

Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Rapporto annuale 2025



Rapporto annuale 2025

Premessa 3

Parte 1 2025. Il quadro dell'attività istituzionale

- 1.1 Come leggere i dati 5
- 1.2 Allineamento con il DPP 5
- 1.3 Gli stanziamenti e il patrimonio finanziario 6
- 1.4 La taglia degli interventi 9
- 1.5 Richieste pervenute e richieste accolte 11
- 1.6 Tipologia di interventi 12
- 1.7 Chi riceve le risorse: la tipologia giuridica 13
- 1.8 La geografia dei contributi 14
- 1.9 L'allineamento dei contributi con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) 16
- 1.10 Le Trasversalità della Fondazione Compagnia di San Paolo 17
- 1.11 Bandi e Linee Guida 2025 17

Parte 2 Obiettivi e Missioni della Fondazione Compagnia di San Paolo: l'attività istituzionale nel 2025

- Obiettivo Cultura 20**
- 1 Missione Creare attrattività 22
- 2 Missione Sviluppare competenze 23
- 3 Missione Custodire la bellezza 24
- 4 Missione Favorire partecipazione attiva 26

- Obiettivo Persone 27**
- 5 Missione Abitare tra casa e territorio 29
- 6 Missione Favorire il lavoro dignitoso 30
- 7 Missione Educare per crescere insieme 31
- 8 Missione Diventare comunità 33
- 9 Missione Collaborare per l'inclusione 35

- Obiettivo Pianeta 36**
- 10 Missione Valorizzare la ricerca 38
- 11 Missione Accelerare l'innovazione 41
- 12 Missione Promuovere il benessere 43
- 13 Missione Sviluppare il territorio 45
- 14 Missione Proteggere l'ambiente 46

Parte 3 Le funzioni trasversali

- 3.1 Direzione Finanza 48
- 3.2 Direzione Learning 48
- 3.3 Direzione Operations 51
- 3.4 Direzione Governance 52

Parte 4 Approfondimenti

- 4.1 I Progetti di Sviluppo 54
- 4.2 Risultati Customer Satisfaction 58

Elenco Beneficiari 67



Premessa

Il presente Rapporto annuale documenta l'attività della Fondazione Compagnia di San Paolo (FCSP) nel 2025, il primo esercizio di attuazione del Documento di Programmazione Pluriennale (DPP) 2025-2028.

L'avvio di questo nuovo ciclo programmatico ha segnato una evoluzione nell'impegno della Fondazione Compagnia di San Paolo a rispondere alle sfide del nostro tempo, dalla crescita sostenibile al contrasto delle disuguaglianze, nella consapevolezza che la filantropia moderna debba agire strategicamente non solo come erogatore di risorse, ma anche come abilitatore di opportunità, agente di sviluppo e catalizzatore di competenze.

Rispetto al ciclo di programmazione precedente, oltre all'azione organica e strutturata volta al cambiamento sistemico, l'elemento di novità più rilevante è rappresentato dall'avvio dei Progetti di Sviluppo, un novero selezionato di iniziative di medio-grandi dimensioni caratterizzate da una elevata potenzialità di impatto ed una ampia visibilità su scala non solo locale (ai Progetti di Sviluppo è dedicato un approfondimento qualitativo nell'appendice del documento).

A livello metodologico, si è pertanto ritenuto opportuno scorporare la componente afferente ai Progetti di Sviluppo dal valore complessivo delle deliberazioni dell'ente, al fine di isolare la quota parte di "impegno filantropico core" che per costruzione risulta più correttamente confrontabile con il livello delle erogazioni registrate nel 2024.

I contenuti del Rapporto sono organizzati in quattro sezioni principali. All'analisi dell'attività istituzionale della Fondazione (capitolo 1) segue il dettaglio dell'attività svolta nel 2025 dai tre Obiettivi e dalle quattordici Missioni (capitolo 2). Il terzo capitolo è dedicato alle funzioni trasversali, in aderenza alla nuova configurazione organizzativa implementata nel 2025. Nel capitolo 4 si trovano due approfondimenti: l'analisi di dettaglio sui Progetti di Sviluppo e i risultati della periodica indagine di "customer satisfaction" somministrata presso gli enti beneficiari a novembre 2025.

In linea con l'anno precedente, l'elenco completo dei beneficiari (capitolo 5) viene riportato in una *dashboard* interattiva realizzata dalla Direzione Learning, Ufficio Dati e Programmazione, e pubblicata sul sito internet della Fondazione.



Fondazione Compagnia di San Paolo

Parte 1
2025. Il quadro
dell'attività
istituzionale

1. 2025. Il quadro dell'attività istituzionale

1.1 Come leggere i dati

Nel 2025 la Fondazione Compagnia di San Paolo ha sostenuto complessivamente 1.124 interventi, per un impegno complessivo pari a 288.832.126 € che origina dall'impiego sia di risorse derivanti dal bilancio annuale sia di stanziamenti accantonati negli esercizi precedenti con finalità erogative.

La lettura dei dati dell'attività erogativa della Fondazione Compagnia di San Paolo richiede qualche attenzione, specie in relazione alla data di origine dei fondi. In fase di redazione del presente rapporto sono stati adottati tutti gli accorgimenti possibili affinché, nella restituzione delle informazioni, non si dia luogo a duplicazioni, nonostante l'attività della Compagnia includa anche iniziative che, dalla delibera di stanziamento all'ultima tranche erogativa del contributo, si sviluppano su diverse annualità.

Come accade agli enti che operano in continuità, i contributi oggetto di liquidazione in un dato anno possono risultare più numerosi e comportare un totale più elevato degli stanziamenti effettuati per quel medesimo anno. Alcuni di questi, infatti, possono manifestarsi in anni successivi a quello di competenza budgetaria in ragione della durata e delle caratteristiche specifiche dei diversi progetti sostenuti, in base alle quali viene definita la periodicità e l'ammontare delle tranche nelle quali sono ripartite le erogazioni.

Va inoltre considerato che non tutti gli stanziamenti corrispondono a un singolo intervento. Un caso tipico è rappresentato dai contributi assegnati tramite bandi, che fanno riferimento ad un unico stanziamento iniziale. Quest'ultimo definisce il valore complessivo disponibile, che viene poi suddiviso tra i vincitori del bando nell'anno di assegnazione e, in alcuni casi, anche negli anni successivi. Similmente vanno letti i dati sulla distribuzione geografica: nel caso di accantonamenti da bandi, infatti, l'importo viene inizialmente allocato sullo specifico territorio in cui è localizzato l'ente proponente (stanziamento iniziale) e successivamente potrà essere redistribuito sui singoli territori in cui verranno implementati i progetti.

Infine, si segnala che eventuali scostamenti nella somma delle percentuali o degli importi erogati sono imputabili agli arrotondamenti decimali effettuati sui singoli valori.

288,83 mln €
Importo complessivo deliberato nel 2025

1.124
Interventi sostenuti nel 2025

1.2 Allineamento con il DPP

Come anticipato in premessa, per la Fondazione Compagnia di San Paolo il 2025 è stato il primo anno di attuazione del Piano Strategico 2025-2028. In tale ottica è utile leggere i dati ed analizzare i risultati conseguiti tenendo presente le priorità, i target e gli obiettivi definiti nel Documento di Programmazione Pluriennale.

L'analisi dei dati che vengono proposti in questa sezione del Rapporto annuale permette di verificare il grado di aderenza tra pianificazione strategica ed esecuzione operativa. Attraverso questo processo di allineamento e lettura integrata, diventa possibile offrire un quadro più chiaro del rapporto tra strategia e gestione operativa, contribuendo a rafforzare la comprensione delle modalità con cui la Fondazione traduce i

propri obiettivi programmatici in azioni e investimenti concreti. La seguente tabella confronta i target previsti nel DPP (su prospettiva pluriennale e stima sul singolo anno 2025) con i valori del 2025, mostrando un avanzamento medio superiore alla pianificazione (+41%).

Includendo le risorse impiegate dalla Fondazione come "Do tank", ovvero come un attore capace di operare verso il cambiamento sistemico e realizzare progetti di elevata complessità anche esercitando un ruolo di leadership, oltre ad ulteriori fondi nazionali e filantropici, l'ammontare complessivo della Fondazione Compagnia di San Paolo arriva a superare i **350 milioni di €**, a fronte di un valore medio annuo medio stimato pari a 250 milioni di €.

TABELLA 1.1 ALLINEAMENTO CON DPP (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

	PREVISIONI DPP		2025
	2025-2028	2025 (stima)	Consuntivo
Impegno filantropico core*			171.043
Progetti di Sviluppo**	700.000	175.000	117.789
FCSP come Do tank***	160.000	40.000	40.147
Fondi nazionali / filantropici, progetti futuri****	140.000	35.000	23.500
TOTALE IMPEGNO FILANTROPICO	1.000.000	250.000	352.479



1.3 Gli stanziamenti e il patrimonio finanziario

Nel 2025 l'insieme degli stanziamenti ha superato di oltre 108 milioni di € (+60%) il valore ipotizzato nelle linee programmatiche 2025 (pari a 180 milioni di €), continuando così a confermare la capacità della Fondazione di erogare maggiori volumi di risorse rispetto a quelle pianificate.

Gli stanziamenti effettivi, cresciuti nel 2022 e nel 2023, erano rimasti stabili nel 2024, mentre hanno visto un significativo incremento nel 2025. Il patrimonio finanziario complessivo, valutato a prezzi di mercato, è cresciuto in larga parte per effetto dell'apprezzamento della sua componente quotata, in particolare della partecipazione nella banca conferitaria, raggiungendo i **13,1 miliardi di €** al 31 dicembre 2025 (+29% rispetto all'anno precedente).

In attuazione del Piano Strategico, il 2025 ha visto l'avvio dei Progetti di Sviluppo per i quali sono stati previsti stanziamenti addizionali che hanno fatto crescere in maniera significativa il totale degli impieghi in confronto a quanto registrato negli anni precedenti. Rispetto al totale delle erogazioni, infatti, circa il 40% è stato destinato alla componente dei Progetti di Sviluppo (di cui oltre il 90% per Città dell'Educazione). Il valore degli stanziamenti per interventi riconducibili alle attività istituzionali degli Obiettivi (di seguito definiti "impegno filantropico core") ammonta a circa 171 milioni di €. Obiettivo Cultura e Obiettivo Pianeta mostrano valori in linea con quanto registrato un anno prima (rispettivamente 43 e 54 milioni di €), mentre l'importo conseguito da Obiettivo Persone (69 milioni di €) risulta in leggera diminuzione rispetto al 2024, variazione motivata in gran parte dalla minore contribuzione della Fondazione Compagnia di San Paolo su fondi nazionali ("Fondo Repubblica Digitale")².

TABELLA 1.2 STANZIAMENTI E PATRIMONIO COMPLESSIVO NEI SETTE ANNI 2019-2025 (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totale deliberato	172.296	168.364	158.671	183.519	193.134	189.148	288.832
Budget DPA*	151.000	151.000	155.000	155.000	155.000	155.000	180.000
Patrimonio	7.218.554	6.705.087	7.982.873	7.499.161	8.300.018	10.130.917	13.087.630

TABELLA 1.3 STANZIAMENTI EFFETTUATI SUDDIVISI PER DESTINAZIONE (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

SETTORE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Obiettivo Cultura	43.193	41.698	40.634	46.339	43.896	39.720	42.993
Obiettivo Persone	78.779	72.766	67.772	78.522	85.212	79.731	69.395
Obiettivo Pianeta	50.324	49.761	48.540	55.322	60.817	55.359	54.385
Direzione Learning*	-	4.139	1.624	3.336	3.209	3.481	4.270
Totale Impegno filantropico core	172.296	168.364	158.570	183.519	193.134	178.291	171.043
Progetti di Sviluppo	-	-	-	-	-	10.857	117.789
TOTALE DELIBERATO	172.296	168.364	158.570	183.519	193.134	189.148	288.832

La tabella successiva sintetizza l'attività erogativa dei tre Obiettivi e delle relative quattordici Missioni nel 2025. A queste si affianca l'attività erogativa, seppur di portata

più contenuta, realizzata dalla Direzione Learning, che contribuisce a supportare iniziative specifiche e progettualità trasversali.

TABELLA 1.4 IMPEGNO FILANTROPICO CORE PER OBIETTIVO E MISSIONE E PROGETTI DI SVILUPPO (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

TIPOLOGIA DI SETTORE	IMPORTO DELIBERATO			INTERVENTI SOSTENUTI	
	migliaia €	%	% relativa*	n.	%
CULTURA	42.993	14,9%	25,1%	501	44,5%
Creare attrattività	12.467	4,3%	7,3%	163	14,5%
Sviluppare competenze	4.499	1,6%	2,6%	71	6,3%
Custodire la bellezza	15.340	5,3%	9,0%	61	5,4%
Favorire partecipazione attiva	10.688	3,7%	6,2%	206	18,3%
PERSONE	69.395	24,0%	40,6%	295	26,2%
Abitare tra casa e territorio	5.050	1,7%	3,0%	29	2,6%
Favorire il lavoro dignitoso	7.443	2,6%	4,4%	37	3,3%
Educare per crescere insieme	22.200	7,7%	13,0%	85	7,5%
Diventare comunità	23.876	8,3%	14,0%	72	6,4%
Collaborare per l'inclusione	10.826	3,7%	6,3%	72	6,4%
PIANETA	54.385	18,8%	31,8%	266	23,7%
Valorizzare la ricerca	23.556	8,2%	13,8%	68	6,1%
Accelerare l'innovazione	11.176	3,9%	6,5%	48	4,2%
Promuovere il benessere	8.253	2,9%	4,8%	72	6,4%
Sviluppare il territorio**	2.719	0,9%	1,6%	23	2,1%
Proteggere l'ambiente	8.681	3,0%	5,1%	55	4,9%
Direzione Learning	4.270	1,5%	2,5%	3	0,4%
Totale Impegno filantropico core	171.043	59,2%	100%	1.065	94,8%
Progetti di Sviluppo	117.789	40,8%		59	5,2%
TOTALE DELIBERATO	288.832	100%		1.124	100%

Le iniziative sostenute si distribuiscono tra l'Obiettivo Cultura (44,5%), l'Obiettivo Persone (26,2%) e l'Obiettivo Pianeta (23,7%) a cui si aggiungono 3 interventi promossi dalla Direzione Learning e 59 facenti capo ai Progetti di Sviluppo (5,2% sul totale).

GRAFICO 1.1 EROGAZIONI E INTERVENTI DELIBERATI NEL 2025

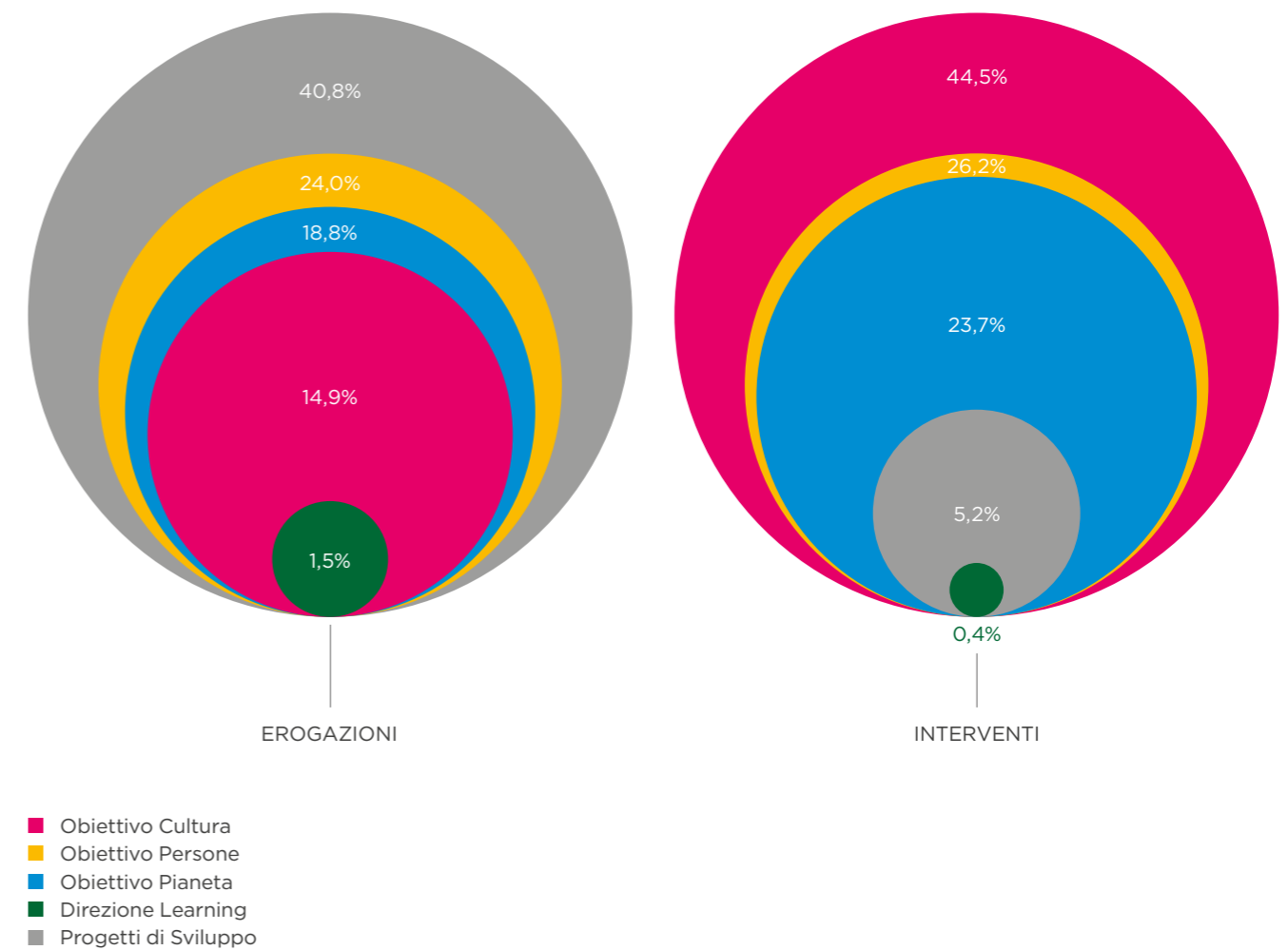


TABELLA 1.5 ATTIVITÀ EROGATIVA PER SETTORE DI SPESA, 2025 / 2024 (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

SETTORE	IMPORTO DELIBERATO		ANNO PRECEDENTE		INTERVENTI SOSTENUTI		ANNO PRECEDENTE	
	euro	%	euro	%	n.	%	n.	%
Obiettivo Cultura	42.993	14,9%	39.720	21,0%	501	44,5%	555	48,5%
Obiettivo Persone	69.395	24,0%	79.731	42,2%	295	26,2%	291	25,4%
Obiettivo Pianeta	54.385	18,8%	55.359	29,3%	266	23,7%	261	22,8%
Direzione Learning	4.270	1,5%	3.481	1,8%	3	0,4%	29	2,5%
Progetti di Sviluppo	117.789	40,8%	10.857	5,7%	59	5,2%	8	0,7%
TOTALE	288.832	100%	189.149	100%	1.124	100%	1.144	100%

Dal punto di vista finanziario, si può scorporare l'impegno per i Progetti di Sviluppo (40,8%) dall'impegno filantropico core (59,2%). Relativamente a quest'ultimo segmento l'Obiettivo Persone copre il 40,6% degli stanziamenti, seguito dall'Obiettivo Pianeta (31,8%) e dall'Obiettivo Cultura (25,1%). La rappresentatività dei tre Obiettivi risulta in linea con quanto monitorato

nel 2024, con una leggera diminuzione del peso di Obiettivo Persone (-13%), dovuta, come anticipato precedentemente, al ridimensionamento del contributo sul "Fondo Repubblica Digitale" (per effetto delle rimodulazioni del Fondo e del relativo credito di imposta a livello nazionale) e a una sua maggiore esposizione sui Progetti di Sviluppo (e.g., "Città dell'Educazione").

GRAFICO 1.2 EROGAZIONI E INTERVENTI DELIBERATI NEL 2024 E NEL 2025 (FILANTROPICO CORE)

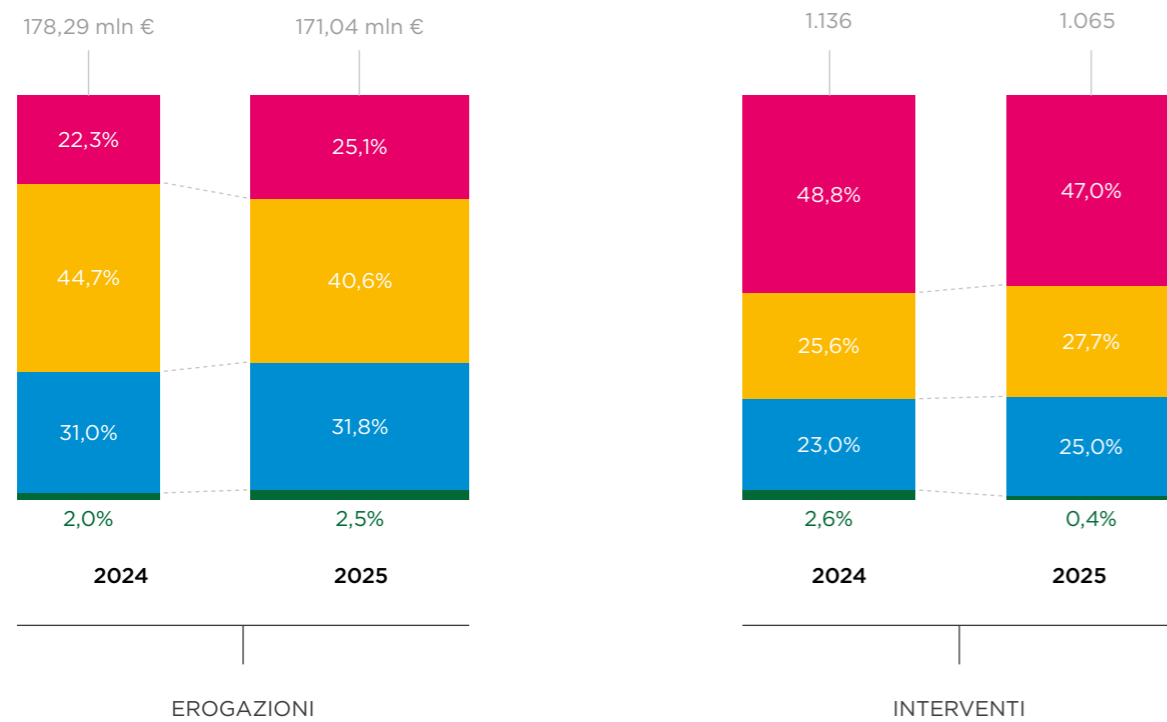


TABELLA 1.6 LIQUIDAZIONE DEGLI STANZIAMENTI (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

SETTORE	PAGAMENTI A VALERE SU EROGAZIONI DELL'ESERCIZIO		PAGAMENTI A VALERE SU EROGAZIONI DI ES. PRECEDENTI		TOTALE PAGAMENTI ANNO 2025		TOTALE LIQUIDAZIONI ANNO PRECEDENTE	
	interventi	migliaia €	interventi	migliaia €	interventi	migliaia €	interventi	migliaia €
Obiettivo Cultura	362	17.233	708	24.131	1.070	41.364	1.089	38.737
Obiettivo Persone	185	10.344	563	56.257	748	66.600	761	63.054
Obiettivo Pianeta	125	18.791	506	38.818	631	57.609	567	54.731
Direzione Learning	2	17	17	1.168	19	1.185	38	2.210
Attuazione Piano Strategico	1	19	2	15	3	34	3	28
Interventi erogativi e programmi anteriori al 2020	-	-	87	5.021	87	5.021	173	8.575
TOTALE	675	46.403	1.883	125.411	2.558	171.814	2.631	167.336

→ 1 interventi

Il quadro
dell'attività
istituzionale

→ 29 interventi

→ 28 interventi

→ 319 interventi

→ 488 interventi

→ 200 interventi

1.4 La taglia degli interventi

A fronte dell'aumento dell'importo complessivo deliberato, il numero degli interventi oggetto di contributo risulta essere pressoché stabile. Guardando alla classe dimensionale degli interventi e perimetrando l'analisi al solo impegno filantropico core, si nota una concentrazione di quelli di taglia inferiore ai 500.000 €, che rappresentano il 95% degli interventi e contribuiscono al 39% del totale delle erogazioni. Al suo interno, la fascia compresa tra i 10.000 € e i 50.000 € si conferma la più rappresentata per numero di progetti (46%). Gli interventi di taglia di maggiore dimensione (oltre i 10 milioni di €) coprono, in termini di erogazioni, una piccola, ma non trascurabile, quota dell'impegno filantropico core (7%). Tuttavia, essi hanno un peso preponderante nei Progetti di Sviluppo, nell'ambito dei

quali oltre il 90% degli stanziamenti riguarda interventi con importo unitario superiore ai 10 milioni di €.

Guardando all'evoluzione nel tempo delle erogazioni con solo riferimento all'impegno filantropico core, è opportuno osservare, nonostante la riduzione delle erogazioni di importo più alto (le quali, come detto, nel 2025 sono oggetto di un fenomeno di spostamento verso la componente dei Progetti di Sviluppo), un aumento delle erogazioni medio-alte (1-10 milioni di €), cresciute del 21% rispetto all'anno precedente, a dimostrazione di un modello fondazionale orientato all'implementazione di progettualità a maggiore complessità.

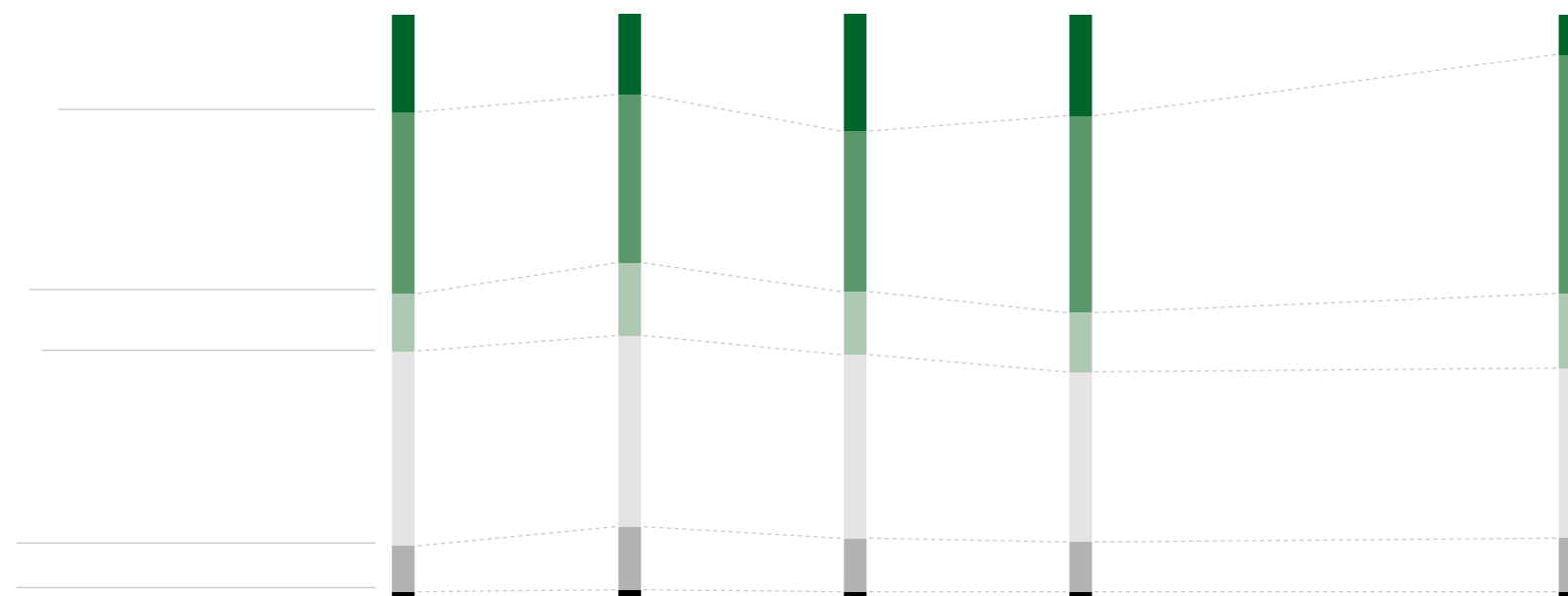
TABELLA 1.7 STANZIAMENTI E INTERVENTI PER CLASSE DIMENSIONALE, 2025 / 2024 (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

CLASSE DIMENSIONALE	IMPORTO DELIBERATO		ANNO PRECEDENTE		INTERVENTI		ANNO PRECEDENTE	
	migliaia €	%	migliaia €	%	n.	%	n.	%
Fino a 10.000 euro	1.350	0,8%	1.415	0,8%	200	18,8%	231	20,3%
Da 10.000 a 50.000 euro	15.413	9,0%	15.243	8,5%	488	45,8%	529	46,6%
Da 50.000 a 500.000 euro	50.175	29,3%	52.106	29,2%	319	30,0%	324	28,5%
Da 500.000 a 1.000.000 euro	22.171	13,0%	18.018	10,1%	28	2,6%	25	2,2%
Da 1.000.000 a 10.000.000 euro	70.243	41,1%	60.350	33,8%	29	2,8%	25	2,2%
Oltre 10.000.000 euro	11.690	6,8%	31.160	17,5%	1	0,1%	2	0,2%
Totale filantropico core	171.043		178.291		1.065		1.136	
Progetti di Sviluppo*	117.789		10.857		59		8	
TOTALE	288.832	100%	189.148	100%	1.124	100%	1.144	100%

◀ GRAFICO 1.3 INTERVENTI PER CLASSE DIMENSIONALE, 2025



GRAFICO 1.4 STANZIAMENTI PER CLASSE DIMENSIONALE, EVOLUZIONE NEL TEMPO DELL'IMPORTO DELIBERATO
(IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)



CLASSE DIMENSIONALE	2021		2022		2023		2024		2025	
	migliaia €	%	migliaia €	%	migliaia €	%	migliaia €	%	migliaia €	%
Fino a 10.000 €	1.192	0,8%	1.937	1,1%	1.358	0,7%	1.415	0,8%	1.350	0,8%
Da 10.000 a 50.000 €	12.442	7,8%	19.611	10,7%	17.740	9,2%	15.243	8,5%	15.413	9,0%
Da 50.000 a 500.000 €	53.089	33,5%	60.428	32,9%	61.016	31,6%	52.106	29,2%	50.175	29,3%
Da 500.000 a 1.000.000 €	15.733	9,9%	23.245	12,7%	20.680	10,7%	18.018	10,1%	22.171	13,0%
Da 1.000.000 a 10.000.000 €	49.698	31,3%	53.142	29,0%	53.297	27,6%	60.350	33,8%	70.243	41,1%
Oltre 10.000.000 €	26.517	16,7%	25.156	13,7%	39.044	20,2%	31.160	17,5%	11.690	6,8%
Totale Impegno filantropico core	158.671	100%	183.520	100%	193.134	100%	178.291	100%	171.043	100%
Progetti di Sviluppo							10.857		117.789	
TOTALE	158.671		183.520		193.134		189.148		288.832	

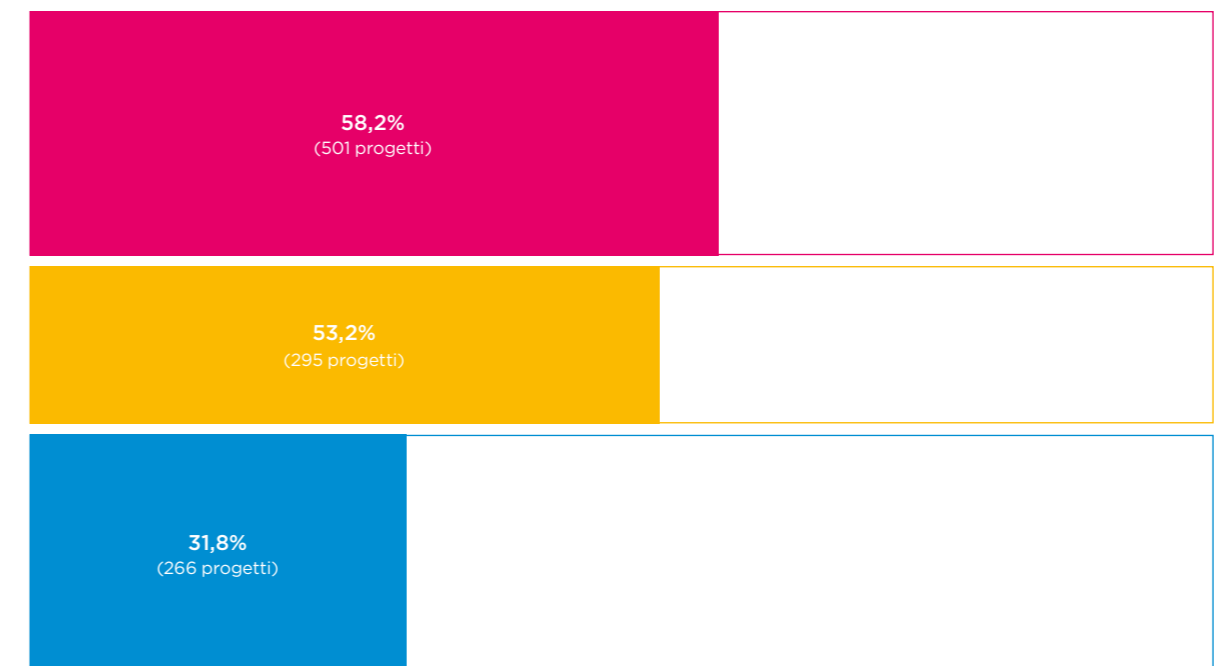
1.5 Richieste pervenute e richieste accolte

Nel 2025 la Compagnia ha approvato 1.124 richieste di contributo, corrispondenti al 49,9% delle richieste pervenute. Il valore è pressoché stabile rispetto al 2024, quando le richieste che avevano avuto esito positivo erano state il 51,7%.

TABELLA 1.8 RICHIESTE PER SETTORE DI SPESA

SETTORE	RICHIESTE PERVENUTE*		✓ RICHIESTE ACCOLTE	
	n.	%	n.	%
Obiettivo Cultura	861	38,2%	501	44,5%
Obiettivo Persone	555	24,6%	295	26,2%
Obiettivo Pianeta	837	37,2%	266	23,7%
Direzione Learning	-	-	3	0,4%
Progetti di Sviluppo	-	-	59	5,2%
Totale	2.253	100%	1.124	100%

GRAFICO 1.5 RICHIESTE ACCOLTE / PERVENUTE PER OBIETTIVO



Accolto mediamente il **47,1%** delle richieste pervenute agli Obiettivi

- ✓ X
- □ Obiettivo Cultura
 - □ Obiettivo Persone
 - □ Obiettivo Pianeta

1.6 Tipologia di interventi

Pur rientrando tutte nella categoria generale delle erogazioni liberali, le risorse deliberate dalla Fondazione Compagnia di San Paolo si articolano in diverse modalità operative di sostegno. La tabella successiva riporta la ripartizione delle risorse per le categorie di intervento tradizionalmente utilizzate (tipologia di fondo).

Considerando il solo impegno filantropico core, si osserva come la distribuzione percentuale tra le diverse forme di intervento sia rimasta sostanzialmente stabile rispetto al 2024. In particolare, le risorse destinate a Enti Partecipati, Enti Strumentali e alle richieste autonome (*grant making*) risultano pressoché costanti sia in termini finanziari sia in relazione alla quota sul totale dell'impegno filantropico core.

Si registra invece una crescita dei progetti propri e operativi nella logica della Fondazione Compagnia di San Paolo come *"Do tank"*, compensate da una lieve diminuzione delle risorse allocate tramite lo strumento dei bandi, per effetto dell'avvio

di un modello di filantropia maggiormente orientato alla costruzione di un rapporto di fiducia con gli enti beneficiari (*trust based philanthropy*), così come previsto dal Documento di Programmazione Pluriennale.

Si evidenzia, infine, una riduzione degli stanziamenti destinati a protocolli d'intesa e convenzioni. Tale dinamica deve essere opportunamente argomentata ed è riconducibile a due elementi principali: da una parte alla diminuzione a livello nazionale della quota relativa all'adesione della Fondazione Compagnia di San Paolo al **"Fondo Repubblica Digitale"**, il cui contributo è passato da 20 milioni di € nel 2024 a 2,9 milioni di € nel 2025; dall'altra la riclassificazione nell'ambito dei Progetti di Sviluppo. Tra le principali convenzioni rientrano quelle siglate con enti pubblici coinvolti, a vario titolo, nei progetti legati al recupero della "Cavallerizza Reale di Torino" e al programma "Città dell'Educazione", nonché, con riferimento alla Liguria, quelle con il Comune di Genova nell'ambito del progetto "Hub Innovazione Genova".

TABELLA 1.9 EROGAZIONI PER TIPOLOGIA DI FONDO, 2025 / 2024 (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

TIPOLOGIA DI FONDO	IMPORTO DELIBERATO		ANNO PRECEDENTE	
	migliaia €	% filantropico core	migliaia €	% filantropico core
<i>Grant-making</i>	31.791	18,6%	33.698	18,9%
Enti partecipati, quote associative	15.732	9,2%	15.608	8,8%
Enti strumentali	31.052	18,2%	31.307	17,6%
Bandi	24.649	14,4%	29.061	16,3%
Protocolli di intesa e convenzioni	41.682	24,4%	49.056	27,5%
Programmi propri e progetti operativi	26.137	15,3%	19.561	11,0%
TOTALE IMPEGNO FILANTROPICO CORE	171.043		178.292	
Progetti di Sviluppo	117.789		10.857	
TOTALE	288.832	100%	189.148	100%



1.7 Chi riceve le risorse: la tipologia giuridica

Il Regolamento in materia di Attività Istituzionale disciplina le entità giuridiche³ a cui la Fondazione Compagnia di San Paolo può destinare i propri contributi. Nel 2025 si conferma il peso rilevante delle Fondazioni (49% dei fondi erogati), prevalentemente di tipo operativo o gestionale, come teatri, musei e organizzazioni sanitarie, a cui si aggiungono i contributi destinati agli Enti strumentali della Fondazione Compagnia di San Paolo, che rientrano tra le Fondazioni dal punto di vista giuridico.

Seguono, in termini di risorse deliberate, le associazioni di varia natura, che rappresentano il principale soggetto giuridico in termini di numero di interventi deliberati (il 47%). Da sottolineare nella composizione dei beneficiari la rilevanza dei Comuni, a cui la Fondazione ha destinato il 14% delle risorse erogate nel corso del 2025 (+40% rispetto al 2024). Si tratta di una priorità strategica del nuovo ciclo di programmazione che ha promosso la costruzione di un nuovo rapporto con la PA, all'insegna della co-progettazione e dell'accompagnamento tecnico-metodologico in una stagione storica che si avvia verso il post PNRR.

GRAFICO 1.6 PRINCIPALI BENEFICIARI NEL 2025

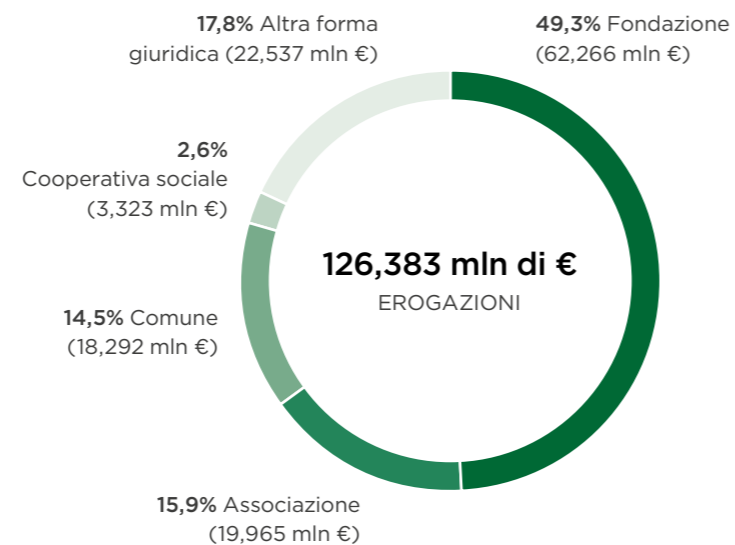
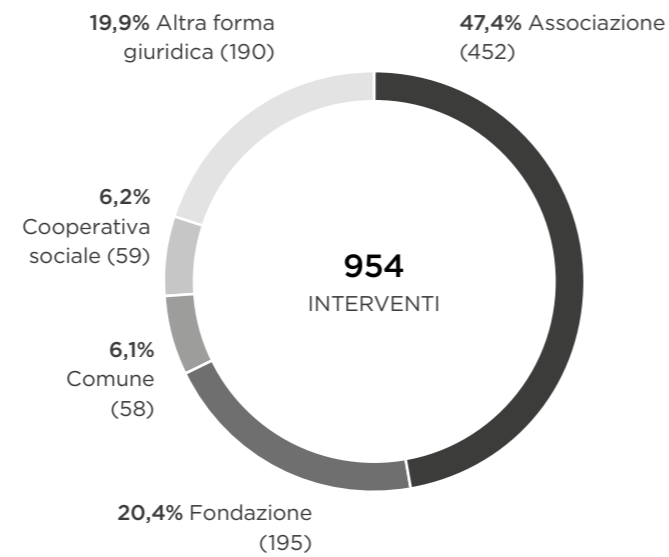


TABELLA 1.10 ANALISI DEI BENEFICIARI PER FORMA GIURIDICA E CATEGORIA (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

BENEFICIARI PER FORMA GIURIDICA	INTERVENTI		EROGAZIONI DELIBERATE	
	n.	%	migliaia €	%
Altro ente pubblico non territoriale	7	0,7%	2.283	1,8%
Altro ente pubblico territoriale	4	0,4%	171	0,1%
Altro ente private	52	5,4%	3.309	2,6%
Associazione	452	47,4%	19.965	15,8%
ATS-ASL - Struttura socio-sanitaria - Azienda ospedaliera / Ente sanitario	10	1,0%	1.093	0,9%
Comitato	8	0,8%	305	0,2%
Comune	58	6,1%	18.292	14,5%
Consorzio di cooperative sociali	4	0,4%	927	0,7%
Consorzio non a fini di lucro	4	0,4%	104	0,1%
Cooperativa sociale	55	5,8%	2.396	1,9%
Ente ecclesiastico/religioso	38	4,0%	3.327	2,6%
Fondazione	195	20,4%	62.266	49,3%
Impresa Sociale	30	3,1%	2.837	2,2%
Ministero, enti periferici	4	0,4%	1.155	0,9%
Organizzazioni sovranazionali	7	0,7%	1.060	0,8%
Regione	4	0,4%	929	0,7%
Società di Mutuo Soccorso	2	0,2%	42	0,0%
Scuola pubblica - Istituto comprensivo statale	2	0,2%	20	0,0%
Università pubblica	18	1,9%	5.902	4,7%
TOTALE	954*	100%	126.383*	100%

1.8 La geografia dei contributi

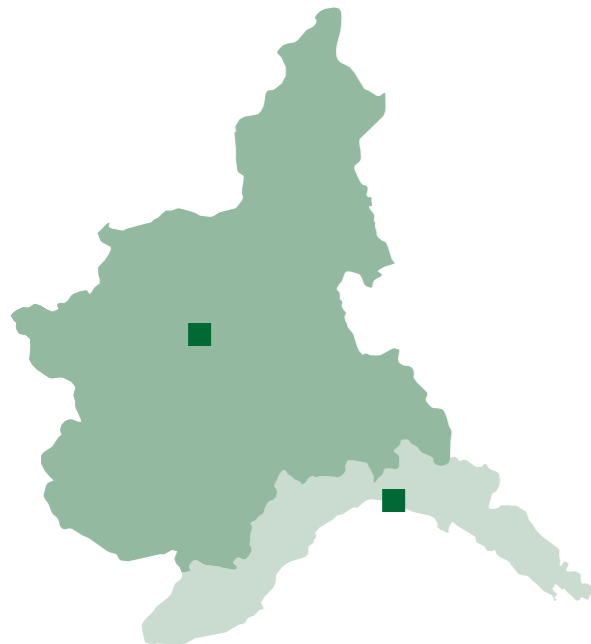
Dal punto di vista metodologico, l'analisi dei dati sulla distribuzione geografica dei contributi deve tenere conto di alcuni aspetti rilevanti. Da un lato, nel caso dei bandi, può emergere una concentrazione delle risorse nei territori in cui hanno sede i soggetti richiedenti: ciò avviene perché gli stanziamenti iniziali possono prevedere accantonamenti attribuiti a tali territori, destinati a essere successivamente redistribuiti attraverso l'attuazione dei singoli interventi.

Dall'altro lato, la concentrazione nell'area metropolitana torinese per i progetti il cui titolare è la Fondazione Compagnia di San Paolo (progetti di carattere operativo o di "secondo livello") o un grande ente strumentale / culturale: in questi casi, la localizzazione viene attribuita a Torino, pur trattandosi di iniziative che possono avere una portata regionale o sovregionale. L'analisi della distribuzione geografica dei contributi evidenzia, anche per il 2025, una forte concentrazione nella Città di Torino e nell'area metropolitana torinese, sia in

termini di numero di interventi (63,2%) sia di risorse erogate (80%). Tali percentuali risultano pressoché stabili rispetto al 2024. Con riferimento agli altri contesti regionali, rispetto al 2024 si registra un incremento degli stanziamenti verso la Liguria principalmente per effetto degli interventi di "Città dell'Educazione" (circa 10 milioni di € tra Genova e Savona). Si conferma, infine, il trend di crescita - già rilevato nell'anno precedente - delle risorse destinate all'estero⁴, in particolare per quanto riguarda gli stanziamenti (+52%).

GRAFICO 1.7 DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEI PROGETTI IN PIEMONTE E LIGURIA (% DI PROGETTI E TOTALE VALORE DELIBERATO)

Città Metropolitana di Torino
63,2% dei progetti / 230,2 mln €



Città Metropolitana di Genova
7,4% dei progetti / 15,1 mln €

TABELLA 1.11 DISTRIBUZIONE DEI PROGETTI PER AREA GEOGRAFICA (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

AREA GEOGRAFICA	✓ RICHIESTE ACCOLTE				✓ RICHIESTE ACCOLTE ANNO PRECEDENTE			
	Interventi		Erogazioni deliberate		Interventi		Erogazioni deliberate	
	n.	%	migliaia €	%	n.	%	migliaia €	%
Torino e Città metropolitana di Torino	710	63,2%	230.209	79,7%	698	61,0%	158.495	83,8%
Altre province del Piemonte	220	19,6%	24.183	8,4%	207	18,1%	10.053	5,3%
Valle d'Aosta	8	0,7%	310	0,1%	12	1,0%	425	0,2%
Genova e Città Metropolitana di Genova	83	7,4%	15.083	5,2%	112	9,8%	11.132	5,9%
Altre province della Liguria	37	3,3%	6.833	2,4%	40	3,5%	3.171	1,7%
Resto del Nord Italia	24	2,1%	1.698	0,6%	29	2,5%	764	0,4%
Centro Italia	10	0,9%	624	0,2%	18	1,6%	871	0,5%
Napoli, Sud Italia e isole	14	1,2%	4.633	1,6%	13	1,1%	1.895*	1,0%
Estero	18	1,6%	5.258	1,8%	15	1,3%	2.343	1,2%
TOTALE	1.124	100%	288.832	100%	1.144	100%	189.148	100%

TABELLA 1.12 RENDICONTO E RICONCILIAZIONE DEGLI STANZIAMENTI DELIBERATI E DELLE EROGAZIONI EFFETTUATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO 2025 (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

TIPOLOGIA	SALDO 01/01/2025	+ INCREMENTI			- DECREMENTI				SALDO 31/12/2025
		Accantonamenti	Ridestinzioni	Totale incrementi	Utilizzi Delibere 2025	Utilizzi Delibere anni precedenti	Ridestinzioni	Totale decrementi	
Aree Erogative struttura precedente	17.801	-	4.420	4.420	36	5.538	531	6.105	16.116
Obiettivo Cultura	47.153	36.720	7.443	44.163	17.233	24.131	317	41.681	49.635
Obiettivo Persone	115.182	52.516	127.271	179.787	10.344	56.257	379	66.979	227.990
Obiettivo Pianeta	95.996	45.764	14.698	60.462	18.791	38.818	1.044	58.654	97.805
Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione	1.265	-	-	-	-	667	212	880	385
Totale erogazioni deliberate	277.398	135.000	153.832	288.832	46.403	125.411	2.484	174.298	391.932
Fondo stabilizzazione erogazioni	360.000	15.000	-	15.000	-	-	-	-	375.000
Fondi per le erogazioni nei settori rilevanti	251.830	223.605	10.563	234.168	-	-	152.098	152.098	333.900
di cui: Fondo Programmazione Operativa	135.000	135.000	-	135.000	-	-	135.000	135.000	135.000
di cui: fondi in attesa di destinazione	116.830	88.605	1.662	90.267	-	-	21.460	21.460	185.637
Altri fondi	54.549	5.686	-	5.686	-	-	1.868	1.868	58.367
Contributi di terzi destinati a finalità istituzionali	29.435	-	4.909	4.909	646	1.043	520	2.210	32.133
di cui: fondi di terzi per progetti comuni	1.956	-	2.461	2.461	370	465	72	906	3.511
di cui: lasciti e donazioni modali	27.479	-	41.894	41.894	623	641	25.364	26.628	42.745
Fondo Erogazioni ex art. 1 Co. 47 L. 178/2020	113.164	56.604	-	56.604	-	-	126.833	126.833	42.935
Fondo per il Volontariato	7.913	10.451	-	10.451	7.913	-	-	7.913	10.451

1.9 L'allineamento dei contributi con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)

Nel corso del 2025, la Compagnia ha stanziato il 60% delle proprie risorse finanziarie core a favore di interventi riconducibili agli SDG 4 (Istruzione di qualità), 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) e 11 (Città e comunità sostenibili). In particolare, per effetto dell'elevata incidenza del programma Città dell'Educazione sull'impegno filantropico complessivo si registra una crescente concentrazione delle risorse sull'SDG4 (+36%) rispetto allo scorso anno.

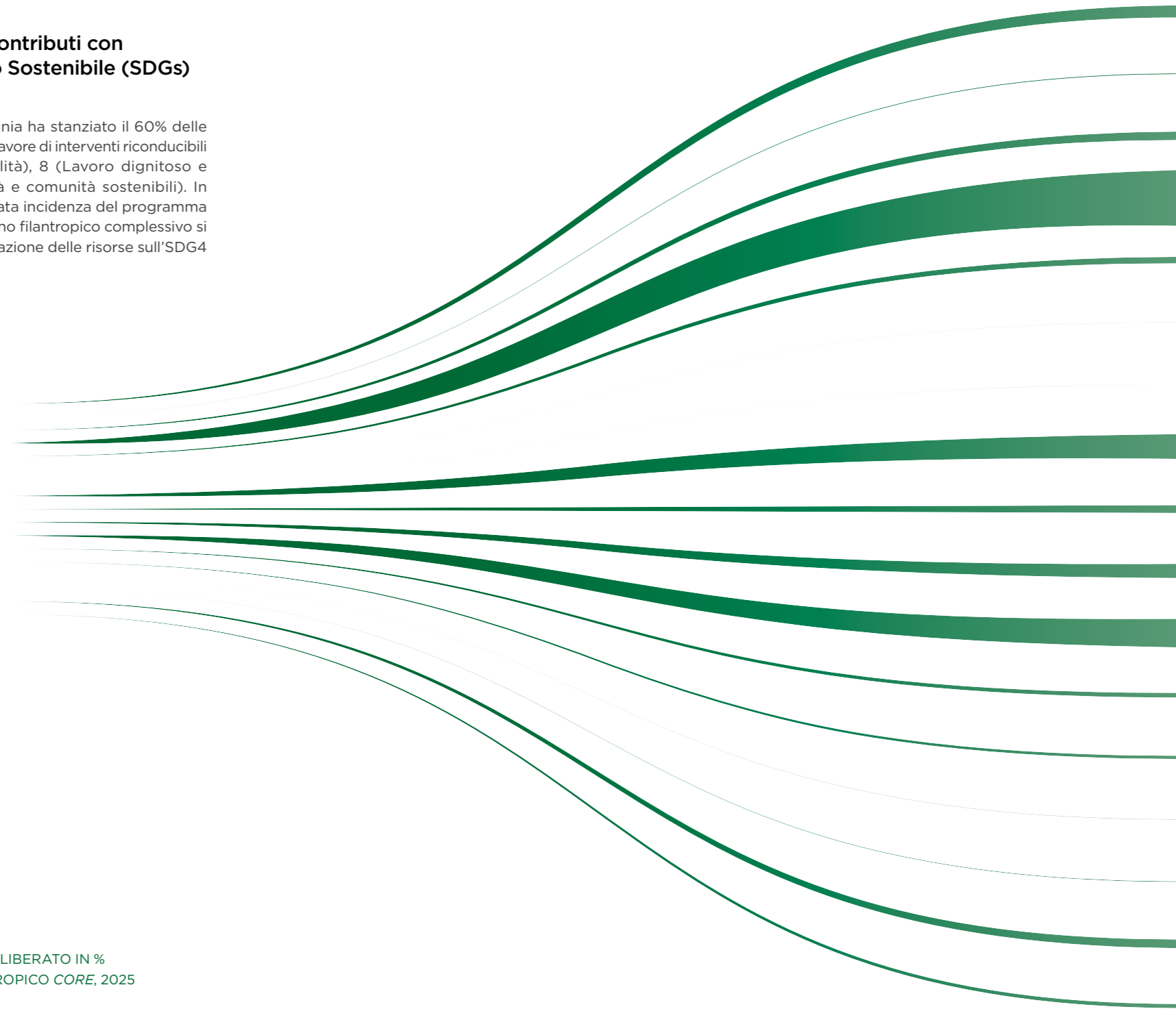
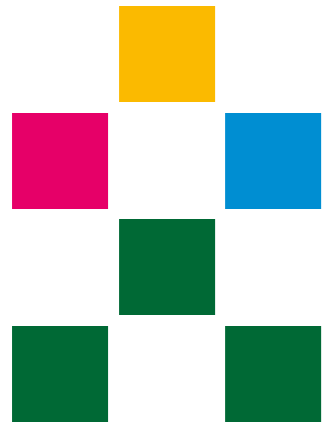


GRAFICO 1.8 DISTRIBUZIONE DELIBERATO IN % PER SDG PER IMPEGNO FILANTROPICO CORE, 2025

Il quadro dell'attività istituzionale

Obiettivo di Sviluppo Sostenibile % su importo totale

Sconfiggere la povertà	10,3%
Sconfiggere la fame	0,6%
Salute e benessere	4,8%
Istruzione di qualità	29,3%
Parità di genere	3,5%
Acqua pulita e servizi igienico-sanitari	0,1%
Energia pulita e accessibile	0,1%
Lavoro dignitoso e crescita economica	13,2%
Imprese, innovazione e infrastrutture	4,2%
Ridurre le disuguaglianze	7,4%
Città e comunità sostenibili	14,9%
Consumo e produzione responsabili	2,6%
Lotta contro il cambiamento climatico	1,7%
Vita sott'acqua	0,1%
Vita sulla terra	0,4%
Pace, giustizia e istituzioni solide	4,5%
Partnership per gli obiettivi	2,3%



1.10 Le Trasversalità della Fondazione Compagnia di San Paolo

Tra le novità introdotte dal DPP 2025-2028 giova certamente menzionare la dimensione delle Trasversalità, ovvero grandi intenzionalità che coinvolgono orizzontalmente l'intero operato della Fondazione. Nello specifico:

Innovazione ► il cui obiettivo principale è quello di far crescere il territorio in una prospettiva di Paese e promuovere la crescita sostenibile.

Partecipazione ► che pone al centro il coinvolgimento attivo delle persone, con particolare attenzione alle giovani generazioni.

Educazione ► dimensione fondamentale per sostenere la crescita di bambini e bambine, ragazzi e ragazze, e garantire pari accesso alle opportunità.

Le Trasversalità nascono con l'obiettivo di condividere e mettere a fattor comune le iniziative legate a queste dimensioni, sviluppate in modo trasversale all'interno della Fondazione e con uno sguardo ampio sull'intero Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo. In questo quadro, Obiettivi e Missioni declinano il Piano Strategico in maniera sinergica attraverso le tre Trasversalità.

La seguente tabella propone la sintesi in termini di importo e numero di interventi avviati degli stanziamenti dedicati alle tre Trasversalità, considerando l'impegno filantropico core. Da un punto di vista metodologico è utile ricordare che un medesimo intervento, in funzione delle sue caratteristiche, può essere associato a più di una Trasversalità, inoltre la mappatura è stata fatta considerando la / le trasversalità prevalenti per ogni delibera. Facendo riferimento all'impegno filantropico core, il 51% degli interventi può essere associato ad almeno una delle tre Trasversalità: in termini di risorse essi rappresentano il 34% del totale filantropico core stanziato.

1.11 Bandi e Linee Guida 2025

Nel quadro del Protocollo ACRI-MEF in vigore dal 2015, che individua nel bando lo strumento erogativo di riferimento per le Fondazioni di origine bancaria, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha consolidato nel 2025 il ricorso a tale modalità per l'allocazione di una parte significativa delle proprie risorse, assicurando trasparenza, competitività e orientamento all'impatto. La Tabella riportata sintetizza l'attività erogativa attraverso bandi promossi nel corso dell'anno.

Nel complesso, sono stati attivati oltre 30 bandi tra Obiettivi Cultura, Persone, Pianeta e le iniziative inter-obiettivo "Next Generation You" e "Starter".

La tabella successiva elenca i bandi deliberati nel 2025 e il relativo importo totale, suddividendolo in base a quanto già deliberato ai beneficiari e quanto accantonato.

TABELLA 1.13 STANZIAMENTI ED INTERVENTI DELL'IMPEGNO FILANTROPICO CORE PER LE TRE TRASVERSALITÀ
(IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

TRASVERSALITÀ	STANZIAMENTI (MIGLIAIA €)	NUMERO INTERVENTI
Innovazione	24.541	147
Partecipazione	17.227	300
Educazione*	32.128	171

TABELLA 1.14 ELENCO BANDI E LINEE GUIDA 2025 (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

	ACCANTONATI	DELIBERATI AI BENEFICIARI	ALTRO	TOTALE COMPLESSIVO
Obiettivo Cultura	3.371	7.897		11.268
Bando "SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella cultura" - 2° edizione	580			580
Bando 2026 per l'internazionalizzazione dell'offerta culturale di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta	160			160
Bando per Comuni "Festa del primo voto"	526			526
Bando SparkZ	154	676		830
Bando Cultura per Crescere 2025	0	500		500
Interventi 2026 a sostegno della valorizzazione culturale in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta	851			851
Linee Guida "PRIMA - Prevenzione Ricerca Indagine Manutenzione Ascolto per il patrimonio culturale"	800			800
Linee Guida cultura contemporanea 2025		2.533		2.533
Linee guida per il sostegno alle scuole di politica 2025	300			300
Bando SPACE_24		Fase 2: il dossier di sviluppo 1.200		1.200
Bando SWITCH 2025		Fase 1 270		270
Bando Territori in luce 2025		797		797
Linee guida per i festival partecipativi 2025		794		794
Linee Guida per interventi urgenti di restauro 2025		1.127		1.127
Obiettivo Persone	4.684			4.684
Call per iniziative di rigenerazione urbana	707			707
Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile	829			829
Iniziativa sperimentale a favore delle Comunità Energetiche a impatto sociale	70			70
Iniziative per la promozione della salute mentale di comunità	1.277			1.277
Nuova iniziativa sulle Politiche Locali del Cibo	500			500
Bando Territori Inclusivi	1.300			1.300
Obiettivo Pianeta	5.592	3.323		8.915
Bando Evoluzioni - Transizione digitale nell'economia sociale - 2° edizione	41			41
Bando Geopolitica e Tecnologia 2025		500		500
Bando Simbiosi 2026	1.635			1.635
Bando vEiColo - 3° edizione	500			500
Bando Evoluzioni 2024		Fase 2 220		220
Linee Guida per attività a supporto della ricerca interdisciplinare		583		583
Linee Guida per il sostegno a progetti territoriali di transizione ecologica		975		975
Bando Paving the way to research excellence, talent attraction and results valorization	2.400			2.400
Bando PoC Instrument 2026	1.000			1.000
Linee guida per promuovere l'adozione di sani stili di vita	16	1.046		1.062
InterObiettivo	120	2.631	160	2.911
Costi di gestione			160	160
Bando Starter 2026	70			70
Bando Next Generation You	50			50
Bando Next Generation You 2024 - Linee guida per lo sviluppo organizzativo del Terzo Settore		Fase 1 415		415
		Fase 2 1.736		1.736
Bando Starter. Cultura e creatività per la sfida ambientale		480		480
TOTALE COMPLESSIVO	13.766	13.852	160	27.778



Parte 2

Obiettivi e Missioni

della Fondazione Compagnia di San Paolo:
l'attività istituzionale nel 2025



Obiettivi
e Missioni

Obiettivi
e Missioni

Obiettivo Cultura.

- 1 Creare attrattività
- 2 Sviluppare competenze
- 3 Custodire la bellezza
- 4 Favorire partecipazione attiva

L'Obiettivo Cultura e le sue Missioni

Il 2025 è stato un anno di conclusione di alcuni cicli di azioni previsti dalla precedente programmazione ma soprattutto di progettazione e avvio delle linee di intervento previste dal nuovo Piano Strategico lanciato all'inizio dell'anno, come dettagliato nelle schede delle diverse Missioni. Questo, infatti, ha riguardato l'impegno negli ambiti presidiati dall'Obiettivo Cultura e indicati nei documenti di programmazione: la cultura, l'arte in tutte le sue forme, la creatività, il patrimonio culturale e la partecipazione attiva, confermando questi elementi come fattori chiave per il benessere delle giovani generazioni e della popolazione, per lo sviluppo consapevole delle comunità e per una società più equa e inclusiva.

Il lavoro è stato realizzato in dialogo e collaborazione con tutti i principali interlocutori della Fondazione Compagnia di San Paolo nell'ambito della cultura e della partecipazione, a partire dalla pubblica amministrazione, dalle principali istituzioni culturali di cui la Fondazione Compagnia di San Paolo è socio e da enti e professionisti del Terzo Settore. In particolare, come indicato nel Documento di Programmazione Annuale 2025 (DPA), è stato seguito un maggiore allineamento con gli enti pubblici, sia attraverso lo strumento dei protocolli in essere oppure nuovi più verticali su alcuni temi (fra cui Cinema, Fotografia, Beni Confiscati, Torino2033, partecipazione culturale dei giovani con EDISU), sia attraverso la partecipazione a tavoli di confronto e concertazione. Il Terzo Settore, oltre che destinatario di interventi

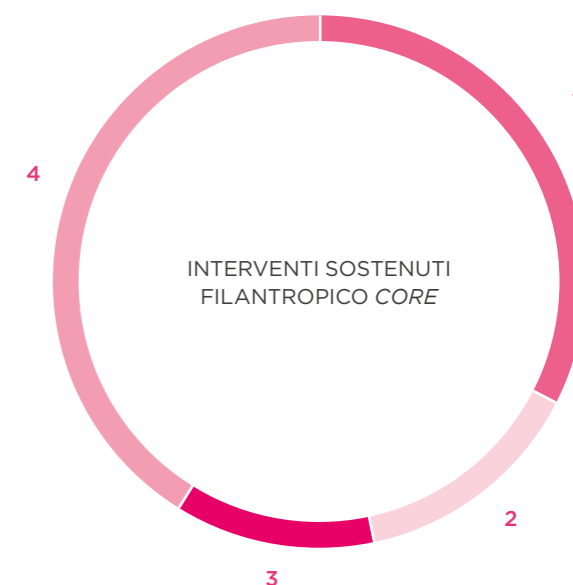
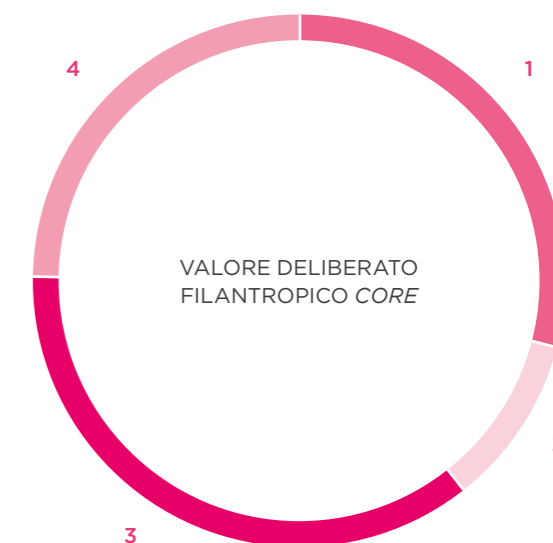
erogativi, è stato inoltre coinvolto in opportunità di formazione, informazione e orientamento ad altre forme di supporto, come ad esempio l'accesso a forme di credito agevolato e garantito promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo.

Il DPA sottolineava l'importanza di ancorare le azioni ai dati: il 2025 ha visto dunque la Fondazione Compagnia di San Paolo avviare e in alcuni casi concludere alcune importanti ricerche che approfondiscono linee e obiettivi del Piano Strategico, non solo allo scopo di dividerne gli esiti con gli stakeholder per far crescere conoscenza comune, ma di farne base per la progettazione di nuovi strumenti di intervento della Fondazione. I temi dell'inclusione, dell'innovazione, dell'ambiente, dell'educazione sono stati oggetto di interventi nell'ambito delle diverse Missioni, in forte allineamento e sinergia con Obiettivo Pianeta e Obiettivo Persone.

È stato avviato un dialogo con alcune Fondazioni del territorio per co-progettare strumenti congiunti dedicati ad aree specifiche e, a livello europeo, si è consolidato il dialogo con le Fondazioni del Art&Culture Funder Forum di Philea ed è entrato in piena operatività il progetto di ASEA - Alliance for Social Engaged Arts dedicato al rafforzamento di leader di organizzazioni europee impegnate sul tema che ha visto a Torino un importante appuntamento di incontro fra le Fondazioni partner.

È proseguito il lavoro con la Fondazione 1563 per implementarne pienamente la sua strumentalità, potenziandone il ruolo in azioni sistemiche e di supporto all'Obiettivo Cultura e all'intera Fondazione Compagnia di San Paolo. Questo percorso ha consentito un maggiore coinvolgimento dell'ente in progetti strategici chiave della Fondazione Compagnia di San Paolo: attività editoriali, programmi su biblioteche e archivi e iniziative che hanno potenziato il proprio carattere internazionale come il "Turin Humanities Programme".

Infine, l'Obiettivo Cultura ha partecipato attivamente alla promozione ed allo sviluppo di alcuni Progetti di Sviluppo, tra cui "Villa della Regina", "Galleria d'Arte Moderna (GAM)" e "Cavallerizza". Nello specifico, il 2025, infatti, è stato un anno significativo per il progetto "Cavallerizza" che, attraverso l'Obiettivo Cultura, ha visto la Fondazione Compagnia di San Paolo impegnata nella progettazione dell'Hub culturale delle Pagliere (che ha compreso anche un percorso partecipato di ascolto e confronto con diversi interlocutori) e nella realizzazione di azioni di animazione e comunicazione del cantiere e più in generale del progetto.



- Creare attrattività (1)
- Sviluppare competenze (2)
- Custodire la bellezza (3)
- Favorire partecipazione attiva (4)

42,99 mln €
Importo complessivo deliberato
filantropico core nel 2025

501
Interventi sostenuti
filantropico core nel 2025

1. Missione Creare attrattività

Statement

Crediamo che la cultura sia un valore riconosciuto di benessere, qualità e crescita dei luoghi e delle persone che li vivono. Lavoriamo, attraverso la valorizzazione, l'offerta e la produzione culturale, affinché le identità culturali e artistiche di ogni territorio siano leve per renderli più attrattivi, nella prospettiva di promuovere nuovi modelli di sviluppo economico e sociale, contrastando le disuguaglianze e sostenendo la diversità culturale e il pluralismo.

Elementi di strategia

Attivare, con i *policy maker* territoriali, processi di definizione e realizzazione di strategie, piattaforme, programmi ed interventi di offerta culturale e turistica, al fine di sviluppare l'attrattività di reti, filiere e sistemi attraverso driver di posizionamento riconosciuti e condivisi.

Sostenere proposte territoriali di valorizzazione culturale attraverso percorsi pluriennali di crescita, volti a sviluppare le opportunità che il turismo sostenibile offre per ambiente, luoghi e comunità.

Sostenere l'offerta culturale di qualità dei territori attraverso azioni volte a favorire sinergie culturali e organizzative con esperienze nazionali e internazionali e a incentivare la fruizione e i consumi culturali in particolare dei giovani.

Promuovere la produzione creativa e artistica, specie giovanile, e processi culturali innovativi volti a sensibilizzare sulle grandi sfide del presente.

Sostenere piani pluriennali di innovazione e transizione digitale degli enti del comparto culturale, con un'attenzione specifica allo sviluppo della cultura del dato nella gestione, fruizione e valorizzazione dei patrimoni e a favorire il dialogo con l'ecosistema dell'innovazione.

Azioni e strumenti 2025

Nel corso dell'anno, si sono confermate azioni sistemiche sviluppate con gli enti territoriali, capaci di valorizzare reti, sistemi e filiere culturali identitarie. Si è confermato l'impegno in specifici settori, quali il cinema e la fotografia. Si è agito con strumenti di concertazione per attivare comuni strategie di valorizzazione per beni culturali regionali e vocazioni creative, quali i protocolli sottoscritti per la valorizzazione del Filatoio Rosso di Caraglio e della nomina di Torino Città Creativa Unesco del Design. Si sono sostenuti inoltre specifici progetti su temi di comune interesse strategico, come l'internazionalizzazione dell'offerta culturale dei territori e il turismo accessibile. A Genova, nell'alveo della Convenzione con il Comune, oltre al supporto alle grandi istituzioni culturali, come Palazzo Ducale e il Teatro Nazionale, si sono supportate iniziative di qualità volte a valorizzare il patrimonio e l'offerta culturale genovese e regionale.

L'impegno per il patrimonio e le identità culturali di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta si è concretizzato con il bando "Territori In Luce" finalizzato a sostenere progetti di valorizzazione promossi da reti territoriali, partecipate anche da soggetti del comparto turistico, e volti a creare opportunità di sviluppo per i luoghi attraverso la fruizione culturale e il turismo sostenibile. Il bando, alla ultima edizione, richiedeva alle proposte di sviluppare aspetti propri del turismo sostenibile, come l'accessibilità, il rispetto delle risorse ambientali, azioni di destagionalizzazione e ridisegno dei flussi turistici, sviluppo dell'economie locali e coinvolgimento delle comunità. Il bando, che ha attivato in 16 reti oltre 60 soggetti pubblici e privati, ha sostenuto progetti con iniziative tra loro diverse, quali itinerari tematici e visite guidate ai beni e al patrimonio culturale diffuso, attività outdoor e di ecoturismo, programmazioni di performing arts ed eventi culturali.

Nel 2025 è stata proposta l'ultima edizione delle Linee Guida per progetti nell'ambito della cultura contemporanea, sostenendo così l'offerta culturale-creativa dei territori. Nel confermare l'attenzione ad iniziative di alta qualità capaci di richiamare pubblico, allo sviluppo di reti e filiere di settore e ai talenti, le Linee Guida hanno anticipato alcuni elementi che saranno centrali negli strumenti di sostegno 2026-2028. In particolare, si è chiesto agli enti di concentrarsi sulla dimensione internazionale delle proprie proposte e delle proprie collaborazioni e di incentivare la fruizione tra il pubblico under 35. La fotografia emersa rileva, pur constatando molte differenze tra i territori di provenienza e i generi artistici, alcuni esempi virtuosi e con potenzialità di implementazione sia tra i piccoli enti che nelle istituzioni culturali più consolidate. Da questa analisi, negli ultimi mesi dell'anno, si è avviata la riflessione sui futuri interventi a sostegno all'offerta culturale.

La Missione riconosce il ruolo che la cultura e la produzione creativa fanno svolgere per alimentare la riflessione critica e sensibilizzare sulle sfide del presente. In tale prospettiva, ha lanciato il bando "Starter", dedicato, nell'edizione 2025, alla sfida ambientale. Sviluppato con la Missione Proteggere l'ambiente dell'Obiettivo Pianeta, il bando si prefiggeva di sostenere produzioni e narrazioni artistiche su temi ambientali, capaci di sensibilizzare, anche con l'ingaggio e il confronto tra generazioni diverse, sulle conseguenze della crisi climatica e di ispirare una maggiore consapevolezza ecologica e comportamenti sostenibili. Inoltre, sperimenta l'applicazione del design sistemico nello sviluppo del processo creativo: con il Systemic Design Lab del Politecnico di Torino è stato attivato un *capacity building* per i 14 progetti selezionati e si sta lavorando per definire un framework di riferimento per la progettazione sistemica in ambito culturale e creativo.

Nel 2025 è stata pubblicata la seconda edizione di "Switch. Strategie e strumenti per *digital transformation* nella cultura", il bando a due fasi con cui la Missione sostiene la definizione e l'implementazione di piani di innovazione digitale degli enti culturali di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. La prima fase ha visto la selezione di 18 enti che hanno avuto modo di partecipare ad un percorso di *capacity building* insieme all'Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di Milano per assestare il piano pluriennale proposto e delineare un progetto esecutivo digitale da candidare alla seconda fase del bando. Parallelamente si è avviata una riflessione sulla definizione di un possibile modello di Piano di Innovazione Digitale per gli enti culturali e su percorsi di sviluppo di competenze, strumenti ed utilizzo dei dati in una prospettiva di efficientamento ed efficacia delle istituzioni.

SDGs di riferimento



2.

Missione Sviluppare competenze

Statement

Riconosciamo nella cultura una componente imprescindibile per la crescita individuale e lo sviluppo sostenibile e lavoriamo per garantire che abbia strumenti adeguati per svolgere questo ruolo. Interpretiamo l'investimento sulle competenze come fattore abilitante con cui aiutare professionisti, professioniste e organizzazioni a rispondere ai bisogni delle comunità. Aspiriamo a una diffusione capillare e precoce dell'esperienza culturale nei contesti educativi e di cura, integrata nei servizi e nelle opportunità territoriali, perché alimenti percorsi di vita sani, consapevoli e ricchi di possibilità e contribuisca alla riduzione delle disuguaglianze.

Elementi di strategia

Favorire la penetrazione capillare e precoce dell'esperienza culturale attiva nei contesti educativi, formali e informali, e nelle comunità educanti, perché essa possa contribuire in modo significativo alla crescita e alla formazione dell'individuo e alla riduzione delle disuguaglianze.

Garantire ai professionisti della cultura e per la cultura - con particolare riferimento a donne e giovani - risorse formative e professionalizzanti e percorsi di carriera capaci di abilitarli a essere promotori e attuatori della crescita del comparto culturale e della sua partecipazione allo sviluppo sostenibile dei territori.

SDGs di riferimento



Favorire l'evoluzione degli enti culturali secondo principi di responsabilità sociale e sviluppo sostenibile secondo la *Green Transition*, prioritariamente in chiave ecosistemica.

Azioni e strumenti 2025

Nel 2025 la Missione Sviluppare competenze ha consolidato gli interventi destinati a diffondere l'esperienza culturale tra i più piccoli nei contesti educativi e di cura, con uno sforzo particolare nel rendere gli enti culturali soggetti attivi e riconosciuti nelle comunità educanti. Per queste azioni è stata strategica la collaborazione con la Missione Educare per crescere insieme e con il Consorzio Xké? ZeroTredici, alla base dei progetti "La Bella Stagione", "Famiglie ZeroSei" e "Ibridi", sviluppati a Torino e prima cintura. È proseguita l'alleanza anche con la Fondazione per la Scuola, per la conclusione di Consonanze, ricerca-azione quinquennale di educazione musicale nelle scuole primarie in Piemonte e Valle d'Aosta. Oltre 300 Comuni piemontesi e più di 1.000 organizzazioni, culturali, educative, sanitarie e sociali sono stati attivati dal bando "Cultura per Crescere" e dal suo programma di *capacity building*, costruito insieme al *Cultural Welfare Center*. Lanciato in accordo con la Regione Piemonte, "Cultura per Crescere" ha favorito lo sviluppo di ecosistemi territoriali orientati al *welfare* culturale per la prima infanzia e alla riduzione delle disuguaglianze.

Il 2025 è stato un anno ponte per le azioni di intervento della Missione dedicate alle professioni culturali. Coerentemente con il Piano Strategico del quadriennio 2025-2028 della Fondazione Compagnia di San Paolo, è stato affidato al CLES s.r.l. un lavoro di ricerca per rilevare i risultati delle Linee Guida per la formazione delle professioni culturali, attivate negli anni 2022-2024, e per individuare condizioni abilitanti a supporto dei percorsi di carriera, complementari e integrative rispetto all'investimento sulle competenze. In attesa dei risultati, previsti a marzo 2026, la Missione ha garantito il consolidamento dei progetti sostenuti nei 3 anni di Linee Guida, con un *follow-on* a loro dedicato, e ha stimolato e accompagnato, con il supporto di Dinamica, un percorso di autodeterminazione della rete nata intorno al medesimo strumento, concluso con il sostegno a un nuovo e autonomo progetto di rete che si sperimenterà lungo il quadriennio. Parallelamente, è continuato il sostegno a enti di formazione certificata, quale conferma di un impegno di supporto alla professionalizzazione che ha le proprie radici nelle opportunità di formazione e nell'ecosistema formativo.

L'impegno a supporto dei professionisti culturali può avere ricadute maggiori se affiancato da un irrobustimento degli enti culturali, che guarda allo sviluppo organizzativo, al loro contributo allo sviluppo sostenibile, all'emersione della loro responsabilità sociale. Nel 2025 la Missione ha avviato azioni orientate a questi obiettivi. In particolare, nell'ambito dell'alleanza con Hangar Piemonte, proseguita anche nel 2025, è partito un percorso sperimentale per testare un metodo condiviso tra più organizzazioni culturali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dell'impatto degli interventi culturali sui territori, con l'obiettivo di arrivare a produrre veri e propri bilanci territoriali di sostenibilità. L'attività ha coinvolto, come prime aree test, i Comuni di Cuneo e Venaria, che concluderanno il percorso a inizio 2027. Sui temi della *Green Transition*, la Missione Sviluppare competenze ha avviato con la Missione Proteggere l'ambiente dell'Obiettivo Pianeta il progetto "TERE - Transizione ecologica del Terzo Settore", per l'accompagnamento di un gruppo selezionato di enti alla pianificazione e all'adozione di misure di decarbonizzazione. Realizzato tramite *re-granting* con la Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura, "TERE" è articolato in 3 fasi, che proseguiranno lungo il quadriennio come modello di apprendimento per la replicabilità degli interventi.



3.

Missione

Custodire la bellezza

Statement

Ci prendiamo cura del patrimonio culturale, mettendo a disposizione del territorio non solo risorse, ma l'esperienza e le competenze maturate per realizzare con i nostri partner progetti definiti a strategie di medio e lungo periodo, volti a promuovere una visione sostenibile della cultura da un punto di vista economico, sociale e ambientale.

Elementi di strategia

Sperimentare forme di partnership pubblico/private per favorire le opportunità di investimenti congiunti e per innovare gli interventi di conservazione e gestione dei beni culturali più rilevanti.

Promuovere la cultura della conservazione del patrimonio culturale fondata su conoscenza, prevenzione e ricerca orientata allo sviluppo di un cambiamento sistemico nella tutela dei beni.

Nel ruolo di socio fondatore delle più rilevanti istituzioni culturali nel Nord-Ovest, promuovere il rafforzamento degli asset culturali come elemento qualificante del territorio in grado generare sviluppo, attrarre competenze e favorire una società equa e dinamica.

SDGs di riferimento



Contribuire allo sviluppo di una riflessione critica sul paesaggio attraverso il sostegno di progetti sperimentali che forniscano buone pratiche conservative e di transizione energetica e modelli efficaci di valutazione.

Elaborare progetti di sistema in ambito tecnologico, gestionale e organizzativo per archivi e biblioteche da mettere a disposizione di tutti i soggetti del territorio

15,34 mln €
Valore deliberato filantropico core

61
Interventi sostenuti filantropico core

Azioni e strumenti 2025

Tra gli obiettivi della Missione più rilevanti vi è la sperimentazione di forme di partnership pubblico/private per favorire la conservazione e gestione del patrimonio culturale. Il 2025 ha visto il consolidamento di importanti accordi con il Ministero della Cultura. È stato presentato il Protocollo d'Intesa tra la Fondazione Compagnia di San Paolo, la Direzione Generale Musei e la Direzione Regionale Musei Nazionali del Piemonte per la valorizzazione del compendio della Villa della Regina. Si tratta di un ambizioso progetto di riqualificazione di uno tra i beni culturali più interessanti di Torino per le potenzialità che nuove forme di gestione potrebbero offrire per l'intera cittadinanza. Inoltre, è stato siglato un Protocollo tra la Fondazione Compagnia di San Paolo e i Musei Reali di Torino ai fini della valorizzazione dei Giardini Reali, il parco storico nel cuore della città che vede la Fondazione Compagnia di San Paolo impegnata per un bene monumentale strettamente connesso al compendio della "Cavallerizza Reale".

In merito alla promozione di una cultura della conservazione del patrimonio culturale fondata su conoscenza, prevenzione e ricerca la Missione nel 2025 ha ideato una prosecuzione del programma "PRIMA", destinato al sostegno di piani di manutenzione e conservazione preventiva di sistemi di beni culturali. Proprio in virtù della scelta di lavorare in modo sempre più coordinato con le istituzioni preposte a occuparsi della tutela del patrimonio, è stata avviata una riflessione con le Soprintendenze Belle Arti e Paesaggio del Piemonte e della Città Metropolitana di Genova e con le Consulte dei Beni Culturali Ecclesiastici della Liguria e del Piemonte e Valle d'Aosta ai fini di perfezionare il programma di interventi, con l'obiettivo di massimizzare gli effetti delle erogazioni della Fondazione Compagnia di San Paolo anche stimolando la diffusione di modelli replicabili.

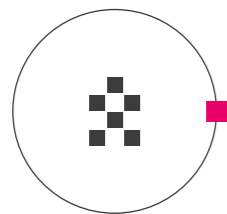
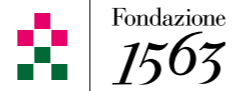
Nel ruolo di socio fondatore delle più rilevanti istituzioni culturali nel Nord-Ovest, la Missione ha come obiettivo il rafforzamento degli asset culturali come elemento qualificante del territorio. La Missione ha come di consueto intrattenuto rapporti molto stretti con gli enti di riferimento al fine di condividere obiettivi strategici e finalità che, se perseguiti in maniera coordinata, possono avere un maggiore impatto. Particolare menzione merita la Fondazione Torino Musei a cui è stata rivolta, nel 2025, particolare attenzione. La ragione si trova nella finalità, condivisa dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione Torino Musei, di riqualificare il principale museo civico della città: la "Galleria d'Arte Moderna". Grazie a un percorso che ha visto un ruolo attivo della Fondazione Compagnia di San Paolo nel 2025 si è svolto il concorso internazionale di progettazione, il primo dei passi che consentirà di dotare Torino di un museo rinnovato, vivo e aperto ai bisogni della contemporaneità.

Per quanto concerne le attività di valorizzazione del paesaggio, nel 2025 è proseguita la sperimentazione per l'attuazione dei valori strategici del "Piano Paesaggistico Regionale" che la Fondazione Compagnia di San Paolo persegue nell'ambito di una convenzione con il Ministero della Cultura e la Regione Piemonte. L'obiettivo è quello di favorire una riflessione critica, da parte di chi ha il compito di gestire il territorio, in merito a tematiche quanto mai rilevanti tra cui la convivenza tra l'introduzione dei nuovi impianti per consentire la transizione energetica, gli elementi di riconoscibilità dei paesaggi e delle comunità che li hanno creati, le attività produttive agricole, e le infrastrutture. È stato costituito un gruppo di lavoro che isola le esperienze maggiormente critiche e propone soluzioni scalabili ai fini di creare dei casi esemplari.

Insieme alla Fondazione 1563, la Fondazione Compagnia di San Paolo si impegna per favorire la realizzazione di progetti di sistema per il comparto degli archivi e delle biblioteche. Il 2025 ha visto concentrare l'attenzione su progetti di formazione degli operatori di settore finalizzati a tematiche specifiche che possono favorire lo sviluppo delle singole istituzioni. Sempre in questo ambito la Fondazione 1563 ha sviluppato un documento di indirizzo, sentito anche il parere del Ministero della Cultura, per dotarsi di un nuovo sistema di gestione dell'archivio storico. Questo processo è stato condiviso dalle principali istituzioni attive in ambito archivistico del territorio con l'obiettivo di farne un'esperienza che possa servire da modello per l'intero comparto.

■ **Ente strumentale Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura**

Anche nel 2025 la Fondazione 1563 ha operato in stretta relazione con l'Obiettivo Cultura ai fini di contribuire allo sviluppo di finalità strategiche condivise e nella sua funzione di Ente Strumentale. L'attività della Fondazione si sviluppa su due macro ambiti di intervento all'interno dei quali vengono realizzate molteplici attività: lo sviluppo della ricerca nell'ambito delle discipline umanistiche e la valorizzazione dell'archivio storico della Fondazione Compagnia di San Paolo. Tra le progettualità più rilevanti il 2025 ha visto il consolidamento del "Turin Humanities Programme", il programma di ricerca in studi storici che sempre più attrae studiosi di rilievo a Torino consolidando la reputazione non soltanto della Fondazione, ma di tutto il sistema di istituzioni votate all'avanzamento della ricerca in tale ambito e la conclusione di tre importanti progetti di ricerca applicata sviluppati grazie alla partecipazione della Fondazione nel Partenariato esteso di ricerca "CHANGES".



www.fondazione1563.it



4.

Missione

Favorire partecipazione attiva

Statement

Incoraggiamo le persone a diventare protagoniste dello sviluppo equo e sostenibile dei territori: favoriamo l'allargamento e la diversificazione della base sociale coinvolta nella vita democratica, civica e culturale anche attraverso spazi di attivazione, strumenti e metodi collaborativi, la diffusione dell'importanza nell'informarsi, verso una crescita del senso critico. Consideriamo la cultura come motore per costruire una nuova cittadinanza.

Elementi di strategia

Studiare e disseminare conoscenza sui caratteri della partecipazione: analizzare e disseminare i dati della partecipazione e dell'esclusione e del disinteresse; mettere a disposizione competenze e azioni sulla progettazione partecipata (citizen engagement, amministrazione condivisa co-progettazione/programmazione, partnership pubblico-privato, patti di collaborazione).

Ampliare la domanda e la partecipazione culturale e diversificarne la base sociale favorendo un maggior accesso alle esperienze culturali e incentivando un *community welfare* caratterizzato dall'interazione tra cultura, salute e benessere con un'attenzione specifica per gli over 65.

Incentivare la partecipazione attiva come uno degli elementi chiave che caratterizza lo stato della democrazia: ampliare l'alfabetizzazione politica, incoraggiare la diffusione del volersi e sapersi informare, ampliare la cittadinanza scientifica e più in generale la cittadinanza attiva.

Diffondere sui territori la partecipazione: rafforzare l'infrastruttura dei centri culturali e di aggregazione e la loro sostenibilità seguendo un principio di riequilibrio geografico (non solo aree urbane / aree montane, centro / quartieri ma anche tenendo conto delle fragilità comunali) per una rigenerazione territoriale anche con usi mirati dello spazio pubblico. Sostenere esperienze culturali principalmente gratuite che si svolgano fuori da casa e dai luoghi convenzionali della cultura.

Sostenere i e le giovani under 35 nel sentirsi motore della società e del suo sviluppo anche grazie a un dialogo intergenerazionale: incentivare il loro impegno sociale e civico, il loro protagonismo nella vita democratica, favorendo la loro partecipazione alla governance negli enti del Terzo Settore e in quelli pubblici e rafforzando le organizzazioni giovanili.

Azioni e strumenti 2025

Nel corso del 2025 la Fondazione Compagnia di San Paolo ha rafforzato l'azione di studio e disseminazione sui caratteri della partecipazione, nel solco strategico della relativa Trasversalità. Ha collaborato con CheFare alla pubblicazione "Parole di partecipazione, un lessico critico e operativo". Ha contribuito all'avvio di un lavoro biennale dell'IRS - Istituto di Ricerca Sociale - nell'ambito dell'Osservatorio dei Beni Comuni e con Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività culturali una valutazione degli impatti della gestione condivisa del patrimonio culturale. Ha sostenuto il Forum DD - Diseguaglianze e Diversità - sul tema "Giovani e il protagonismo", analizzando ostacoli, non partecipazione e il loro ruolo nella governance del privato-sociale. Ha finanziato Fitzcarraldo per analisi su dati e tendenze della partecipazione culturale e sostenuto CCW nella prima "Indagine nazionale sulla Prescrizione sociale". Ha lanciato una *call for partnership* per esperti di progettazione partecipata a supporto della futura sperimentazione di un centro di competenze.

La Missione ha ampliato le azioni dedicate alla domanda e alla partecipazione culturale rafforzando l'accesso alle esperienze culturali e la prossimità territoriale. Ha proseguito l'impegno nel progetto "La cultura dietro l'angolo", ha avviato il Cantiere "Cultura e Salute" coinvolgendo i 19 premiati dell'anno precedente, sostenuti con contributi unrestricted con un percorso di monitoraggio e apprendimento implementato dalla Fondazione Santagata e UniTo. Si è siglato, inoltre, un protocollo quadriennale con Edisu, consolidando le sinergie tra diritto allo studio, cultura e benessere. Ha lanciato una *call for partnership* nazionale sulla partecipazione culturale, finalizzata all'avvio di un'indagine dedicata alle principali istituzioni culturali sostenute. L'iniziativa ha posto un'attenzione specifica ai target 19-34, over 65 e persone con background migratorio, promuovendo diversificazione, inclusione e *community welfare*.

Per incentivare la partecipazione attiva quale elemento chiave della vita democratica, nel corso dell'anno la Missione ha lanciato il bando rivolto ai Comuni per la realizzazione delle "Feste del primo voto", promuovendo consapevolezza civica e coinvolgimento dei neolettori. Ha offerto ai soggetti selezionati nelle diverse edizioni delle Linee Guida delle Scuole di politica l'opportunità di presentare nuove proposte progettuali, orientate maggiormente a intercettare chi non è attivo nella macchina democratica e a valorizzare pluralismo e confronto. È proseguito il lavoro con Regione Piemonte sui beni confiscati, nel quadro del protocollo congiunto, grazie al contributo operativo di Libera e Avviso Pubblico. Sono state lanciate due *call for partnership*, dedicate alla cittadinanza scientifica e al rapporto tra informazione e cittadinanza, rafforzando alfabetizzazione critica, accesso ai contenuti e cittadinanza attiva.

Nel corso del 2025 la Missione ha rafforzato la diffusione territoriale della partecipazione, sostenendo infrastrutture culturali e spazi di aggregazione secondo un principio di riequilibrio geografico. Nell'ambito del bando "SPACE_24" sono stati selezionati 43 spazi di partecipazione attivi in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, per contribuire a rafforzarne la loro organizzazione promuovendone la solidità gestionale. Si è proseguito il sostegno alle Case del Quartiere di Torino e Genova nel quadro delle convenzioni con le due Città. Sono state ripubblicate le Linee Guida per Festival partecipativi, dove sono state sostenute 63 iniziative, di cui 34 in aree interne e montane, favorendo l'accesso di 19 soggetti al primo contributo. Inoltre, la Missione ha lanciato una *call for partnership* nazionale dedicata allo spazio pubblico quale leva di partecipazione.

Nel 2025 la Fondazione Compagnia di San Paolo ha sostenuto le persone under 35 nel sentirsi motore della società e del suo sviluppo tra gli altri con il sostegno, nell'ambito del bando "SparkZ - Giovani che attivano", di 56 progetti focalizzati sulla partecipazione attiva giovanile, supportati per 18 mesi con incubazione e sviluppo. Inoltre, sulla base della valutazione d'impatto del Servizio Civile Universale in Piemonte si è iniziato un lavoro con il Tesc - Tavolo Enti Servizio Civile, per una mappatura di 500 società sportive piemontesi e incontri formativi per sensibilizzare dirigenti, famiglie, tecnici e atleti/e sull'opportunità del SCU. Infine, con la *call* "APICE - Giovani, partecipazione e imprese per le Alpi" è stato lanciato un percorso per giovani imprenditori nelle Valli di Susa e Soana in collaborazione con Réseau Entreprendre Piemonte con cui si sono offerti percorsi di accelerazione e tutoraggio per contrastare spopolamento e fragilità socio-economiche.

SDGs di riferimento





Obiettivi
e Missioni

Obiettivi
e Missioni

Obiettivo Persone.

- 5 Abitare tra casa e territorio
- 6 Favorire il lavoro dignitoso
- 7 Educare per crescere insieme
- 8 Diventare comunità
- 9 Collaborare per l'inclusione

L'Obiettivo Persone e le sue Missioni

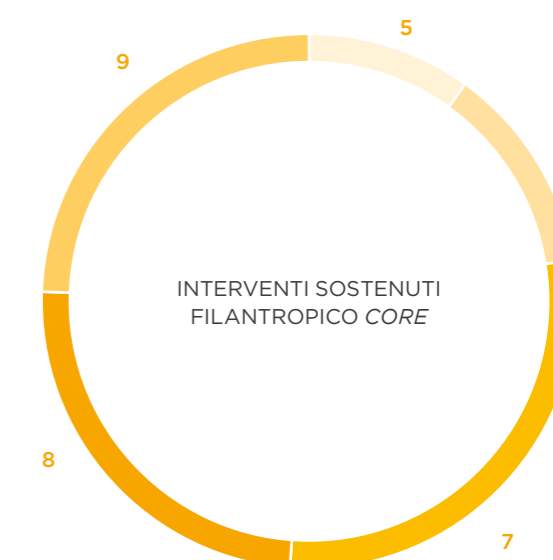
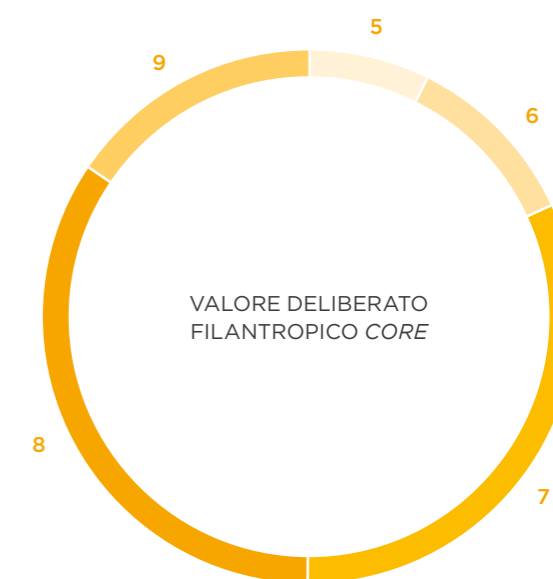
Nel 2025 l'Obiettivo Persone ha continuato ad occuparsi di diseguaglianze economiche, educative, abitative, lavorative, relazionali che sempre più caratterizzano e polarizzano i nostri territori. Ha contribuito a esplorare le cause profonde di questi fenomeni e ad attivare processi di risposta sistemica con istituzioni pubbliche, enti del Terzo Settore, altri attori e in collegamento con i nostri Enti Strumentali (in particolare la Fondazione per la Scuola, l'Ufficio Pio e il Consorzio Xké ZeroTredici).

Di fronte a crisi multiple e interconnesse che stanno producendo segregazione, emarginazione, disagio sono stati promossi interventi integrati e intersettoriali, attenti alle diverse dimensioni che caratterizzano le traiettorie e le scelte di vita di ogni persona, come il lavoro, la casa, la salute, l'educazione, le relazioni sociali nella comunità.

Si sono concluse importanti iniziative pluriennali che hanno mobilitato interi territori: interventi di politica attiva del lavoro per le e i giovani ("Articolo + 1" a Torino), azioni di prevenzione del disagio e di promozione della loro salute mentale delle e dei giovani (bando "Salute Effetto Comune"), iniziative di contrasto della povertà alimentare ("B2"), attività di contrasto alle marginalità estreme, in particolare di persone con background migratorio ("Territori Inclusivi"). Sono state avviate anche nuove iniziative ("CAP 18-35" e "Verso Politiche Locali del Cibo") che lanciano a partenariati territoriali importanti sfide sociali e di contrasto a diverse forme di povertà. Sono esperienze significative, durante le quali sono stati sperimentati e consolidati processi collettivi e pluriennali di co-programmazione e co-progettazione, di definizione di nuovi strumenti e pratiche, di sperimentazione di modelli innovativi di governance, di definizione di percorsi di sostenibilità futura, di utilizzo di dati e informazioni qualitative, di valutazione rigorosa orientata all'impatto di lungo periodo, di promozione di narrazioni non polarizzate e più equilibrate. Da queste iniziative è stato possibile trarre lezioni preziose per informare nuove programmazioni, per trasferire indicazioni di *policy* alle istituzioni pubbliche coinvolte, per modellizzare processi e pratiche da adattare e scalare in altri contesti.

Altre iniziative, come per esempio "Equilibri", "Articolo+1" e "Maestranze" a Genova, "Passaggi" e "LEI" a Torino, sono in corso. Molti di questi programmi stanno evidenziando anche come risposte sistemiche di tipo sociale ed educativo richiedano figure professionali aventi funzione di raccordo e cerniera, di coordinamento continuativo, che a loro volta necessitano di adeguato riconoscimento e giusta valorizzazione: si tratta della stessa prospettiva che ha indotto la Fondazione Compagnia di San Paolo ad avviare, anche in collaborazione con amministrazioni locali e regionali e con il mondo dell'università, veri e propri processi di valorizzazione e rafforzamento delle competenze delle professioni coinvolte nel campo educativo, così cruciali per produrre i cambiamenti di lungo periodo. Il 2025 ha segnato l'avvio operativo di numerosi interventi all'interno del programma "Città dell'Educazione", una vasta operazione in cui la Fondazione Compagnia di San Paolo sfida i territori a porre al centro dei loro processi di cambiamento l'educazione; questa iniziativa è attiva in quattro città del Nord-Ovest (Torino, Genova, Savona e Vercelli) e coinvolge bambine/bambini e ragazze e ragazzi e giovani di tre fasce d'età (0-6; 6-19 e 16+).

Oltre a "Città dell'Educazione", già pienamente avviata, sono infine stati analizzati, impostati e preparati Progetti di Sviluppo che riguardano la sistematizzazione di tutte le attività per e con le/i giovani realizzate dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, il completamento del complesso "ex MOI", una vasta iniziativa di valorizzazione dello strumento dell'*asset building* per il contrasto della povertà educativa e per favorire l'accesso alla formazione universitaria da parte di giovani appartenenti a famiglie in situazione di svantaggio.



- Abitare tra casa e territorio (5)
- Favorire il lavoro dignitoso (6)
- Educare per crescere insieme (7)
- Diventare comunità (8)
- Collaborare per l'inclusione (9)

69,40 mln €
Importo complessivo deliberato
filantropico core nel 2025

295
Interventi sostenuti
filantropico core nel 2025

5.

Missione

Abitare tra casa e territorio

Statement

Rispondiamo alle domande emergenti e in evoluzione delle persone sostenendo l'abitare sociale e sperimentando modelli e strumenti nuovi e replicabili per promuovere l'accessibilità e la sostenibilità abitativa. Le dimensioni infrastrutturali, abitative, socioculturali e di prossimità dei progetti di rigenerazione urbana che promuoviamo rappresentano un'opportunità di trasformazione del territorio secondo principi di sostenibilità sociale e ambientale.

Elementi di strategia

Sostegno allo sviluppo di nuovi modelli e iniziative di inclusione e benessere abitativo e di sostegno all'affordable housing rivolti in particolare a persone in condizioni di fragilità (es. giovani, persone anziane, senza fissa dimora, con background migratorio), in termini di offerta, strumenti, tipologie, modalità di utilizzo e forme di proprietà degli spazi abitativi.

Promozione di iniziative di rigenerazione urbana che integrino le dimensioni oggi fondamentali di una città inclusiva, accogliente ed efficiente.

SDGs di riferimento



Studi e azioni sperimentali che sviluppino strumenti, pratiche e processi di pianificazione e trasformazione dei territori capaci di coniugare sviluppo locale e coesione sociale, anche attraverso tecnologie innovative.

Azioni e strumenti 2025

Si sono concluse le prime 2 Fasi (a cui hanno risposto rispettivamente 20 e 10 partenariati di Piemonte e Liguria) della *Call for Action* "CAP 18-35: Casa, Autonomia, Prospettive per le nuove generazioni" per la promozione di processi locali innovativi e sperimentali, in chiave strategica di medio e lungo periodo, in risposta alle esigenze abitative di questa fascia di popolazione. La Fondazione Compagnia di San Paolo ha proseguito il suo impegno nella promozione di nuovi modelli e strumenti di inclusione abitativa per target specifici portatori di bisogni legati a fenomeni di disuguaglianza e/o povertà: si citano la sperimentazione di iniziative di senior housing ("Villa Mater" e "Condominio solidale Debouché") per la promozione della longevità attiva e il contrasto alla solitudine delle persone anziane, il supporto alla realizzazione del primo *Community Land Trust* in Italia quale modello innovativo di affordable housing per giovani famiglie in fascia grigia, lo studio di strumenti finanziari e misure di sostegno a supporto dell'abitare accessibile per persone in fragilità abitativa, in collaborazione con stakeholder locali, il sostegno a servizi di inclusione sociale e abitativa per persone discriminate per il loro orientamento sessuale. È proseguito il sostegno ai molti servizi abitativi attivi finalizzato al loro rafforzamento e aggiornamento rispetto alle condizioni del contesto sociale. È infine proseguita l'attività di ioabitosocial, la piattaforma senza fini di lucro promossa dalla Fondazione Compagnia di San Paolo dedicata alla ricerca di soluzioni abitative temporanee di social housing sul territorio nazionale.

Nel corso dell'anno si sono svolte le attività di approfondimento per la progettazione del bando per lo sviluppo di interventi integrati di rigenerazione urbana finalizzati al miglioramento della qualità della vita nei contesti urbani e periurbani, con particolare riferimento a iniziative complementari e sinergiche volte a portare a pieno compimento progetti di rigenerazione urbana già sostenuti da fondi locali, nazionali ed europei. La Fondazione Compagnia di San Paolo ha poi messo a disposizione un supporto specifico ai costi fissi associati al servizio di anticipo contribuiti per gli Enti del Terzo Settore (ETS) che a Torino si sono aggiudicati il bando PNRR su "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" per facilitare la realizzazione di progetti di rigenerazione urbana volti all'inclusione sociale. Si è proceduto con azioni di sostegno volte allo sviluppo di iniziative di rigenerazione urbana con forte impatto sociale sui territori di riferimento (lo studio di fattibilità per il Mercato del Ferro e la realizzazione di Vico di Teatro Nazionale, entrambi a Genova). È proseguito il monitoraggio dei progetti promossi dal Fondo Abitare Sostenibile Piemonte (FASP), partecipato da CDPI sgr e dalle Fondazioni di origine bancaria piemontesi, dedicato allo sviluppo di iniziative di social housing e rigenerazione urbana sul territorio regionale, con un impegno particolare per quelle di recente avvio e per il progetto in corso di realizzazione nel quartiere Falchera di Torino. Si è infine proceduto ad accompagnare la realizzazione dei progetti sostenuti con la Fase 2 dei bandi "Prospettive Urbane" e "benEfficientiamo".

È proseguito l'accompagnamento tecnico al consolidamento dei Distretti del Commercio piemontesi (94 Distretti tra urbani e diffusi con il coinvolgimento di oltre 600 Comuni e 1500 partner) quali sistemi territoriali per la rigenerazione del tessuto urbano in un'ottica di prossimità, innovazione, coesione sociale e sviluppo locale. La Fondazione Compagnia di San Paolo ha poi supportato lo studio e la creazione della prima piattaforma nazionale per la rigenerazione degli spazi dedicata al Terzo Settore, con l'obiettivo di semplificare l'accesso alle opportunità di immobili disponibili e favorire azioni di rigenerazione urbana con finalità sociali. È infine proseguita, in collaborazione con la Missione Accelerare l'innovazione dell'Obiettivo Pianeta, l'attività di analisi e sperimentazione di strumenti di tecnologia applicata per il supporto a processi complessi di gestione dello spazio urbano volti a creare spazi vivibili, inclusivi e sostenibili.

6.

Missione

Favorire il lavoro dignitoso

Statement

Accompagniamo le nuove generazioni e le persone più fragili ad acquisire le competenze necessarie a progettare il loro percorso di vita, sostenendo un ruolo attivo nella costruzione del proprio futuro e promuovendo una cultura del lavoro consapevole e positiva. Alleanze strategiche, finalizzate all'innovazione e all'individuazione di risposte integrate e di sistema, sono la chiave per aumentare la partecipazione equa al mercato del lavoro, contribuire a una maggiore inclusione sociale e promuovere lo sviluppo dei territori.

Elementi di strategia

Sostenere iniziative volte ad aiutare le nuove generazioni ad acquisire le competenze necessarie a progettare il proprio percorso di vita e ad affrontare i cambiamenti e le transizioni che investiranno il mercato del lavoro, valorizzando e sostenendo i loro talenti, promuovendo una cultura del lavoro positiva e la consapevolezza dei diritti, in particolare quelli relativi alle condizioni di sicurezza sul luogo del lavoro, e tenendo in considerazione la condizione di incertezza, ansia e paura del fallimento che spesso caratterizza la loro visione di futuro.

Sperimentare interventi integrati utili al raggiungimento della maggior autonomia possibile di persone tra cui quelle con disabilità, background migratorio e inserite in percorsi di esecuzione penale, per affrontare in modo personalizzato e innovativo le diverse forme di povertà e disagio (lavoro povero, disoccupazione, basso livello di istruzione e formazione, precarietà abitativa, debolezza delle reti personali e sociali, salute e benessere delle persone).

Promuovere alleanze strategiche tra attori pubblici, privato sociale e imprese for profit, che contribuiscano all'individuazione e costruzione di risposte innovative e di sistema, capaci di aumentare la partecipazione equa al mercato del lavoro, in particolare delle donne. In questo impegno, favorire una diversa narrazione rispetto agli stereotipi di genere, e perseguire la sperimentazione di soluzioni di conciliazione vita-lavoro, flessibilità di nuove forme di *welfare* e organizzazione del lavoro.

SDGs di riferimento



Azioni e strumenti 2025

Nel 2025 si è concluso a Torino il programma "Articolo+1", iniziativa di politica attiva per il lavoro a favore di giovani *NEET* (*Not In Education Employment or Training*, circa 400 giovani attivati, di cui 200 avviati al lavoro), mentre è proseguita la seconda edizione a Genova (circa 180 giovani attivati, di cui 77 avviati al lavoro). È entrato nella piena operatività l'intervento "Città dell'Educazione 16+" attraverso il lancio della *Call for Action* "UNLOCK", finalizzata a definire ambiti strategici di collaborazione tra attori pubblici e privati nel contesto della Città di Torino, utili a facilitare l'intercettazione, l'aggancio e il coinvolgimento dei giovani 16-29 anni "sulla soglia" e a massimizzare le loro opportunità occupazionali. È stata, inoltre, completata la prima fase della ricerca "Giovani e Senso del Lavoro", realizzata in Piemonte e Liguria su un campione di 2.024 giovani per indagare a fondo il significato e il valore che l'occupazione riveste in un contesto di crescente de-standardizzazione delle tappe di transizione alla vita adulta, caratterizzate da precarietà, flessibilità e instabilità delle carriere. È stato, inoltre, realizzato un workshop creativo per riflettere sulle sfide del mondo del lavoro e per interrogarsi sulle aspettative e sulle motivazioni alla base della scelta dei percorsi professionali e di carriera, propedeutico all'organizzazione di un evento di *idea generation* da realizzarsi nel 2026. È proseguito il supporto ad iniziative di *mentoring* e *coaching* quali pratiche a sostegno dell'orientamento di carriera, dell'apprendimento trasformativo e della lotta alla disparità di genere.

Sono continuati i percorsi a favore della transizione nel mercato del lavoro di persone in condizioni di fragilità o a rischio di marginalità, volti a rimuovere gli ostacoli che limitano l'accesso ad opportunità e risorse attraverso risposte multidimensionali ai bisogni (Formazione per la Mobilità Professionale). Nell'ambito della collaborazione con la Missione Collaborare per l'inclusione, è proseguito il lavoro di rafforzamento delle alleanze territoriali e strategiche atte a favorire l'autonomia delle persone, in particolare quelle con background migratorio, per garantire l'accesso a diritti fondamentali quali alloggi adeguati, lavoro e formazione ("Territori inclusivi" e "Corridoi lavorativi"). In ambito carcerario, sono proseguite le attività del progetto "Lavoro, Emancipazione, Inclusione (LEI)" nel carcere di Torino. Nel corso del 2025, 19 donne avviate al lavoro e 77 coinvolte in percorsi di formazione. È entrato nella piena operatività il progetto "Maestranze" nel carcere Marassi di Genova che mira all'inserimento socio-lavorativo intra ed extra moenia di detenuti (nel 2025, 60 detenuti formati e 92 coinvolti in laboratori educativi-artigianali, 3 inserimenti lavorativi). Nel 2025, attraverso questa iniziativa è stato possibile riaprire la falegnameria in carcere ed avviare le attività produttive e di vendita. In collaborazione con le Missioni Educare per crescere insieme e Diventare comunità, sono proseguite le attività con enti pubblici e privati per lo sviluppo e il supporto a reti a sostegno di interventi personalizzati rivolti a bambini, bambine e giovani con disabilità e alle loro famiglie.

L'iniziativa "Equilibri", rivolta a donne con carichi di cura e ai loro figli, realizzata insieme alla Missione Educare per crescere insieme, è entrata nella fase finale concentrandosi sul consolidamento dei risultati e l'identificazione delle buone pratiche e delle strategie di sostenibilità. Sono state prese in carico 655 donne, di cui quasi 200 avviate al lavoro, e 552 minori. L'analisi delle buone pratiche si è concentrata sull'infrastruttura di rete e territoriale, sull'innovazione e l'integrazione dei servizi e sugli strumenti e le figure professionali sperimentate nell'arco dei tre anni di attuazione. Nel 2025, è proseguito il sostegno ai percorsi di orientamento sui temi della conciliazione vita-lavoro di circa 200 donne, grazie al supporto di altrettante professioniste (*mentor* e *counselor*), con significative esperienze in campo professionale ed imprenditoriale. Nell'ambito delle alleanze strategiche sui temi della formazione e del lavoro, è proseguita l'adesione al "Fondo Repubblica Digitale (FRD)", partnership pubblico-privata tra Governo e Associazione di Fondazioni e Casse di risparmio (Acri), che sostiene progettualità nell'ambito degli obiettivi di digitalizzazione previsti dal PNRR. In collaborazione con la Missione Accelerare l'innovazione dell'Obiettivo Pianeta, nel 2025, è stato sottoscritto un protocollo di intesa che consentirà alla Fondazione Compagnia di San Paolo di sperimentare il modello del *Seal of Excellence*, normalmente utilizzato dalla Commissione Europea per progetti ad alto potenziale di impatto e qualità, a favore delle iniziative candidate ai bandi del Fondo valutate in modo positivo ma non finanziate per vincoli di budget.

7.

Missione Educare per crescere insieme

Statement

Contribuiamo affinché bambine, bambini, adolescenti e giovani abbiano l'opportunità di esprimere al meglio le proprie potenzialità, con solide conoscenze e competenze, così da essere protagonisti della propria vita fin dalla nascita, in un processo di continuo apprendimento. Riconosciamo e promuoviamo il valore di ogni figura coinvolta nell'agire educativo, affinché diventi motore di un cambiamento culturale collettivo e duraturo, contrastando la povertà educativa, ogni forma di disuguaglianza e favorendo la crescita e l'attrattività dei territori. Collaboriamo con famiglie e comunità per garantire a tutti un'educazione fondata su rispetto, sostenibilità e condivisione.

Elementi di strategia

Sostenere progetti che mirino al benessere delle persone minorenni e contribuire al rafforzamento delle loro competenze cognitive, culturali, digitali, sociali ed emotive, perché tutte e tutti realizzino liberamente se stessi e le proprie aspirazioni, partecipando attivamente, con rispetto, consapevolezza e spirito critico, ai cambiamenti per un futuro più sostenibile ed equo, diventando adulti e cittadini responsabili.

Sostenere, con approcci innovativi, l'empowerment, l'aggiornamento continuo, la partecipazione degli adulti di riferimento della comunità educante (famiglie, docenti, educatori, operatori sociali, culturali, sportivi e sanitari, soggetti inediti, ecc.), che hanno responsabilità di cura ed educazione.

Ridurre le disuguaglianze e la povertà educativa minorile, grazie a ecosistemi educativi competenti, capaci di operare secondo una logica collaborativa, multidimensionale, multi-attore, intersezionale e personalizzata, fondata su un uso consapevole dei dati e delle tecnologie, orientati alla qualità educativa delle opportunità (formali, non formali e informali), all'innovazione di metodi, processi e contesti in un'ottica inclusiva, anche attraverso le competenze del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo.

Promuovere la cultura dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, attraverso la sensibilizzazione, la capitalizzazione delle pratiche per le *policy*, nonché azioni di *Advocacy*, anche riguardanti le professioni educative.

SDGs di riferimento



Azioni e strumenti 2025

Con la collaborazione dell'Osservatorio Permanente Giovani Editori e YEPP, sono stati coinvolti 760 studenti di 15 scuole secondarie di secondo grado torinesi che con 10 enti del Terzo Settore hanno realizzato azioni promuoventi lo spirito critico attraverso lo studio di fonti di qualità e l'incontro con "testimoni" diretti, con una attenzione ai temi della demografia e delle migrazioni. Il progetto ha sostenuto la diffusione della sensibilità europea e lo sviluppo di capacità di analisi e argomentative. È stato avviato in 10 scuole della cintura torinese un progetto attento ai bisogni educativi speciali, con riguardo all'alto potenziale cognitivo e alla plusdotazione. La formazione ha coinvolto 161 docenti, utile a fornire chiavi di lettura e competenze per la didattica e a definire azioni rivolte a famiglie e bambini/e.

Il Tavolo interistituzionale e interdisciplinare sulla disabilità - promosso dalla Fondazione con la partecipazione di istituzioni, enti locali e organizzazioni del Terzo Settore - ha proseguito la sua attività con Passaggi, sperimentazione di interventi di transizione scuola-lavoro per ragazzi/e con disabilità intellettive dai 18 ai 24 anni e le loro famiglie. Le Missioni Educare per crescere insieme, Favorire il lavoro dignitoso e Diventare comunità hanno messo a punto un modello di coordinamento integrato pubblico-privato per interventi personalizzati e integrati, una mappa di orientamento rispetto alla transizione alla vita adulta e un video realizzato dai giovani, e dalle famiglie e dagli enti pubblici e privati coinvolti nel progetto. È stata attivata la seconda edizione del Corso Universitario di aggiornamento Professionale "Formazione congiunta educatori-insegnanti per la continuità verticale e orizzontale nel Sistema Educativo Integrato 0-6" in collaborazione con il Dipartimento di Filosofia e Scienze dell'Educazione dell'Università di Torino, frequentato da circa 30 educatori e insegnanti di nidi, scuole dell'infanzia e servizi integrativi piemontesi.

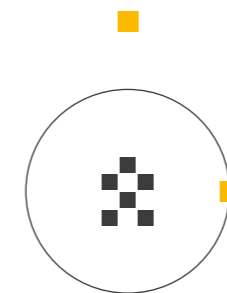
In collaborazione con Fondazione per la Scuola, sono proseguiti gli interventi di Città dell'Educazione a Torino, Genova, Savona, Vercelli. A Torino e Savona per "Città dell'Educazione 0-6" sono state sviluppate azioni a sostegno dell'accesso a opportunità educative per la prima infanzia, con attenzione alle situazioni di vulnerabilità. A Torino sono state avviate 5 eduteche, coinvolgendo 247 bambini della fascia 0-6 anni. A Savona le attività di "Semi di futuro 0-6" (5 partenariati coinvolti) hanno visto 92 bambini/e beneficiare dell'ampliamento e qualificazione dell'offerta nei nidi. Sono stati lanciati bandi per azioni di comunità educante e interventi per il benessere e la crescita nella fascia di età 6-19 anni a Savona e Genova, proseguiti i progetti finanziati con "riSalto" a Torino e avviata una progettazione partecipata a Vercelli da stakeholder locali e adolescenti. Con "Un'estate insieme" prosegue un intervento coordinato con gli stakeholders del territorio per dare più opportunità di gioco, svago, apprendimento, sport, con specifico riguardo alle situazioni di vulnerabilità. Nel 2025 tale iniziativa ha raggiunto 13.673 bambini e bambine torinesi (6-14 anni), pari al 17% della popolazione di pari età.

La Fondazione Compagnia di San Paolo e i suoi Enti Strumentali e partecipati hanno adottato la *Child Safeguarding Policy* del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo che prevede un insieme di procedure e pratiche per garantire la protezione delle persone minorenni da qualsiasi forma di maltrattamento, abuso, sfruttamento nelle iniziative della Fondazione Compagnia di San Paolo e dei suoi Enti Strumentali. È stata realizzata una prima formazione interna al Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo, utile per informare e consolidare i processi avviati. È stata definita la strategia e il piano operativo per la Trasversalità Educazione 2025-2028, che capitalizza gli apprendimenti maturati negli anni precedenti, anche a partire dai progetti triennali "Skilled", "Ibridi", "Green Education", "Boosting Digital Capacity", "In Pari". Sono quattro gli ambiti faro: competenze per scegliere, protagonismo e partecipazione dei giovani, innovazione digitale ed ecologica per l'educazione, ecosistemi educativi e comunità educanti.



■ **Ente strumentale e società partecipata Fondazione per la Scuola e Consorzio Xké? ZeroTredici**

Nel 2025 la collaborazione con la Fondazione per la Scuola è stata di grande rilevanza nelle numerose azioni realizzate insieme nell'iniziativa "Città dell'Educazione" a Torino, Genova, Savona e Vercelli per bambine/i e ragazze/i della fascia 6-19 anni. Innovazione nella didattica e nell'organizzazione scolastica, potenzialità dei dati per prevedere interventi tempestivi e personalizzati, orientamento e sviluppo di competenze di base e socio emotive per scegliere, sono stati alcuni degli assi prioritari. Parimenti, la collaborazione proficua con il Consorzio Xké? ZeroTredici è stata cruciale sui temi dell'educazione informale, della promozione di interventi educativi e di cura nella prima infanzia, del ruolo attivo delle famiglie nei processi educativi. Grazie alla portata innovativa e di apripista del Consorzio Xké? ZeroTredici sono state attuate importanti sperimentazioni. In particolare, con "Ibridi" sono state messe a disposizione per Città dell'Educazione competenze, tecnologie e dispositivi.



www.fondazione scuola.it
www.xkezerotredici.it

8.

Missione Diventare comunità

Statement

Sosteniamo lo sviluppo di comunità competenti e accoglienti, dove ogni persona possa autodeterminarsi contribuendo alla prosperità e al benessere collettivi, grazie anche a una rinnovata visione della cura e della salute come bene comune. Contribuiamo a contrastare le povertà materiali e relazionali, sostenendo la cultura della solidarietà e del dono e costruendo reti di prossimità e forme di reciprocità e di attivazione locale che rafforzino il capitale sociale delle comunità.

Elementi di strategia

Promuovere la salute e il benessere mentale delle giovani generazioni, attraverso il protagonismo delle persone giovani nella costruzione di risposte efficaci e nel lavoro di *Advocacy* per una nuova cultura della salute e del benessere mentale, che prenda in considerazione le cause profonde di quella che è una crisi a livello globale.

Sostenere le comunità locali ad affrontare la transizione demografica e le trasformazioni del tessuto sociale, a partire dalla promozione dell'invecchiamento in salute, facilitando un ruolo attivo delle persone anziane all'interno della comunità, contrastando la povertà relazionale, sfruttando le opportunità offerte dalla transizione tecnologica e digitale e promuovendo pratiche di prossimità.

Promuovere la qualità della vita e il benessere delle persone che svolgono lavoro di cura sia professionale sia informale, sviluppando un approccio attento alla prospettiva e alle disuguaglianze di genere, nella cornice della promozione di un'ampia riflessione culturale sulle questioni della politica, dell'economia e dell'etica della cura.

Sostenere sistemi di collaborazione territoriale per l'approvvigionamento e la distribuzione di beni alimentari, nella prospettiva di politiche locali del cibo, in grado di coniugare tematiche quali contrasto alla povertà alimentare, accesso a cibo sano in modo continuativo e sostenibile, impatto ambientale / mitigazione e adattamento al cambiamento climatico.

Rafforzare il ruolo catalitico delle Fondazioni di comunità e consolidare ed estendere partnership locali strategiche con i diversi stakeholder del territorio, per avviare progettualità innovative che promuovano sviluppo locale e forniscano risposte integrate e multilivello per persone con disabilità e in condizioni di vulnerabilità ed esclusione sociale, tra cui persone detenute e persone senza dimora.

Azioni e strumenti 2025

Nel 2025 è proseguito l'impegno della Fondazione Compagnia di San Paolo nella promozione della salute mentale e nell'azione di sensibilizzazione sulla sua importanza per il benessere e la salute dell'individuo e delle comunità attraverso le iniziative della seconda edizione del bando "Salute, effetto comune. Salute mentale, comunità, giovani generazioni".

L'iniziativa ha previsto il sostegno a 14 reti territoriali costituite da soggetti del Terzo Settore ed enti pubblici, per progetti che coinvolgono giovani con esperienza di disagio mentale nella co-progettazione e realizzazione di percorsi personalizzati e in azioni di prevenzione e promozione della salute mentale.

I progetti sono stati accompagnati attraverso azioni di monitoraggio e valutazione, *capacity building*, approfondimenti tematici e comunità di pratiche per promuovere la costruzione di linguaggi e competenze interdisciplinari, la conoscenza e la diffusione di strumenti e metodi innovativi.

Consapevoli dell'importanza che le reti di prossimità possono giocare nel contrastare solitudini crescenti e nel fronteggiare momenti di difficoltà, e capitalizzando gli apprendimenti della sperimentazione dell'ultimo triennio, è proseguito il programma "La cultura dietro l'angolo" per il contrasto alle disuguaglianze, la promozione della partecipazione culturale di prossimità come strumento relazionale, di attivazione personale e di coesione sociale, in collaborazione con la Missione Favorire partecipazione attiva dell'Obiettivo Cultura, nel quadro di una rinnovata politica cittadina di *welfare* culturale.

Nel 2025 l'iniziativa ha coinvolto 2.735 persone attraverso oltre 390 appuntamenti accessibili e gratuiti nei quartieri della città.

Nel corso dell'anno, sono state avviate le prime attività di approfondimento per la progettazione di una strategia di intervento per il benessere delle persone che svolgono lavoro di cura sia a livello professionale sia informale, da implementare a partire dal biennio 2027-2028.

Nell'ambito di tale strategia, con il fine di produrre conoscenze utili all'operatività e facilmente accessibili a tutti coloro che sono impegnati nella cura e nell'assistenza alle persone anziane non autosufficienti, valorizzando le esperienze presenti nei territori e rafforzando il dibattito culturale e politico, è stata sostenuta una prima azione di confronto e formazione sul tema, mettendo a disposizione contributi formativi provenienti sia da professionisti di spicco del panorama socio-sanitario italiano sia da operatori e caregiver impegnati quotidianamente nella cura e nell'assistenza alle persone anziane non autosufficienti.

Nel 2025 si è lavorato per il consolidamento di 8 progettualità sviluppate dalle reti territoriali nell'ambito del bando "B² = Il bene x bene" ed è stato lanciato il nuovo bando "Verso Politiche locali del cibo: sistemi territoriali e sostenibilità per il contrasto della povertà alimentare". L'iniziativa, realizzata in collaborazione con la Missione Proteggere l'ambiente dell'Obiettivo Pianeta, rappresenta l'evoluzione sistemica della misura precedente e intende promuovere l'accesso continuativo, dignitoso e sostenibile a cibo sano e adeguato a tutte le persone, con particolare riferimento a quelle in condizione di vulnerabilità, individuando in nascenti politiche locali del cibo la cornice strategica di riferimento, in grado di coniugare inclusione sociale, sostenibilità ambientale e sviluppo locale.

Nel 2025 ha preso avvio una nuova strategia pluriennale per il sostegno alle Fondazioni di comunità del Nord-Ovest, per consolidare il loro ruolo quale volano di cambiamento sociale, soggetti attivatori di capitale sociale e umano, catalizzatori di risorse e propulsori di innovazione. Sono state promosse dinamiche di evoluzione delle medesime, favorendo percorsi di crescita e di riconoscimento, anche attraverso azioni di accompagnamento mirato.

È proseguito l'impegno per consolidare alleanze strategiche con i diversi stakeholder territoriali, per fornire risposte multidimensionali rivolte a persone in condizioni di vulnerabilità. In particolare, sono proseguiti i lavori del Tavolo tecnico sulla disabilità, in sinergia con le Missioni Educare per crescere insieme e Favorire il lavoro dignitoso. È stata inoltre data continuità alle iniziative nell'ambito dell'esecuzione penale per il miglioramento delle condizioni di vita delle persone detenute e sono stati potenziati servizi cittadini a favore di persone senza dimora.

SDGs di riferimento

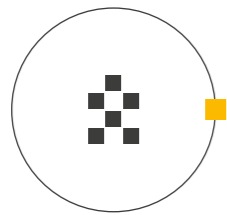


23,88 mln €
Valore deliberato filantropico core

72
Interventi sostenuti filantropico core

■ **Ente strumentale Fondazione Ufficio Pio**

La Fondazione Compagnia di San Paolo e l'Ufficio Pio hanno continuato ad affrontare in modo coordinato e complementare il contrasto alle diverse forme di povertà e la riduzione delle disuguaglianze e a promuovere l'inclusione delle persone in situazione di svantaggio. Nel 2025, l'Ufficio Pio ha dato continuità all'attuazione del programma triennale 2024-2026, sviluppando le linee strategiche individuate: la progettazione di interventi finalizzati alla costruzione di una società più equa, sostenibile e resiliente, nella quale le persone possano esercitare pienamente i propri diritti di cittadinanza; la focalizzazione su alcuni ambiti prioritari tra i quali educazione, valorizzazione del ruolo del volontariato, promozione della partecipazione civica, contrasto alla povertà relazionale, promozione della longevità attiva e del senior housing. È inoltre proseguita l'attività di diffusione di conoscenza e la progettazione di iniziative pilota innovative che prevedano la valutazione dell'impatto.



www.ufficiopio.it



9.

Missione Collaborare per l'inclusione

Statement

Contribuiamo a costruire comunità coese, capaci di includere e valorizzare le diversità affinché l'accesso ai diritti e alle opportunità sia possibile per tutte le persone, anche quelle più fragili, collaborando con i territori, in Italia e a livello internazionale. Insieme promuoviamo percorsi di sostegno, empowerment e partecipazione attiva, accompagnando in particolare giovani, migranti e donne verso l'autonomia e la piena cittadinanza. Contrastare le disuguaglianze e prevenire ogni forma di esclusione sono le basi da cui partiamo per contribuire a un cambiamento sociale condiviso e duraturo e allo sviluppo sostenibile dei territori in cui operiamo, in una prospettiva di pace e di solidarietà.

Elementi di strategia

Favorire *empowerment* e autonomia dei giovani affinché siano protagonisti riconosciuti e valorizzati all'interno della società. Costruire, anche coinvolgendo individui a rischio o in situazione di difficoltà, processi condivisi con i territori al fine di rendere i giovani attori di cambiamento.

Sostenere alleanze territoriali interistituzionali che costruiscano sistemi di risposta integrati e multidimensionali, programmazioni locali partecipate e narrazioni orientate alla coesione sociale per favorire il pieno accesso a opportunità e diritti, valorizzare il potenziale locale e contrastare forme di esclusione di persone con background migratorio, favorendo il loro protagonismo.

Sostenere i territori nella loro capacità di offrire sostegno, orientamento e assistenza alle persone vittime di reato (prevalentemente reati contro la persona) e di violenza, e in particolare alle donne vittime di violenza di genere, contribuendo al supporto e alla sperimentazione di interventi in materia di contrasto e prevenzione del fenomeno.

Promuovere iniziative di partenariato territoriale tra aree diverse del mondo, in collaborazione con attori specializzati dei nostri territori e con altre Fondazioni, sostenendo processi di rafforzamento di competenze e conoscenze volte alla promozione di uno sviluppo sostenibile con un approccio sistemico, multidimensionale e multi-situato, valorizzando interventi di cittadinanza attiva e di educazione alla cittadinanza globale, con attenzione particolare ai temi della pace e della solidarietà.

Azioni e strumenti 2025

Sono stati accompagnati alla sostenibilità i progetti selezionati del bando "Giovani per i Giovani - GxG", le cui pratiche hanno anche ispirato il bando "SparkZ (2024)", consolidando modelli di partecipazione giovanile a favore della collettività e rafforzando le competenze dei giovani coinvolti. È stato sostenuto il progetto "Nomis" che attraverso il supporto e il coordinamento di soggetti del Terzo Settore, costruisce opportunità e sinergie a favore di minori stranieri a rischio o in situazioni di devianza sul territorio torinese, in dialogo con le Istituzioni locali e la Giustizia minorile; sono oltre un migliaio i ragazzi raggiunti.

Il programma "YEPP (Youth Empowerment Partnership Programme)", attraverso una metodologia partecipata, consente di costruire percorsi di cittadinanza attiva con i giovani e di sviluppare progetti di lungo periodo che migliorano la qualità della vita delle comunità locali. Sono 14 i territori in Italia oggetto degli interventi, oltre ad un centro a Berlino specializzato nella progettazione europea.

Tutti gli interventi hanno valorizzato il ruolo dei giovani, anche in condizioni di vulnerabilità, come attori di cambiamento nelle proprie comunità.

La Missione Collaborare per l'inclusione, in collaborazione con le Missioni Abitare tra casa e territorio, Educare per crescere insieme e Favorire il lavoro dignitoso ha accompagnato i 20 partenariati territoriali promossi nell'ambito di "Territori Inclusivi" sostenendo il consolidamento di infrastrutture sociali per la costruzione di sistemi integrati e multidimensionali di risposta per persone in condizioni di fragilità, in particolare con background migratorio. In collaborazione con altre Fondazioni a livello europeo ha rinnovato il suo impegno in EPIM (European philanthropic initiative on migration); in ambito ACRI, ha promosso il programma "Migranti", che supporta interventi umanitari di soccorso anche nei territori di frontiera e, in collaborazione con istituzioni, imprese e Terzo Settore, ha supportato lo sviluppo di canali legali di ingresso. L'iniziativa "Never Alone", realizzata in collaborazione con altre 7 Fondazioni, ha rinnovato il suo impegno rivolto a minori stranieri non accompagnati nel passaggio alla maggiore età. Continuano ad essere sostenute azioni volte al cambiamento della narrazione sulle migrazioni, a promuovere accesso ai diritti, inclusione e protagonismo civico di persone con background migratorio e nuove generazioni.

Sono stati sostenuti i territori nel rafforzamento dei servizi di orientamento, assistenza e presa in carico delle persone vittime di reato, con particolare attenzione ai reati contro la persona e alla violenza di genere. Sono state promosse iniziative dedicate alle donne vittime di violenza, contribuendo al consolidamento delle reti territoriali e alla sperimentazione di interventi di prevenzione e contrasto in raccordo con soggetti istituzionali e del Terzo Settore. È stato avviato un percorso che, attraverso un lavoro di ricerca e di confronto con stakeholder significativi, ha fatto emergere le priorità nell'ambito della prevenzione e contrasto della violenza di genere, portando la Fondazione Compagnia di San Paolo ad identificare possibili strategie di intervento.

Sono stati promossi partenariati territoriali tra Italia e Africa, in collaborazione con attori specializzati e altre Fondazioni. Sono stati promossi due bandi congiunti con la Regione Piemonte in cui sono stati sostenuti 13 progetti nell'ambito del bando "Piemonte e Africa sub-sahariana" e 20 progetti nell'ambito del bando "Educazione alla Cittadinanza Globale per la sostenibilità e la solidarietà internazionale".

È stato firmato il protocollo di cooperazione in ambito ACRI, per l'avvio di una nuova iniziativa di sistema in Africa insieme ad altre Fondazioni e ad altri soggetti stakeholders, con l'obiettivo di rafforzare competenze e conoscenze per uno sviluppo sostenibile, sistemico e multidimensionale. È proseguito l'impegno in favore di CUAMM per l'iniziativa "Prima le Mamme e i bambini" sulla salute materno infantile in Africa. È inoltre stato promosso il "Social Enterprise Open Camp" nell'ambito dell'iniziativa "Innovazione per lo sviluppo". Il sostegno all'iniziativa "Jafowa (Joint Action for family farmers in West Africa)" è stato rinnovato e sono stati sostenuti 6 nuovi progetti andando a rafforzare l'impegno nell'ambito dei sistemi sostenibili del cibo.

SDGs di riferimento



10,83 mln €
Valore deliberato filantropico core

72
Interventi sostenuti filantropico core



Obiettivi
e Missioni

Obiettivi
e Missioni

Obiettivo Pianeta.

- 10 Valorizzare la ricerca
- 11 Accelerare l'innovazione
- 12 Promuovere il benessere
- 13 Sviluppare il territorio
- 14 Proteggere l'ambiente

L'Obiettivo Pianeta e le sue Missioni

Il 2025 ha rappresentato per l'Obiettivo Pianeta l'evoluzione da una fase di ridefinizione strategica all'avvio di una nuova stagione di interventi. In questo quadro, la nascita della Missione Sviluppare il territorio in modo sostenibile ha segnato un passaggio rilevante: l'assunzione esplicita, da parte della Fondazione Compagnia di San Paolo, di una responsabilità sistemica verso la competitività sostenibile e lo sviluppo territoriale del Nord-Ovest. Le attività di internazionalizzazione sono state ricondotte alla nuova area di intervento, riorientate quale leva di attrazione di competenze, investimenti e opportunità per il territorio. La Missione ha, inoltre, avviato un'azione mirata alla valorizzazione e rigenerazione degli asset strategici locali supportando l'attuazione dei Progetti di Sviluppo e avviando un piano di valorizzazione dell'ecosistema territoriale Medtech.

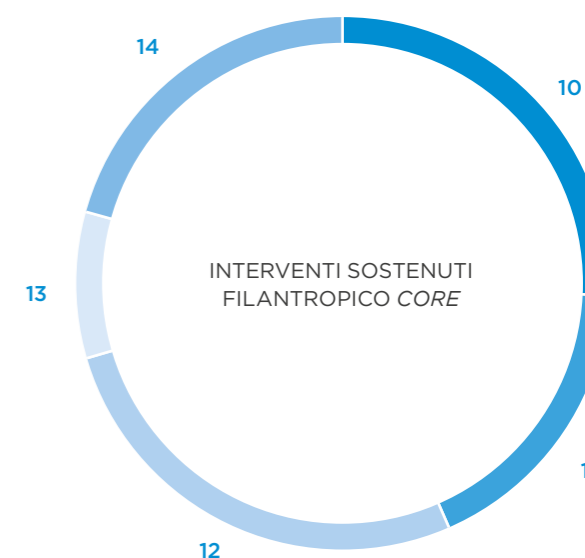
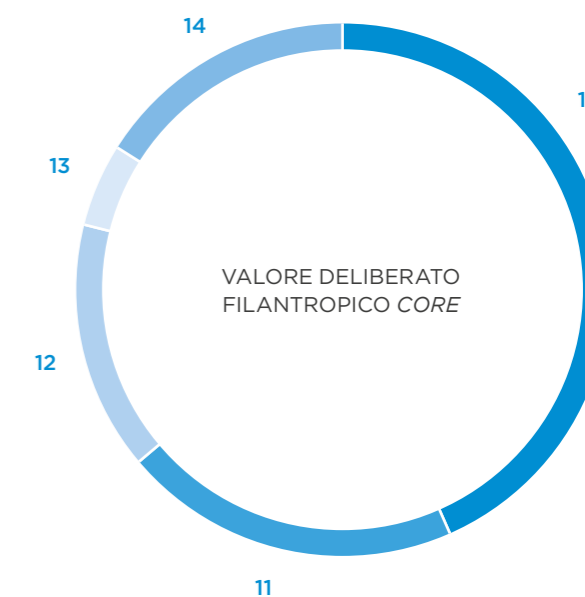
In stretta complementarità, la Missione Accelerare l'innovazione ha rafforzato l'ecosistema dell'innovazione del Nord-Ovest sostenendo programmi di incubazione e accelerazione, formazione imprenditoriale e percorsi di sviluppo organizzativo per l'economia sociale. L'azione della Missione si è concentrata, inoltre, sulla transizione tecnologica del Terzo Settore e della Pubblica Amministrazione, promuovendo digitalizzazione, accesso a strumenti di finanza d'impatto e sperimentazioni orientate a modelli di innovazione sostenibile.

La Missione Valorizzare la ricerca ha consolidato la competitività del sistema scientifico territoriale non solo attraverso programmi di valorizzazione delle eccellenze e accompagnamento alla partecipazione alle opportunità europee, ma anche supportando le realtà territoriali nell'attrazione di talenti internazionali e nel rafforzamento di percorsi di trasferimento tecnologico. In questa prospettiva si inserisce l'accordo strategico con "AI4I" e la nascita del "CSP Institute for Advanced Study", che ha posto le basi al potenziamento della ricerca avanzata nel campo dell'Intelligenza Artificiale.

L'attenzione allo sviluppo sostenibile propria dell'Obiettivo Pianeta ha trovato declinazione anche nell'azione della Missione Proteggere l'ambiente, che ha rafforzato il suo impegno a sostegno della diffusione di pratiche di sostenibilità ambientale e di accelerazione della transizione ecologica. Il bando "Starter. Cultura e creatività per la sfida ambientale", le Linee Guida per il sostegno a progetti territoriali di transizione ecologica, il bando "Verso Politiche locali del cibo" e il potenziamento delle Comunità Energetiche hanno promosso modelli collaborativi e replicabili di sostenibilità, favorendo una crescente partecipazione e presa di coscienza da parte delle comunità locali.

In un'ottica integrata, il paradigma di Salute Circolare è stato sviluppato congiuntamente dalla Missione Proteggere l'ambiente e dalla Missione Promuovere il benessere, traducendosi nell'iniziativa "L'antibiotico si cura", nata per contrastare l'antibiotico-resistenza. La Missione Promuovere il benessere ha, inoltre, proseguito il sostegno all'innovazione del sistema sanitario regionale attraverso investimenti in grandi attrezzature, accompagnamento verso il riconoscimento di nuovi IRCCS e costruzione di reti tra enti non profit a supporto degli ospedali, contribuendo a un rafforzamento strutturale della qualità e dell'equità dell'assistenza.

In conclusione, l'evidente eterogeneità dei progetti sostenuti dall'Obiettivo Pianeta ha trovato la sua coerenza e la sua forza in un disegno strategico unitario che ne integra le diverse dimensioni di impatto, creando uno spazio di convergenza tra attori e competenze diverse e complementari, capaci di rendere il territorio più attrattivo, resiliente e capace di futuro. Un approccio *data-driven*, fondato su analisi dei bisogni, monitoraggio e valutazione, ne orienta le scelte e ne rafforza l'efficacia trasformativa.



- Valorizzare la ricerca (10)
- Accelerare l'innovazione (11)
- Promuovere il benessere (12)
- Sviluppare il territorio (13)
- Proteggere l'ambiente (14)

54,38 mln €
Importo complessivo deliberato
filantropico core nel 2025

266
Interventi sostenuti
filantropico core nel 2025

10.

Missione

Valorizzare la ricerca

Statement

Sosteniamo le iniziative locali di formazione, studi avanzati, le persone impegnate nella ricerca e la conoscenza che nasce da questi percorsi, affinché le idee migliori si consolidino grazie al trasferimento tecnologico avanzato e diventino volano di sviluppo del territorio. Contribuiamo al rafforzamento del sistema formativo e della competitività del sistema della ricerca in relazione alle opportunità nazionali e internazionali.

Elementi di strategia

Promuovere e svolgere azioni miranti a rafforzare la competitività del Nord-Ovest in un quadro di competitività europea ed extra-EU: sostegno all'ecosistema della ricerca nell'accesso alle opportunità europee anche in ambito di innovazione dirompente.

Favorire la connessione tra risultati della ricerca e opportunità di mercato grazie a strumenti evoluti di trasferimento tecnologico anche con carattere di premialità rispetto ai risultati, attrazione competenze specifiche e attrazione di finanza early-stage. In logica post PNRR, focus sui risultati dei progetti eseguiti e quelli *ongoing*.

SDGs di riferimento



Sostenere il percorso di consolidamento del territorio nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale tramite programmi complementari a AI4Industry (AI4I) e iniziative esplorative in logica the next big thing, come robotica e aerospazio, promuovendo raccordi con gli epicentri mondiali dell'innovazione.



Azioni e strumenti 2025

I bandi “vEIColo” e “Trapezio” sono gli strumenti con cui la Fondazione Compagnia di San Paolo sostiene la competitività del sistema ricerca del Nord-Ovest sullo scenario europeo. “vEIColo” - promosso con Fondazione Cariplo e Fondazione CDP - sostiene Atenei ed Enti di ricerca nell'accesso ai programmi EIC *Pathfinder* e *Transition*: la Linea 1 accompagna alla ri-candidatura progetti già valutati positivamente in sede europea; la Linea 2 affianca nuove proposte con *coaching* specialistico di Innovayt. “Trapezio” attrae talenti internazionali in Piemonte e Liguria attraverso il canale ERC (Linea 1) e il riconoscimento MSCA *Seal of Excellence* (Linea 2). Nel 2025 “vEIColo” ha selezionato 30 progetti su 61 candidature, con due vincitori della prima edizione finanziati dall'EIC *Pathfinder Open* per oltre 6 milioni in una *call* con success rate del 2%; “Trapezio” ha selezionato 18 ricercatori su 59. La Fondazione Compagnia di San Paolo ha quindi annunciato la terza edizione di “vEIColo” (2026-2027) e il bando “Paving the way to research excellence, talent attraction and results valorization”, in continuità con “Trapezio”, individuando AI4I come potenziale host institution per progetti in ambito IA e prevedendo un percorso di *capacity building* in ambito *tech transfer* per i vincitori della Linea 2.

I programmi di “Proof-of-Concept (PoC)” sono strumenti strategici per rafforzare il trasferimento tecnologico tra università e imprese, sostenendo la valorizzazione della ricerca di base e favorendo la sua traduzione in soluzioni applicative ad alto potenziale industriale. Attraverso un supporto mirato, questi programmi accompagnano le tecnologie sviluppate in ambito accademico in un percorso di crescita e consolidamento. L'obiettivo principale è l'incremento del livello di maturità tecnologica (TRL - Technology Readiness Level), portando le innovazioni dai livelli iniziali 2-3, tipici delle fasi brevettuali e di laboratorio, verso livelli più avanzati 5-6. Questo consente di ridurre il rischio tecnologico e facilita lo sfruttamento delle innovazioni sul mercato, anche attraverso la creazione di *spin-off* universitari.

Con la pubblicazione degli esiti dell'ultima scadenza, nel mese di gennaio si è conclusa la seconda edizione del bando “PoC Instrument” promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo per il triennio 2022-2024. È stata quindi avviata un'attenta fase di analisi dei risultati conseguiti e dell'impatto generato, con l'obiettivo di rafforzare e migliorare ulteriormente lo strumento in previsione di una nuova edizione.

La Fondazione Compagnia di San Paolo mira a contribuire in modo strutturale e duraturo alla costruzione di un sistema dell'innovazione competitivo su scala locale e internazionale nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale. In questa prospettiva, a inizio anno è stato siglato un accordo strategico con l'Istituto italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria (AI4I), che ha portato alla nascita del “Compagnia di San Paolo Institute for Advanced Study (CSP IAS)”, un nuovo centro dedicato alla ricerca avanzata e allo sviluppo industriale nel campo dell'Intelligenza Artificiale. Il “CSP IAS” nasce con l'obiettivo di attrarre ricercatori e ricercatrici di talento a livello internazionale, favorire le sinergie tra ricerca e industria, offrire formazione avanzata attraverso seminari e workshop, accelerare il trasferimento tecnologico e lo sviluppo di applicazioni innovative, contribuendo così al consolidamento del sistema territoriale dell'innovazione. Nel primo anno di attività il “CSP IAS” ha organizzato seminari di formazione e divulgazione, tra cui la prima Fondazione Compagnia di San Paolo Lecture sul tema “Evolution of AI hardware”, che ha visto come relatore Bill Dally, *Chief Scientist* e *Senior Vice President* of Research di NVIDIA.

Elementi di strategia

Favorire attrazione e *retention* di giovani innovatori, talenti imprenditoriali e studenti dall'Italia e dal resto del mondo tramite l'offerta di opportunità di formazione ed esperienze tra imprese e accademia.

Accompagnare gli Atenei del Nord-Ovest nel loro percorso di miglioramento continuo attraverso programmi funzionali alle loro tre missioni fondamentali (ricerca, didattica con nuovi modelli formativi, terza missione). Operare a favore di una maggiore sinergia tra le Università del Nord-Ovest, anche in merito alle infrastrutture di ricerca.

Azioni e strumenti 2025

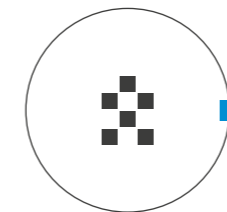
I "Collective Projects" e "From Zero To Startup" sono le due iniziative con cui la Fondazione Compagnia di San Paolo, in collaborazione con la Missione Accelerare l'innovazione e ESCP Business School, ha lavorato nel 2025 per attrarre e formare giovani talenti imprenditoriali all'intersezione tra impresa e accademia. I "Collective Projects" - realizzati con Réseau Entreprendre Piemonte - sono attività curriculari in cui team di studenti del *bachelor* in Management affiancano imprese ed enti del Terzo Settore nella risoluzione di problemi di business reali. Nel 2025 hanno coinvolto 45 enti selezionati, di cui 16 non profit, con l'obiettivo di generare impatto sociale misurabile. From "Zero To Startup" è invece un percorso intensivo gratuito di 10 settimane, sviluppato con l'incubatore Blue Factory di ESCP, che guida aspiranti imprenditori attraverso le fasi di ideazione, validazione e costruzione di un prodotto o servizio orientato ai bisogni del cliente finale: alla prima edizione hanno partecipato 60 persone selezionate su 274 candidature.

Nel corso dell'anno hanno preso avvio gli accordi di collaborazione sottoscritti con l'Università e il Politecnico di Torino, l'Università del Piemonte Orientale e l'Università di Genova per la realizzazione di grandi progetti trasformativi ad alto impatto che valorizzano la ricerca, l'innovazione didattica e il ruolo sociale degli atenei. L'obiettivo è quello di consolidare e accelerare un processo di sinergia tra gli atenei del territorio, favorendo la collaborazione e la condivisione di competenze per fare della conoscenza prodotta un volano di crescita per il territorio e una leva per attrarre talenti e docenti a livello nazionale e internazionale. Sono quindi state avviate le attività propedeutiche alla realizzazione della nuova Spina della Didattica del Politecnico di Torino, dell'hub delle industrie culturali e creative presso la "Cavallerizza" per l'Università di Torino, del nuovo Campus di Alessandria dell'Università del Piemonte Orientale e del Piano di trasformazione digitale dell'Università di Genova.



Ente strumentale Fondazione Collegio Carlo Alberto (CCA)

Per il Collegio Carlo Alberto il 2025 è stato un anno di crescita in tutte le aree di missione (+20% faculty, n. studenti in continuità, +24% eventi academics e outreach). Parallelamente, sono state poste le basi per un'evoluzione delle attività di ricerca e formazione, rafforzandone il ruolo di polo accademico internazionale nelle scienze sociali e dei dati. Accanto allo sviluppo di unità strategiche come CCA DataLab, Impact Evaluation Unit e Behavioral Design Unit, sono state avviate partnership con istituzioni di prestigio in settori chiave. Tra queste: la collaborazione con l'Università Bocconi per un nuovo track della Laurea Magistrale in Artificial Intelligence con corsi a Torino co-organizzati dal Collegio; l'accordo con l'Istituto italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria (AI4I) per lo sviluppo di attività scientifiche e di divulgazione congiunte, in linea con gli obiettivi del CSP-IAS. Inoltre, nel 2025 è nata la CCA Servizi S.r.l., per sviluppare nuove progettualità e potenziare la capacità di *fundraising* e di erogazione di servizi avanzati.



www.carloalberto.org

11.

Missione Accelerare l'innovazione

Statement

Contribuiamo alla dinamicità dell'ecosistema dell'innovazione per la creazione di un contesto favorevole che generi progresso e rilancio del territorio. Creiamo opportunità di qualificazione delle competenze e abilitiamo la diffusione della cultura dell'innovazione per l'avanzamento nella transizione tecnologica sicura e sostenibile.

Elementi di strategia

Sostenere progetti che potenzino e completino l'ecosistema dell'innovazione nel Nord-Ovest. Sostenere gli hub fisici e digitali, i nuovi orientamenti di incubatori e acceleratori, nuove modalità di accesso e ingresso di talenti nell'ecosistema. Potenziare le collaborazioni con gli *ecosystem builder*.

Agire sulla progettazione e sulla realizzazione di iniziative orientate alla transizione tecnologica nel Terzo Settore e nella PA, sostenendo la cultura dell'innovazione continua. Abilitare l'*upskilling* e il *reskilling* nelle competenze tecnologiche con specifico riferimento all'impatto dell'IA sui lavori del futuro, valorizzando in logica *Seal of Excellence* le iniziative sviluppate in ambito Fondo Repubblica Digitale. Sostegno al percorso d'innovazione e d'introduzione di tecnologie emergenti nel quadro di Torino Neutral City 2030.

Concretizzare percorsi di trasformativo procurement sostenendo progetti di competitività nell'economia sociale. Innovazione dei processi organizzativi, di prodotto e nei modelli di business. Accesso a investimenti e a risorse finanziarie pubbliche di matrice europea e nazionale.

Innovazione e imprenditorialità: opportunità per la realizzazione professionale e personale dei giovani attraverso percorsi di formazione su imprenditorialità, propensione al rischio e gestione del fallimento. Creare occasioni di ingaggio e incontro con startup e imprese, valorizzando le conoscenze acquisite in linea con l'approccio europeo alle microcredenziali per l'apprendimento permanente.

Promuovere l'innovazione tra infrastrutture d'impatto e cambiamento sistemico. Accompagnare la Pubblica Amministrazione a sperimentare *Proof of Concept* (PoC) che incorporino elementi di trasformazione sostenibile dei territori, contribuendo a modernizzare le politiche d'innovazione e formulare modelli d'azione replicabili.

Azioni e strumenti 2025

La Missione ha valorizzato le vocazioni del territorio grazie a Programmi di incubazione e accelerazione, ha attratto competenze per un ecosistema dell'innovazione dinamico e ha agito sulle condizioni di contesto per sperimentare pratiche sostenibili di valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale in settori ad alto impatto sociale, ambientale e tecnologico: *welfare tech* (Personae), aerospazio (ESA BIC), IoT e Intelligenza Artificiale, imprese cooperative (Coopstartup Piemonte), patrimonio e risorse delle Alpi (Apice). Ha promosso iniziative di *venture building* ("Vento" e "From Zero to startup") e spazi per l'innovazione (Feat.House); ha consolidato piattaforme di connessione locale e visibilità internazionale per qualificare i servizi dell'ecosistema e aumentare l'accesso alle iniziative della Commissione Europea, nel quadro del premio "Capitale europea dell'Innovazione" 2024-2025 dell'EIC assegnato alla città di Torino: "ToTeM-Torino Tech Map", "Torino Social Impact", "Nova Connect".

La Missione ha accompagnato azioni di sistema legate alla digitalizzazione del Paese ("Fondo Repubblica Digitale" e sviluppo di un modello di *Seal of Excellence* per sostenere i progetti eccellenti generati dagli enti del territorio) e in particolare a obiettivi di *upskilling* e *reskilling* su tecnologia e digitale per lavoratori a rischio di sostituzione o demansionamento. Ha pubblicato gli esiti del bando "Evoluzioni" e terminato la valutazione dell'intervento, promosso con la Fondazione Cariplo e volto a realizzare strategie di transizione digitale nell'economia sociale. Ha promosso interventi su riconoscimenti digitali a standard internazionale (sperimentazioni sui *Digital Open Badge* con UniTo e piattaforma di microcredenziali MeSp@rt sulle competenze apprese durante l'esperienza sportiva da valorizzare nel mondo del lavoro) e ha collaborato con eventi per i cittadini volti a ridurre il *digital divide* (AI&VR Festival Multiverse World, Space Festival, Festival Digitale Popolare).

La Missione ha promosso lo sviluppo organizzativo dell'economia sociale, in linea con le priorità espresse dai piani nazionale e metropolitano sull'economia sociale, con focus sulla sensibilizzazione delle corporate, sul *capacity building* e sulla messa in trasparenza delle competenze, nel quadro dell'approccio europeo alle microcredenziali per l'apprendimento permanente e l'occupabilità: Linee Guida, incontri ed eventi sul procurement e su opportunità di mercato per le imprese sociali. Ha potenziato le competenze sull'europrogettazione, consentendo di cogliere maggiori opportunità a livello comunitario: "EU Project Hub for Social Economy" di Torino Social Impact. Ha promosso l'accesso alla finanza d'impatto, in partnership con il sistema bancario, per la patrimonializzazione e gli investimenti attraverso blending di risorse: "Rigenera" con Fondazione OPES, "Futuro Aggiunto" con Intesa Sanpaolo, Cooperfidi Italia e Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore, Borsa dell'impatto sociale.

La Missione ha promosso occasioni di incontro e progettazione tra studenti di talento ed ETS, startup e PMI, volte a sviluppare capacità di *leadership* e facilitare la *talent acquisition*: ESCP "Collective Projects" e "InnoNext". Ha abilitato programmi di formazione all'imprenditorialità e alla sostenibilità per giovani, anche innestate nei percorsi universitari e in programmi di incubazione e accelerazione, volte a formare generazioni di innovatori attenti all'impatto sociale e ambientale: un Campus sull'economia civile con Cooperativa DOC, BCorp School nelle aree interne e montane con InVento Innovation Lab, Impresa in azione con Junior Achievement e l'avvio di una scuola d'imprenditorialità. Ha sostenuto interventi sperimentali di partecipazione sul gap digitale e di coinvolgimento attivo di studenti del secondo e del terzo ciclo di istruzione, in collaborazione con enti promotori di festival ed eventi su economia, impresa e digitale, quali "FILO" nell'ambito del Festival Digitale Popolare.

La Missione ha contribuito alla realizzazione di azioni e sperimentazioni nel quadro di accordi strategici per l'innovazione della Pubblica Amministrazione, accompagnandola a sperimentare "Proof of Concept (PoC)" che incorporino elementi di trasformazione sostenibile dei territori al fine di modernizzare le politiche d'innovazione e formulare modelli replicabili: progetti con il Comune di Genova quali l'avvicinamento a piattaforme di gestione dati e Carbon footprint, il Rating ESG e il bilancio di sostenibilità, Genova dal Blue District alla Casa delle Tecnologie - La linea blu; il progetto "TPL Carbon Free" con Fondazione LINKS e GTT per la neutralità carbonica del trasporto pubblico torinese. Ha sostenuto inoltre il progetto "Provvedimenti intelligenti per l'automazione e qualità dei documenti amministrativi" dell'ASL Città di Torino e ha avviato uno studio sul modello del Gemello Digitale, in vista di future applicazioni.

SDGs di riferimento

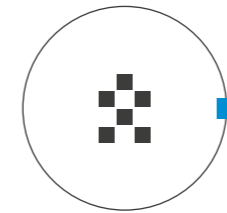




■ **Ente strumentale** Fondazione LINKS - Leading Innovation & Knowledge for Society

La Fondazione LINKS, Ente Partecipato con il Politecnico di Torino, ha operato nell'ambito della collaborazione pluriennale quadro tra la Fondazione Compagnia di San Paolo e il Politecnico confermando il proprio ruolo di ente orientato alla promozione e al potenziamento di programmi e processi di innovazione anche nel solco dell'azione politecnica di terza missione. LINKS è stata dunque impegnata su azioni di natura strumentale sia per la Fondazione Compagnia di San Paolo sia per l'Ateneo, valorizzando le proprie competenze a favore dell'ecosistema dell'innovazione.

FONDAZIONE
links



www.linksfoundation.com

12.

Missione

Promuovere il benessere

Statement

Favoriamo processi di cambiamento sistemico nel sistema sanitario anche operando a favore della rapida transizione digitale orientata all'efficienza, sostenibilità e accessibilità ai servizi. Adottiamo un approccio circolare alla salute che tenga conto del legame personaambiente e promuoviamo l'attività fisica con la nutrizione quali strumenti di prevenzione inscindibili, in grado di favorire il benessere dei cittadini.

Elementi di strategia

Sostenere azioni di innovazione nel sistema sanitario, nel quadro della programmazione regionale, attraverso contributi per grandi attrezzature e nuovi modelli operativi che offrano maggiore intensità d'uso, flessibilità e sostenibilità. Supporto allo sviluppo di reti di enti non-profit la cui missione è sostenere gli ospedali, anche nell'ottica di sperimentazione e scalabilità in un rinnovato patto fiduciario.

Sostenere progetti che abilitino la transizione tecnologica della sanità nelle sue varie declinazioni, contribuendo così a rendere i servizi sanitari più affidabili ed accessibili, efficienti e centrati sul paziente, sfruttando il potenziale trasformativo delle basi dati per la generazione di cambiamenti sistemici.

Favorire il percorso di riconoscimento di nuovi IRCCS sul territorio regionale, come opportunità in grado di combinare ricerca scientifica di eccellenza con pratica clinica innovativa.

SDGs di riferimento



Adottare un approccio Circular-Health che consideri la salute influenzata da una moltitudine di fattori esterni tra loro interconnessi che superano la dimensione propriamente biomedica. Focus particolare su impatti del degrado ambientale, dei cambiamenti climatici e degli effetti della nutrizione sulla salute.

8,25 mln €
Valore deliberato filantropico core

72
Interventi sostenuti filantropico core

Promuovere la pratica di attività fisica e sportiva e l'adozione di stili di vita sani con specifico riferimento all'educazione alla nutrizione, attraverso azioni mirate sui determinanti di salute e sull'integrazione con il sistema scolastico.

Azioni e strumenti 2025

La Missione ha proseguito il percorso di sostegno al sistema sanitario, con iniziative focalizzate sull'innovazione sia in termini di attrezzature, sia di modelli organizzativi, come previsto dalla Protocollo quadro con la Regione Piemonte in ambito salute e benessere. In particolare, la Missione ha risposto ai bisogni di ammodernamento tecnologico del territorio sostenendo l'acquisto di nuove attrezzature per il reparto di Urologia dell'ASLTO4 e di Oculistica dell'ASL Città di Torino. Inoltre, nel 2025 la Missione ha avviato la costruzione di una Rete regionale di enti non-profit a supporto degli ospedali del Piemonte. Questa iniziativa mira a sostenere e mettere a sistema l'impegno di Fondazioni e associazioni ospedaliere, al fine di promuovere un cambiamento sistemico nel lungo periodo capace di generare impatto duraturo per il sistema sanitario regionale.

Le attività del 2025 si sono poste in continuità con gli interventi degli anni precedenti di sostegno alla transizione tecnologica e digitale della sanità. In particolare, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha supportato la digitalizzazione del Blocco Operatorio e del workflow dell'Anatomia Patologica dell'Ospedale Cottolengo, completando un percorso di transizione digitale del presidio ospedaliero torinese avviato nel 2020 che ha portato a significativi benefici nei processi interni clinici e amministrativi e nella qualità dell'assistenza fornita ai pazienti.

L'azione della Fondazione Compagnia di San Paolo nel percorso di riconoscimento dei nuovi IRCCS si è posta in pieno allineamento con la strategia regionale. La Fondazione Compagnia di San Paolo riconosce il ruolo degli IRCCS pubblici nel valorizzare la ricerca e migliorare qualità ed equità dell'assistenza e agisce quindi come abilitatore dello sviluppo sanitario del territorio, mettendo a disposizione risorse e competenze per facilitare ed efficientare il processo che gli enti candidati devono avviare per il raggiungimento dei requisiti ministeriali necessari per il riconoscimento a IRCCS. La progettualità è stata avviata nel corso del 2025 e sono state intraprese le azioni preliminari per consentire alla Fondazione Compagnia di San Paolo di svolgere il ruolo di abilitatore del processo regionale.

La Missione ha sostenuto azioni innovative fondate sull'integrazione tra salute umana, ambientale e animale, sviluppate secondo l'approccio di *Circular Health* e in stretta collaborazione con la Missione Proteggere l'ambiente. Nel 2025 è stato avviato il progetto "L'antibiotico si cura", in collaborazione con ASL Città di Torino, volto a contrastare il fenomeno dell'antibiotico-resistenza attraverso iniziative di formazione e di comunicazione rivolte ai professionisti sanitari e ai cittadini, per promuovere un utilizzo più consapevole e responsabile degli antibiotici. Si è inoltre conclusa la terza edizione del bando "Sportivi per Natura", che ha sostenuto 29 progetti tra Piemonte e Liguria finalizzati a incentivare la pratica dell'attività fisica all'aperto, a rafforzare la connessione tra movimento, benessere e tutela degli ecosistemi in linea con il modello di Salute Circolare e alla creazione di reti tra gli enti.

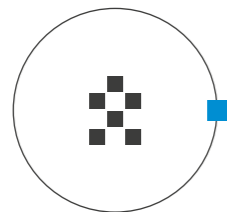
Con le Linee Guida per promuovere l'adozione di sani stili di vita, la Missione ha sostenuto 40 progetti in Piemonte dedicati a educazione alimentare, contrasto alla sedentarietà e prevenzione dei principali determinanti comportamentali di salute, con interventi rivolti a giovani, famiglie e fasce di popolazione maggiormente a rischio e con un'integrazione crescente con il sistema scolastico. In ambito di attività sportiva, la Missione ha inoltre avviato interventi innovativi di *regranting* attraverso due collaborazioni strategiche: con la Fondazione Vialli e Mauro per la Ricerca e lo Sport ha sostenuto un bando per ampliare l'accesso alla pratica sportiva nei contesti più fragili della Città Metropolitana di Torino e con la Fondazione Carige ha promosso un bando per sostenere le ASD liguri, rafforzandone operatività e prossimità territoriale.

■ **Ente strumentale Italian Institute for Genomic Medicine (IGM)**

Ha proseguito le attività di ricerca con un aumento della produttività scientifica. In linea con la strategia di formazione di giovani talenti, diversi responsabili di gruppo hanno raggiunto posizioni di indipendenza e stabilità presso istituti nazionali (UniCattolica, UniMI, IFOM, FPO). Si sono intensificate le interazioni con FPO Candiolo, che ospita l'Istituto: sono in corso iniziative per la condivisione delle principali facility, a partire dalla genomica, e per un migliore coordinamento operativo. È stata avviata la pianificazione della ristrutturazione dei laboratori, con avvio previsto nel 2026 e sono partite le attività di trasferimento tecnologico. Sul fronte clinico è proseguita la collaborazione con l'Ospedale Regina Margherita per "NeoGen", con il completamento di un primo lavoro sui risultati e l'avvio di ulteriori manoscritti. Sono stati avviati due studi clinici con OIRM e FPO su pazienti oncologici, in cui IIGM contribuirà alla caratterizzazione del genoma e/o del microbioma.



www.iigm.it



13.

Missione Sviluppare il territorio

Statement

Favoriamo lo sviluppo e la crescita sostenibile dei territori, supportando le istituzioni nella definizione di piani strategici e attuando azioni concrete di accrescimento e valorizzazione degli asset locali, in dialogo con il sistema produttivo e con una prospettiva di partnership globali finalizzate alla prosperità inclusiva, integrale e condivisa.

Elementi di strategia

Offrire strumenti volti ad attivare percorsi di *capacity building*, formazione specialistica e condivisione di best practice, anche nell'ottica di facilitare l'accesso alle opportunità offerte dalla programmazione regionale, nazionale ed europea, diretta ed indiretta.

Contribuire, anche in ottica post-PNRR, alla valorizzazione e alla rigenerazione degli asset strategici locali, materiali e immateriali, sia accompagnando le istituzioni nella co-progettazione e nella realizzazione di strategie territoriali di sviluppo sostenibile, sia attraverso progetti pilota e partnership pubblico-private orientate alla creazione di valore condiviso, alla crescita e alla sostenibilità.

Attivare competenze per continuare ad affiancare le realtà locali in percorsi di rafforzamento della propria sostenibilità economica e della propria autonomia. Supportare nella costruzione di piani di sostenibilità e solidi modelli di business, nonché facilitare l'attivazione di risorse finanziarie miste (*blend finance*) per lo sviluppo locale, promuovendo modelli innovativi di investimento sociale e territoriale.

Promuovere l'internazionalizzazione come strumento per accompagnare il territorio verso le migliori pratiche internazionali e come leva per attrarre capitali, talenti e competenze funzionali alla crescita competitiva e sostenibile del Nord-Ovest. Contribuire, grazie alla rete di relazioni di Compagnia, a connettere le esperienze locali tra loro e con reti internazionali, ad apprendere dai modelli più virtuosi e a sviluppare iniziative congiunte orientate a obiettivi condivisi.

Supportare l'emersione e il rafforzamento di leadership locali generative, anche giovanili e femminili, a favore di iniziative flagship per lo sviluppo del territorio.

Azioni e strumenti 2025

Nel 2025 la Missione ha avviato una prima fase di studio e confronto con gli stakeholder territoriali, finalizzata ad approfondire le modalità attuative e a valutare l'impatto di un intervento strutturato nell'ambito della formazione professionalizzante, orientato a offrire un percorso di alta specializzazione e respiro internazionale per la preparazione all'impiego in ambito manifatturiero e industriale.

Parallelamente, è stata avviata un'analoga azione di analisi e ascolto di vari soggetti istituzionali, tra cui la SNA, la Fondazione PromoPA e il Politecnico di Torino, volta a esplorare come soluzioni di Intelligenza Artificiale possano contribuire all'efficientamento delle attività ordinarie e al miglioramento dei processi della Pubblica Amministrazione.

A partire dal suo avvio, la Missione ha sostenuto costantemente la valorizzazione e rigenerazione degli asset strategici locali contribuendo attivamente al percorso di realizzazione dei Progetti di Sviluppo della Fondazione Compagnia di San Paolo. In tal senso, ha partecipato alla pianificazione e valutazione di interventi su asset infrastrutturali strategici e avviato la definizione di un piano di sostegno e valorizzazione dell'ecosistema Medtech territoriale, inteso quale leva di sviluppo competitivo e attrattività. In una logica di partnership pubblico-privata orientata alla creazione di valore e all'abilitazione di progetti pilota, la Missione ha inoltre collaborato con il Comune di Torino su 3 macro-iniziative a supporto della pianificazione urbana e dell'efficientamento amministrativo. Tali interventi rafforzano la capacità dell'Amministrazione di leggere, pianificare e governare il territorio, abilitando politiche pubbliche più efficaci e sostenibili.

Nel 2025 la Missione ha avviato una fase di studio e sperimentazione per dare seguito al proprio impegno nel rafforzamento della sostenibilità economica e dell'autonomia delle realtà locali, orientandosi verso modelli innovativi di investimento sociale e strumenti di finanza mista a supporto dello sviluppo territoriale.

In collaborazione con la Missione Proteggere l'ambiente è stato confermato l'impegno a sostegno delle "Comunità Energetiche Rinnovabili", affiancandole nel percorso di consolidamento della propria autonomia economica. In tale ambito, è stato sviluppato uno strumento di agevolazione dell'accesso al credito, con l'obiettivo di facilitare l'attivazione di risorse finanziarie e sostenerne la bancabilità.

Nel 2025, tutte le iniziative internazionalistiche della rete di enti e centri di ricerca prima sostenuti dall'Obiettivo Pianeta attraverso la Missione Aprire scenari internazionali sono stati ricollocati nella neoistituita Missione Sviluppare il territorio in modo sostenibile. Le attività di internazionalizzazione sono infatti interpretate non solo come strumenti di accompagnamento del territorio verso il dibattito globale, ma anche di realizzazione di azioni di irraggiamento e concreta attrazione di investimenti e di competenze. Sono stati pubblicati gli esiti della seconda edizione del bando "Geopolitica e tecnologia", che aveva quali obiettivi generare conoscenza sulle problematiche relative al rapporto tra geopolitica e tecnologia, promuovere attività di ricerca orientata alle *policy* e all'informazione del pubblico e favorire collaborazioni e partnership tra gli attori dell'ecosistema. Attraverso il bando sono state finanziate 10 proposte progettuali.

Nel 2025, la Missione ha avviato il primo progetto pilota di accompagnamento a un piano di sviluppo e marketing territoriale nella Val Grande di Lanzo, concepito come iniziativa flagship capace di attivare e rafforzare leadership locali orientate alla visione strategica e alla responsabilità condivisa. L'iniziativa sostiene lo sviluppo socio-economico dell'area attraverso una strategia integrata di valorizzazione del patrimonio naturale, culturale e identitario, affiancando i Comuni di Cantaira, Chialamberto e Groscavallo in un percorso condiviso di posizionamento strategico, anche in relazione all'ingresso di Groscavallo nel Parco Nazionale del Gran Paradiso. Il progetto contribuisce a consolidare competenze di governance e progettazione a livello locale, generando condizioni favorevoli alla permanenza e all'attrazione di giovani professionalità e favorendo l'emergere di attori territoriali capaci di guidare processi di sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo. Esso rappresenta inoltre il primo tassello di una più ampia strategia di intervento che la Missione intende progressivamente attuare in altri contesti territoriali, con l'obiettivo di strutturare un modello replicabile di accompagnamento allo sviluppo locale.

SDGs di riferimento



14.

Missione Proteggere l'ambiente

Statement

Sosteniamo azioni trasformatrici e progetti concreti per accelerare la transizione verso una società che, a ogni livello, riduce il proprio impatto ambientale e che protegge il proprio capitale naturale, per garantire un futuro di prosperità e salute alle generazioni presenti e a quelle future. Collaboriamo con istituzioni, comunità e individui per sviluppare soluzioni che affrontino la crisi ecologica in modo equo ed efficace. Con il supporto della scienza e la collaborazione collettiva, si può ripristinare un equilibrio fra gli esseri umani e l'ambiente, garantendo così benessere e prosperità per tutte e tutti.

Elementi di strategia

Promuovere iniziative che favoriscano la rigenerazione degli ecosistemi, l'incremento e/o ripristino del capitale naturale e la tutela della biodiversità, agendo nel rispetto dei limiti planetari sicuri e giusti. Co-progettazione di selezionati progetti flagship in questo campo.

Promuovere un approccio integrato tra sostenibilità ambientale e salute circolare che riconosca le interconnessioni tra la salute umana, animale e ambientale, in particolare relativamente al tema dell'ecoansia, dei sistemi del cibo e dell'antibiotico-resistenza.

Promuovere la cultura della sostenibilità ambientale, della protezione rispetto ai rischi dei fenomeni climatici estremi e del volontariato ambientale. Incentivare la partecipazione e il coinvolgimento delle comunità, del Terzo Settore e delle istituzioni, in pratiche e comportamenti di sostenibilità ambientale anche rispetto ai comportamenti da tenersi in caso di crisi ed emergenze.

Promuovere azioni di accompagnamento degli sforzi di adattamento al cambiamento climatico e l'adozione di misure di prevenzione dagli eventi climatici estremi, rafforzando la resilienza dei territori, anche in ambito socioeconomico e con una prospettiva intersezionale.

Accompagnare stakeholder pubblici e privati nei processi di transizione energetica, per favorirne l'equità e la sostenibilità socioeconomica.

Azioni e strumenti 2025

A dicembre 2025 la Missione ha pubblicato il bando "Simbiosi 2026 - Insieme alla natura per il futuro del Pianeta", che ha l'obiettivo di tutelare e conservare il capitale naturale, contrastare il cambiamento climatico e il rischio idrogeologico e promuovere una consapevolezza pubblica e individuale sui temi di natura ambientale, nei territori del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. Questa nuova edizione introduce come novità una strutturazione in tre fasi: una prima raccolta (attualmente in corso) di idee progettuali legate a tre linee di intervento prioritarie, tra cui una specificamente dedicata alla tutela del capitale naturale e delle risorse naturali, un percorso di *capacity building* e, infine, la presentazione di una proposta progettuale definitiva, che rappresenta una maturazione dell'idea progettuale.

Nel corso del 2025, la Missione Proteggere l'ambiente ha sviluppato varie progettualità volte a declinare il concetto di salute circolare enunciato del DPP 2025-2028, nello specifico indirizzate ai temi dell'antibiotico-resistenza, dello sport e dei sistemi del cibo, in collaborazione con varie Missioni. Le Missioni Proteggere l'ambiente e Promuovere il benessere hanno lanciato l'iniziativa "L'antibiotico si cura", un progetto congiunto promosso con ASL Città di Torino con il patrocinio della Regione Piemonte per contrastare la resistenza agli antibiotici. A giugno 2025 le due Missioni hanno pubblicato gli esiti del bando "Sportivi per Natura", che sostiene 29 progetti in Piemonte e Liguria volti a promuovere il benessere psicofisico attraverso la pratica sportiva outdoor e a stimolare una riflessione sul patrimonio naturale.

A luglio 2025, le Missioni Diventare comunità dell'Obiettivo Persone e Proteggere l'ambiente hanno emanato il bando "Verso politiche locali del cibo: sistemi territoriali e sostenibilità per il contrasto alla povertà alimentare" per favorire la creazione di sistemi territoriali del cibo per contrastare la povertà alimentare e promuovere un approvvigionamento alimentare più sano e rispettoso dell'ambiente. Il bando ha selezionato 17 sistemi del Piemonte e Liguria che stanno partecipando ad un percorso di *capacity building*, organizzato in collaborazione con l'Osservatorio Nazionale sulle Politiche Locali del Cibo.

A maggio 2025, la Missione ha pubblicato le Linee Guida per il sostegno a progetti territoriali di transizione ecologica, che supportano 26 progetti in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta che affrontano le sfide ambientali proponendo interventi concreti, capaci di mobilitare le comunità e generare un impatto duraturo sull'ambiente e sulla cultura civica. La Missione ha inoltre promosso varie iniziative in collaborazione con varie Missioni di altri Obiettivi, in una logica collaborativa volta a rendere la cultura della sostenibilità ambientale trasversale. Nello specifico, la Missione ha lanciato insieme alla Missione Sviluppare competenze dell'Obiettivo Cultura il programma pilota "TERE - Transizione ecologica del Terzo Settore", che accompagna 13 organizzazioni del Terzo Settore attive negli ambiti culturali, sociale e ambientale nell'integrare processi di decarbonizzazione nei propri modelli operativi. La Missione Proteggere l'ambiente ha inoltre collaborato con la Missione Creare attrattività dell'Obiettivo Cultura nella progettazione del bando "Starter. Cultura e creatività per la sfida ambientale", che supporta 14 progetti che propongono produzioni e narrazioni culturali e artistiche originali sui temi ambientali.

La Missione ha dedicato una delle linee dell'edizione 2026 del bando "Simbiosi" a progetti volti a contrastare il cambiamento climatico, come iniziative per la neutralità climatica dei centri urbani o azioni di adattamento e mitigazione, incluse misure contro ondate di calore, siccità, stress idrico ed eventi meteo estremi. Anche le Linee Guida per il sostegno a progetti territoriali di transizione ecologica hanno selezionato alcune progettualità finalizzate a coinvolgere le cittadine e i cittadini in azioni di citizen science per misurare l'inquinamento atmosferico, sensibilizzandoli sugli effetti del cambiamento climatico e sono state sostenute progettualità specifiche volte a supportare la transizione climatica di città e territori.

In costante coordinamento con enti pubblici, atenei e professionisti, la Missione ha supportato lo sviluppo di ulteriori 19 Comunità Energetiche a Impatto Sociale in Piemonte e Liguria e ha potenziato il sito "Sinergie Condivise", integrando al suo interno anche la sezione dedicata al progetto delle "CER" della Città Metropolitana di Torino, ampliando il raggio d'azione e il pubblico coinvolto. Il sito ha inoltre introdotto una nuova sezione dedicata alle best practices, con l'obiettivo di raccogliere e diffondere modelli organizzativi e tecnici già sperimentati con successo in altre "CER".

SDGs di riferimento



8,68 mln €
Valore deliberato filantropico core

55
Interventi sostenuti filantropico core



Parte 3
Le funzioni
trasversali

3.

Le funzioni trasversali

3.1 Direzione Finanza

Le “funzioni trasversali”, organizzate in Direzioni e Uffici, agiscono al servizio del funzionamento della Fondazione Compagnia di San Paolo e in particolare dell’attività istituzionale ed erogativa. Rappresentano presidi di competenza e specializzazione, lavorano in forma integrata tra loro e con gli Obiettivi e le Missioni, ricevono e gestiscono progetti speciali, anche in relazione al Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo e alla componente dei Progetti di Sviluppo, e si configurano come una modalità aggiuntiva con cui la Fondazione Compagnia di San Paolo è vicina e interviene in risposta alle esigenze del territorio. Il dettaglio seguente riflette la nuova configurazione organizzativa approvata dagli Organi della Fondazione e diventata operativa pienamente nel corso del 2025.

Anche nel 2025 la Direzione Finanza ha lavorato per presidiare l’attuazione delle decisioni assunte nell’ambito del processo d’investimento del portafoglio strategico e del portafoglio diversificato, nonché per effettuare il monitoraggio e le analisi connesse all’investimento del patrimonio. Nel 2025 è stata portata a compimento la revisione del “Regolamento in materia di modalità e criteri di gestione del patrimonio” e il relativo “Documento Attuativo”, approvati dal Consiglio Generale nel mese di settembre 2025. In particolare, il Documento Attuativo ha recepito la revisione della Strategic Asset Allocation aggiornata in considerazione dell’evoluzione del contesto economico e finanziario globale, come previsto dal Documento Programmatico Pluriennale.

All’interno del Documento Attuativo sono definite anche le Linee Guida e limiti di esposizione per i Mission Related Investments, ovvero gli investimenti collegati agli Obiettivi Cultura, Persone e Pianeta.

In relazione a questa parte del portafoglio, nel 2025 la Direzione Finanza ha continuato a lavorare a stretto contatto con le altre Direzioni per le operazioni di blended finance e in particolare per la componente di capitale che è stata allocata per sostenere i programmi facenti parte della “piattaforma acceleratori”.

Nell’ambito delle progettualità individuate nel Documento Programmatico Pluriennale 2025-2028, nel 2025 la Direzione Finanza è stata coinvolta nei gruppi di lavoro costituiti per le fasi di sviluppo e realizzazione dei grandi Progetti di Sviluppo, laddove sia prevista anche una componente di investimento di capitale.

Nel corso del 2025 la Direzione Finanza ha inoltre avviato il processo di revisione della Politica di investimento responsabile che terminerà nel 2026. Tale revisione ha preso avvio con un’analisi per identificare sia i punti di forza sia le aree in cui la politica ha evidenziato problemi di attuazione negli anni passati. Parallelamente, si è proceduto ad analizzare le best practice di altri investitori istituzionali al fine di delineare una *policy* coerente anche con l’evoluzione del settore degli investimenti responsabili.

3.2 Direzione Learning

Nel suo primo anno di operatività, la Direzione ha contribuito all’evoluzione della Fondazione verso il modello della Learning Organization, ovvero un attore caratterizzato da una capacità intrinseca di imparare dai propri processi e adattarsi continuamente ai cambiamenti del contesto esterno, facendo leva sulla centralità della conoscenza come asset strategico a servizio dell’azione filantropica. La Direzione Learning si compone di tre Uffici: l’Ufficio Dati e Programmazione, l’Ufficio Innovazione e l’Ufficio Valutazione.

Nel corso del 2025 l’Ufficio Dati e Programmazione ha supportato il consolidamento della leadership della Fondazione Compagnia di San Paolo in ambito nazionale ed internazionale sul verticale del “data for good”, avviando collaborazioni di rilievo quali Philea, mediante l’adesione al gruppo di ricerca specializzato sulla *data science* e l’Intelligenza Artificiale, e Data Tank.

Parallelamente, sul fronte interno, tale posizionamento è stato realizzato attraverso la razionalizzazione e riconfigurazione del CSP Data Hub, trasformato in uno strumento evoluto per la raccolta e la valorizzazione dei dati interni, essenziale per il monitoraggio e il successo dell’attività istituzionale.

Il 2025, inoltre, è stato l’anno dell’approdo operativo dell’Intelligenza Artificiale (AI) nei flussi di lavoro della Fondazione. Sono state rese operative le prime applicazioni interne basate sull’AI, specificamente nell’ambito degli Open Data e attraverso il rilascio di *Chat CSP*, il primo agente della Fondazione Compagnia di San Paolo volto a facilitare l’interazione con il patrimonio informativo dell’ente. A ciò si è aggiunto l’avvio dello sviluppo di alcuni agenti sperimentali dedicati a specifici ambiti che saranno messi a disposizione nel corso del 2026: un agente AI specializzato in materia di Risorse Umane ed un chatbot da integrare nell’applicativo al servizio della governance. Più in generale, in una logica di efficientamento dell’organizzazione, è stato impresso un forte impulso all’automazione di alcuni segmenti prioritari dei processi interni, a partire dalla redazione e gestione

dei verbali del Comitato di Gestione, con una riduzione dell’onere operativo a carico della Segreteria Organi ed una minimizzazione dei rischi da errore umano.

Infine, nell’ambito dell’implementazione del Documento di Programmazione Pluriennale, è stata portata a compimento un’importante evoluzione nell’attività di monitoraggio grazie ad un avanzato sistema di raccolta ed esposizione dei KPI (Key Performance Indicator) pressoché interamente automatizzato, compresa la valutazione dei Progetti di Sviluppo promossi dalla Fondazione.

Nel 2025, l’attività dell’Ufficio Innovazione si è canalizzata verso due principali ambiti tracciati nel solco del DPP 2025-2028: la costruzione, lo sviluppo e l’accelerazione di ecosistemi dell’innovazione e l’esercizio di una funzione strategica trasversale a favore di Obiettivi e Missioni.

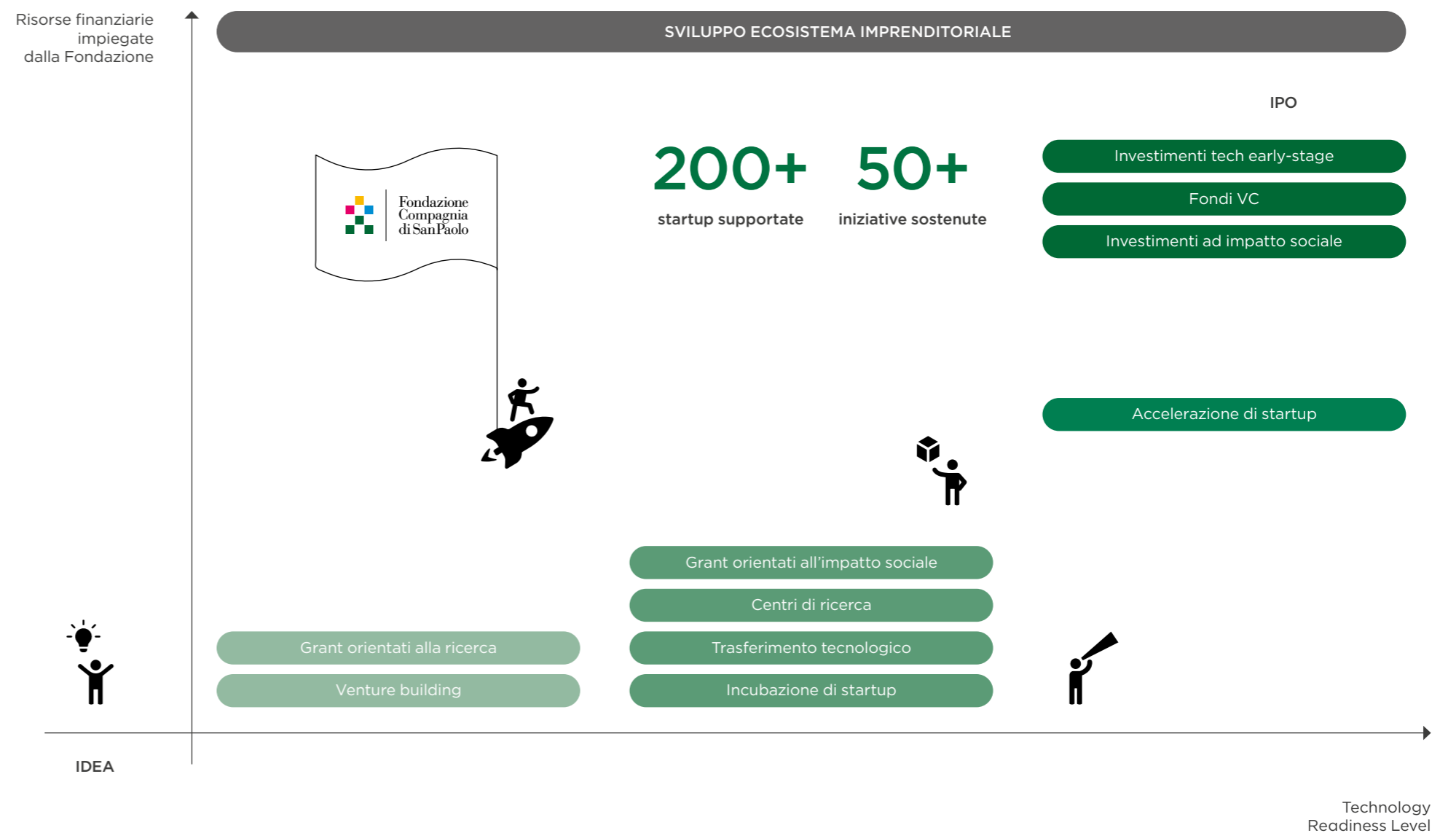
Per quanto concerne il primo filone di lavoro, l’Ufficio, in collaborazione con la Missione Accelerare l’innovazione, ha curato la concettualizzazione e la stesura della Trasversalità Innovazione, strategia pluriennale della Fondazione tesa a promuovere una diffusione sempre più pervasiva dell’innovazione nelle azioni della Fondazione.

Al contempo, anche la Piattaforma Acceleratori ha vissuto un anno di forte espansione: oltre a “Techstars Transformative World”, giunto alla sesta edizione, sono stati sostenuti una pluralità di programmi (“ESA BIC Turin”, “Magic Mind”, “Magic Spectrum” e “Personae”), attraverso i quali la Fondazione è riuscita ad intervenire complessivamente su un portafoglio di oltre 200 startup. D’altra parte, è stato progettato nel 2025 un nuovo acceleratore dedicato ai temi dello sport e della salute in partenza nel 2026 a Torino. In ambito origination, ovvero con un intervento specifico finalizzato all’ampliamento del parco startup, sono state potenziate le attività di trasferimento tecnologico (evoluzione del “PoC Instrument”, “Galaxia”) e di *venture building* sia a Torino che a Genova (“Vento”, “Maritime Ventures”, “FEAT House”).

L'ufficio, inoltre, ha proseguito il proprio impegno a favore dell'ecosistema locale su scala globale tramite la partnership con "Startup Genome", il presidio dell'"EU AI & Society Fund" promosso dalla Commissione Europea ed il rafforzamento delle relazioni con la Banca Europea per gli Investimenti (BEI). A livello territoriale, infine, sono state sostenute iniziative faro come "ToTeM", la "Italian Tech Week" e la "SMAU Experience".

Per quanto concerne il secondo filone di attività, in coerenza con la volontà di mobilitare risorse ulteriori rispetto al *grant*, sono stati attivati strumenti di facilitazione del credito. Nello specifico: è stato creato un fondo di garanzia con Banca Etica per finanziare le "Comunità Energetiche Rinnovabili (CER)" a favore della transizione energetica; è stata consolidata, con l'iniziativa "Futuro Aggiunto", la sperimentazione con Intesa Sanpaolo, che ha erogato finanziamenti per circa 12 milioni di € a circa 100 enti del Terzo Settore; è stato attivato un fondo di garanzia per l'accesso agevolato al credito in Piemonte, sostenendo progetti di rilievo in ambito cultura e turismo (rientra in questo perimetro la riqualificazione del Galoppatoio Lamarmora a Venaria Reale).

GRAFICO 3.1 VIAGGIO DAL LABORATORIO AL MERCATO



Nel corso del 2025, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha impresso una forte accelerazione alle proprie capacità valutative, consolidando un approccio basato sull'evidenza scientifica e sull'efficacia dell'impatto sociale, grazie all'Ufficio Valutazione della Direzione Learning. L'attività si è articolata su quattro pilastri strategici: gestione operativa, innovazione metodologica, cultura della valutazione e networking scientifico.

L'anno è stato caratterizzato da un'intensa attività di analisi, con la gestione complessiva di 63 studi valutativi. Nello specifico, sono state avviate 30 nuove valutazioni e ne sono state portate a compimento 16. Oltre al presidio dei principali progetti della Fondazione, è stato inaugurato un percorso strutturato dedicato ai Progetti di Sviluppo.

Parallelamente, l'Ufficio ha posto le basi metodologiche per il monitoraggio del Documento Programmatico Pluriennale 2025-2028, definendo il piano di rilevazione ed individuando la batteria di indicatori necessari a misurarne l'avanzamento. Il 2025, inoltre, ha segnato un crescente impegno nell'attività di foresight evaluation, con l'abilitazione di percorsi di valutazione d'impatto ex ante. A tal proposito, sono state realizzate 5 valutazioni dei bisogni, strumenti cruciali per orientare le decisioni strategiche e la programmazione della Fondazione Compagnia di San Paolo.

A dimostrazione del rilevante investimento operato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo nella diffusione di una "cultura del dato", l'Ufficio ha contribuito alla realizzazione di 17 iniziative formative. Tra queste, di particolare importanza sono stati i "Learning Lab", workshop e seminari interni che hanno coinvolto oltre il 60% dello staff della Fondazione.

Sul fronte della comunicazione dei risultati, sono state effettuate 18 restituzioni esterne, raggiungendo oltre 2.600 partecipanti. È stata lanciata la nuova collana editoriale "Philanthropy LAB", con la definizione di un formato specifico per la diffusione delle evidenze e la preparazione del primo white paper sullo sviluppo organizzativo del Terzo Settore attraverso i risultati del bando "Next Generation You".

Infine, in una logica di esercizio di un ruolo attivo nel dibattito sulla *evidence-based philanthropy*, è stata rafforzata la dimensione scientifica dell'operato dell'Ufficio attraverso la formalizzazione di partnership strategiche, in particolare con l'Evaluation Lab del Collegio Carlo Alberto (CCA) e il Geneva Centre for Philanthropy.





3.3 Direzione Operations

In linea con gli obiettivi definiti nel DPP 2025-2028, nel corso del 2025 la Direzione Operations ha orientato la propria azione sui tre concetti chiave di fiducia, rischio e flessibilità, alla base della strategia delineata nel Documento stesso. La Direzione ha declinato le proprie attività nella logica della sostenibilità e del miglioramento continuo, operando con un approccio trasversale e sinergico, teso a favorire una gestione efficiente dei processi, dei rischi e degli strumenti di controllo interno.

In coerenza con tali premesse, la Direzione ha curato il completamento dell'integrazione del Sistema di Gestione della Qualità (ISO 9001 certificazione ottenuta nel 2022) con gli omologhi sistemi in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro (ISO 45001) e Ambiente (ISO 14001), ambiti per i quali la Fondazione Compagnia di San Paolo ha ottenuto durante l'anno le rispettive certificazioni. Inoltre, la Direzione ha coordinato la realizzazione della prima campagna di rilevazione dell'impronta di carbonio (basata sui dati del 2024), attività che, in linea con gli obiettivi ambientali del Sistema di Gestione, proseguirà negli anni successivi. Ha altresì preso avvio, il percorso di realizzazione del Sistema di Gestione per la Parità di Genere (UNI/PDR 125:2022), percorso che si prevede di concludere nel corso del 2026 con l'acquisizione della relativa certificazione.

La Direzione ha poi confermato il suo impegno nel percorso di semplificazione dei processi interni e di monitoraggio delle attività istituzionali, ricercando un affinamento nella standardizzazione e omogeneizzazione degli approcci progettuali. Al riguardo, ha preso avvio una sperimentazione finalizzata a sviluppare un nuovo modello di *grant making* che, ponendo la fiducia al centro della relazione tra la Fondazione e gli enti beneficiari, mira a snellire gli adempimenti amministrativi connessi ai processi erogativi e a rafforzare la relazione con gli enti stessi in chiave di collaborazione e responsabilità condivisa.

Un analogo approccio è stato adottato in relazione ai processi della Fondazione Compagnia di San Paolo connessi al ciclo passivo i quali, con l'adozione a inizio anno di un nuovo applicativo gestionale, sono stati resi più efficienti nei passaggi operativi che li caratterizzano.

Un'attenzione specifica è poi stata posta alle iniziative dedicate allo sviluppo e alla crescita del personale, sia attraverso l'erogazione di formazione individuale e di gruppo, sia attraverso percorsi di *assessment* e *coaching*. Tra le varie tematiche trattate, un focus specifico è stato destinato al tema dell'Intelligenza Artificiale con l'obiettivo di fornire in modo progressivo e concreto, le conoscenze necessarie per comprenderne i principali ambiti di applicazione. Sono state, inoltre, realizzate a beneficio del personale interno iniziative ed eventi allineati ai valori della Fondazione tra cui, in particolare, attività di volontariato sociale e ambientale e iniziative legate alla promozione delle pratiche *green* e, in generale, al tema della sostenibilità; in tale contesto sono state organizzate visite guidate presso il cantiere della "Cavallerizza Reale", con l'obiettivo di ampliare la conoscenza dello stato di avanzamento dei lavori e di consolidare il coinvolgimento delle persone nel percorso di avvicinamento alla futura sede.

La Direzione ha attuato un presidio puntuale alle tematiche di compliance, operando con il consueto approccio che integra le istanze provenienti del contesto normativo di riferimento con il quadro valoriale e gli obiettivi istituzionali della Fondazione Compagnia di San Paolo. La Direzione ha coordinato il percorso di adozione da parte della Fondazione Compagnia di San Paolo, insieme agli altri enti del Gruppo di una Child Safeguarding Policy, con contestuale implementazione dei presidi interni ad essa connessi. La Direzione ha inoltre coordinato i processi di aggiornamento del Modello 231 e del Codice etico, nonché l'adozione della procedura interna in attuazione degli obblighi previsti dalla Legge 220/2021 in materia di investimenti in società produttrici di mine antipersona; nella seconda parte dell'anno ha, altresì, avviato le attività di adeguamento alla c.d. "Direttiva Trasparenza" in materia di equità salariale in previsione della scadenza di legge prevista per giugno 2026.

In materia di privacy, infine, la Direzione ha curato l'attuazione di una serie di interventi funzionali al rafforzamento del sistema di protezione dei dati personali, sia sul piano della governance interna dei trattamenti, che sul piano delle misure di tipo tecnico-organizzativo.

3.4 Direzione Governance

La Direzione Governance contribuisce al corretto funzionamento del supporto agli Organi della Fondazione, presidia la qualità dei processi decisionali e concorre alla coerenza complessiva dell'azione istituzionale. Accanto a tali funzioni, la Direzione è direttamente coinvolta nello sviluppo e nel coordinamento di alcuni progetti strategici - tra cui la riqualificazione della "Cavallerizza Reale", il progetto "PAAS" e lo Young Advisory Board - operando come luogo di integrazione tra visione istituzionale, progettualità complessa e relazioni con partner pubblici, privati e della società civile.

In questo quadro si collocano anche l'acquisizione dell'"Adriatico Guesthouse" e la relazione con l'"ICTP - International Centre for Theoretical Physics", iniziative che rafforzano il posizionamento internazionale della Fondazione e il legame tra strategie scientifiche e indirizzo istituzionale.

Nel corso dell'anno, le attività della Direzione si sono articolate lungo tre ambiti tra loro strettamente interconnessi: il supporto agli Organi statuari attraverso la Segreteria Organi, la Comunicazione istituzionale e le attività di Studi e Prospettive. Ambiti accomunati dall'obiettivo di accompagnare l'evoluzione della Fondazione, garantendo solidità dei processi, chiarezza delle informazioni e capacità di lettura del contesto.

La Segreteria Organi assicura il presidio operativo e metodologico a supporto del funzionamento degli Organi statuari della Fondazione. Nel corso dell'anno ha curato la predisposizione e la gestione delle sedute del Consiglio di Amministrazione, del Consiglio Generale e degli altri organi previsti dallo Statuto, garantendo completezza e coerenza della documentazione, rispetto delle procedure e piena tracciabilità delle decisioni assunte.

A supporto di tali attività, è stato avviato e consolidato un percorso di digitalizzazione dei processi, in collaborazione con la Direzione Learning, finalizzato a migliorare l'efficienza operativa e la qualità delle informazioni messe a disposizione degli Organi. In questo contesto si inserisce anche l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale a supporto delle attività di organizzazione, analisi e sintesi della documentazione, con l'obiettivo di rendere più fluidi i flussi informativi e rafforzare l'attenzione sugli aspetti strategici delle decisioni.

Nel corso dell'anno, la Segreteria Organi ha inoltre accompagnato il progetto di aggiornamento dello Statuto della Fondazione, curandone gli aspetti istruttori e il confronto istituzionale in dialogo con l'Autorità vigilante. Tale attività si colloca in un più ampio percorso di rafforzamento della governance e di allineamento dell'assetto statutario all'evoluzione del contesto normativo e strategico.

La Comunicazione istituzionale ha accompagnato l'adozione del nuovo Piano Strategico della comunicazione, concepito come strumento pienamente integrato nel Piano Strategico pluriennale della Fondazione. Il Piano definisce un quadro di riferimento unitario per le attività di comunicazione, rafforzandone il ruolo a supporto della missione e del posizionamento istituzionale.

Il Piano si articola attorno a quattro pilastri: la comunicazione dell'impatto generato dalle attività della Fondazione; l'ampliamento e la diversificazione dei target di comunicazione; la valorizzazione della Governance e dei processi decisionali; il sostegno all'internazionalizzazione della Fondazione. In tale cornice, le attività di comunicazione hanno accompagnato in modo trasversale i principali progetti di impatto che caratterizzano il mandato, contribuendo a rafforzarne la visibilità, la comprensione e la capacità di attivare alleanze.

In parallelo, la funzione ha assicurato il presidio dei rapporti con i media e la stampa, garantendo una gestione coordinata e coerente delle relazioni esterne e contribuendo a consolidare l'autorevolezza e il riconoscimento pubblico della Fondazione. L'ufficio Studi e Prospettive supporta la Fondazione nella lettura dei cambiamenti in atto e nella loro traduzione in elementi utili all'elaborazione dell'indirizzo strategico. Il lavoro dell'area è orientato a rafforzare la capacità della Governance di interpretare le trasformazioni in corso e di collocare l'azione della Fondazione in una prospettiva di medio-lungo periodo. In questo ambito, Studi e Prospettive svolge un ruolo centrale nel coordinamento delle attività istituzionali di internazionalizzazione della Fondazione, favorendo l'allineamento tra strategia, relazioni e iniziative in ambito europeo e internazionale. Attraverso il dialogo con partner e reti internazionali e il supporto alle strutture interne, l'area contribuisce a rafforzare il posizionamento della Fondazione e il suo ruolo nel dibattito internazionale sulla filantropia e sull'impatto sociale.

Studi e Prospettive opera, inoltre, come riferimento per l'elaborazione degli interventi e dei contenuti istituzionali della Governance. In questo quadro si colloca anche la newsletter quindicinale Numeri & Filantropia, curata come strumento di approfondimento e divulgazione sui temi della filantropia, delle politiche pubbliche e dell'impatto sociale.





Parte 4

Approfondimenti

4.

Approfondimenti

4.1 I Progetti di Sviluppo

Il Documento Programmatico Pluriennale 2025-2028 della Fondazione Compagnia di San Paolo ha previsto l'individuazione e lo sviluppo di un numero limitato e selezionato di progetti di dimensione medio-grande (cd. Progetti di Sviluppo), nell'ambito dei quali l'obiettivo è rappresentato da un impatto significativo in termini di effetti sull'ecosistema e conseguentemente da una visibilità ampia su scala non solo locale, anche attraverso il coinvolgimento di una pluralità di attori pubblici e privati.

Nella definizione adottata dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, le caratteristiche trasversali di tali progetti possono essere sintetizzate nei seguenti termini:

- Obiettivo chiaro, rilevante e definito nel tempo e nello spazio.
- Dimensione significativa in termini di risorse impiegate o di risultati (soggetti coinvolti, estensione territoriale, ecc.).
- Elevata responsabilità progettuale e realizzativa in capo alla Fondazione, in genere in presenza di quadri collaborativi con altri attori istituzionali, tecnici e/o finanziari.
- Una marcata componente di visibilità (es.: un luogo/sito, un complesso di strumentazioni, un'iniziativa che comprenda una serie coordinata di azioni e di eventi, ecc.).
- Basandosi su solide fondamenta metodologiche, ispirate a teorie ed elementi dell'attuale dibattito filantropico, i Progetti di Sviluppo vengono selezionati, utilizzando come filtro i criteri della rilevanza, della trattabilità e della trascuratezza:
- Un progetto per essere considerato rilevante affronta un problema significativo per il territorio o la comunità, in linea con le finalità della Fondazione Compagnia di San Paolo. Particolare attenzione viene posta a progetti che hanno un impatto sulla qualità della vita delle persone o sullo sviluppo culturale sociale ed economico.
- La trattabilità misura la possibilità concreta di affrontare un problema con le risorse e gli strumenti a disposizione. A tal fine, vengono selezionati progetti che presentano soluzioni praticabili, realizzabili e che possono essere implementate in tempi ragionevoli.
- Infine, la Fondazione Compagnia di San Paolo sceglie di intervenire laddove il suo contributo può essere particolarmente incisivo, colmando lacune e portando soluzioni innovative a questioni che altrimenti rischierebbero di rimanere irrisolte. Per questo motivo nella scelta dei Progetti di Sviluppo, viene data attenzione a progetti, enti, contesti trascurati che ricevono poca attenzione o risorse da parte di altri attori, pubblici o privati.

Nel corso del 2025, proseguendo il dialogo con gli stakeholder del territorio, si è definito il perimetro dei Progetti di Sviluppo e si è proceduto con l'implementazione operativa di specifici interventi. I Progetti di Sviluppo promossi dalla Fondazione Compagnia di San Paolo sono⁴:

1. Attrazione Investimenti e Piano Industriale (studio di fattibilità)
2. Cavallerizza Reale
3. Città dell'Educazione
4. Hub Innovazione Genova
5. Contributo all'attivazione di IRCCS
6. PAAS
7. Giovani (studio esplorativo)
8. Strategia AI e Supporto AI4I
9. Villa della Regina: riqualificazione del compendio
10. Viali Alberati
11. Evoluzione Enti Strumentali di Ricerca
12. Spazi e Iniziative per un nuovo Hub Medtech
13. Asset Building For Education- AB4E
14. GAM: restauro e rifunzionalizzazione
15. Palazzine MOI: Contribuire alla trasformazione dell'ex Mercato Ortofrutticolo di Torino
16. STEAM Scienzae, bambini e famiglie
17. Borgo Medievale: rifunzionalizzazione e riutilizzo del compendio

Nel corso del 2025, la Governance e la struttura della Fondazione hanno avviato il programma di attuazione di tali progettualità "faro", definendo un piano di lavoro basato su quattro assi:

- 1 ► livello organizzativo: esplorazione del fabbisogno di competenze, strutturazione del team di lavoro multidisciplinare e rafforzamento delle funzioni trasversali di supporto (Governance, Finanza, Operations, Learning, consorzio Prisma);
- 2 ► livello di processo, in termini di definizione di un modello di governance dedicato;
- 3 ► livello operativo: progettazione ed implementazione di metodologie e strumenti avanzati per il project management delle iniziative;
- 4 ► livello del monitoraggio: individuazione del perimetro e delle modalità di monitoraggio e restituzione degli avanzamenti, data la natura pluriennale degli interventi.

Dal punto di vista dei contenuti, i Progetti di Sviluppo possono essere classificati in cluster tematici.

■ **Cluster 1 Innovazione e sviluppo territoriale (ecosistemi che generano futuro)**

Accompagniamo la crescita di ecosistemi dell'innovazione che mettono in relazione università, centri di ricerca, imprese e istituzioni. Attraverso hub tecnologici, infrastrutture per la ricerca e iniziative di attrazione degli investimenti contribuiamo a rafforzare il posizionamento del Nord-Ovest nei contesti nazionali e internazionali dell'innovazione. All'interno di questo cluster, si colloca lo sviluppo di un ecosistema dell'Intelligenza Artificiale che integri ricerca scientifica, formazione avanzata e trasferimento tecnologico, con l'obiettivo di rafforzare il ruolo del territorio nei nuovi scenari internazionali dell'innovazione e favorire l'attrazione di competenze e progettualità ad alto contenuto tecnologico.

Esempio
Hub Innovazione Genova, Strategia AI e Supporto AI4I

■ **Cluster 2 Patrimoni che vivono (dal passato al futuro dei luoghi)**

Promuoviamo la rigenerazione di luoghi storici e simbolici, accompagnandone la trasformazione in spazi aperti alla cultura, alla ricerca e alla vita della città. Interventi di restauro, rifunzionalizzazione e nuovi modelli di gestione restituiscono questi patrimoni alla comunità, rafforzandone il ruolo come poli culturali e attrattori anche per pubblici nazionali e internazionali.

Esempio
Villa della Regina - Riqualficazione del compendio

■ **Cluster 3 Salute e ambiente per il bene comune (per comunità resilienti e consapevoli)**

Promuoviamo iniziative che riconoscono l'interconnessione tra salute delle persone e qualità dell'ambiente. Il rafforzamento della ricerca sanitaria e la cura del patrimonio ambientale urbano contribuiscono insieme a costruire contesti di vita più sani, sostenibili e attenti al benessere delle comunità.

Esempio
Contributo all'attivazione di IRCCS

■ **Cluster 4 Educazione, giovani e inclusione (nuove generazioni al centro)**

Sviluppiamo programmi che rafforzano gli ecosistemi educativi e ampliano le opportunità per le giovani generazioni. Dalla prima infanzia all'ingresso nella vita adulta, interventi educativi, sociali e abitativi contrastano le disuguaglianze e accompagnano i giovani nello sviluppo delle proprie competenze e autonomie.

Esempio
Asset Building For Education- AB4E

117,79 mln €
Totale complessivo
nel 2025

59
Numero interventi
nel 2025



Dal punto di vista erogativo il 2025 ha visto lo stanziamento di circa 118 milioni di € per l'implementazione di 59 interventi su 11 Progetti di Sviluppo.

Nel corso del 2025, l'intero portfolio dei Progetti di Sviluppo, coerentemente con il livello di maturità operativa acquisito, ha sperimentato significativi avanzamenti. Tuttavia, ai fini del presente Rapporto, giova dare evidenza di due progetti specifici che nell'ultimo anno hanno registrato un'evoluzione significativa.

TABELLA 4.1 DETTAGLIO PROGETTI DI SVILUPPO NEL 2025 (IMPORTI IN MIGLIAIA DI €)

PROGETTI DI SVILUPPO	IMPORTO DELIBERATO	N. INTERVENTI
Attrazione Investimenti e Piano Industriale (studio di fattibilità)	■ 300	1
Cavallerizza Reale	■ 1.070	2
Città dell'Educazione	109.278	37
Hub Innovazione Genova	■ 2.000	1
Contributo all'attivazione di IRCCS	■ 540	5
PAAS	■ 164	5
Progetto Viali Alberati	■ 2.560	2
Giovani (studio esplorativo)	■ 1.100	1
Strategia AI e supporto AI4I	■ 677	3
Villa della Regina - Riqualificazione del compendio	■ 100	1
Evoluzione Enti strumentali di Ricerca	-	1
TOTALE COMPLESSIVO	117.789	59



Restauro e rifunzionalizzazione della Galleria d'Arte Moderna (GAM) di Torino

Il progetto di rigenerazione della "GAM - Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea di Torino", prima galleria d'arte contemporanea nata in Italia e detentrica insieme alla omologa Galleria di Roma della più rilevante parte dell'intero patrimonio artistico nazionale dell'Ottocento e del Novecento, è originato dall'esigenza di provvedere al complessivo restauro dell'edificio che versa, per un terzo, in una condizione di inagibilità al pubblico e, per la restante parte, richiede necessarie opere di adeguamento⁵.

A partire da questa indifferibile necessità, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha ritenuto possa scaturire un'eccezionale opportunità per riportare il Museo al suo naturale posizionamento internazionale, rafforzandone reputazione, prestigio e ruolo, con una visione sensibile alle tematiche che oggi dominano il dibattito globale ed una capacità di anticipare le aspettative di un'ampia platea di stakeholders.

Il progetto si configura come l'occasione per provare a rigenerare l'originario spirito avanguardistico che ha caratterizzato la nascita dell'attuale edificio della "GAM" ripensando il concetto di innovazione architettonica: dal rispetto dello storico disegno avveniristico al progetto sostenibile e di assoluta avanguardia, che tornerà ad essere riconosciuto e valorizzato in una nuova lettura dello spazio urbano. Il nuovo Museo sarà infatti un'autentica agorà, un polmone fisico e culturale aperto, riconoscibile e accessibile, in grado di riplasmare l'intero isolato e di generare una nuova visione e percezione di questa porzione della città.

Nell'ambito di una consolidata interlocuzione con la Città di Torino e la Fondazione Torino Musei, che gestisce il Museo, nel 2025 è stato pubblicato il concorso internazionale di progettazione per il piano di riqualificazione, rilancio e valorizzazione del Museo. Alla prima fase, a cui hanno partecipato 49 gruppi di architettura e ingegneria provenienti da diversi Paesi (Francia, Germania, Giappone, Italia, Libano, Paesi Bassi, Spagna, Svizzera, Regno Unito e Stati Uniti), ha fatto seguito una seconda fase a cui hanno avuto accesso i cinque finalisti. Il vincitore del concorso internazionale, il gruppo di progettazione composto da MVRDV, BALANCE Architettura, EP&S Group, Dott. Michelangelo Di Gioia e Prof. Filippo Busato, è stato proclamato lo scorso dicembre in un evento dedicato che si è tenuto a Torino presso il Collegio Carlo Alberto. La stima attuale del costo complessivo dell'intervento ammonta a 27,5 milioni di €.

Strategia AI e Supporto ad AI4I

La Fondazione Compagnia di San Paolo ha espresso l'interesse e l'ambizione di contribuire alla costruzione di un sistema dell'innovazione competitivo su scala locale e internazionale nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale, nel quale la Fondazione "AI4Industry (AI4I)" assume un ruolo primario.

Il Progetto di Sviluppo "Strategia AI" e Supporto ad "AI4I" intende sostenere il percorso di consolidamento del territorio nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale tramite programmi complementari alla Fondazione "AI4I", attività in collaborazione e a beneficio di enti del territorio e azioni avviate all'interno della Fondazione, applicate alla propria base di conoscenza, che potenzialmente possono costituire una sperimentazione per altri enti.

La strategia in fase di implementazione per il supporto ad AI4I prevede una pluralità di azioni integrate che hanno una pluralità di obiettivi, quali: attrarre ricercatori e talenti internazionali per consolidare l'ecosistema, offrire formazione avanzata attraverso seminari, workshop, programmi di laurea e di dottorato, promuovere relazioni strutturate tra ricerca e impresa per favorire lo sviluppo di applicazioni industriali, sostenere il trasferimento tecnologico e abilitare operazioni di *venture capital*, creare un cluster di imprese strumentali, creare un gruppo con competenze AI all'interno del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo.

Nel dicembre 2024, la Fondazione ha quindi sottoscritto con "AI4I" un Protocollo Quadro per il quadriennio 2025-2028 del valore di 4 milioni di € per costituire il Compagnia di San Paolo Institute for Advanced Study, al fine di attrarre esperti internazionali in "AI4I", ampliandone la centralità e incrementando le opportunità per future collaborazioni.

Parallelamente, è stata avviata una collaborazione con l'Università Bocconi per l'attivazione di un track torinese presso il Collegio Carlo Alberto del percorso di laurea in Artificial Intelligence e per il rafforzamento del Laboratorio di Artificial Intelligence, funzionale all'attività degli studenti di laurea magistrale.

La Fondazione ha inoltre consolidato la propria attività a sostegno di progetti che prevedono l'applicazione di soluzioni AI a beneficio di enti terzi. A partire dall'esperienza maturata nelle due edizioni del bando Intelligenza Artificiale sono state avviate tre sperimentazioni che coinvolgono in qualità di partner Reply Machine Learning, Clearbox AI, Amiat, Amiu e FPO. A titolo di esempio, a luglio 2025 è stato deliberato un contributo a favore dell'ASL Città di Torino per il sostegno a un progetto volto a introdurre una soluzione tecnologica avanzata basata sull'uso dell'Intelligenza Artificiale, sviluppata dal Politecnico di Torino, per la verifica dei provvedimenti amministrativi dell'Azienda.

Infine, rientrano nella strategia AI i progetti pilota avviata dalla Fondazione Compagnia di San Paolo al proprio interno (si veda sezione 3.2 Direzione Learning).

4.2 Risultati Customer Satisfaction

La Fondazione vista dagli enti che hanno richiesto un sostegno

A fine novembre 2025, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha invitato gli enti che nel corso del 2024 o del 2025 avevano presentato almeno una richiesta di contributo a compilare un questionario sul gradimento dell'interazione con la Fondazione Compagnia di San Paolo. L'obiettivo della rilevazione è stato raccogliere la percezione degli enti sulle modalità operative e sul rapporto con la Fondazione, individuando punti di forza e possibili aree di miglioramento nelle modalità di relazione, di comunicazione e di gestione delle richieste di sostegno. L'indagine si inserisce in continuità con le tre precedenti rilevazioni condotte nel 2018, nel 2022 e nel 2023.

Sono stati invitati alla compilazione tutti gli enti, pubblici o privati, che tra gennaio 2024 e novembre 2025 avessero presentato almeno una domanda di sostegno alla Fondazione, indipendentemente dall'esito della richiesta (in attesa di risposta, accolta, finanziata o respinta). Complessivamente sono stati inviati alla compilazione 2.074 diversi enti. Dall'invio sono state escluse due categorie principali di enti: i grandi enti pubblici e gli Enti strumentali del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo.

Il questionario è stato somministrato online tramite invio via mail, con metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) anonima, prevedendo due solleciti alla compilazione. L'anonimato della rilevazione è stato garantito per favorire la massima libertà di espressione nelle risposte.

La raccolta dei dati si è svolta tra il 24 novembre e il 19 dicembre 2025 e ha prodotto 554 questionari validi. In fase di analisi, il campione è stato ponderato in base all'Obiettivo di riferimento e alla provincia della sede legale degli enti, per ridurre alcune distorsioni di autoselezione e renderlo più vicino all'universo di riferimento.

La relazione con la Fondazione Compagnia di San Paolo

Complessivamente, gli enti che hanno presentato una richiesta di sostegno alla Fondazione Compagnia di San Paolo esprimono un giudizio positivo sulla relazione con la Fondazione, pari a 8,1 su una scala da 1 a 10 (dove 10 corrisponde al punteggio massimo). Il valore complessivo è stato costruito come indice additivo che aggrega cinque dimensioni: chiarezza degli obiettivi, completezza delle informazioni, tempestività delle comunicazioni, chiarezza delle indicazioni per la candidatura e adeguatezza dei criteri di ammissibilità.

L'analisi delle singole dimensioni evidenzia livelli di soddisfazione più elevati per la chiarezza degli obiettivi e delle finalità (8,5 su 10), mentre il punteggio più contenuto riguarda l'adeguatezza e la ragionevolezza dei criteri di ammissibilità (7,8 su 10).

GRAFICO 4.1 GIUDIZIO SULLA RELAZIONE CON LA FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO PER SINGOLA CATEGORIA (N. 554)



Sarebbe stato possibile realizzare i progetti senza il supporto della Fondazione Compagnia di San Paolo?

A tutti gli enti, indipendentemente dall'esito dell'ultima richiesta di contributo, è stato chiesto di indicare che cosa sarebbe accaduto, o che cosa è effettivamente accaduto, al progetto in assenza del sostegno della Fondazione Compagnia di San Paolo. La domanda consente di cogliere, seppur sulla base delle dichiarazioni degli enti, il grado di addizionalità del contributo della Fondazione alla realizzazione delle iniziative proposte.

Il 46% degli enti dichiara che il progetto non sarebbe stato realizzato senza il sostegno della Fondazione Compagnia di San Paolo. Solo il 7% afferma, invece, che l'iniziativa sarebbe stata attuata integralmente anche in assenza del contributo. Nel restante 47% dei casi il progetto sarebbe stato comunque realizzato, ma in forma ridimensionata. È da notare che, tra questi ultimi, circa la metà avrebbe dovuto ridurre la dimensione del progetto di oltre il 50% rispetto a quanto originariamente previsto.

In sintesi, i risultati evidenziano come il sostegno della Fondazione svolga spesso un ruolo determinante nel rendere possibile la realizzazione dei progetti o nel definirne la scala. In oltre nove casi su dieci, infatti, l'assenza del contributo della Fondazione Compagnia di San Paolo avrebbe comportato la mancata realizzazione dell'iniziativa o una significativa riduzione della sua portata. Questo dato conferma il ruolo della Fondazione come attore abilitante nello sviluppo di iniziative e progettualità sul territorio, da una parte, e, dall'altra, conferma la necessità, ove possibile, di rafforzare la capacità degli enti di fare *fundraising* e di diversificare le fonti con cui sostenere i propri progetti.

GRAFICO 4.2 CONSEGUENZE DEL MANCATO SOSTEGNO DELLA FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO SUL PROGETTO

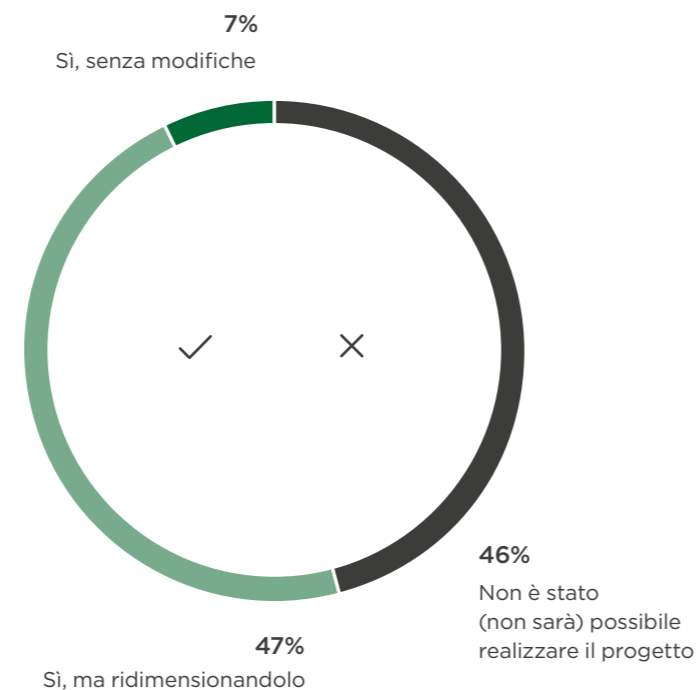


GRAFICO 4.3 PERCENTUALE DI RIDIMENSIONAMENTO, STIMATO O EFFETTIVO, DEI PROGETTI SENZA CONTRIBUTO FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO

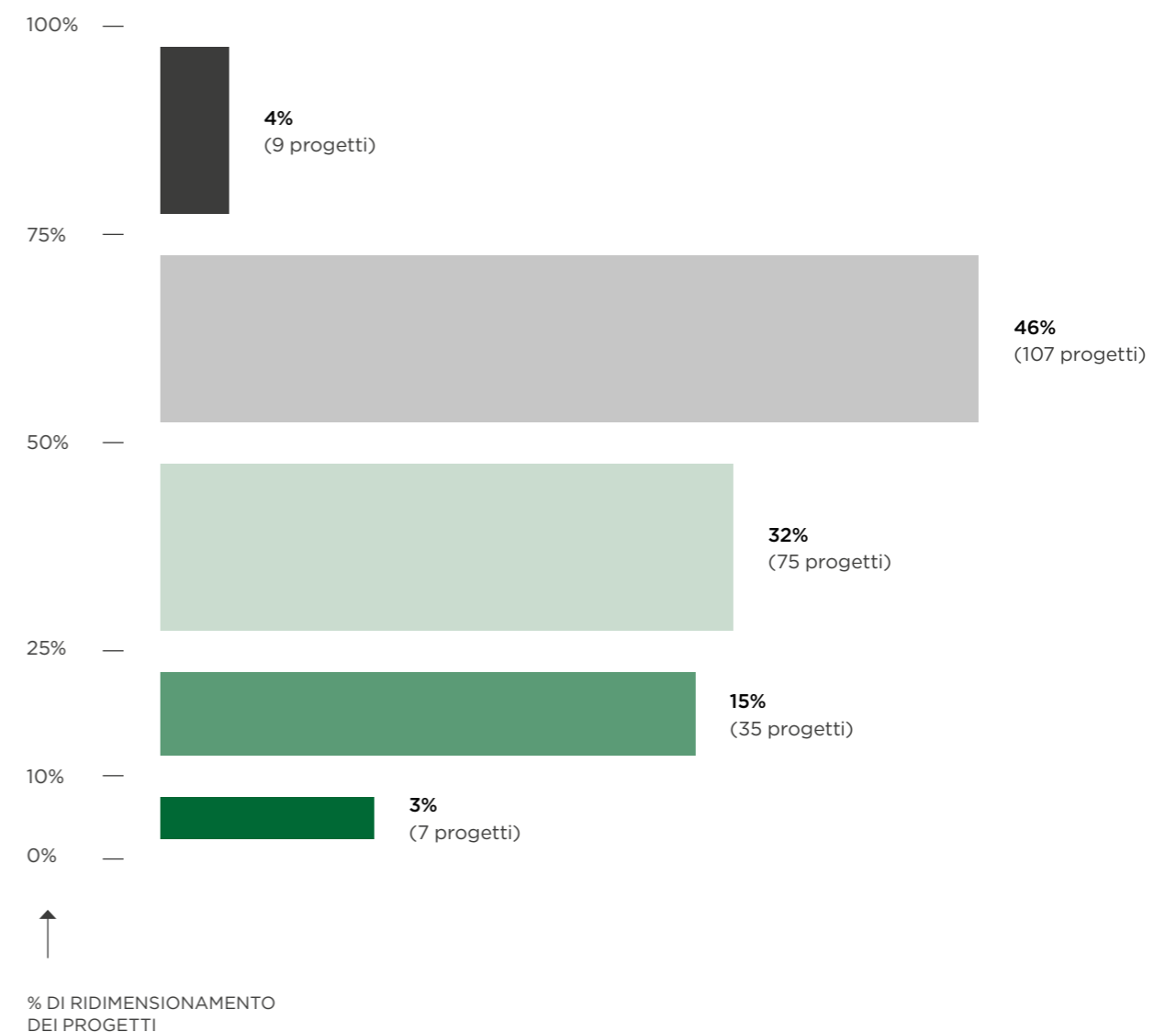
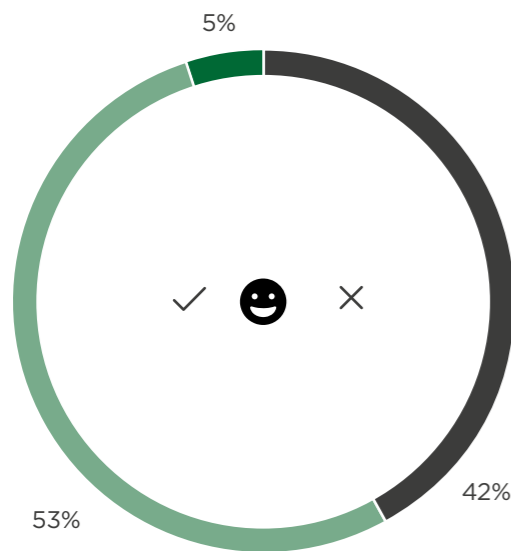


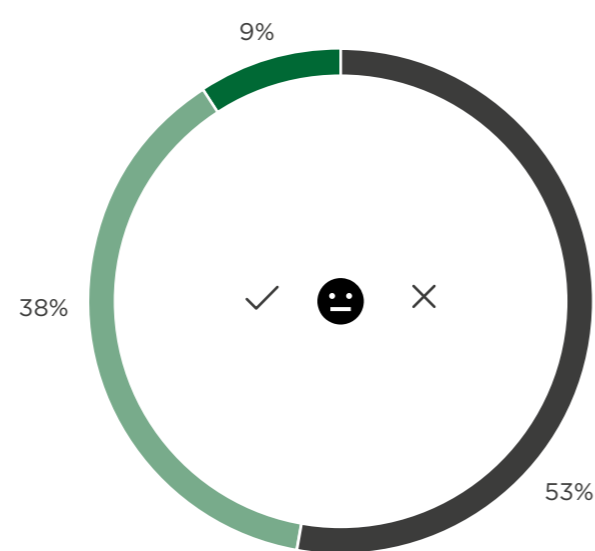
GRAFICO 4.4 CONSEGUENZE DEL MANCATO SOSTEGNO DELLA FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO SUL PROGETTO, PER ESITO DELL'ULTIMA RICHIESTA DI SOSTEGNO

Cosa sarebbe accaduto al progetto senza il contributo della Fondazione Compagnia di San Paolo?

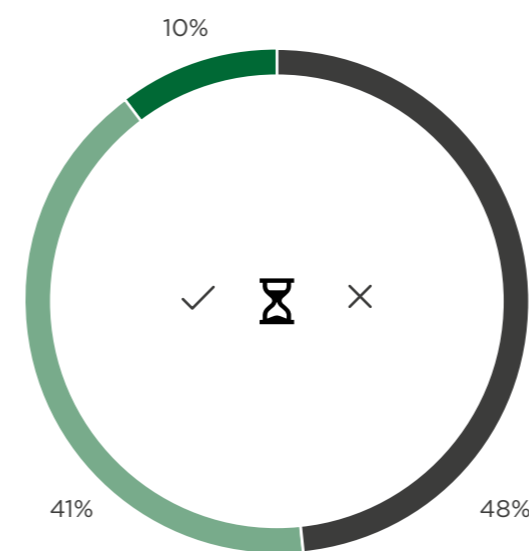
■ Realizzato integralmente ■ Realizzato in forma ridotta ■ Non realizzato



320 progetti
FINANZIATI



163 progetti
RESPINTI



98 progetti
IN ATTESA DI
CONOSCERE L'ESITO

Considerando le risposte alla luce dell'esito dell'ultima richiesta di sostegno, emergono alcune differenze nelle modalità con cui i progetti sarebbero stati realizzati in assenza del contributo della Fondazione Compagnia di San Paolo.

Tra gli enti finanziati, la maggioranza dei progetti sarebbe comunque stata realizzata, ma prevalentemente in forma ridimensionata (53%), mentre il 42% non sarebbe stato avviato senza il contributo della Fondazione Compagnia di San Paolo. Solo una quota molto limitata (5%) ritiene che il progetto sarebbe stato realizzato integralmente anche in assenza del sostegno.

Tra gli enti ancora in attesa di conoscere l'esito della richiesta emerge invece una maggiore incertezza: quasi la metà (48%) ritiene che il progetto non verrebbe realizzato senza il contributo, mentre il 41% prevede una realizzazione in forma ridotta e il 10% senza modifiche rispetto al piano originario. Il dato più elevato di progetti non realizzati si registra tra gli enti la cui richiesta è stata respinta (53%), una categoria in cui le risposte riflettono verosimilmente situazioni effettivamente verificatesi. Tuttavia, anche in questo gruppo una parte degli enti è riuscita a portare avanti il progetto, seppur ridimensionato (38%) o, in misura minore, senza modifiche (9%).

Relazione tra gli enti e la Fondazione

Circa quattro enti su cinque dichiarano di sentirsi compresi e valorizzati dalla Fondazione Compagnia di San Paolo. Si tratta di un risultato positivo, che segnala l'esistenza di un rapporto di fiducia consolidato tra la Fondazione e una larga parte degli enti con cui interagisce.

Vi sono anche elementi di attenzione, ad esempio il 40% dei rispondenti afferma di sentirsi talvolta spinto a modificare le proprie priorità operative per aumentare le probabilità di ricevere sostegno dalla Fondazione Compagnia di San Paolo. Da un lato, questo può indicare il rischio che gli enti orientino le proprie scelte progettuali principalmente in base alle opportunità di finanziamento. Dall'altro, può anche riflettere l'effetto di orientamento strategico esercitato dalla Fondazione, che, attraverso i propri programmi e strumenti, promuove processi di sviluppo organizzativo e il rafforzamento della capacità progettuale degli enti.

Con riferimento agli enti il cui ultimo progetto è stato sostenuto dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, la quasi totalità esprime un elevato livello di soddisfazione per il rapporto con la Fondazione (97%). Il dato rimane molto alto anche per quanto riguarda le procedure di rendicontazione (85%), pur risultando inferiore alla soddisfazione complessiva. L'86% degli enti ritiene che lo sforzo documentale sia proporzionato al contributo ricevuto e il 95% considera ragionevoli le richieste di dati aggiuntivi della Fondazione. Le esigenze informative della Compagnia risultano inoltre ampiamente comprese

dagli enti (95%) e la comunicazione tra la Fondazione ed ente è generalmente valutata come adeguata, sia per qualità, sia per frequenza.

Nel complesso, questi risultati indicano che le procedure amministrative e di rendicontazione della Fondazione sono percepite dagli enti come sostenibili e coerenti con il livello di sostegno ricevuto, confermando la presenza di un rapporto collaborativo e di una buona comprensione reciproca delle esigenze informative legate alla gestione dei contributi.

GRAFICO 4.5 PERCEZIONE DELLA FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO DA PARTE DEGLI ENTI

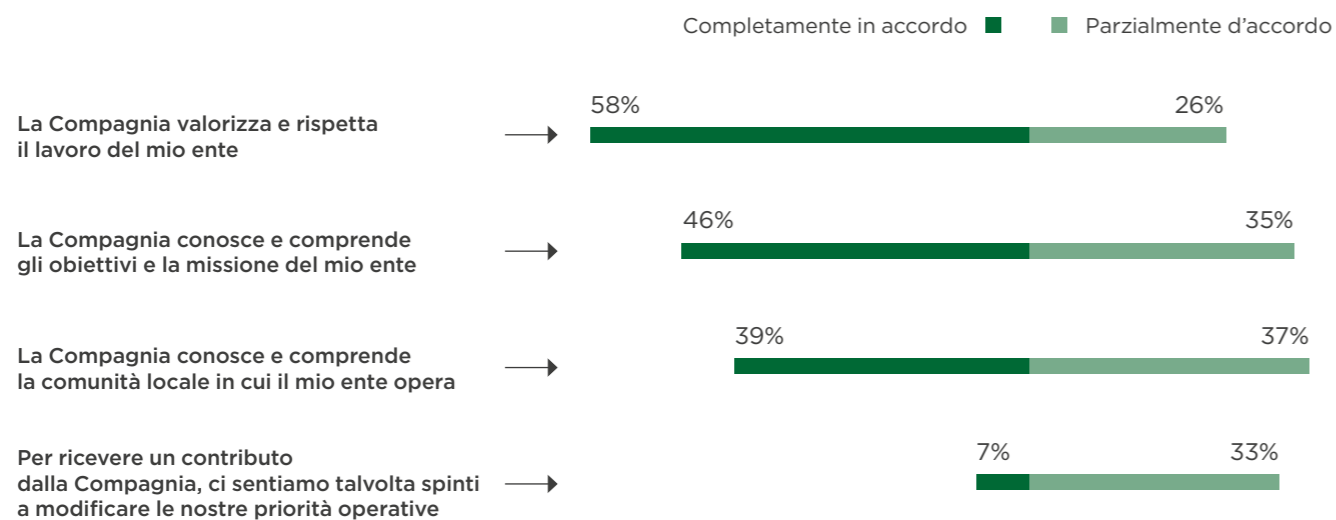
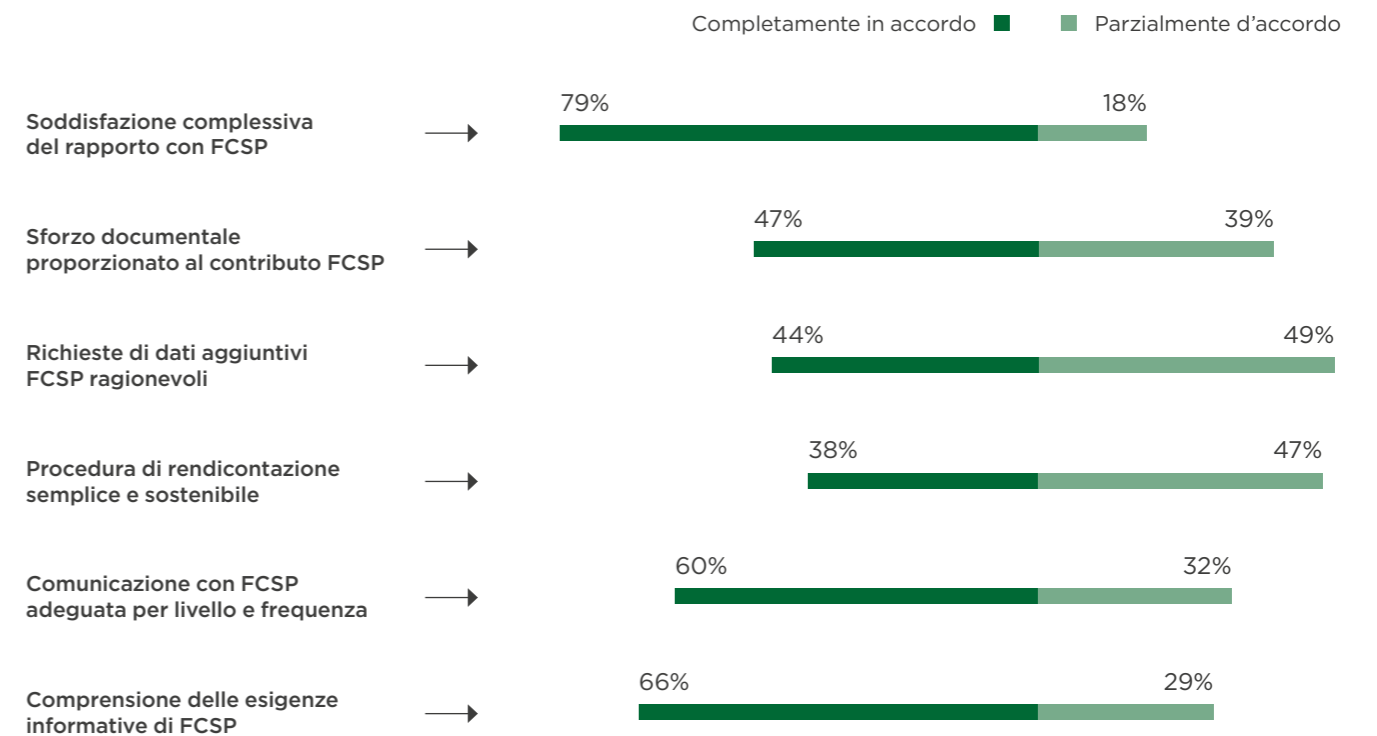


GRAFICO 4.6 SODDISFAZIONE RAPPORTO CON LA FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO (SOLO PROGETTI SOSTENUTI)



Aree di miglioramento

Le indicazioni fornite dagli enti in merito a possibili miglioramenti dell'azione della Fondazione sono state esaminate mediante un'analisi dei componenti principali (PCA). Da questa sono emersi tre ambiti principali su cui intervenire: efficienza dei processi, qualità della relazione con gli enti, comunicazione.

Per quanto riguarda i processi, gli enti segnalano l'opportunità di snellire la documentazione richiesta per il monitoraggio e la rendicontazione, nonché di semplificare ulteriormente la procedura di invio delle domande online (ROL).

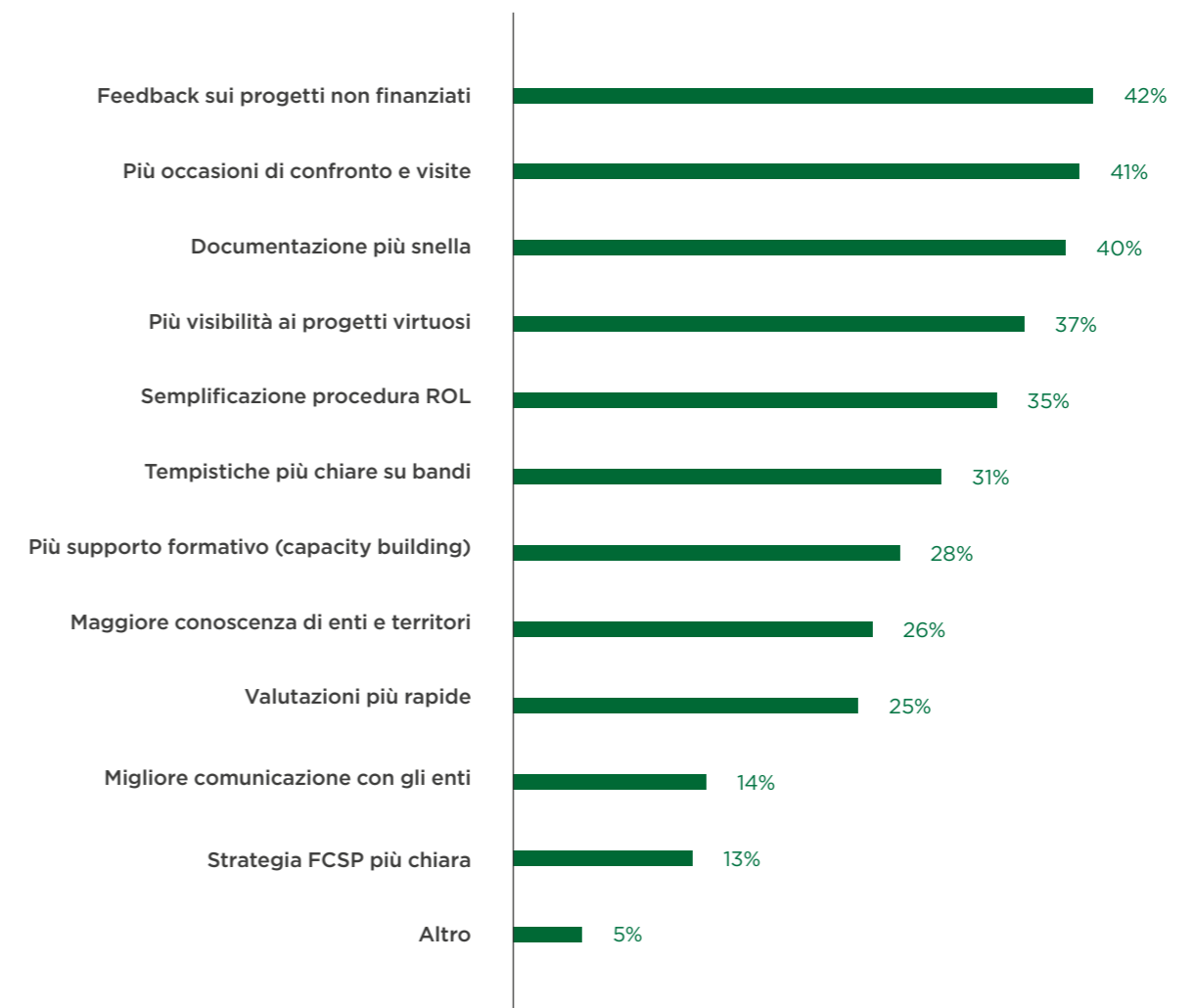
Sul piano delle relazioni, emerge l'esigenza di rafforzare i momenti di confronto diretto, anche attraverso visite in loco e occasioni di dialogo più strutturate con il personale della Fondazione. Viene inoltre segnalata l'importanza di valorizzare le esperienze più efficaci come buone pratiche e di fornire feedback più puntuali sui progetti non accolti.

Queste indicazioni si collegano anche al tema della comunicazione, con la richiesta di aggiornamenti più tempestivi sui bandi e sulle opportunità e, per una parte degli enti, di maggiore chiarezza nell'esposizione delle priorità strategiche della Fondazione.

Rimane inoltre diffuso l'interesse degli enti a ricevere forme di sostegno allo sviluppo organizzativo, in particolare attraverso iniziative di *capacity building*.

Il confronto con la rilevazione del 2023 evidenzia alcune variazioni nelle priorità espresse dagli enti: diminuisce la richiesta di una maggiore conoscenza degli enti beneficiari e dei territori (dal 32% al 26%), mentre cresce la domanda di una maggiore rapidità nei processi di valutazione e selezione delle domande, indicata dal 25% degli enti rispetto al 16% registrato nel 2023.

GRAFICO 4.7 AREE IN CUI GLI ENTI VORREBBERO CHE LA FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO MIGLIORASSE (N.554)



Compilazione della Richiesta Online di contributo (ROL)

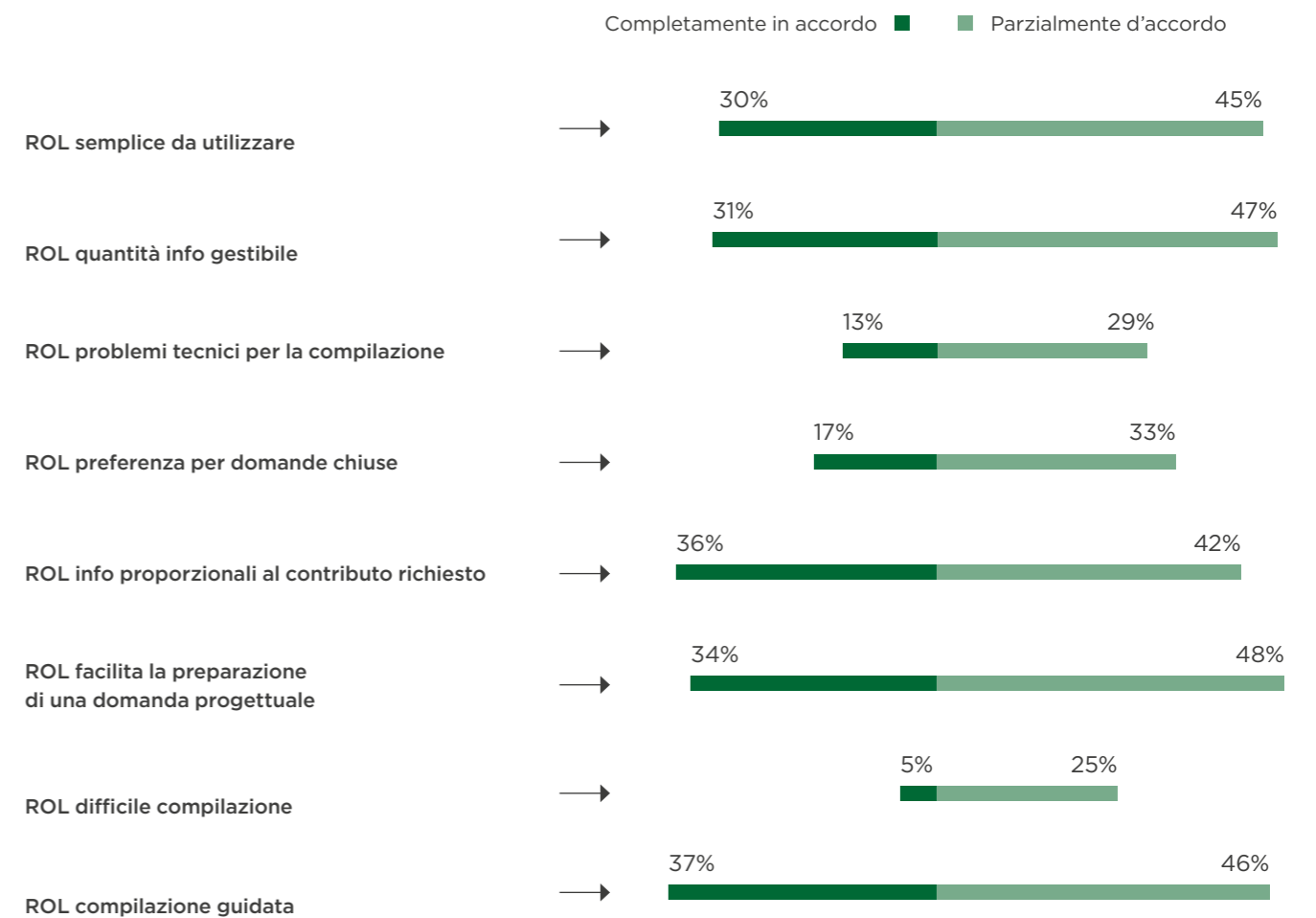
Particolare attenzione è stata dedicata alla rilevazione dell'esperienza degli enti con il sistema online ROL, utilizzato per la presentazione delle domande di contributo, anche al fine di verificare se le modifiche introdotte nel corso del 2025 abbiano prodotto un effettivo miglioramento del sistema.

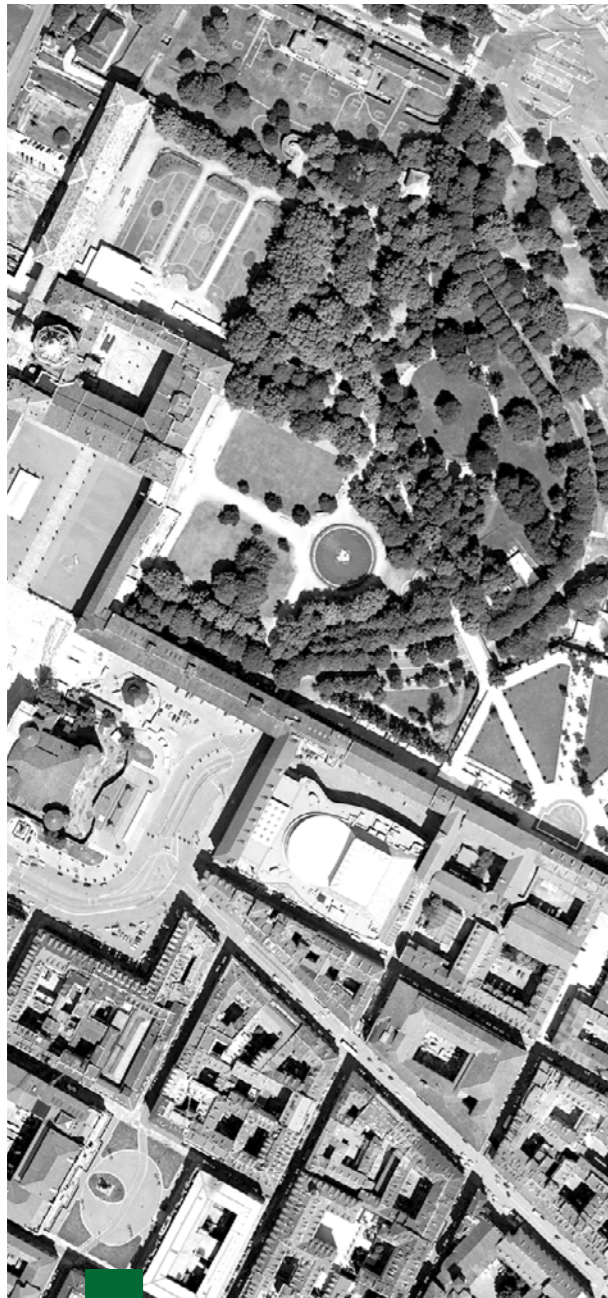
Nel complesso, i risultati restituiscono un quadro in cui emergono due elementi principali. In primo luogo, si registra un apprezzamento diffuso per il supporto informativo messo a disposizione degli enti: l'82% dei rispondenti riconosce che il sistema ROL ha semplificato il processo di preparazione della domanda progettuale. In secondo luogo, il carico informativo richiesto appare generalmente percepito come proporzionato: il 78% degli enti ritiene che la quantità di informazioni da fornire sia gestibile e adeguata rispetto al contributo potenzialmente ottenibile, un dato sostanzialmente in linea con quanto rilevato nel 2023.

Accanto a questi elementi positivi, tuttavia, persistono alcune criticità di natura tecnica. Due enti su cinque dichiarano di aver incontrato difficoltà nella compilazione della domanda e, nello specifico, il 30% segnala problemi rilevanti nell'uso del sistema. Il persistere di tali criticità, già emerse nella precedente rilevazione, suggerisce l'opportunità di proseguire nel percorso di miglioramento dell'esperienza di compilazione e dell'usabilità della piattaforma.

Circa tre quarti degli enti hanno inoltre utilizzato il nuovo sistema ROL introdotto nel 2025. Tra questi, il 45% lo giudica sostanzialmente simile alla versione precedente, mentre il 36% ne rileva un miglioramento, segnalando una percezione complessivamente positiva delle modifiche introdotte, pur in presenza di ulteriori margini di perfezionamento.

GRAFICO 4.8 PERCEZIONE UTILIZZO DEL SISTEMA ONLINE ROL





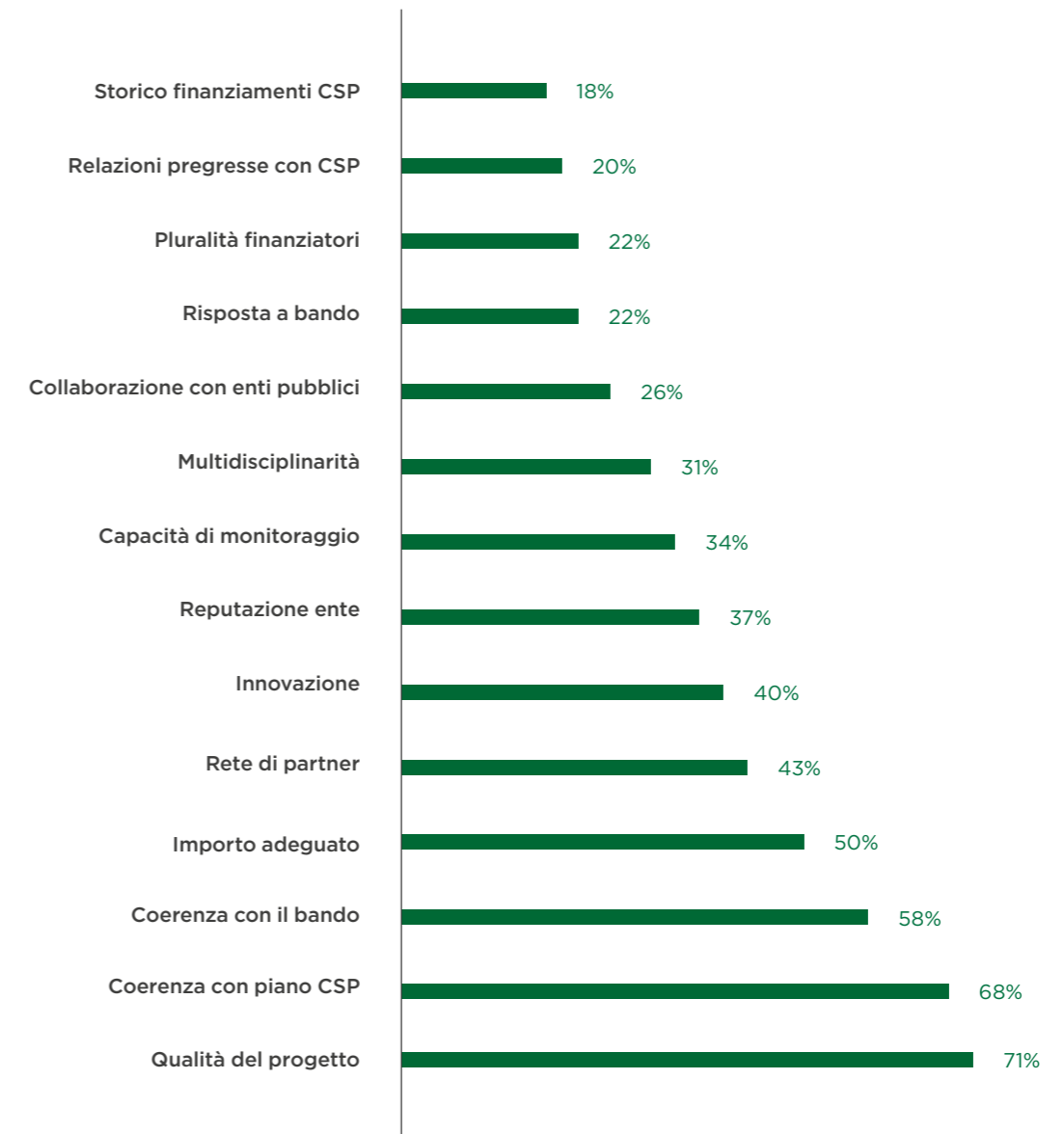
Fattori che determinano il successo di un progetto

L'analisi dei fattori ritenuti dagli enti più rilevanti per il successo di una proposta progettuale evidenzia come la qualità del progetto rappresenti l'elemento più determinante (71%), seguita dalla coerenza con il Piano Strategico della Fondazione (68%) e dalla coerenza con le richieste di uno specifico bando (58%). Un ruolo importante è attribuito anche alla congruità dell'importo richiesto, indicata da circa la metà degli enti.

Seguono i fattori legati alla capacità organizzativa e progettuale degli enti, quali la rete di partner (43%), il grado di innovazione dell'iniziativa (40%), la reputazione dell'ente (37%) e la capacità di monitoraggio delle attività (34%). Con percentuali più contenute, vengono indicati elementi di contesto quali la multidisciplinarietà del progetto (31%) e la collaborazione con enti pubblici (26%).

Meno rilevanti risultano invece la partecipazione a bandi specifici (22%) e fattori di natura relazionale o storica, come la pluralità dei finanziatori (22%), le relazioni pregresse con la Fondazione Compagnia di San Paolo (20%) e lo storico dei finanziamenti ricevuti (18%). Nel complesso emerge quindi una percezione del processo di selezione fortemente orientata alla qualità e alla solidità delle proposte progettuali, più che a fattori legati alla storia dei rapporti tra enti e Fondazione.

GRAFICO 4.9 FATTORI RITENUTI DAGLI ENTI COME RILEVANTI PER IL SUCCESSO DI UNA PROPOSTA PROGETTUALE (N. 554)



La Compagnia descritta in tre aggettivi

Agli enti è stato chiesto di descrivere la Fondazione Compagnia di San Paolo con tre aggettivi. Complessivamente sono stati raccolti 372 aggettivi diversi relativi alla Fondazione, registrando un sentiment positivo nel 73% dei casi e neutro nel 18%.

I tre più ricorrenti sono: “innovativa”, “affidabile” e “attenta”.

Nel loro insieme, queste descrizioni restituiscono l'immagine di una Fondazione percepita come capace di promuovere il cambiamento e l'innovazione, mantenendo al tempo stesso un forte legame di affidabilità e di attenzione verso il territorio e le realtà con cui collabora. Ne emerge il profilo di un'istituzione che coniuga una spinta all'innovazione con la solidità di un rapporto costruito nel tempo con il proprio ecosistema di riferimento.

Capacity building e sviluppo organizzativo

L'indagine ha inoltre approfondito il tema del *capacity building*, inteso come l'insieme delle attività volte al rafforzamento delle competenze organizzative, gestionali e strategiche degli enti. Questo ambito rappresenta una dimensione rilevante dell'azione della Fondazione, orientata non solo al sostegno dei singoli progetti, ma anche allo sviluppo delle capacità degli enti per operare in modo efficace e sostenibile nel tempo.

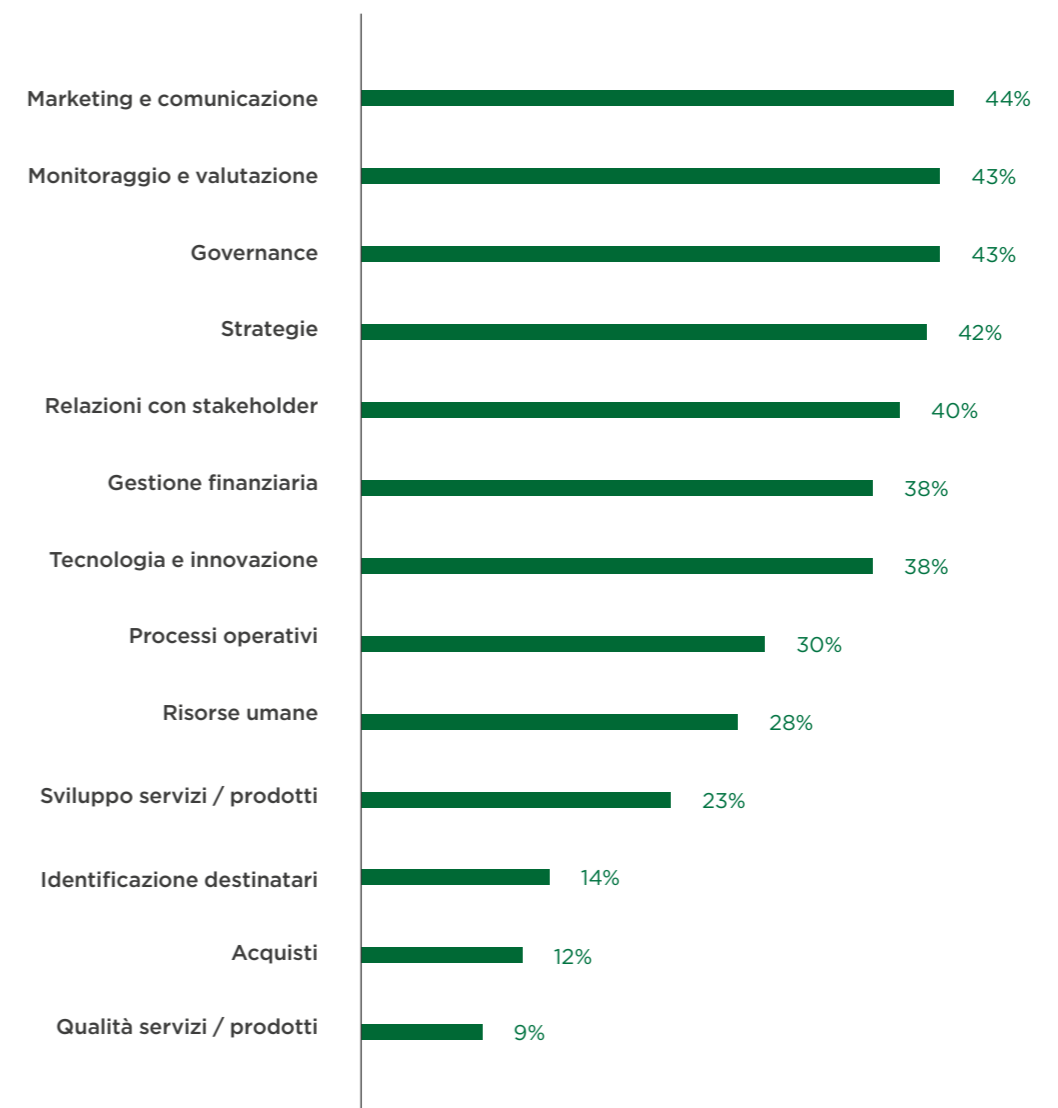
Circa la metà degli enti partecipanti all'indagine ha svolto attività di *capacity building* tra il 2022 e il 2025. Di questi, il 65% ha ricevuto un supporto parziale o completo da parte della Fondazione Compagnia di San Paolo. Nel complesso, il 70% degli enti esprime interesse a partecipare ad eventuali nuove iniziative di *capacity building* promosse dalla Compagnia.

Gli ambiti di maggiore interesse risultano essere il marketing e la comunicazione (44%), il monitoraggio e la valutazione delle attività (43%), l'organizzazione e la governance (43%) e le strategie di sviluppo (42%). Seguono le relazioni con gli stakeholder e con altri enti (40%), la gestione economico-finanziaria (38%) e la tecnologia e l'innovazione (38%).

Un interesse più contenuto emerge invece per ambiti quali la gestione dei processi operativi, la gestione delle risorse umane e lo sviluppo di servizi e prodotti, inclusa l'identificazione dei possibili destinatari delle attività. Un interesse marginale (tra il 9 e il 12%) riguarda infine il supporto relativo all'acquisto o alla qualità di beni e servizi.

Nel complesso, i risultati evidenziano che il rafforzamento delle competenze organizzative rappresenta un ambito di interesse diffuso tra gli enti. In particolare, emerge una domanda significativa di supporto in aree legate alla comunicazione, alla valutazione delle attività e allo sviluppo strategico, a conferma della crescente attenzione degli enti al consolidamento delle proprie capacità gestionali e progettuali. Questo orientamento appare coerente con l'obiettivo della Fondazione di affiancare, oltre al sostegno ai progetti, anche un'azione di rafforzamento strutturale delle organizzazioni che operano sul territorio.

GRAFICO 4.10 DIMENSIONI CHE L'ENTE VORREBBE RAFFORZARE NELL'AMBITO DEL CAPACITY BUILDING (N. 387)



All'interno delle attività di *capacity building* è stato inoltre approfondito, in modo specifico, l'ambito della comunicazione, al fine di comprendere nel dettaglio le esigenze degli enti in materia di rafforzamento delle proprie competenze in questo ambito.

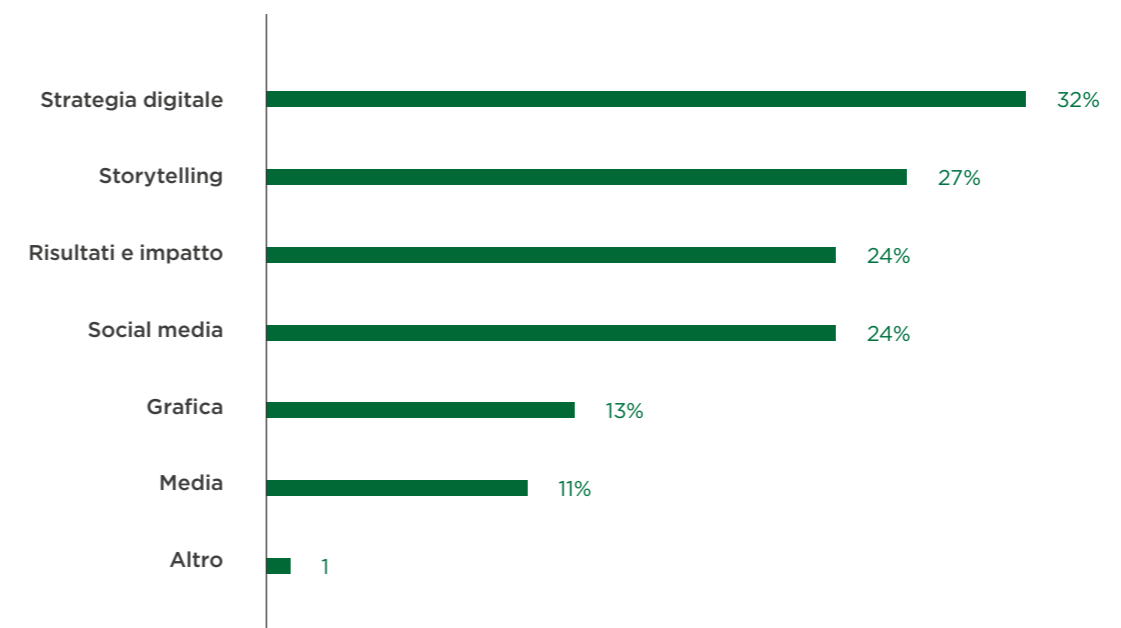
Tra le aree di maggiore interesse emergono la strategia digitale e la promozione online (32%), seguite dallo storytelling e dalla narrazione delle attività (27%). Un livello di attenzione analogo riguarda sia la comunicazione dei risultati e dell'impatto dei progetti (24%) sia l'uso dei canali social (24%). Quote più contenute di enti segnalano invece il bisogno di supporto nella grafica e nell'identità visiva dei progetti (13%) e nella redazione di comunicati stampa o di contenuti per i media (11%), mentre un interesse residuo è espresso per altre tipologie di supporto (1%).

Nel complesso, le risposte indicano come gli enti attribuiscono particolare importanza allo sviluppo di competenze legate alla comunicazione strategica e digitale, considerate strumenti utili per rafforzare la visibilità delle iniziative e migliorare la capacità di raccontare in modo efficace le attività, i risultati e l'impatto generato.

Nel complesso, i risultati dell'indagine restituiscono un quadro ampiamente positivo della relazione tra la Fondazione Compagnia di San Paolo e gli enti che presentano richieste di sostegno. La Fondazione è percepita come un interlocutore affidabile, attento e capace di accompagnare lo sviluppo delle progettualità sul territorio. Allo stesso tempo, l'analisi evidenzia alcuni ambiti in cui gli enti auspicano ulteriori miglioramenti, in particolare per quanto riguarda la semplificazione di alcuni processi, la rapidità delle procedure e il rafforzamento delle occasioni di confronto diretto.

Nel loro insieme, le evidenze raccolte offrono indicazioni utili per orientare il miglioramento continuo delle modalità di relazione con gli enti e per rafforzare l'efficacia dell'azione della Fondazione nel sostenere iniziative e organizzazioni sul territorio. L'indagine rappresenta quindi uno strumento importante di ascolto e apprendimento, utile a consolidare un rapporto basato sulla fiducia, sulla trasparenza e sulla collaborazione con gli attori che operano nei diversi ambiti di intervento della Fondazione Compagnia di San Paolo.

GRAFICO 4.11 ASPETTI DELLA COMUNICAZIONE SU CUI L'ENTE VORREBBE RICEVERE SUPPORTO PER MIGLIORARE LE PROPRIE CAPACITÀ (N 387)



Elenco Beneficiari.

A partire dalla presente edizione del Rapporto annuale, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha deciso di rendere maggiormente fruibili le informazioni relative ai progetti sostenuti nel 2025, mediante l'accesso ad una *dashboard* interattiva e interrogabile per alcune chiavi di ricerca (Missione, ente beneficiario, territorio di riferimento dell'ente beneficiario).

La *dashboard* è liberamente consultabile a [questo link](#).





Dal 1563, il bene comune.



www.compagniadisanpaolo.it