la gran parte dei progetti di una fondazione filantropica come la Compagnia.





# Missione “Valorizzare la ricerca”

## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Valorizzare la ricerca” contribuisce allo sviluppo della ricerca orientata all’avanzamento della conoscenza scientifica, in linea con i programmi e le priorità nazionali ed europee, favorisce una formazione di eccellenza e valorizza l’utilizzo dei saperi, affinché essi abbiano un impatto positivo sul piano dell’economia, della società e dell’ambiente. Il DPP 2021-2024 assegna cinque linee strategiche alla Missione, che troveranno sviluppo nel 2022: progettualità volte a sostenere gli atenei nella competizione europea e favorire l’attrazione e la *retention* dei talenti attraverso una pluralità di azioni integrate, promuovere innovazione nella didattica e nei programmi di studio per ridurre il *mismatch* tra competenze e necessità del mercato, favorire strategie evolute di gestione, protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale generata dagli atenei, assicurare un’istruzione equa e inclusiva, capace di valorizzare il potenziale delle persone e la loro soddisfazione, sostenere la ricerca scientifica con bandi in linea con la programmazione europea.





## Elementi di strategia

### PER IL QUADRIENNIO

Sostenere gli atenei nella competizione europea e favorire l'attrazione e la retention dei talenti attraverso una pluralità di azioni integrate.

Sostenere la ricerca con bandi in linea con la programmazione europea.

Assicurare un'istruzione equa e inclusiva, capace di valorizzare la qualità della persona.

Promuovere innovazione nella didattica per ridurre il *mismatch* tra competenze e necessità del mercato.

## Linee programmatiche

### 2022

- *Rinnovo per il triennio 2022-2024 delle Convenzioni e degli Accordi pluriennali con i cinque atenei partner: l'Università e il Politecnico di Torino, l'Università del Piemonte Orientale, l'Università Federico II di Napoli e l'Università di Genova.*
- *Competitività in rapporto alle università europee, innovazione nella didattica, valorizzazione della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico nel quadro della Programmazione Europea e dei nuovi strumenti di politica scientifica italiana, come il Fondo Italiano per la Scienza.*
- *Sostegno della performance degli enti scientifici del territorio nel conquistare grant assegnati a livello internazionale su base competitiva e nell'attitudine a trattenere e attrarre i migliori ricercatori.*
- *Ricerca d'eccellenza e attrazione dei talenti scientifici, **Bando Trapezio** - Paving the way to research excellence and talent attraction.*
- *Impatto economico e sociale dell'intelligenza artificiale, seconda edizione del **Bando Intelligenza Artificiale**.*
- *Attività esclusivamente indiretta di finanziamento di borse di studio attraverso collaborazioni mirate con enti del territorio per giovani capaci e meritevoli.*
- *Skill mismatch in questa fase di trasformazione accelerata del mercato del lavoro e della richiesta di competenze. Iniziative di innovazione didattica capaci di bilanciare specialismo e flessibilità mirate ai territori di riferimento.*

ENTE STRUMENTALE

# Fondazione Collegio Carlo Alberto.

La Fondazione Collegio Carlo Alberto, nel corso del 2022, concentrerà la propria azione sulle azioni di attrazione dei talenti nell'ambito della ricerca scientifica in ambito economico, sullo sviluppo del data-center, sul potenziamento delle attività su progetti competitivi e altre iniziative per l'attrazione di risorse esterne e sul rafforzamento dell'offerta di Master. Queste progettualità si inseriscono in un percorso di evoluzione che, come descritto nel Piano Strategico 2021-2024, dovrà confermare l'Ente come polo d'eccellenza nella ricerca e nella formazione, puntando a sviluppare e a trasferire competenze scientifiche all'avanguardia. Parimenti, questa traiettoria di crescita dovrà essere finalizzata a una maggiore sostenibilità economica, anche attraverso progetti e iniziative di ricerca in grado di coniugare il merito scientifico con la capacità di creare partnership con le istituzioni e con il settore privato.



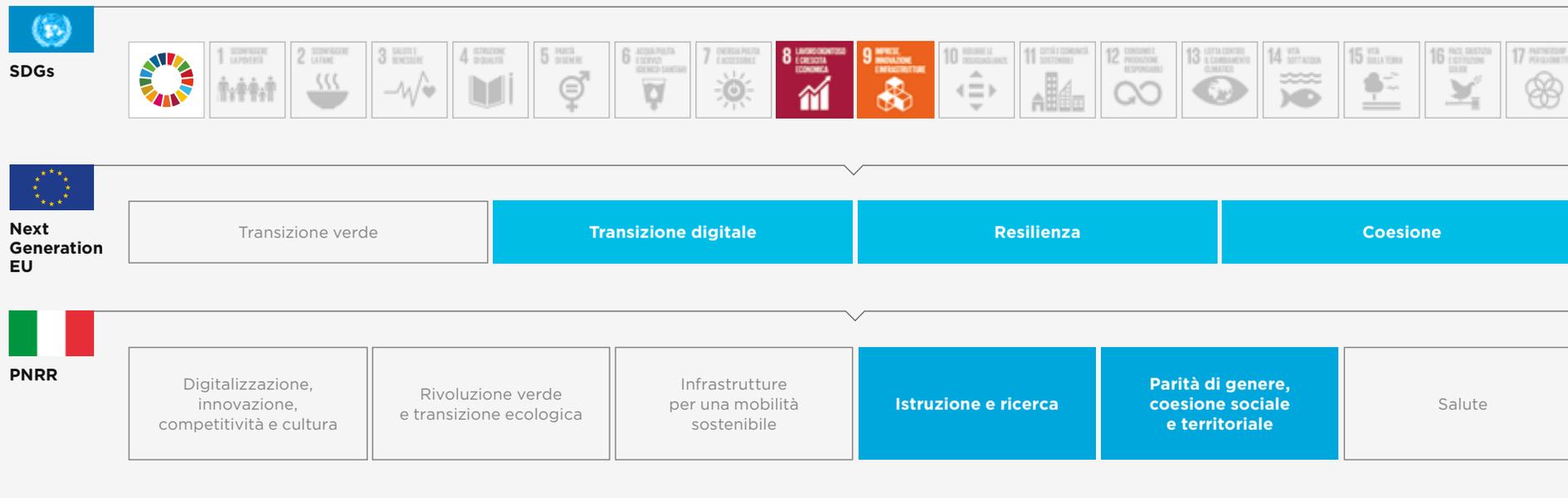
Research  
Education  
Outreach

# CCA



# Missione “Accelerare l’innovazione”

## Allineamenti

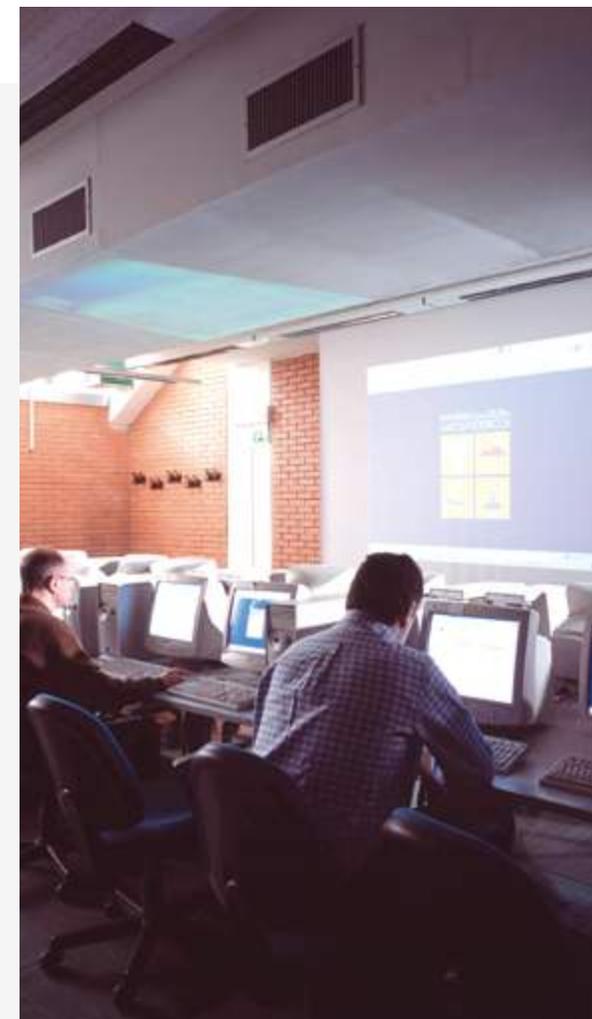




## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Accelerare l’innovazione” ha l’obiettivo di promuovere l’innovazione intesa come processo continuo di diffusione di conoscenze, modelli e politiche capaci di generare cambiamenti necessari e positivi in ogni aspetto della società e del sistema produttivo, con particolare attenzione al mondo dell’economia sociale. Sosteniamo infatti la crescita dell’economia sociale e dell’ecosistema dell’innovazione per il bene comune, verso un paradigma di sviluppo economico che incorpori la riduzione delle disuguaglianze tra le sue finalità costitutive e che possa estendere buone pratiche generate in settori sempre più ampi, anche sperimentando modelli organizzativi ibridi tipici dell’economia di impatto. Tra gli aspetti dell’innovazione ai quali dedichiamo maggiore attenzione, ha un posto primario la cultura del digitale e la sua potenza trasformativa per le organizzazioni, le imprese, le istituzioni, la vita privata e sociale dei cittadini.

Il DPP 2021-2024 indica per la Missione quali linee strategiche: la promozione di azioni volte al consolidamento dell’ecosistema dell’innovazione, la promozione di azioni per la resilienza, il rinnovamento, l’aumento della capacità di produrre impatto e l’efficienza delle imprese dell’economia sociale; il sostegno ad azioni di formazione e accelerazione culturale volte ad abilitare una nuova generazione di imprenditori e innovatori; la promozione di interventi volti alla trasformazione digitale e alla gestione dei dati; il consolidamento del sistema di competenze su iniziative e opportunità associate all’innovazione di derivazione della Commissione Europea nella logica dello sviluppo territoriale. Perseguiamo questi obiettivi in stretta collaborazione con la Fondazione LINKS, Ente Strumentale della Compagnia di San Paolo.





## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Promuovere azioni volte al consolidamento dell’ecosistema dell’innovazione, svolgendo il ruolo di hub territoriale.

Promuovere azioni per la resilienza, il rinnovamento, l’aumento della capacità di produrre impatto e l’efficienza delle imprese dell’economia sociale.

Sostenere azioni di formazione e accelerazione culturale, volte ad abilitare una nuova generazione di imprenditori e innovatori orientati all’impatto.

Promuovere interventi volti alla trasformazione digitale e alla gestione dei dati.

Consolidare il sistema di competenze su iniziative e opportunità associate all’innovazione di derivazione della Commissione Europea nella logica dello sviluppo territoriale.

## Linee programmatiche

2022

- *Interventi sugli ecosistemi territoriali dell’innovazione, dal Torino Social Impact al Genova Blue District - Open Innovation City.*
- *Interventi su acceleratori e incubatori del territorio. Focus sull’abilitazione di partnership a livello nazionale e internazionale.*
- *Promozione delle capacità progettuali, manageriali e dell’orientamento alla sostenibilità delle realtà dell’economia sociale. Interventi di sperimentazione su social procurement, accelerazione e organisational development per il posizionamento di mercato delle imprese sociali, sviluppo di impresa sociale in relazione alle attività filantropiche della Compagnia.*
- *Vocazione all’imprenditoria sociale dei giovani.*
- *Iniziative di promozione di attività formative ed esperienze di apprendimento e motivazione al fine di formare nuove generazioni di innovatori con una spiccata sensibilità sociale e ambientale.*
- *Interventi a favore dei processi di trasformazione digitale e aumento delle competenze digitali all’interno del Terzo Settore, anche con riferimento a specifici comparti.*
- *Promozione a Torino di un’esperienza di Social Data Hub - Trusted Data Intermediary, infrastruttura condivisa di valorizzazione dei dati utili alla progettazione e valutazione di interventi sociali e culturali.*
- *Promozione del sistema di competenze esistenti nel territorio, adeguate a partecipare con successo alla programmazione europea sull’innovazione sociale, come l’European Social Catalyst Fund (ESCF).*

ENTE STRUMENTALE

## Fondazione LINKS.

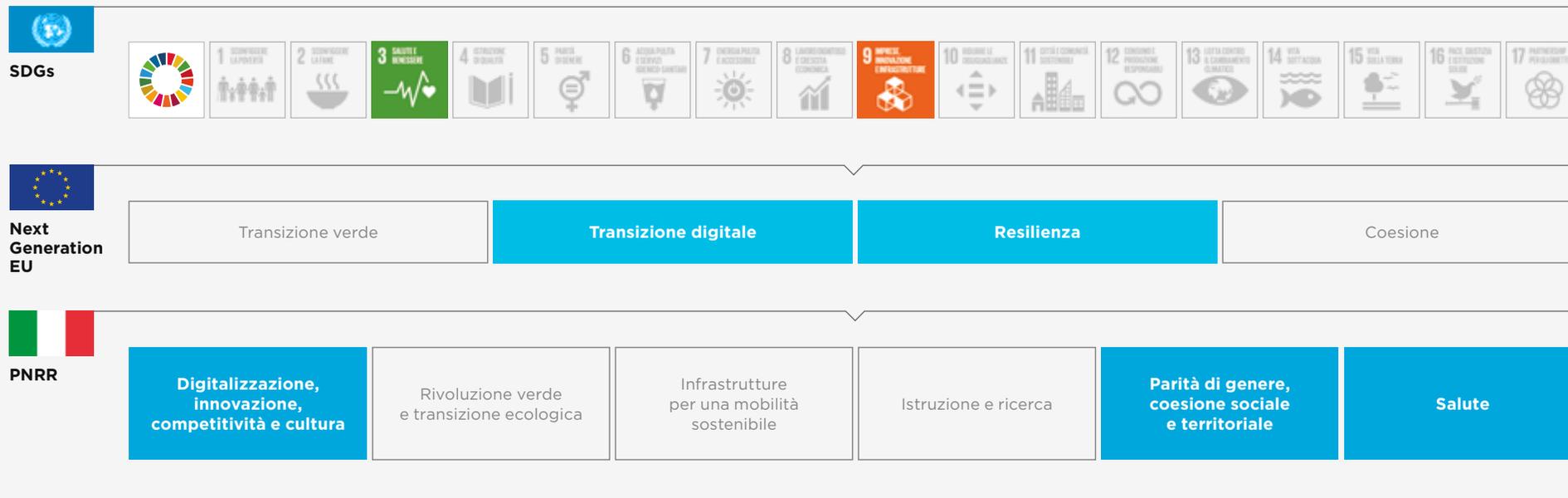
La Fondazione Links prevede che il 2022 si prospetti come un anno di transizione, in cui si verificherà un temporaneo “vuoto d’aria” dovuto principalmente al termine del periodo di programmazione europea e alla conseguente diminuzione dei proventi di ricerca finanziata. Il percorso di evoluzione della Fondazione, come previsto dal nuovo Piano Strategico 2021-2024, persegue i seguenti obiettivi: consolidare il ruolo di Links come hub di riferimento per la digitalizzazione, monitorare l’impatto della propria attività contribuendo a raggiungere gli obiettivi dei soci fondatori, abilitare tecnologie a servizio dell’ecosistema dell’innovazione, affermarsi come stakeholder chiave per gli enti pubblici e privati del territorio.





# Missione “Promuovere il benessere”

## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Promuovere il benessere” ha come finalità la valorizzazione di azioni che aiutino le persone ad adottare sani stili di vita e che siano di ausilio al sistema sanitario nell’introduzione di nuovi modelli organizzativi, migliorando l’efficienza delle risorse e offrendo un’assistenza di alto livello, anche grazie all’innovazione tecnologica e alla trasformazione digitale. Contribuiamo a promuovere le pratiche sanitarie che individuano nella prevenzione un fattore di benessere lungo tutto il ciclo di vita, nonché una migliore sostenibilità del sistema sanitario. Questo tema della prevenzione viene affrontato principalmente attraverso azioni dedicate all’attività fisica, allo sport e agli stili di vita sani per ogni fascia di età, dimensioni queste particolarmente rilevanti anche per la socialità e la qualità della vita.

Nell’orizzonte della programmazione pluriennale, e a partire dal 2022, l’obiettivo è integrare maggiormente le azioni rivolte al Wellbeing con altri approcci che hanno a che fare con dimensioni trasversali come l’ambiente e il digitale, oltre a ricercare convergenze con la cultura, la ricerca e l’educazione.





## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

---

Favorire l'innovazione organizzativa e gestionale, specie se associata a una dimensione tecnologica e digitale.

---

Creare connessioni tra ricerca e concrete applicazioni sanitarie.

---

Favorire l'attuazione del “Piano della Cronicità”.

---

Sostenere azioni orientate alla promozione di sani stili di vita.

## Linee programmatiche

2022

- 
- *Innovazione organizzativa e gestionale in campo sanitario.*
  - *Digitalizzazione integrata del sistema sanitario territoriale.*
  - *Interventi per incrementare le competenze cliniche riconosciute a livello nazionale.*
- 
- *Creazione di collegamenti operativi tra ricerca e sviluppo di applicazioni sanitarie.*
  - *Promozione di reti di collaborazione dell'Ente Strumentale di ricerca IIGM e altri enti di eccellenza nazionali, in primis lo Human Technopole.*
- 
- *Collaborazione con il “Piano della Cronicità” della Regione Piemonte, nell'ambito della convenzione tra Compagnia e Regione.*
  - *Interventi a favore di progetti di medicina del territorio e di applicazione estensiva di strumenti di telemedicina, esclusivamente se allineati al PNRR.*
- 
- *Diffusione di sani stili di vita.*
  - *Iniziative orientate al sostegno della filiera sport-benessere-ambiente concepite anche dal Terzo Settore.*

ENTE STRUMENTALE

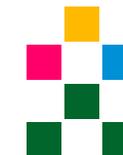
# IIGM.

A inizio 2022 è previsto l'insediamento del nuovo Direttore Generale di IIGM, al quale sarà richiesto di aggiornare le linee di ricerca della Fondazione e di effettuare un'attenta valutazione sui progetti di ricerca da finanziare nel triennio 2023-2026. Nel corso del 2022, inoltre, sarà attivata una nuova start-up che opererà nell'ambito dell'intelligenza artificiale, che ha l'ambizione di rivoluzionare l'approccio della medicina alla salute dell'individuo. Più in generale, il Piano Strategico 2021-2024 della Fondazione, si pone l'obiettivo di posizionare IIGM come ente di ricerca di riferimento in vari settori della ricerca biomedica, prevalentemente nell'ambito oncologico, che abbia le seguenti caratteristiche: sia parte di una fitta rete di collaborazioni nazionali e internazionali; accolga ricercatori eccellenti, selezionati tramite bandi competitivi, che opereranno presso la fondazione per periodi triennali eventualmente rinnovabili; attragga finanziamenti mediante la partecipazione dei propri ricercatori a bandi competitivi, sia pubblici che privati, a livello nazionale ed internazionale; sia di supporto all'attività della start-up operativa nel campo della bioinformatica e dell'intelligenza artificiale, della quale possiederà una quota di partecipazione.



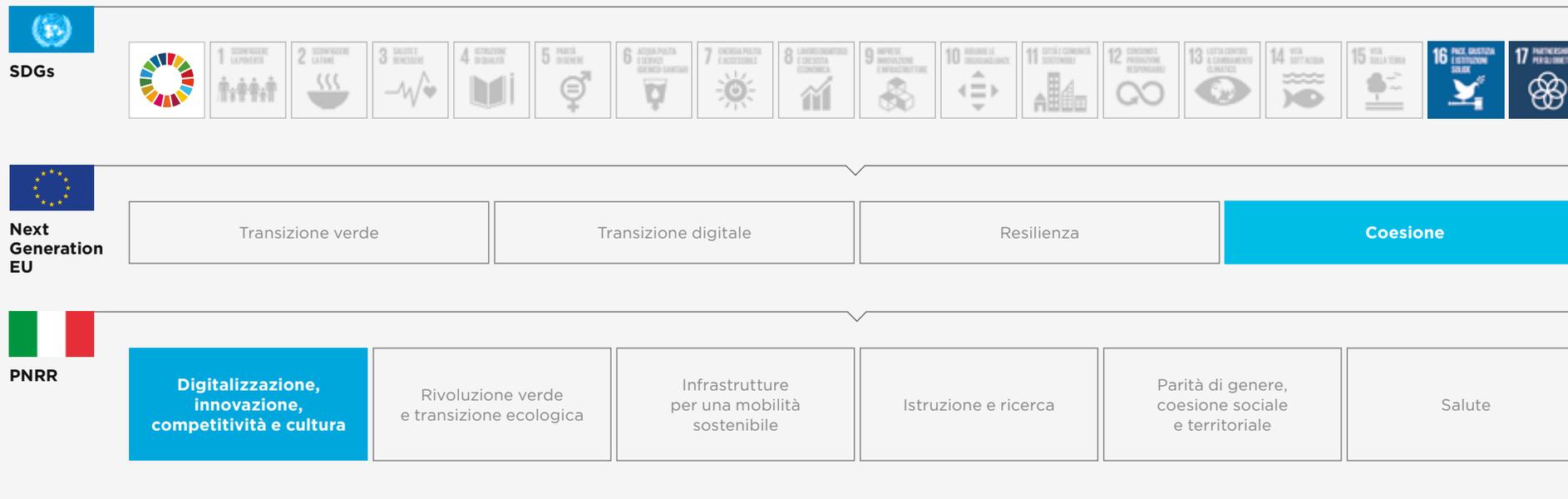
Italian Institute for Genomic Medicine





# Missione “Aprire scenari internazionali”

## Allineamenti



Saperi



Wellbeing



Opportunità



Geografie



Svolta green



Digitale



## Che cosa intendiamo fare

Nel 2022 le attività della Missione “Aprire scenari internazionali”, dedicate al settore internazionalistico, contribuiranno alla complessiva attività internazionale del “Gruppo Compagnia”, rispondendo così alle linee strategiche assegnate dal DPP 2021-2024 alla Missione e consistenti nel sostenere la vocazione internazionale dei soggetti locali e attrarre nuove opportunità internazionali per i territori di riferimento della Compagnia di San Paolo. L'apertura internazionale è un tratto dell'azione di sviluppo promossa dalla Compagnia e la dimensione europea è l'*habitat* naturale nel quale si continuerà ad agire più direttamente, senza venir meno a uno sguardo globale per individuare i migliori contatti e pratiche. In coerenza con il posizionamento complessivo italiano, le attività della Missione si concentreranno sugli ambiti delle politiche europee, delle relazioni transatlantiche e del Mediterraneo. Nel 2022 la Missione collaborerà con alcuni degli enti internazionalistici con i quali esiste una consolidata tradizione, al fine di recuperare progetti preselezionati ma non finanziati nel quadro di call europee, con l'obiettivo di rafforzare le attività di tali enti in ambiti di interesse trasversale rispetto alla strategia di insieme della Compagnia.





## Elementi di strategia

### PER IL QUADRIENNIO

Innalzare qualità e quantità di pubblici coinvolti, sostenendo la diversità di genere e di età anagrafica negli enti e nelle iniziative sostenute.

Favorire l’impatto delle iniziative sul rafforzamento degli attori del sistema locale coinvolti nei network dei partner internazionali della Fondazione.

Promuovere iniziative di formazione e capacity building internazionale, offrendo opportunità di partecipazione a giovani agli inizi del percorso professionale.

Elevare la qualità della produzione scientifica, monitorandone la diffusione nel contesto accademico e in quello istituzionale e l’impatto su opinione pubblica e decision makers.

Favorire l’incremento e la differenziazione delle entrate, sostenendo la progressiva autonomia economica degli enti beneficiari e, di conseguenza, la loro minore dipendenza dalla Fondazione.

## Linee programmatiche

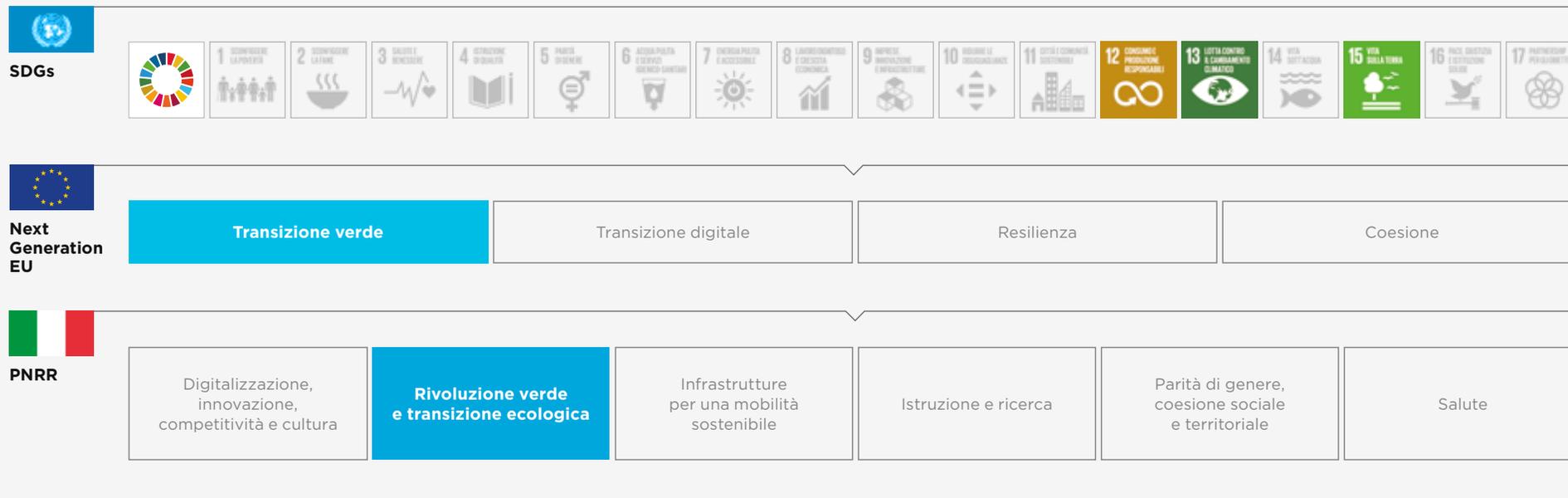
### 2022

- *Conoscenza internazionalistica come fattore cruciale in ogni campo del policy-making.*
- *Iniziative di sostegno alla capacità della rete degli enti internazionalistici a diverso titolo sostenuti dalla Compagnia di coinvolgere più ampi e diversificati pubblici tramite una pluralità di canali.*
- *Crescita della qualità e dell'autonomia dei centri locali grazie alla promozione di relazioni operative con il network internazionale della Compagnia.*
- *Creazione di serie opportunità di formazione ed esperienza internazionale destinate a giovani, ancora studenti o già entrati nel mercato del lavoro, generate da parte degli enti sostenuti dalla Compagnia.*
- *Qualità scientifica e di penetrazione nel dibattito pubblico, ai diversi livelli, delle attività di ricerca e confronto realizzati dai centri sostenuti.*
- *Offerta da parte della Compagnia di progetti di accompagnamento tecnico-organizzativo tailor made dei centri sostenuti nella costruzione di modelli di funzionamento e di finanziamento più sostenibili e indipendenti.*



# Missione “Proteggere l’ambiente”

## Allineamenti





## Che cosa intendiamo fare

La Missione “Proteggere l’ambiente” esprime l’attenzione della Compagnia, come illustrata nel DPP 2021-2024, per l’ambiente, gli ecosistemi naturali e antropici, il trasferimento alle generazioni future di un capitale naturale non degradato o diminuito, al fine di garantire prosperità e salute per la nostra e per le generazioni future. Le macroaree nelle quali tale approccio si materializza - protezione del capitale naturale, supporto alla decarbonizzazione dei sistemi energetici, ripensamento del rapporto fra agricoltura e territorio, cambiamento climatico - vanno lette in maniera coordinata, vista la loro interconnessione. La Missione “Proteggere l’ambiente” utilizzerà una metodologia di lavoro basata su partnership e collaborazioni trasversali all’interno del Gruppo Compagnia, come pure sulla collaborazione con centri di competenza scientifica specializzata. In questa luce, saranno strategiche le azioni di sostegno alla ricerca di base, che includano esplicitamente i temi ambientali, nonché alla transizione digitale - dalla gestione di dati alla dematerializzazione di attività ad alto impatto ambientale - quale strumento centrale per affrontare la crisi ecologica.





## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Proteggere, valorizzare e migliorare con interventi specifici il capitale naturale.

Sostenere processi di accelerazione della transizione energetica verso fonti rinnovabili.

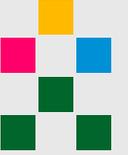
Promuovere azioni orientate all'intensificazione sostenibile delle pratiche agricole, attraverso iniziative di *green innovation*.

Sostenere attività volte a migliorare la comprensione dei rischi legati ai cambiamenti climatici.

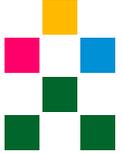
## Linee programmatiche

2022

- *Capitale naturale e relazione fra capitale naturale e capitale sociale, umano ed economico.*
- *Promozione di progetti di protezione della biodiversità in modo che superino il contributo a fondo perduto.*
- *Salute umana e salute del Pianeta e progetti di ricerca dedicati a questa relazione a livello territoriale.*
- *Transizione energetica e povertà energetica.*
- *Promozione di sperimentazioni e azioni di capacity building anche per il Terzo Settore.*
- *Filiera del cibo sostenibile e lotta allo spreco alimentare.*
- *Promozione dei benefici ambientali, sociali ed economici derivanti da un approccio sostenibile alla produzione/distribuzione alimentare nel suo complesso, specie nelle aree interne.*
- *Promozione di azioni volte a migliorare la comprensione e la consapevolezza dei cittadini in generale, ma anche di specifici pubblici, riguardo ai cambiamenti climatici, basandosi sul dibattito scientifico.*
- *Interventi di sostegno alla resilienza agli impatti climatici dei territori e delle comunità tramite una nuova edizione del **Bando Mutamenti** (dedicato a progettualità locali).*



Il Gruppo Compagnia  
al lavoro: la “Strategia  
*Educazione*”.

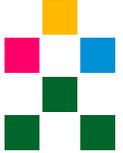


# Il Gruppo Compagnia al lavoro: la “Strategia *Educazione*”.

Uno degli assunti principali del DPP 2021-2024 consiste nella promozione di un’azione integrata e congiunta su specifici obiettivi del “Gruppo Compagnia”, cioè di quell’insieme di realtà istituzionali che - quasi in continuità con un *modus operandi* risalente alla Compagnia storica e di cui abbiamo vitalissime prove ancora oggi, l’Ufficio Pio (1595) è il più antico - svolgono in modo specializzato funzioni che afferiscono alla missione della Compagnia. Il DPP 2021-2024 illustra nel primo Capitolo la composizione del “Gruppo Compagnia”.

Proprio la loro specializzazione fa sì che questi enti si concentrino su un delimitato campo d’azione, ed anzi per questo sono nati: nondimeno, in un mondo in cui i problemi, i saperi, le tecnologie rivestono crescentemente caratteri di trasversalità e toccano segmenti molteplici della vita sociale e istituzionale, ha senso utilizzare la cooperazione consapevole e condivisa delle risorse di ciascuno per portare a soluzioni e approcci metodologici più interessanti ed efficaci. Questa è la filosofia che ha portato la Compagnia di San Paolo e gli Enti strumentali a essa collegati a costruire un’architettura di coordinamento e indirizzo collegiale. Così, oltre ad assicurare le migliori condizioni di attuazione della missione specifica di ciascuno, si è creato un luogo di progettazione che consente di:

- 1.** coordinare le azioni che ciascun Ente già svolge autonomamente in un dato campo operativo,
- 2.** favorire l’integrazione delle risorse, specie metodologiche e intellettuali, in una prospettiva di mutuo ausilio e cooperazione sussidiaria,
- 3.** montare, quando necessario, vere e proprie azioni congiunte gestite collegialmente da appositi gruppi di lavoro.



Si manifesta in questa scelta la predilezione per un approccio sistemico, in cui operatività diretta sul campo, ricerca, attivazioni di reti relazionali, travaso di competenze e così via, sono messi al servizio di strategie che investono, come è naturale, non problematiche di dettaglio ma piuttosto ambiti ad ampio raggio del policy-making.

Non a caso, il primo di questi ambiti è quello dell'educazione, in totale continuità con la dimensione trasversale *Saperi* del DPP 2021-2024. Una sfida globale, ma con una speciale urgenza nazionale e quindi anche dei territori sui quali il Gruppo Compagnia maggiormente opera. La promozione di opportunità educative per ogni persona, la trasformazione dei modelli pedagogici per includere la dimensione digitale come strumento della didattica; l'importanza di un approccio formativo che continui lungo tutto la vita della persona, non soltanto per arricchirne le competenze tecniche ma anche per rafforzare quelle socio-emotive, al fine di consentire un adeguamento non subalterno all'evoluzione accelerata dei mercati del lavoro e per sostenere la partecipazione e l'empowerment delle nuove generazioni; la rilevanza dei processi di aggiornamento di insegnanti, educatori, manager dei processi formativi; il valore di nuovi modelli di corresponsabilità educativa attuati insieme da soggetti istituzionali e sociali in chiave cooperativa e comunitaria; l'importanza di strutture scolastiche rinnovate in base a nuovi modelli pedagogici, di spazi (anche virtuali) e di luoghi della città con un forte potenziale educativo; la centralità dell'azione educativa sulla prima fase dell'infanzia, quel cruciale 0-6 in cui si giocano molte delle chance sociali e cognitive degli esseri umani, e che quindi sono all'origine delle loro opportunità di vita, nonché delle perduranti disuguaglianze; l'educazione come luogo di coscienza ecologica razionale e operativa, nelle aspettative come nei comportamenti dei singoli: tutti aspetti che, nei perimetri di intervento possibili alla Compagnia e al suo Gruppo, ma anche alle importanti relazioni che essi condividono con il resto del mondo, costituiranno nel 2022 (a seguito di un periodo di incubazione sviluppatosi nel 2021) le linee di lavoro della "Strategia *Educazione*".

# Impostazione della “Strategia *Educazione*”.



## Cassetta degli attrezzi della “Strategia *Educazione*”



Coordinamento strategico e tematico

Dati

Formazione

Finanza per l'educazione

Progettazione europea

Comunicazione

Valutazione

Ricerca

Advocacy e confronto programmazioni nazionali

## SFIDA

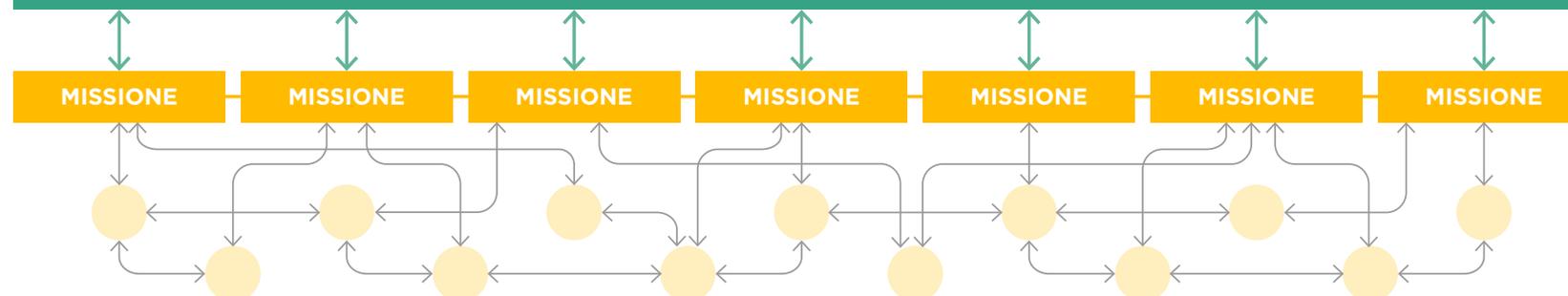
**Bambine e bambini, adolescenti, giovani, grazie ai saperi e alle competenze** maturate a scuola, in altri contesti e **lungo tutto l'arco della vita**, realizzano liberamente le proprie aspirazioni e contribuiscono, con **consapevolezza e spirito critico**, al **cambiamento** e a un **futuro equo e sostenibile**, dove tutte e tutti possono **accedere alle stesse opportunità**.

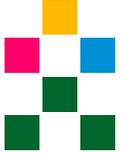
A partire da bisogni, potenziale e aspirazioni di ciascuno, in **contesti educativi partecipativi**, anche con **tecnologie e dati** al loro servizio, **attori competenti e aggiornati** abilitano **relazioni e percorsi educativi personalizzati, innovativi e inclusivi** nella **scuola**, nelle **famiglie**, nelle **comunità dei territori**, contribuendo a **sostenere la transizione sociale, digitale ed ecologica**.



## DECLINAZIONE SFIDA

**OBIETTIVO** - formare nuove generazioni consapevoli di sé, con spirito critico, orientate al cambiamento in prospettiva europea.  
**PRIORITÀ DELL'EUROPA** - transizione digitale, ecologica e sociale per un futuro equo e sostenibile, con pari accesso alle opportunità.  
**MODELLO PEDAGOGICO** - partecipativo, ibrido, personalizzato, inclusivo.  
**MODALITÀ** - strumenti digitali e di data analisi, formazione/aggiornamento a nuovi ruoli e competenze, comunità educanti, opportunità educative.  
**FINESTRA** - la vita, dalla nascita a tutta l'età adulta.  
**IMPATTI** - incremento di competenze di base, socio-emotive e di cittadinanza per la vita, incremento dell'autodeterminazione e partecipazione dei giovani, superamento delle disparità di accesso alle opportunità educative.  
**STRUMENTI DI MISURAZIONE** - dati, analisi di implementazione, monitoraggio e valutazioni di impatto.

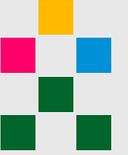




In particolare, le azioni che avranno luogo nel 2022 saranno:

- l'organizzazione di tutte le attività del Gruppo Compagnia a valenza educativa in un unico orizzonte operativo basato sul mission statement della strategia,
- la verifica e l'eventuale definizione di progettualità aggiuntive per colmare lacune o aprire nuove vie di sperimentazione, allocando coerentemente le risorse erogative,
- la messa a disposizione di una "cassetta degli attrezzi" per i progetti di *Educazione*, costruita grazie ai sistemi di competenza dei vari Enti del Gruppo, aperta in primo luogo alle esigenze di programmazione intra-gruppo ma progressivamente estensibile a Enti terzi, specie quelli con i quali la Compagnia da tempo collabora in campo educativo.

In coerenza con quanto illustrato, la "Strategia *Educazione*" non si concluderà nel 2022, ma si qualificherà come uno sforzo di lungo periodo all'interno dell'attuale ciclo di programmazione strategica. È bene notare che, sull'esempio della "Strategia *Educazione*", e con le stesse caratteristiche, altre strategie di tipo sistemico e trasversale potranno essere inaugurate come attività del Gruppo Compagnia, secondo la già citata logica illustrata nel Cap. 8 del DPP 2021-2024.



Testare la “cassetta  
degli attrezzi”:  
*il recoverable grant.*

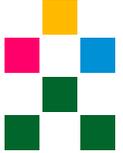


# Testare la “cassetta degli attrezzi”: il *recoverable grant*.

Il DPP 2021-2024 portava all'attenzione una “cassetta degli attrezzi” composta da strumenti per rendere più efficace, e soprattutto adeguata alle specifiche casistiche, l'azione di una fondazione sempre più *ibrida*, cioè operativa nel grant-making strategico, ma anche nella gestione di progettualità proprie, come la Fondazione Compagnia di San Paolo.

L'intento ha una sua evidenza: se è indispensabile amplificare l'impatto delle risorse, necessariamente limitate e sempre inferiori alle richieste territoriali, è bene ricercare quegli strumenti operativi che massimizzino il profilo di efficacia, ma anche di efficienza degli interventi sostenuti, promossi o direttamente effettuati dalla Compagnia. Non in tutti i casi, ad esempio, il contributo a fondo perduto rappresenta la soluzione più razionale.

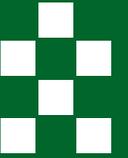




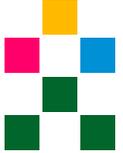
Facendo propria un'esperienza della filantropia internazionale e rendendola compatibile con l'ambiente normativo italiano di riferimento, la Compagnia ha lavorato sul modello del *recoverable grant*, un'erogazione a fondo perduto quasi o del tutto recuperabile. Eccone la logica. Qualora sussistano requisiti di solidità e affidabilità dell'Ente destinatario - anche sotto il profilo della *governance* - ed esista un Piano Strategico pluriennale o un piano costi/ricavi per un'iniziativa specifica che presenti dinamiche potenziali di maggior ricavo e/o minori costi, la Compagnia interviene con un'erogazione *condizionata* all'accelerazione dell'attuazione del Piano o focalizzata sulla specifica iniziativa sostenibile. L'erogazione viene inoltre condizionata alla capacità dell'Ente di rigenerare le risorse ricevute dalla Compagnia a titolo di contributi entro un arco temporale definito. Il *recoverable grant* presuppone quindi che destinatari del contributo siano Enti Non Profit che svolgono attività di impresa o che intraprendono singole iniziative capaci di generare un risultato economico positivo/utile (ad esempio, una mostra gestita da una fondazione museale).

L'utilità di questo strumento, ai fini dell'ottimizzazione delle "risorse filantropiche", è evidente: l'Ente Non Profit viene messo nelle condizioni di realizzare progetti di interesse collettivo che solo in un secondo tempo genereranno risorse in entrata; una volta realizzatasi tale fattispecie, le risorse iniziali potranno essere impiegate per simili o altre azioni filantropiche.

Questa breve descrizione non ha l'obiettivo di chiarire i termini tecnico-giuridici (peraltro semplici) dei futuri utilizzi del *recoverable grant*: quando esso sarà posto in essere in specifiche iniziative che ne suggeriscano, anche sperimentalmente, l'applicazione, condizioni e forme giuridiche saranno presentate agli interessati in modo esaustivo. Qui si è voluto dar conto di una riflessione sull'affinamento degli strumenti del grant-making, che è costante presso la Compagnia, e altresì offrire una prima informazione su un tipo di soluzione che potrà vedere la luce già nel 2022.



# Direzione Finanza e Direzione Innovazione d'Impatto.



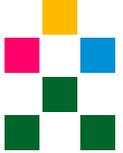
# Direzione Finanza e Direzione Innovazione d'Impatto.

La Direzione Finanza e la Direzione Innovazione d'Impatto (DII), nel 2022 intendono conferire ulteriore centralità alla finanza per l'innovazione. Questa azione, guidata da una logica che coniuga rendimento economico e impatto sociale, esprime l'intento della Compagnia di far leva sul proprio ruolo di "investitore paziente orientato alla sostenibilità" per accelerare le dinamiche di *ecosystem development* sia a livello locale, sia a livello nazionale, per dare un impulso a questa importante fase di ripresa in cui l'utilizzo efficiente dei fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza potrà portare a cambiamenti profondi nella struttura economica italiana.

La Direzione Finanza finalizzerà l'integrazione delle tematiche SDGs nelle politiche d'investimento patrimoniale della Compagnia, richiedendo ai gestori terzi di adottare regole d'investimento sostenibile. L'attività di investimento ha permesso di partecipare a una filiera dell'innovazione che va "dal laboratorio al mercato", che potrà essere rafforzata sia da ulteriori interventi di capitale, sia dal supporto allo sviluppo organizzativo e strategico degli attori della piattaforma, mantenendo l'orientamento prevalente al trasferimento tecnologico e alle fasi definite *early-stage*. L'attenzione sarà parimenti concentrata sui settori industriali verticali che hanno valenza strategica per il territorio, per contribuire a sviluppare quelle iniziative che puntano a rafforzare il posizionamento di Torino come hub internazionale per l'innovazione (Techstars, acceleratori con CDP, ESA-BIC).

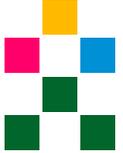
Il DPP 2021-2024 assegna alla DII il ruolo di forza propulsiva tesa alla promozione dell'innovazione, in particolare di un'innovazione dotata di una chiara direzionalità, che metta al centro l'individuo, la società ed il pianeta. In siffatta cornice l'azione della DII si canalizza verso tre direttrici principali:

- la DII affianca la Direzione Finanza sulla finanza per l'innovazione orientata all'*ecosystem development* e alla creazione/gestione di strumenti *blended*;
- la DII propone la politica di gestione e utilizzo dati della Fondazione Compagnia di San Paolo e del Gruppo Compagnia;
- la DII agisce come funzione strategica trasversale, operando in un'ottica di servizio verso la dimensione erogativa della Fondazione nella sua interezza rispetto al collegamento verso temi di innovazione, data science e contatto con soggetti e istituzioni terze.

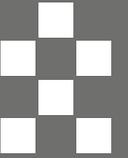


Per il 2022, la DII intende concentrare i propri sforzi verso le seguenti priorità strategiche:

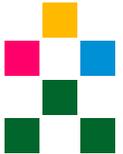
- **Innovazione e Finanza: strumenti blended e funzionali allo sviluppo di ecosistemi.** Nel 2022, particolare enfasi è posta sull'accelerazione, al fine di attrarre sul territorio *startup* ad elevato potenziale. Uno sforzo cospicuo è destinato alla terza edizione del programma Techstars, mentre un'attenzione sistematica è rivolta al posizionamento strategico (grazie alla partnership con Startup Genome) ed alla costruzione di nuovi programmi di accelerazione su scala nazionale ed internazionale basati su sinergie con attori istituzionali come CDP Venture, come ad esempio l'acceleratore sul campo Socialtech & Welfare. Infatti, In linea con il DPP 2021-2024, la Fondazione lavora per coltivare a Torino un vivace ecosistema dell'innovazione capace di aggregare una pluralità di attori tra loro complementari, tra i quali *startup*, investitori, aziende, istituzioni, atenei, incubatori ed acceleratori. Integrandosi con la Direzione Finanza, la DII guida l'azione di Compagnia in questo ambito, valorizzando le competenze e le esperienze degli Enti Strumentali, degli atenei e dei più importanti centri dell'innovazione locali (tra cui I3P ed ISPIC).
- **Definizione di nuove direzioni strategiche: potenziamento dell'iniziativa CSP Data Hub e incremento delle iniziative associate alla gestione e alla valorizzazione dei dati.** Nel solco del DPP 2021-2024, la DII consolida il ruolo di cabina di regia nell'ambito di un percorso pluriennale verso la *data-driven Foundation*. Allo scopo di permettere una rendicontazione *in itinere* dell'impatto generato sul territorio dai cantieri di Compagnia, nel 2022 alla DII è affidata la gestione del processo di raccolta dei dati relativi ai *target* di Obiettivo definiti nel Piano. Inoltre, per meglio orientare le linee programmatiche, viene introdotto un *upgrade* dei Cruscotti Missione che include l'identificazione di nuovi *dataset* unitamente ad una crescente automazione nell'aggiornamento dati. Con riferimento ai grandi cantieri, interventi evolutivi sono previsti a livello di *Enterprise Data Warehouse* (inserimento dei dati relativi al controllo di gestione ed alle risorse umane, con *insourcing* automatizzato di informazioni provenienti dagli Enti Strumentali) e di ERP (*Enterprise Resource Planning*), cioè l'integrazione di tutti i processi. La Direzione è inoltre impegnata nel coordinamento del *Data Science Task Force* del Gruppo Compagnia.



- **Contributo alla Gestione di azioni straordinarie erogative di natura strategico/innovativa.** L'impegno della Fondazione su iniziative erogative di carattere straordinario, previste dalla programmazione pluriennale, si contestualizza nel 2022 con iniziative complementari alla strategia implementativa di "Next Generation EU" e PNRR. Nel 2022 è previsto un impegno della Direzione su iniziative ad alto contenuto di innovazione, anche in relazione all'analisi di possibili strumenti finanziari attivabili su progetti orientati al PNRR.
- **Advisory ad Obiettivi e Missioni.** Il 2022 vede un rafforzamento dell'attività di *advisory* specialistica fornita dalla DII alle strutture erogative della Fondazione, soprattutto per quanto riguarda la gestione di progetti ad elevata complessità, che richiedono l'apporto di competenze legate alla dimensione europea e alla trasformazione digitale. A completare il quadro vi è la definizione di strumenti ibridi innovativi (*blended*) da consolidare da un punto di vista implementativo congiuntamente alla Direzione Finanza (implementazione della "cassetta degli attrezzi").
- **Supporto a Management e Governance.** Sempre seguendo gli elementi di strategia evidenziati nella programmazione pluriennale, la DII consoliderà l'azione di *advisory* e *scouting*, che si concretizza in *dossier* tematici e nell'attivazione di specifiche competenze disponibili presso gli Enti Strumentali.
- **Contributo allo sviluppo del Gruppo Compagnia.** Nel 2022, un importante filone di attività per la DII è collegato al supporto metodologico e operativo fornito all'implementazione delle iniziative del Gruppo Compagnia, nell'alveo delle linee guida individuate dal Comitato di Indirizzo e Coordinamento. Gli interventi della DII si focalizzano sull'implementazione del processo di controllo di gestione unificato e sull'acquisizione automatizzata dei dati di Gruppo.



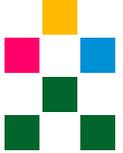
# Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione.



# Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione.

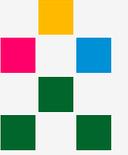
Il 2022 vedrà la DPSV svolgere la sua funzione a servizio dell'attuazione del DPP 21-24 secondo tre linee di lavoro:

- Il **Monitoraggio del Piano Strategico**, consistente nel raccogliere, organizzare ed elaborare, in collaborazione con tutti gli Uffici della Compagnia, nonché gli Enti strumentali, i dati e gli indicatori emergenti dalle attività di attuazione del Piano medesimo; in particolare, saranno portati a definitivo compimento, in collaborazione con la Direzione Innovazione di Impatto, che ne detiene la responsabilità sistemistica, l'architettura di definizione e organizzazione dei dati emergenti dall'attività istituzionale e i relativi processi. Tale base statistica - come tale destinata al continuo aggiornamento - è finalizzata a una pluralità di scopi, che vanno dalla produzione di indicatori di avanzamento del Piano, alla verifica della coerenza dell'allineamento con gli Obiettivi dello Sviluppo sostenibile e con le grandi direttrici del Piano Nazionale di Resilienza e Ripresa, alla costruzione di basi dati a servizio dell'attività di valutazione di impatto delle diverse progettualità, al governo delle attività di Sviluppo Organizzativo rivolte agli Enti beneficiari, alle necessità della Comunicazione istituzionale.
- Più focalizzata, come si è detto, sulle singole progettualità, ma anch'essa destinata a contribuire alla conoscenza dell'impatto dell'azione della Compagnia, è **l'attività di valutazione**, che, come previsto dal Piano, andrà estendendosi a copertura di una maggiore percentuale di iniziative, nonché di importo erogato. Come è noto, e come sta diventando cultura condivisa nella Fondazione, la valutazione nasce e si sviluppa insieme alle progettualità, identificando per ciascuna, anche sulla base di una realistica disamina del rapporto costi/benefici, la modalità valutativa più ragionevole e conveniente. L'ambizione della DVSP è applicare metodi rigorosi controfattuali per tutte quelle progettualità rispetto al funzionamento delle quali ci si attende di poter formulare giudizi di validità differenziale, vuoi perché innovative e sperimentali, vuoi perché particolarmente rilevanti in termini di impegno economico. Il monitoraggio avanzato, come pure tecniche c.d. "prima e dopo" (misuranti cioè l'evoluzione di alcuni indicatori pertinenti a seguito dell'applicazione dell'intervento), saranno dedicati ad altri tipi di progettualità, mentre l'approfondimento dell'*output* progettuale è demandato alla linea 1. Si continuerà, laddove pertinente, ad accompagnare le progettualità ad alta partecipazione attiva dei beneficiari con forme di valutazione partecipata.

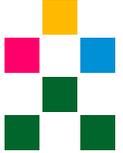


- L'attuazione del DPP richiede lo sviluppo di conoscenza come base di progettazione di specifici ambiti del lavoro della Compagnia. Questa attività, che si configura come **ricerca applicata**, talvolta non esente da riflessione teoretica, continuerà a essere svolta dalla Direzione sia in risposta alle esigenze degli Obiettivi e delle Missioni (in special modo tramite mappature e ricognizioni di contesto), e con questi congiuntamente gestita, sia come contributo all'apertura o alla ridefinizione di linee di lavoro istituzionale. Nella prospettiva del 2022, per citare alcuni esempi, sono aperti i cantieri delle “politiche locali per la famiglia e la natalità”, “gli schemi giuridici e operativi per le progettualità legate ai beni comuni”, “la conoscenza - giocata su base europea - della ricerca sull'attività della filantropia quale specifico settore della società civile” e le principali problematiche aperte nel mestiere della filantropia istituzionale. A essa si sommano le attività sussidiarie di informazione e formazione al servizio della struttura.

Molto legata a quest'ultima linea d'azione è la relativamente limitata attività di *grant-making* svolta dalla Direzione, primariamente dedicata al **sostegno di progettualità di ricerca** - a livello accademico o meno - autonomamente condotta da parte di Enti terzi, le cui ricadute si qualificano come direttamente utili alla programmazione della Compagnia: emigrazione e studi urbani e territoriali contestualmente rilevanti ne sono il tradizionale, ma sempre attuale, esempio.



# Governance e Direzione Operations.

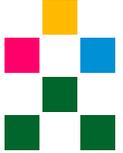


# Governance e Direzione Operations.

La Compagnia si avvale della funzione di Governance, a supporto degli Organi per l'ordinato svolgimento della vita statutaria della Fondazione. Essa è inoltre di ausilio agli Organi esecutivi nella gestione delle relazioni istituzionali e internazionali, nonché nella predisposizione della documentazione direttamente afferente alla loro attività e nella supervisione di progetti speciali, in particolare nella loro fase di avvio.

La Direzione Operations, nell'ambito della pianificazione di mandato 2021-2024 e in continuità con le azioni avviate nel corso del 2021, quale struttura a cui è demandato il buon funzionamento della macchina organizzativa della Compagnia, imposta le proprie azioni del 2022 alla luce dell'obiettivo strategico di medio termine volto al rafforzamento, alla sostenibilità e alla condivisione partecipata dei processi. Tale attività si prefigge la duplice finalità di contribuire al perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, in special modo in relazione al benessere, all'equità, all'uguaglianza - anche di genere - fra le persone che lavorano nella Compagnia o per la medesima, alla sostenibilità dei sistemi di produzione e di consumo e alla cura dell'ambiente in cui si opera; inoltre la Direzione contribuirà al rafforzamento della Fondazione attraverso un impegno sistematico nella costruzione di collaborazioni e partnership sempre più forti, efficienti ed efficaci, specie con l'insieme dei fornitori.

La Direzione quindi, secondo una policy già in atto, indirizzerà la propria azione al benessere lavorativo e allo sviluppo professionale del personale della Fondazione. Sul primo aspetto si procederà attraverso interventi di informazione, formazione e sensibilizzazione allo sviluppo di policy e strumenti riguardo alla diversità e all'inclusione, a partire dalla parità di genere e le disabilità. Inoltre, l'introduzione del lavoro agile al di fuori del contesto emergenziale da COVID 19, che ha già portato alla strutturazione negoziata di una normativa interna di riferimento, entrerà nella fase più logistica e funzionale con una ridefinizione dei luoghi di lavoro e dei metodi di utilizzo degli strumenti. In tale ambito si pone anche la finalizzazione del progetto pluriennale di rafforzamento e ammodernamento delle diverse componenti IT (rete, sistemi di sicurezza, hardware, software ecc.).

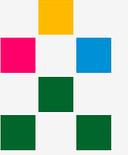


Per quanto riguarda il tema della valorizzazione e dello sviluppo professionale, si interverrà su iniziative formative inerenti alle competenze “soft” o “orizzontali” in un’ottica di rafforzamento delle competenze manageriali come pure sulle competenze tecniche di dominio, funzionali alle diverse e innovative modalità di intervento della Fondazione.

A livello di “Gruppo Compagnia”, prenderà avvio la sperimentazione - e a seguire la messa a regime - di policy, strumenti e metodi di gestione e valorizzazione delle persone, anche attraverso la costituzione di gruppi di lavoro multidisciplinari e composti da persone provenienti dai diversi Enti, in relazione a problematiche specifiche. La mobilità e l’integrazione all’interno del Gruppo saranno inoltre favorite dall’introduzione di piattaforme gestionali comuni, volte anche a facilitare le attività di monitoraggio e controllo dei costi oltre che di supervisione delle attività istituzionali di riferimento.

Sarà potenziato il servizio di supporto legale a disposizione di Obiettivi e Missioni nonché predisposti gli strumenti amministrativi e contrattuali necessari alla gestione di progetti o programmi con Enti terzi; allo stesso modo, la Direzione sarà di ausilio alla sperimentazione e all’entrata a regime delle diverse tipologie di intervento previste dalla “cassetta degli attrezzi” della Programmazione Pluriennale della Compagnia 2021- 2024. Sempre in tale ambito si colloca l’azione già avviata nel 2021 che porterà alla semplificazione e allo snellimento degli strumenti di monitoraggio amministrativo, improntato a una logica di maggior responsabilizzazione degli enti beneficiari.

Continuerà, da parte della Direzione, l’azione di arricchimento e conservazione del patrimonio conoscitivo e documentale della Fondazione, con l’iniziativa progettuale relativa alla creazione di un database per la gestione, la custodia e la condivisione della documentazione ricevuta o prodotta (c.d. knowledge management) e di rafforzamento del sistema di tracciabilità e di fruibilità della medesima, tramite workflow dedicati alla modellizzazione e standardizzazione di ulteriori processi organizzativi rispetto a quelli già formalizzati. Sarà anche finalizzato il processo di accreditamento per ottenere la certificazione qualità, ISO 9001, progetto avviato nella seconda metà del 2021 con l’intento di migliorare l’efficacia e l’efficienza nell’erogazione del servizio, a tutto vantaggio della trasparenza della Fondazione e della qualità dell’interazione con gli stakeholder.



Comunicazione.



# Comunicazione.

Nel 2022 seguiremo le attività di Obiettivi e Missioni, contribuendo ad una sempre più chiara visibilità di intenti e risultati, sottolineando le progettualità salienti e dando priorità alle parole chiave del nostro Piano Strategico. Accompagneremo la narrazione con messaggi chiari e concreti, legati a ciò che facciamo da oramai 500 anni, lavorando per il nostro territorio e mettendo la persona al centro. Particolare attenzione verrà data anche alla nostra nuova generazione di bandi e strumenti legati alle sfide del PNRR. La comunicazione utilizzerà, a seconda dei progetti, i media più adeguati, analizzando a priori scenari e target di riferimento, dandosi obiettivi misurabili e chiari KPI. Metteremo a sistema i contenuti per migliorare la qualità e l'engagement rate medio, racconteremo l'impatto dell'impegno di Compagnia di San Paolo sul territorio valorizzandoli su tutti i canali social a nostra disposizione. Lato Comunicazione off line vorremmo essere presenti con eventi e messaggi anche in presenza sul nostro territorio per ri-coinvolgere di persona un pubblico che - causa COVID 19 - è distante da troppo tempo.

Grande attenzione sarà data al rendere trasversale la comunicazione di Gruppo: gli Enti Strumentali con i loro progetti più rilevanti e tangenti ai temi della Fondazione andranno ad arricchire il piano di comunicazione 2022, restituendo l'idea di una fondazione complessa ma coerente, locale e globale. Le linee guida e gli allineamenti che ci condurranno in questa narrazione saranno gli obiettivi dell'Agenda 2030 e i temi chiave del Piano Strategico 2021-2024 della Fondazione.



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

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