

Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

Documento  
Programmatico  
Annuale 2023

# Indice



## Premessa 4

### Obiettivo Cultura

Arte, Patrimonio, Partecipazione. Immaginiamo il futuro.

8

Missione Creare attrattività	14
Missione Sviluppare competenze	20
Missione Custodire la bellezza	26
<i>Ente Strumentale - Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura</i>	32
Missione Favorire partecipazione attiva	34

### Obiettivo Persone

Opportunità, Autonomia, Inclusione. Costruiamo il futuro.

42

Missione Abitare tra casa e territorio	48
Missione Favorire il lavoro dignitoso	56
Missione Educare per crescere insieme	62
<i>Enti Strumentali e Partecipati - Fondazione per la Scuola e Consorzio Xké? ZeroTredici</i>	68
Missione Diventare comunità	70
<i>Ente Strumentale - Fondazione Ufficio Pio</i>	76
Missione Collaborare per l'inclusione	78

## Obiettivo Pianeta

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

84

Missione Valorizzare la ricerca	90
<i>Ente Strumentale - Fondazione Collegio Carlo Alberto</i>	96
Missione Accelerare l'innovazione	98
<i>Ente Strumentale - Fondazione LINKS</i>	104
Missione Promuovere il benessere	106
<i>Ente Strumentale - IIGM</i>	112
Missione Aprire scenari internazionali	114
Missione Proteggere l'ambiente	118

## Le funzioni trasversali

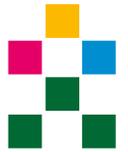
124

Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione	126
Direzione Finanza e Direzione Innovazione d'Impatto	128
Direzione Operations	132
Comunicazione	134

### Le risorse stanziare per l'esercizio 2023

136

Appendice A - La cassetta degli attrezzi della Fondazione Compagnia di San Paolo	142
--	-----

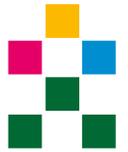


# Premessa.

Questo documento presenta in modo organizzato le linee di lavoro che la Fondazione Compagnia di San Paolo svilupperà nel corso del 2023 e si colloca all'interno del quadro tracciato nel Documento di Programmazione Pluriennale 2021-2024. L'attività della Fondazione, infatti, risponde ad una logica strategica quadriennale, come è giusto che sia per un ente che ha responsabilità di lungo periodo e che, per la natura stessa del suo agire all'interno della società, ha l'onere di dichiarare quali siano i suoi intendimenti programmatici, ispirati alle necessità del territorio e al dialogo con gli stakeholder, e gli strumenti per metterli in atto. La normativa medesima che ordina la vita delle fondazioni di origine bancaria prevede la scansione quadriennale (impostazione strategica) e annuale (definizione applicativa) dei documenti di programmazione.

In questa introduzione, vorremmo portare in particolare l'attenzione su due aspetti che caratterizzano il lavoro della Compagnia in questi anni: da un lato, il suo costituirsi come "agente di sviluppo sostenibile", dall'altro, in stretta relazione, la pluralità degli strumenti per promuovere e sostenere questa scelta messi a disposizione dei suoi partner. Il dettaglio è indicato nel corso delle pagine che seguono.

Essere agente di sviluppo sostenibile significa in primo luogo, per la Compagnia, avere una precisa idea di sostenibilità, in linea con i principi di cultura e politica dello sviluppo, sovranazionali, europei, italiani, ai quali la Fondazione ha deciso, in questa specifica contingenza storica, di allineare la propria azione. Si tratta di una sostenibilità a più dimensioni, in cui gli aspetti ambientali informano e al tempo stesso sono correlati a quelli tecnologici, sociali ed economici. Questo taglio concettuale è presente come una preoccupazione e una ispirazione in tutto il lavoro della Fondazione, a prescindere dai singoli contesti settoriali di



applicazione. Le nostre Missioni, che pure hanno una specializzazione verticale, lavorano con crescente attenzione alle implicazioni contestuali di ciascuna progettualità. In secondo luogo, essere agente di sviluppo significa considerare, intenzionalmente e in modo misurabile, il contributo che qualunque tipo di progetto può portare alla crescita umana e alla prosperità economica dei territori sui quali prevalentemente si esercita l'azione della Compagnia. Alcune linee di azione, inoltre, come quelle dedicate all'efficienza dei sistemi con i quali la Fondazione interagisce, sono pensate per aumentare direttamente la resilienza e la sostenibilità, oltre alla crescita economica, del territorio.

Un esempio è quello dei programmi che, non a caso, hanno preso il nome di Next Generation: **Next Generation YOU** riguardo il Terzo Settore produttivo, **Next Generation WE** dedicato ai Comuni, **Next Generation SCHOOL** per le infrastrutture scolastiche. Si tratta di una linea di azione già attivata nel corso del 2021 e volta, con strumenti differenti di *capacity building* e supporto tecnico, a sostenere i diversi soggetti, pubblici e del privato sociale, nei loro sforzi di migliorare la loro organizzazione - nel caso del Terzo Settore - e di partecipare con successo a bandi regionali, europei e nazionali (in primo luogo quelli del *PNRR*), tramite la preparazione di proposte di qualità, sia in senso formale, sia, soprattutto, in senso sostanziale. Questa azione, che ha riscontrato un notevole successo, è portatrice di benefici immediati, ma, soprattutto, consente alle organizzazioni di rafforzare il loro capitale cognitivo, organizzativo, relazionale con effetti positivi auspicabilmente permanenti su loro stesse ma anche sul sistema locale nel suo insieme. Il programma Next Generation troverà sviluppo anche nel 2023, con attenzione crescente non solo alla preparazione dei progetti, ma anche alla loro implementazione nei tempi e nelle forme dovute.

Quello di Next Generation è un caso significativo di applicazione di strumenti di "sviluppo sostenibile" che vanno al di là del tradizionale contributo a fondo perduto relativo, spesso non più adeguato, alla realizzazione di un progetto. Come detto, si tratta di un investimento sulle competenze, con ricadute più vaste. La Compagnia indirizza le proprie risorse filantropiche verso le cause collettive che agiscono sulle persone, permettendo loro di sviluppare il loro potenziale, partecipare, mettere alla prova le proprie idee, accedere ai servizi di protezione e veder rispettati i loro diritti di cittadinanza, in un solo concetto verso quel bene comune che è l'obiettivo principe della Fondazione dalla sua nascita. La Compagnia ha oggi predisposto una ampia rosa di strumenti che possono essere modulati per contribuire alla crescita e allo sviluppo del territorio. È oggi più che mai indispensabile che l'impatto di tali risorse, mai garantite una volta per tutte, sia il più elevato possibile e porti frutti duraturi.

La Compagnia è ben consapevole che lo scenario che attende Torino, il Nord-Ovest, l'Italia e in realtà l'intero mondo è quanto mai incerto e purtroppo preoccupante. Nondimeno, sarebbe controproducente, per un ente come la Compagnia, trascurare il proprio impianto strategico per intervenire soltanto sulle emergenze, magari facendolo con risorse di fatto inadeguate. Ciò non significa, tuttavia, che la programmazione della Fondazione sia insensibile al contesto: già gli anni 2021 e 2022 hanno mostrato come la Compagnia sappia essere, al momento opportuno, flessibile e proattiva. Le azioni intraprese nel contesto pandemico sono lì a dimostrarlo. Non si tratterà mai, però, di una flessibilità orientata al mero inseguimento delle emergenze: anche la resilienza, dote necessaria per qualunque territorio, è un carattere sistemico e che va perseguito ponendone le necessarie condizioni.



# Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.  
Immaginiamo il futuro.

Obiettivo

Cultura

# Il quadro strategico.

Cultura, creatività, patrimonio, partecipazione sono per la Compagnia elementi fondamentali per il benessere e la crescita dei cittadini, per lo sviluppo dei territori e per la realizzazione di una società più equa ed inclusiva nel quadro degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Le linee di lavoro nel 2023 rispondono a un contesto che ha visto nell'ultimo biennio un momento di profonda crisi economico-sociale con uno spiccato aumento delle disuguaglianze: questo trend vale anche per il settore culturale con € 355 milioni di valore aggiunto persi nel solo 2020 in Piemonte e 55.000 posti di lavoro persi a livello nazionale. Interventi a livello centrale hanno provveduto in maniera straordinaria (in alcuni settori più di altri) a mitigare gli effetti, mentre nel contempo iniziano ad arrivare alcuni segnali di ripresa (come, ad esempio, diversi indicatori sul settore turistico a Torino tornati a livelli pre-COVID).

Anche i dati sulla partecipazione attiva (volontariato, attivismo, ambito culturale e ricreativo) sono crollati rispetto a 10 anni fa, soprattutto per quanto riguarda i giovani e gli anziani. 3 italiani su 4 non riescono a pensare cosa avverrà nel domani e, nonostante un sensibile aumento della fiducia dei cittadini nelle istituzioni, tipico delle fasi di emergenza, questo andamento non si traduce in un corrispettivo aumento dell'impegno e della partecipazione politica, che ha visto l'astensionismo per le elezioni amministrative toccare percentuali mai così basse.

Questo quadro complessivo conferma ulteriormente l'opportunità di completamento e perfezionamento nel 2023 del ciclo di bandi tematici lanciati nel 2021 (valorizzazione dei territori, manutenzione preventiva, produzione creativa, presidi culturali e civici per citare i principali) nell'ottica del Piano strategico, con fasi successive o nuove edizioni che permettano di lavorare per raggiungere gli obiettivi previsti dalle diverse Missioni.

Il sostegno a enti e operatori culturali che intendono uscire da questo biennio di forti difficoltà (si stima che 6 organizzazioni su 10 abbiano ridotto il proprio fatturato di più del 25%) non avverrà solo attraverso il sostegno a progettualità ma anche con strumenti a supporto del loro sviluppo e consolidamento: esperienze personalizzate di percorsi di sviluppo organizzativo, attività di *capacity building* che la Compagnia intende offrire in una forma rivista e più organica, investimento sulla formazione di competenze richieste del mercato del lavoro culturale in forte cambiamento, perché da una ricerca sulle professioni culturali condotta nel 2021 sappiamo che sono oltre 70 i profili oggi emergenti, di cui ben il 66% definibile *cross-settoriale*. A caratterizzarli sono competenze trasversali di tipo tecnico, a cui si aggiungono *soft-skills* ritenute sempre più indispensabili.

Fornire offerta di esperienze culturali e di educazione al patrimonio già in età infantile e favorire l'allargamento della base sociale di cultura (-23% la partecipazione culturale nel 2021) rappresentano priorità su cui saranno orientate progettualità specifiche. Partecipazione attiva non solo alla cultura ma anche alla dimensione collettiva, civica e democratica, con una focalizzazione sui giovani (52% dei quali oggi completamente disinteressati alla dimensione politica) che saranno oggetto nel 2023 di un'azione dedicata.



L'attuale fase di disponibilità di risorse per interventi strutturali per il patrimonio (*PNRR* ma non solo) porterà la Compagnia da un lato a una concentrazione verso interventi strategici concertati con le istituzioni e dall'altro soprattutto a mettere a disposizione nuove forme di accompagnamento (progettazione, accesso al credito, fornitura di competenze specifiche) affinché le diverse opportunità siano sfruttate al meglio.

In questo ambito, ma non solo, la Fondazione 1563 vedrà sviluppare ulteriormente la propria natura strumentale per consolidare alcune azioni di sistema e di supporto all'Obiettivo e avviare di nuove. Inoltre, la Fondazione 1563 proseguirà il suo impegno a favore della ricerca nell'ambito delle *Humanities* in stretta sinergia con gli obiettivi della Compagnia di San Paolo. Il tema dell'innovazione digitale rimane una priorità del comparto cui la Compagnia risponderà con sostegni e dispositivi specifici. I dati indicano come permanga la necessità nelle istituzioni culturali di un rafforzamento nella pianificazione strategica (solo 1 istituzione su 5 ha un piano strategico dedicato al digitale) e nelle competenze (1 istituzione su 2 non ha una figura professionale dedicata).

L'emergenza climatica e l'attenzione alla sostenibilità ambientale impongono che la valorizzazione culturale del nostro ricco patrimonio storico artistico sviluppi un'offerta turistica in grado di tutelare le risorse paesaggistiche e la biodiversità dei territori, di attivare percorsi di mobilità *green* e *slow*, di favorire azioni di sensibilizzazione.

Risulterà centrale la collaborazione con le istituzioni, soprattutto con le amministrazioni, per individuare bisogni e risorse particolari di ciascun territorio come nel caso delle Aree Interne e Montane, che pur rappresentando un numero di comuni pari a un terzo del territorio piemontese e metà di quello ligure solo un loro 11% è destinatario dal 2010 ad oggi di almeno un contributo. Per questo motivo si stanno portando avanti su queste zone delle azioni specifiche.



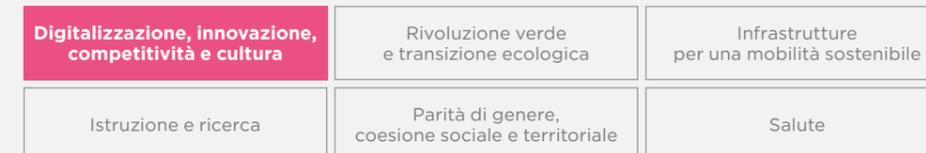
La natura intersettoriale dei fenomeni a cui si intende dare una risposta porterà al consolidamento e allo sviluppo di progetti in collaborazione con gli altri Obiettivi e gli Enti Strumentali nell'ottica della trasversalità.



Missione  
**Creare attrattività**



## Allineamenti



Il 2022 ha confermato segnali di ripresa del turismo in Italia: sono tornati i turisti stranieri e il 58% degli italiani ha dichiarato di aver fatto una vacanza estiva nel nostro paese (in linea con i dati delle precedenti rilevazioni: 56% nel 2021 e 58% nel 2020). La Liguria si è collocata come terza delle regioni italiane per le prenotazioni estive e il Piemonte come settima. Come per gli scorsi anni, gli italiani confermano di aver scelto la vacanza all'insegna delle attività all'aria aperta, *outdoor* e natura, indicata dal 52% degli intervistati (59% nel 2021). Le visite e soggiorni culturali sono scelte dal 22% delle persone (29% nell'estate 2021).

In Piemonte la principale destinazione è stata Torino. La città e la sua area metropolitana hanno più che raddoppiato i movimenti turistici già nel primo semestre 2022 rispetto al 2021, con una crescita degli arrivi che a Maggio 2022 è stata perfino del 18% in più sullo stesso periodo pre-pandemia grazie al grande successo attrattivo di eventi come Eurovision e Salone del libro. È cresciuto rispetto al 2021 anche il desiderio di conoscere le Langhe-Monferrato-Roero (+ 7% di arrivi). Chi è stato in Piemonte ha svolto per lo più attività all'aria aperta (58%), ma è cresciuta anche la voglia di visite culturali (40% contro il 35% del 2021). Il 2021 è stato un anno importante per le istituzioni culturali italiane che, in particolare dal periodo estivo, hanno potuto riprendere a pieno ritmo ad offrire un'esperienza culturale ai visitatori in presenza. I numeri riferiti dai musei, monumenti e aree archeologiche italiane testimoniano una decisa ripresa delle entrate da Biglietteria (+36%) sebbene manchi ancora da recuperare il 35% rispetto al 2019. Anche per i teatri i numeri indicano una ripartenza (+23%) seppur meno decisa. In Piemonte i visitatori registrati nei musei della regione e del sistema museale metropolitano di Torino sono stati 2.660.000, +37% rispetto al 2020, ma ancora lontano dalle oltre 6.000.000 di presenze del 2019.

Per quel che riguarda l'innovazione digitale, la pandemia ha rappresentato un punto di svolta per molte istituzioni culturali che hanno visto nel digitale un'opportunità per abilitare nuovi servizi e continuare una relazione stabile con i propri pubblici. Tra il 2020 e il 2021 le due principali aree di innovazione per i musei sono state la biglietteria on line e l'offerta di contenuti culturali via internet. Resta ancora debole l'attenzione alla pianificazione strategica e al personale dedicato all'innovazione digitale con solo 1 istituzione su 5 con un piano strategico di innovazione digitale pluriennale e 1 su 2 con almeno 1 risorsa dedicata al digitale.



# Creare attrattività

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Valorizzare le identità culturali già riconosciute dei territori di riferimento in un percorso di posizionamento che accresca l'infrastruttura culturale degli enti e favorisca una relazione integrata fra il mondo della cultura e il turismo.

Valorizzare il patrimonio artistico e culturale diffuso sui territori di riferimento per creare opportunità di sviluppo economico, sociale e culturale.

Sostenere la programmazione e la produzione culturale favorendo la ricerca culturale e d'avanguardia.

## Linee programmatiche

2023

■ *In linea con i target di Obiettivo, attenti allo sviluppo di un turismo sostenibile, si agirà per **consolidare gli enti** e la loro proposta culturale, rafforzando i **legami con il comparto turistico** e puntando su **emersione e rafforzamento di identità e vocazioni locali**.*

■ *Parallelamente all'accompagnamento e alla realizzazione dei progetti della seconda annualità del **Bando In Luce**, si sosterranno, anche attraverso strumenti comparativi e implementativi, proposte di valorizzazione culturale volte a promuovere le **identità territoriali nell'ambito della più ampia offerta turistica locale**, attente alla **sostenibilità ambientale**, e promosse per sviluppare e **rafforzare reti e partenariati**, anche attraverso la **coprogettazione** e il coinvolgimento di abitanti e realtà locali.*

■ *Si accompagneranno alla conclusione le iniziative delle seconde annualità del **Bando ART-WAVES** e, nel contempo si andranno a definire e promuovere nuovi strumenti ed interventi per implementare i temi della **ricerca creativa** e dei **saperi di avanguardia**.*

■ *Si agirà confermando l'attenzione al consolidamento delle **filiere culturali e delle relazioni tra i diversi attori del sistema** (locale, nazionale e internazionale) al fine di rafforzare e posizionare **un'offerta e una produzione culturale di richiamo e qualità** per i territori.*



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Consolidare il ruolo di riferimento dei soggetti produttivi e di ricerca che compongono le piattaforme delle identità culturali già riconosciute.

Sostenere la trasformazione digitale del comparto culturale attraverso piani di innovazione pluriennali degli enti, per favorirne lo sviluppo di cultura e competenze di innovazione, migliorarne la sostenibilità e accrescerne l'ibridazione con il comparto tecnologico.

## Linee programmatiche

2023

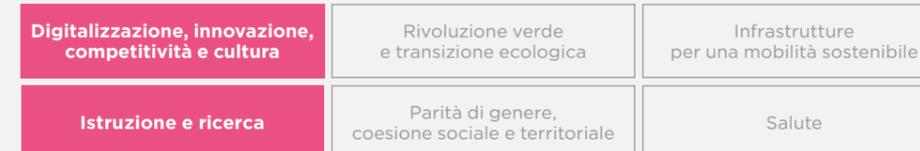
■ *In concertazione con i soggetti culturali di riferimento e di primaria importanza di ogni area, si disegneranno **percorsi e strumenti** delineati ed incentrati sugli obiettivi della Fondazione nel quadro della Missione, quali **l'internazionalizzazione, le partnership, la produzione culturale, l'impatto sociale**, per dare impulso alle **piattaforme** delle identità culturali già riconosciute quali il cinema, l'arte contemporanea e il design.*

■ *Partendo dagli esiti e dalle evidenze del **Bando Switch**, si definiranno e promuoveranno strumenti di intervento volti a disseminare il **modello del bando** e i temi da esso promossi, quali in primis **l'ibridazione tra cultura e l'ecosistema tecnologico** del territorio, lo sviluppo di **competenze e cultura dell'innovazione** e **l'efficientamento gestionale** e dei processi organizzativi.*



Missione  
**Sviluppare competenze**

## Allineamenti



Fin dalla nascita, l'esperienza culturale è sollecitata come strumento di sviluppo cognitivo e relazionale dell'individuo e per la costruzione del sé, con un'efficacia confermata dai dati: in Piemonte, la pratica costante della lettura ad alta voce in famiglia nei primi anni di vita ha mostrato di ridurre i divari educativi nelle competenze di italiano (gap nella scuola primaria tra studenti italiani e di origine straniera ridotto dal 35% al 25%), favorire la diffusione del piacere della lettura (+19%) e ridurre l'utilizzo degli schermi (-40% di probabilità di possedere uno smartphone tra i 6 e i 10 anni). L'indice per la povertà educativa, che monitora l'avanzamento di pratiche e servizi che favoriscono o meno lo sviluppo educativo di bambini e ragazzi, include nei suoi 12 indicatori la lettura di libri, la frequentazione di teatri, concerti, musei e monumenti. La pandemia ha avuto un effetto sulla fruizione culturale, specialmente per i bambini inseriti in contesti più fragili: nel 2020 oltre il 70% di bambini e ragazzi tra i 6 e i 14 anni non è mai andato a teatro e oltre il 40% non ha letto un libro. Il 16% dei bambini tra 6 e 10 anni non ha frequentato luoghi di cultura tradizionali e non ha letto libri. Si tratta di dati che sottolineano la necessità di riportare l'esperienza culturale tra le abitudini delle famiglie, di bambini e ragazzi.

È necessario poi investire sulla solidità e la competenza delle istituzioni culturali e di chi nella cultura lavora, per favorire la loro capacità di rispondere ai bisogni attuali e futuri, investendo sempre più su professionisti con competenze trasversali, in grado di dialogare con ogni settore e caratterizzati da un forte livello di ibridazione e da un mercato del lavoro culturale in continuo cambiamento. Nel Nord-Ovest nel 2021 oltre 70 sono risultati i profili emergenti, molti di natura ibrida, con competenze digitali, gestionali e manageriali, comunicative, sullo sviluppo sostenibile, a cui si aggiungono competenze non cognitive, come empatia, creatività, flessibilità. Tuttavia, spesso sono lavoratori che faticano ad affermarsi o stabilizzarsi, soprattutto se under 35 e donne: i giovani dipendenti hanno un inquadramento basso o medio-basso in quasi un terzo dei casi, e le donne sono mediamente inquadrate a livelli contrattuali inferiori dei loro colleghi uomini.



# Sviluppare competenze



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Sviluppare iniziative che possano favorire la funzione primaria dell'esperienza culturale nella diffusione di comunità educanti e contesti di apprendimento multidimensionali, con gli enti culturali come portatori di valore.

Sviluppare iniziative tese a supportare giovani artisti e creativi nella costruzione della propria professionalità e nell'avvio dei percorsi di carriera.

## Linee programmatiche

2023

- *Nel 2023 la Missione lavorerà al **radicamento delle azioni sperimentate nel primo biennio** per provare a stabilizzarne o rilanciarne le componenti più significative. **Proseguirà in quest'ottica** l'esperienza del palinsesto **La Bella Stagione** in collaborazione con la Missione Educare per crescere insieme e gli Enti Strumentali e consortili del Gruppo, nell'ambito della Strategia Education. Saranno inoltre **avviate le attività** del progetto di educazione musicale **Consonanze**, sviluppato con la Fondazione per la Scuola.*
- *Di concerto con la Regione Piemonte, **sarà sviluppato e valutato il 1° anno di attività del Bando Cultura per Crescere** lanciato nel 2022, che potenzia gli effetti di **Nati per Leggere** attraverso il sostegno in Piemonte a **politiche e pratiche territoriali di welfare culturale** per la prima infanzia. Tutte le azioni indicate **partecipano al raggiungimento del target di Obiettivo riferito ai più giovani**, ovvero aumentare del 20% nel quadriennio i bambini e i ragazzi coinvolti in iniziative promosse dalla Compagnia che possano favorire la funzione dell'esperienza culturale nello sviluppo della persona.*

- *Nel 2023 verranno **riproposte le Linee guida per la formazione e l'avviamento alla professione culturale** pubblicate per la prima volta nel 2022, affinate sulla base dei risultati derivanti dal primo anno.*
- *Si ipotizza inoltre l'apertura di una linea di intervento sperimentale sulla **mobilità nazionale e internazionale di artisti e creativi**, che vada a integrarsi in modo complementare con le Linee guida citate.*

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Promuovere un sistema formativo e di incubazione composito e interconnesso, fondato sulla corresponsabilità tra accademie, istituzioni, realtà indipendenti, player del comparto nella costruzione di professionalità artistico/creative, culturali e di servizio alla progettazione culturale capaci di rispondere pienamente ai bisogni del contesto.

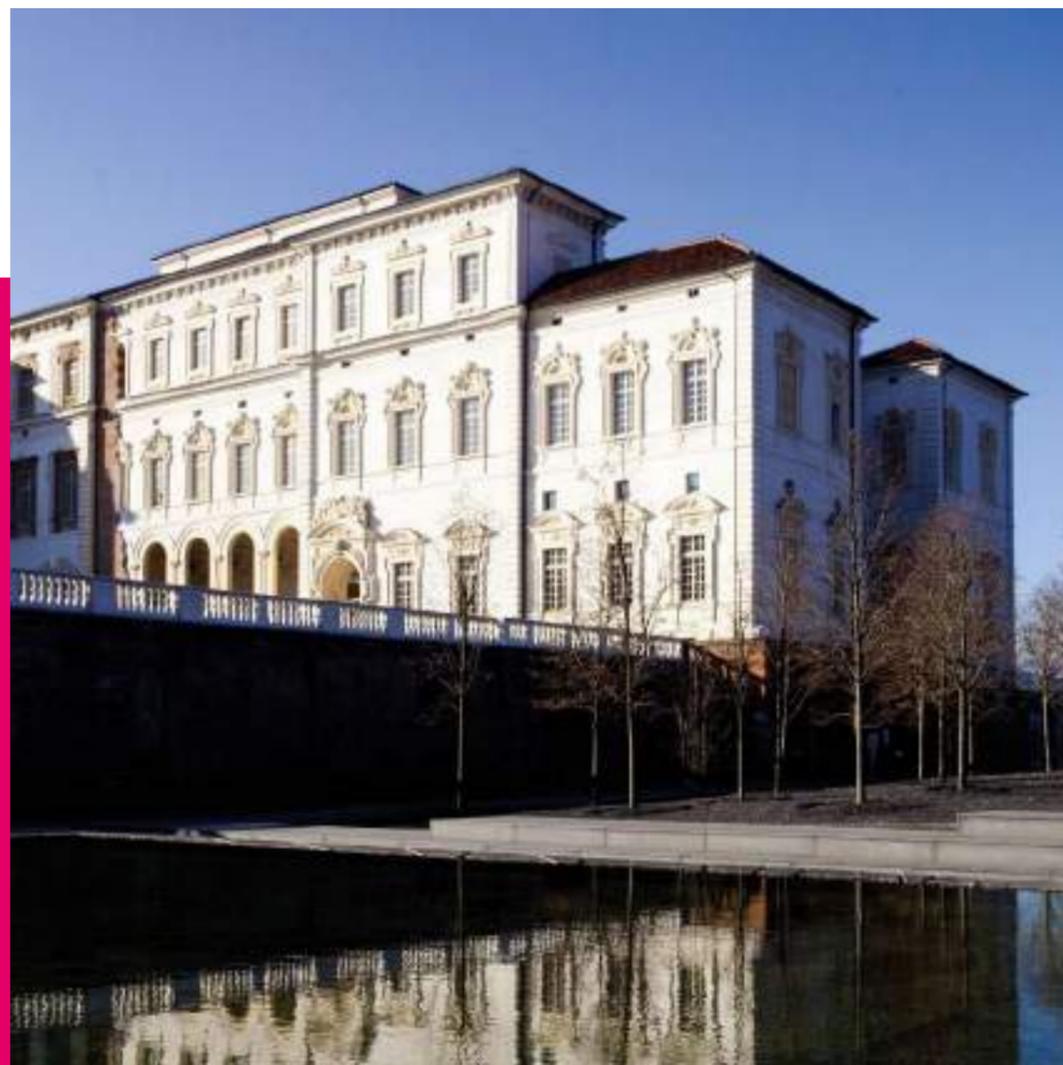
Dare avvio a iniziative destinate a rendere i soggetti culturali più sostenibili, interconnessi, coerenti con la propria pianificazione strategica e capaci di riconoscere, favorire e accogliere la spinta propulsiva proveniente da figure professionali e realtà più avanzate, spesso fluide e innovative.

## Linee programmatiche

2023

- *Si lavorerà nell'accompagnamento di enti e istituzioni piemontesi e liguri di formazione in ambito culturale nella **costruzione di un network di pensiero e lavoro**, orientato alla **complementarità delle proposte formative** e alla **collaborazione nell'affrontare sfide comuni**, in particolare concernenti le relazioni con il mondo del lavoro e la fluidità dei passaggi tra formazione e professione.*

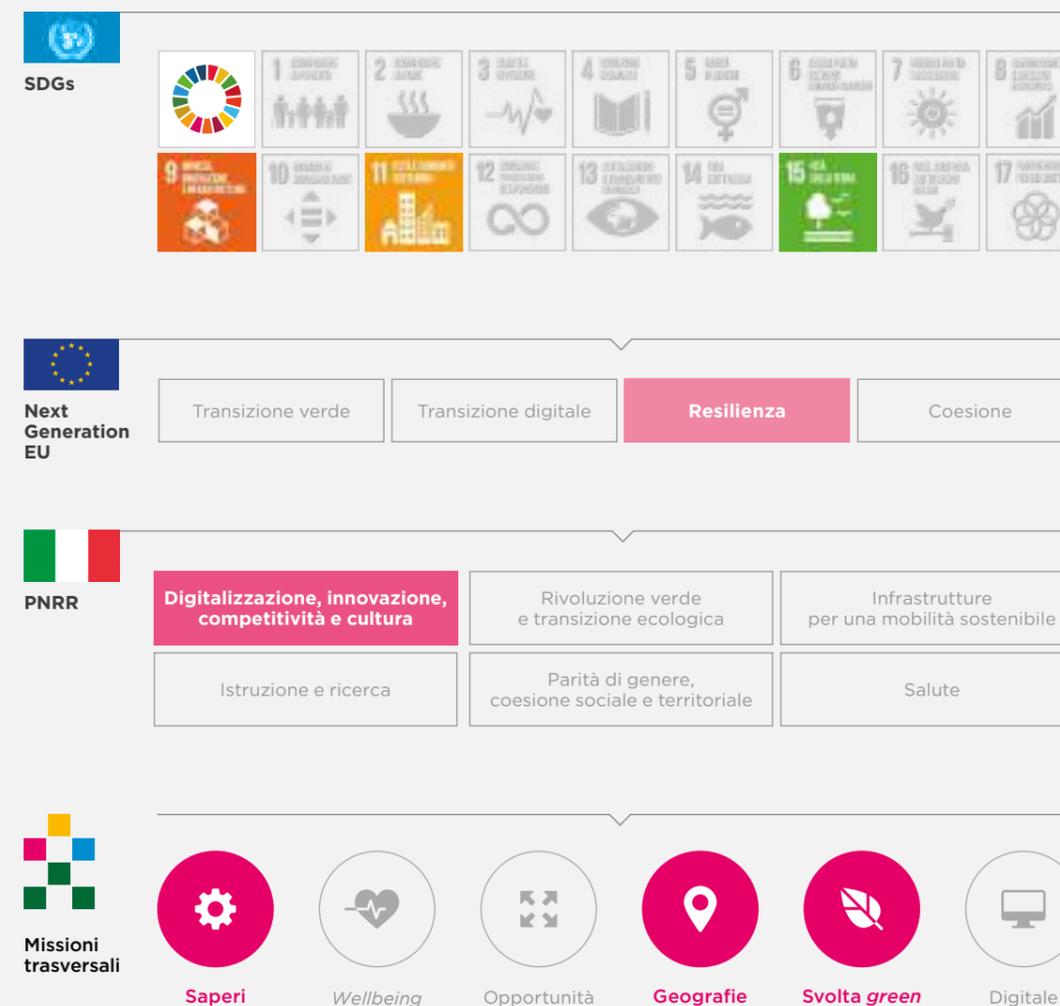
- ***Proseguirà la collaborazione con Fondazione Piemonte dal Vivo e ANCI Piemonte in Hangar+**, per facilitare l'accesso degli enti a canali di sostegno europei e del PNRR mediante un **orientamento allo sviluppo sostenibile e alle alleanze pubblico-private, anche in integrazione con i Bandi Next Generation della Compagnia** e altre azioni condotte insieme ad altre Missioni. Prenderà inoltre avvio un'azione di capacity building che si concentrerà sulle competenze necessarie alla **costruzione di ecosistemi territoriali pubblico-privati impegnati nel welfare culturale per la prima infanzia**, da svilupparsi parallelamente al **Bando Cultura per Crescere** ma anche come **risorsa abilitante per sfide trasversali dell'Obiettivo Cultura** e in generale della Compagnia in ambito education.*
- *Internamente, proseguirà il lavoro di analisi ed eventuale razionalizzazione delle esperienze di capacity building dell'Obiettivo Cultura, perché possano **rispondere sempre meglio e con efficacia agli obiettivi delle diverse Missioni in rapporto ai bisogni formativi rilevati nei destinatari**. Tutte le azioni indicate **mirano ad aumentare efficienza ed autonomia degli enti** attraverso l'investimento sulle competenze, uno dei target dell'Obiettivo Cultura.*



Missione  
**Custodire la bellezza**



## Allineamenti



Missione

# Custodire la bellezza

La conservazione del patrimonio culturale è un'attività che assorbe risorse rilevanti, ma il contesto attuale presenta notevoli opportunità per incidere in tale ambito. È necessario da un lato operare con strategie di lungo periodo sempre meno orientate alla risoluzione puntuale ed emergenziale dei problemi, dall'altro con strumenti e processi in grado di facilitare l'utilizzo delle risorse già disponibili. Grazie, ad esempio, alla Misura 2 del *PNRR* - Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale - vi saranno a disposizione € 2,72 miliardi. Indipendentemente dal *PNRR* la programmazione straordinaria del Ministero della Cultura per il triennio 2022-2024 ammonta a € 390 milioni, di cui circa 20 per iniziative del territorio piemontese.

Per tale ragione è indispensabile operare con le istituzioni per favorire l'utilizzo delle risorse e interrogarsi con sempre più forza sul tema della manutenzione. Anche patrimoni come archivi e biblioteche saranno oggetto di progettualità a livello nazionale, prevedendo principalmente imponenti campagne di digitalizzazione. Il Ministero della Cultura, nell'ambito delle "Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale" ed in particolare per il sub-investimento 1.1.5 "Digitalizzazione del patrimonio culturale", ha assegnato a livello nazionale € 70 milioni, di cui oltre € 2 milioni alla Liguria e circa € 5,5 milioni al Piemonte.

Per tale ragione sarà rilevante la collaborazione con tutti i soggetti istituzionali coinvolti a livello locale, attraverso il supporto della Fondazione 1563.





## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Svolgere un ruolo proattivo nel favorire il **dialogo tra le istituzioni** al fine di promuovere un uso strategico delle risorse disponibili attraverso accordi, convenzioni e l'uso innovativo di tutti gli strumenti normativi.

Promuovere una **cultura della manutenzione del patrimonio culturale, fondata sui valori della ricerca e della progettazione**, che prevalga sull'intervento di restauro emergenziale, favorendo la programmazione almeno nel medio periodo per una gestione sostenibile dei beni.

## Linee programmatiche

2023

- *Il principale strumento operativo della Missione Custodire la bellezza è la **concertazione istituzionale**, in grado di evitare di disperdere energie progettuali e finanziarie. Un esempio si vedrà nelle attività che verranno svolte dal Back Office Cultura, istituito presso il Centro Conservazione e Restauro della Venaria Reale grazie all'impegno congiunto dei principali soggetti istituzionali deputati alla conservazione dei beni culturali. Il **Back Office Cultura**, il cui percorso di costituzione è stato fortemente voluto dalla nostra Fondazione attraverso non soltanto l'attività grant making, ma attivando due strumenti dalla "cassetta degli attrezzi" quali "l'affinamento del rapporto con le amministrazioni locali" e "l'attivazione di competenze in forma personalizzata", vedrà nel 2023 l'avvio operativo delle proprie attività a servizio del territorio, con particolare attenzione al patrimonio barocco per eccellenza del Piemonte, le **Residenze Sabaude**, campo dove attuare progetti di conservazione e ricerca. Se da un lato il Consorzio delle Residenze Reali Sabaude è il soggetto deputato a sviluppare ulteriormente azioni di sistema con particolare riferimento alla messa in comune di servizi, dall'altro il Back Office consentirà di agire sinergicamente per la conservazione di tali beni. Queste azioni favoriranno il raggiungimento dei target di Obiettivo riferiti al numero di accordi e partner coinvolti nelle attività della nostra Fondazione e delle risorse generate complessivamente.*

- *Sulla scorta dell'esperienza del **Bando PRIMA**, proseguiamo nel percorso che vede il sostegno a progetti di conservazione e manutenzione di medio e lungo periodo, riconoscendo in tali attività un elemento essenziale della gestione del patrimonio culturale. Sarà emanata una seconda edizione del bando, che si attiva attraverso lo strumento del "bando a due fasi" e contemporaneamente saranno attuate sperimentazioni su beni di particolare interesse e pregio su cui innestare*

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Promuovere una **cultura della manutenzione del patrimonio culturale** (continua)

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

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

## Linee programmatiche

2023

**progetti di ricerca con un'alta componente di innovazione.** Non mancherà il sostegno a interventi di restauro, anche attraverso strumenti comparativi. Per quanto concerne i grandi cantieri, saranno sostenuti esclusivamente se considerati strategici per lo sviluppo del nostro territorio, anche dal punto di vista del turismo culturale e in concertazione con le altre istituzioni, in primis il Ministero della Cultura, la Regione Piemonte, le Città di Torino e Genova attraverso gli specifici Protocolli e il FAI.

- *Proseguirà la sperimentazione per l'attuazione del **Piano Paesaggistico Regionale in Piemonte** che, esito di un accordo con il Ministero della Cultura e la Regione Piemonte, dopo un triennio di attività di analisi, vedrà il supporto alla realizzazione di progettualità di sviluppo territoriale fondate sui valori del paesaggio valorizzando tutti gli elementi di strategia presenti nel PNRR. Il territorio su cui insisterà tale sperimentazione sarà quello dell'Alta Langa. Anche in questo caso la concertazione, insieme a uno strumento quale la "territorializzazione mirata" consentiranno di attivare energie locali e distribuzione mirata e pertanto più efficace di risorse.*

- *Alla conservazione del patrimonio culturale e del paesaggio, è necessario coniugare anche attività di ricerca nell'ambito delle discipline umanistiche, in primis con riferimento al patrimonio barocco regionale e agli archivi e alle biblioteche. Tali iniziative sono da condurre in stretta relazione con la **Fondazione 1563**, Ente Strumentale sempre più vicino alle attività dell'Obiettivo Cultura e impegnato nell'affrontare le sfide che i nuovi strumenti digitali e le opportunità previste dal PNRR possono avere sulla gestione e valorizzazione di tali tipi di patrimonio a livello locale.*

ENTE STRUMENTALE

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

Nel 2023 la Fondazione 1563 potrà contribuire al raggiungimento degli obiettivi presenti nel Piano Strategico della Compagnia nell'ottica della strumentalità prevista nel Piano. A un anno dall'approvazione del proprio "Piano Strategico" a valle del percorso condiviso con il Comitato di Indirizzo e Coordinamento, oltre alla propria funzione di promozione della ricerca negli ambiti previsti, proseguirà lo sviluppo dei contenuti per progetti di Brand Heritage, il coordinamento delle attività di un tavolo tecnico ai fini di affrontare il tema della conservazione e valorizzazione degli Archivi con l'obiettivo di superare la frammentazione, creare le condizioni per l'ottenimento di finanziamenti pubblici (PNRR, PND) e contribuire al superamento del deficit in termini di innovazione digitale. Nuove piste di lavoro del 2023 saranno lo sviluppo di contenuti a servizio di progetti operativi dell'Obiettivo Cultura e a supporto della declinazione di alcune attività delle singole Missioni, lo sviluppo di percorsi di formazione a partire da competenze interne alla Fondazione su temi strategici. La fondazione sarà inoltre una risorsa per attività di referaggio e/o consulenze scientifico sulla base di competenze verticali presenti. La Fondazione 1563 proseguirà inoltre il percorso di accreditamento come ente di ricerca nelle discipline umanistiche anche grazie all'affiliazione al gruppo di istituzioni del *Progetto CHANGES* sostenuto a livello nazionale dal Ministero della Ricerca attraverso le risorse del PNRR.



Fondazione  
**1563**  
Arte e Cultura



Missione  
**Favorire partecipazione attiva**



## Allineamenti



# Favorire partecipazione attiva

I dati indicano come negli ultimi anni sia drammaticamente crollata qualsiasi tipologia di partecipazione nell'intera popolazione, ed in particolare tra giovani ed anziani. La partecipazione culturale è all'8,3% (era il 35,1% nel 2019), nel 2020 il 62,5% della popolazione con più di 14 anni ha svolto attività di partecipazione politica o civica; i giovani rimangono la fascia meno appassionata (il 54,2 % non svolge nessun tipo di attività politica o civica, volontariato compreso).

Le rilevazioni ci dicono anche che la formula di diffusione di contenuti culturali a vario titolo che sta funzionando maggiormente è quella dei festival (unico dato in crescita in modo trasversale).

Inoltre, i numeri di accesso e di partecipazione attiva sui presidi culturali e civici fanno emergere la loro importanza territoriale. In Piemonte, nel 2021, solo 8 persone su 100 (nel 2019 erano 18) sono state almeno una volta in biblioteca, considerato l'unico presidio territoriale (pubblico) presente ovunque in modo uniforme, ad esclusione di presidi sanitari e scuole. I 100 centri di Space già nel 2021 avevano recuperato i livelli di partecipazione pre-pandemia, nonostante le chiusure e gli orari ridotti. Diventa quindi importante la loro presenza a complemento di presidi civici e culturali che possano essere interpretati come ossatura della vita sociale del territorio.

L'interpretazione che si può dare è che al distanziamento sociale ci siano stati due tipi di reazioni polarizzate: una parte della popolazione esprime la necessità di recuperare come e più di prima la propria socialità (attraverso festival, centri aggregativi, nuovi centri culturali ed altre iniziative aggregative) e una parte invece si sia isolata socialmente e sia da (ri)abituarla alla relazione e all'interazione sociale.



# Favorire partecipazione attiva



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

## Linee programmatiche

2023

Sviluppare **alleanze** e reti con soggetti strategici.

- Arriveranno a conclusione i **piani triennali di sviluppo** degli alleati strategici volti al loro potenziamento organizzativo delle strutture con un primo momento di verifica della loro efficacia.
- Continueranno le **co-costruzioni** di azioni e dispositivi messi in campo dalla Compagnia, i confronti e la **co-produzione di materiali** utili a chi lavora su questo aspetto.

Potenziare i **presidi culturali e civici** nel Nord-Ovest.

- Previsto l'ultimo sostegno del Bando SPACE ai 100 presidi culturali e civici nelle 13 province di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta.
- Ridefinizione delle modalità di sostegno alle Case del Quartiere di Torino.
- Proseguirà il programma di incontri della **comunità di pratica** dei gestori di 140 tra nuovi e vecchi centri culturali e civici.
- **KPI:** N° di spazi e di enti gestori o co-gestori di spazi sostenuti con grant e con altre azioni (compreso capacity building), N° di operatori coinvolti in azioni, N° di utenza media mensile dello spazio.

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

- Nel 2023 si continuerà a dare particolare priorità al supporto e alla creazione di reti e soggetti di secondo livello che abbiano la partecipazione quale finalità principale.
- **KPI:** N° di reti e soggetti di secondo livello sostenuti.

Individuare, sperimentare, valutare, scalare **best practice** che favoriscano la partecipazione culturale, civica e democratica, soprattutto giovanile.

- Verranno sostenute iniziative di **partecipazione culturale**, compresa quella scientifica, proseguendo nel lavoro sullo sviluppo della domanda di cultura, ampliandone la base sociale.
- Verrà dato avvio a una focalizzazione sulla pluralità, inclusività e interculturalità.

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

## Linee programmatiche

2023

Individuare, sperimentare, valutare, scalare **best practice** (continua)

- Saranno ampliate le attività in contrasto alle disuguaglianze a partire dall'esperienza del **progetto** La Cultura dietro l'angolo di concerto con la Città di Torino che interpreta la cultura quale strumento relazionale che contribuisce ad avversare l'isolamento e che incide anche sul benessere psico-fisico e sociale degli individui.
- Si prosegue verso la chiusura dei **4 progetti-pilota** di Cultura e Salute. L'analisi delle loro **valutazioni d'impatto** permetterà di scolarne i risultati.
- Proseguirà la pubblicazione delle **Linee Guida in supporto a progettualità sulle pratiche collaborative e la cittadinanza attiva**: per esempio, la reinterpretazione dello spazio pubblico, la cura e la gestione di beni e servizi comuni, l'avvio di patti di collaborazione, orti urbani, immaginazione e innovazione civica.
- Proseguirà un focus specifico sulla gestione dei beni confiscati alla criminalità organizzata.
- Verranno potenziate le sperimentazioni di partecipazione democratica con un'attenzione specifica all'equità di genere.
- Sarà rafforzato il sostegno a progetti di educazione civica, scuole non partitiche di politica/politiche.
- La partecipazione giovanile diventa non solo una priorità trasversale a tutti gli obiettivi di Missione (alleanze, spazi e pratiche) ma sarà al centro di uno specifico **bando** sulla partecipazione attiva destinato a gruppi informali di giovani, il loro associazionismo, le loro imprese sociali e le rappresentanze studentesche.
- Implementazione di **un'analisi di impatto** sul Servizio Civile Universale.
- Si proseguirà ad alimentare un dialogo con gli under 35 costruendo relazioni con spazi e comunità da loro abitualmente frequentati e incentivandoli a vedersi come agenti del cambiamento e co-protagonisti delle soluzioni ai problemi del nostro tempo.
- **KPI:** % giovani (under 35) e donne presenti in posizione apicale negli stakeholder sostenuti.

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

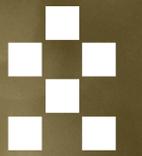
Sistematizzare per ecosistemi territoriali e focus specifici per zone urbane, province, aree interne.

## Linee programmatiche

2023

- A seguito del **lavoro di ricerca** effettuato nel 2021, nel 2022 si è predisposto un piano sulla partecipazione e le aree interne e montane. L'implementazione verte su azioni specifiche di **rafforzamento degli attori territoriali** sulla progettazione partecipata in collaborazione con le direzioni regionali che si occupano delle politiche pubbliche e un loro capacity building per un più efficace utilizzo dei fondi SNAI e una maggior competitività sui bandi pubblici.
- Altre azioni specifiche saranno messe in campo per la creazione e il supporto di impresa giovanile in queste zone.





# Persone.

Opportunità, Autonomia, Inclusione.  
Costruiamo il futuro.

Obiettivo

Persone

# Il quadro strategico.

Nel 2023, la Compagnia raccoglie le sfide legate ai rapidi cambiamenti e alle accresciute disuguaglianze sociali ed educative, alcune delle quali hanno caratteristiche strutturali altre derivano dalla pandemia e dal più recente conflitto ucraino e dalle sue conseguenze a livello globale.

Adotteremo sempre più un approccio capace di affrontare e individuare, da un lato, risposte adeguate alle sempre più ricorrenti emergenze sociali ed educative, sapendo mantenere, tuttavia, dall'altro, una prospettiva strategica di lungo periodo, volta a contrastare le diverse manifestazioni di disuguaglianza nella nostra società a partire dalle loro cause.

Si terranno in considerazione alcuni fenomeni confermati da dati particolarmente preoccupanti, che riguardano la crescita della povertà assoluta e di quella relativa in Italia e

in particolare in Piemonte (in cui la povertà relativa familiare nel 2021 ha registrato un netto peggioramento, tornando ai livelli del 2019, pari al 7.5%), del crescente numero di persone che si trovano catapultate in condizioni di povertà energetica (fenomeno che interessa quasi il 10% delle famiglie italiane), di quelle che, per la loro situazione economica o per difficoltà di accesso ai servizi, decidono di rinunciare a visite o accertamenti sanitari (secondo l'ISTAT nel 2021 nel Nord-Ovest il 60,11% delle persone denunciano di aver fatto questa rinuncia). Inoltre, si terrà in conto di come le condizioni di povertà e disuguaglianza stiano affliggendo in particolare specifici gruppi della popolazione, in primis i bambini, le bambine e le/gli adolescenti (i dati della dispersione scolastica implicita in Liguria in terza media in italiano e matematica sono superiori a quelli nazionali e quelli relativi al disagio dimostrano che, secondo un'indagine del Consiglio Nazionale degli Psicologici, un/una minore su due vive un disagio psicologico e 1 su 10 manifesta un disturbo). Tra le categorie più colpite anche quella dei giovani: secondo Ires nel 2022 in Piemonte quasi 1 giovane su 5 si trova nella condizione di essere definito *NEET* e per i giovani che lavorano si riscontrano quote sempre maggiori di contratti precari. Una situazione molto simile a quella delle donne, più della metà delle quali sono fuori dal mercato del lavoro o perché disoccupate e in cerca di una occupazione o perché inattive. Infine, a testimonianza dei crescenti fenomeni di precarizzazione, negli ultimi anni si assiste ad un aumento preoccupante delle condizioni di povertà delle famiglie di persone occupate (secondo l'Istat nel 2021 l'incidenza è salita dal 2,2% del 2005 al 7% del 2020) e alla crescita esponenziale ancora più allarmante dell'intensità della povertà assoluta tra le persone straniere (secondo l'ISTAT il 30,2% delle famiglie con soli stranieri nel Nord Italia è in situazione di povertà assoluta).

Questi e altri dati di un contesto in rapida trasformazione e deterioramento dimostrano come sia indispensabile applicare una lettura intersettoriale dei fenomeni e fornire risposte multidimensionali, sviluppate all'interno delle diverse Missioni dell'Obiettivo Persone e in collaborazione con gli altri Obiettivi della Compagnia e i suoi Enti Strumentali. Continueremo a farlo con interventi che valorizzino l'interdisciplinarietà delle risposte: verranno privilegiate azioni di promozione di politiche attive per il lavoro di donne in situazione o a rischio di svantaggio e percorsi educativi per i loro figli, interventi che affrontino in modo congiunto i temi del lavoro e della casa per persone particolarmente vulnerabili e con background migratorio, iniziative che coniughino elementi di rigenerazione urbana e attivazione delle comunità, a partire dal *social housing*.



Il ruolo delle comunità, di reti e sistemi di collaborazione territoriale e di prossimità continuano a dimostrarsi dispositivi efficaci per affrontare emergenze e forme di esclusione, di disuguaglianza e di povertà (alimentari, relazionali, economiche, culturali, sociali) e strumenti di attivazione, di coesione sociale e di contrasto a forme di segregazione socio-spaziale. La Compagnia intende contribuire a consolidare queste reti, sistematizzare gli apprendimenti emersi, gli strumenti e le pratiche sviluppati e sperimentati, così da renderli sempre più sostenibili, competenti e capaci di alimentare vere e proprie politiche.

Nel 2022 sono stati condotti studi attenti di fattibilità di diverse iniziative che, proprio sulla base degli studi preliminari, potranno vedere il loro avvio operativo nel corso del 2023: è il caso di macro-interventi nel campo educativo, di progetti speciali in strutture carcerarie dei territori di nostro riferimento, di programmi nel campo educativo e dell'inserimento lavorativo di giovani con disabilità, di iniziative di cooperazione internazionale in Africa.

Opereremo all'interno di quadri di collaborazione con istituzioni pubbliche locali in cui verranno disegnati programmi fondati sull'utilizzo di dati, che si baseranno su esercizi di valutazione rigorosa e su una solida coprogettazione così da sviluppare congiuntamente iniziative sempre più innovative ed efficaci. In questo quadro, la Compagnia intende proporre alle principali istituzioni pubbliche dei territori di nostro riferimento l'opportunità di disegnare e sviluppare congiuntamente interventi pluriennali nel campo educativo capaci di trasformare profondamente le città in cui si svilupperanno e di operare scelte radicali affinché l'educazione delle giovani generazioni venga messa al centro delle agende politiche locali e divenga leva per lo sviluppo delle città e dei territori. Questi sono gli elementi fondanti anche della strategia che, a partire dal 2021, il Gruppo Compagnia ha definito con tutti i suoi Enti Strumentali e partecipati per valorizzare l'esperienza e le competenze nel campo educativo. L'implementazione di questa strategia proseguirà nel 2023, con la definizione di interventi anche nuovi, capaci di trasformare il modo di fare scuola e di promuovere educazione, di contaminare anche altri interlocutori.



Molte delle iniziative che sosteniamo fanno riferimento a tematiche che continuano a produrre discriminazione e segregazione sociale (salute mentale, ruolo dei giovani, disabilità, migrazione, contrasto intergenerazionale, manifestazioni quotidiane e latenti di razzismo, etc.); le accompagneremo con azioni di informazione, sensibilizzazione, dibattito e con interventi di *advocacy*, consapevoli che i processi ai quali concorriamo possono produrre risultati efficaci e di lungo periodo anche grazie ad un profondo cambiamento culturale della nostra società.



Missione  
**Abitare tra casa e territorio**

## Allineamenti



Da una ricerca del 2021 di Nomisma con Legacoop Abitanti emerge che il Nord-Ovest (comprensivo della Lombardia) è la circoscrizione che esprime maggior disagio abitativo a ragione dell'elevata incidenza del canone sul reddito del locatario; l'ISTAT conferma che il Piemonte si distingue per avere i numeri più elevati di persone che vivono in disagio abitativo e che le famiglie piemontesi che vivono in una abitazione con problemi strutturali, di sovraffollamento o con la mancanza di alcuni servizi sono l'8,7% della popolazione residente. La Compagnia contribuisce ad affrontare queste manifestazioni di povertà e marginalità attraverso iniziative di trasformazione o rifunzionalizzazione dei luoghi (residenze temporanee, condomini solidali, agenzie di intermediazione immobiliare sociale, coabitazioni solidali, servizi per emergenza abitativa, etc.), tutti interventi volti alla sperimentazione di offerte abitative sociali diffuse, al fine di incrementare la disponibilità di abitazioni economicamente accessibili e iniziative di rigenerazione urbana con forte impatto sociale e ambientale.

L'aumento del prezzo dell'energia fa poi presagire un ulteriore aggravamento del disagio economico: i rincari energetici colpiscono con una intensità doppia le famiglie con i redditi più bassi rispetto a quelle con redditi più alti. Il fenomeno della povertà energetica interessa ormai oltre il 10% delle famiglie (*Osservatorio nazionale sulle politiche abitative e di rigenerazione urbana*) ed è da intendere come un costo ambientale, sanitario e sociale. Il *Rapporto COOP 2022* rileva nell'ultimo anno un aumento dei costi di oltre il 90% per l'elettricità e del 70% per il gas e stima un aumento complessivo di quasi il 300% nel 2023 rispetto ai costi del 2019. Per questo nel 2023 continueremo a sostenere interventi di riqualificazione energetica e di adeguamento edilizio da parte del Terzo Settore, compresi gli enti religiosi, proprietari o gestori di strutture di *social housing* e spazi a uso sociale come pure la realizzazione di interventi di contrasto alla povertà energetica e di sostegno alla costituzione di comunità energetiche rinnovabili.



# Abitare tra casa e territorio



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

## Linee programmatiche

2023

Social Housing diffuso.

- Proseguirà il sostegno allo sviluppo di sistemi di offerta abitativa sociale diffusa, anche tramite il coinvolgimento di Enti Strumentali nelle iniziative promosse, al fine di incrementare la disponibilità di affordable housing attraverso modelli economicamente sostenibili e socialmente inclusivi.
- **Target Obiettivo:** raggiungere almeno 12.000 persone/nuclei familiari che potranno trovare adeguate soluzioni abitative e/o modalità di vita e di accesso a spazi e servizi sostenibili e inclusivi grazie alle iniziative di housing sociale e/o di rigenerazione urbana promosse dalla Compagnia.

Rigenerazione urbana.

- Svilupperemo, anche attraverso processi di progettazione partecipata, iniziative di rigenerazione urbana quale evoluzione di interventi di social housing già attivi, con forte impatto sociale sui territori di riferimento.
- La Compagnia si impegnerà nello studio e promozione di iniziative di rigenerazione urbana per garantire inclusione sociale e per generare ricadute sociali, economiche e ambientali su porzioni di territorio, quali ad esempio parti di città che, avendo perso da tempo l'originaria funzione, versano in stato di abbandono, oppure in quelle zone urbane che, pur conservando viva l'originaria funzione, hanno un tessuto urbanistico di scadente qualità, con edifici obsoleti e una struttura urbanistica inadeguata.
- La Fondazione valuterà inoltre il supporto alla realizzazione di nuovi interventi di particolare pregio e interesse emersi dagli studi di fattibilità sostenuti dalla Compagnia.

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

## Linee programmatiche

2023

Rigenerazione urbana. (continua)

- Proseguirà l'accompagnamento allo sviluppo dei Distretti del Commercio piemontesi quali nuovi sistemi territoriali partecipati da diversi soggetti portatori di interesse e volti allo sviluppo economico e alla rigenerazione del tessuto urbano in un'ottica di prossimità, innovazione, coesione sociale e sviluppo locale.
- **Target Obiettivo:** raggiungere almeno 12.000 persone/nuclei familiari che potranno trovare adeguate soluzioni abitative e/o modalità di vita e di accesso a spazi e servizi sostenibili e inclusivi grazie alle iniziative di housing sociale e/o di rigenerazione urbana promosse dalla Compagnia.

Sostenibilità ambientale.

- Verranno definite, anche in collaborazione con altre Missioni, iniziative volte a promuovere la sostenibilità ambientale relativa al contesto urbano.
- Si sosterranno interventi di riqualificazione energetica e di adeguamento edilizio da parte di enti religiosi e del Terzo Settore proprietari o gestori di strutture di social housing e spazi a uso sociale, parallelamente alla promozione di una maggiore consapevolezza sui temi della sostenibilità ambientale (sviluppo dell'Iniziativa avviata nel 2022).
- Supporteremo la realizzazione di interventi di contrasto alla povertà energetica e di sostegno alla costituzione di comunità energetiche rinnovabili a impatto sociale (sviluppo dell'iniziativa avviata nel 2022).
- **Target Obiettivo:** realizzare almeno 5 iniziative volte a promuovere la sostenibilità ambientale e l'inclusione sociale di contesti urbani in cui verranno sviluppati interventi promossi dalla Compagnia.

# Abitare tra casa e territorio



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Servizi abitativi attivi.

## Linee programmatiche

2023

- *Proseguirà il sostegno a servizi abitativi attivi (residenze temporanee, condomini solidali, agenzie di intermediazione immobiliare sociale, coabitazioni solidali, servizi per emergenza abitativa, etc.).*
- *La Compagnia si impegnerà inoltre nella promozione di nuovi modelli e strumenti di inclusione abitativa per target specifici portatori di bisogni legati a fenomeni di disuguaglianza e/o povertà, quali ad esempio giovani, anziani, persone con background migratorio.*
- **Target Obiettivo:** *raggiungere almeno 12.000 persone/nuclei familiari che potranno trovare adeguate soluzioni abitative e/o modalità di vita e di accesso a spazi e servizi sostenibili e inclusive grazie alle iniziative di housing sociale e/o di rigenerazione urbana promosse dalla Compagnia.*

Cultura dell'abitare sociale.

- *Svilupperemo, attraverso il Comitato Nazionale per l'Housing Sociale di cui la Compagnia è membro e l'organizzazione/partecipazione a manifestazioni ed eventi seminari dedicati, azioni volte a:*
  - *promozione culturale sui temi dell'abitare sociale, della rigenerazione urbana e di nuovi modelli innovativi e collaborativi,*
  - *sensibilizzazione sui temi del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale.*

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

## Linee programmatiche

2023

- *Proseguirà lo sviluppo delle fasi implementative dei bandi avviati nel precedente biennio per accompagnare soggetti pubblici e privati e iniziative dei territori al raccordo con le opportunità offerte da risorse regionali, nazionali ed europee, con particolare riferimento a:*
  - *nuovi interventi che emergeranno a seguito degli studi di fattibilità sostenuti dalla Compagnia,*
  - *accompagnamento alla realizzazione di interventi edilizi e di efficientamento energetico di edifici a uso sociale,*
  - *sostegno alla costituzione di comunità energetiche rinnovabili a impatto sociale.*



Missione  
**Favorire il lavoro dignitoso**

## Allineamenti



# Favorire il lavoro dignitoso

Nel 2023, a fronte dei profondi cambiamenti del mercato del lavoro, la Compagnia si concentrerà su misure a favore delle persone e nuclei famigliari fragili o vulnerabili.

In Italia più della metà delle donne tra i 20 e i 64 anni è disoccupata e in cerca di una occupazione o inattive. In Piemonte, il tasso di occupazione è il 62,4% per le donne contro il 77,3% per gli uomini (ISTAT 2022). Nel 2023 la Compagnia avvierà una iniziativa per la promozione di politiche attive per il lavoro dedicata a donne con difficoltà di conciliazione maternità/lavoro, sostenendo o i sistemi territoriali e sperimentando modelli innovativi per stimolare l'accesso o il mantenimento del lavoro per le donne, la conciliazione tra impegni lavorativi e familiari, l'educazione di qualità per i loro figli.

In media, circa il 20% dei giovani ha una formazione non adeguata alle richieste del mercato del lavoro e il 40% non ha esperienze sufficienti per potervi accedere. Il 30% delle opportunità effettive di inserimento, inoltre, non viene sfruttato anche perché i giovani non riescono ad intercettarle (Excelsior, agosto 2022). Per ridurre questo gap è necessario innalzare sempre più il livello della loro preparazione attraverso percorsi di orientamento, di *upskilling* o *reskilling*, di accompagnamento al lavoro, di *work experience*. Di questo si occuperanno gli interventi che la Compagnia sosterrà nel 2023 per contrastare il fenomeno dei *NEET*, giovani non impegnati né nella scuola e nella formazione, né nel lavoro.

La contrazione di domanda di lavoro post-pandemia si è concentrata maggiormente sui mestieri meno qualificati e meno tutelati che incidono per oltre il 40% sul totale della domanda di lavoro degli stranieri e che sono spesso la prima esperienza per i migranti, a rischio di emarginazione. Il lavoro sarà al centro dell'attività di numerosi partenariati territoriali che la Compagnia continuerà a sostenere nel 2023 in Piemonte e in Liguria per contrastare la marginalità delle persone fragili e con background migratorio.



# Favorire il lavoro dignitoso



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

## Linee programmatiche

2023

Occupabilità e occupazione.

- Una forte attenzione verrà dedicata ai **giovani** non impegnati nello studio, nel lavoro o nella formazione (**NEET**) attraverso azioni di prevenzione, sostegno, attivazione, accompagnamento socioeducativo, politica attiva del lavoro, inclusione, sulla scorta degli apprendimenti di interventi pluriennali importanti sviluppati negli anni scorsi (Articolo + 1) e all'interno, in particolare, di un **macro-intervento** su questo temi che prevede una intensa collaborazione con enti pubblici locali dell'area torinese, oltre che con agenzie formative ed enti del Terzo Settore per concorrere al consolidamento dell'idea di "**Città educative**", che investono prioritariamente sull'educazione, sul lavoro e sul benessere delle giovani generazioni quale leva di sviluppo per l'intero territorio.
- Si osserverà inoltre, l'andamento del mercato del lavoro e la ripresa dei livelli di occupazione procedendo con una **rimodulazione degli interventi a favore di persone fragili** tenuto conto delle riforme previste dai programmi promossi nell'ambito del PNRR e di altre programmazioni nazionali e regionali.
- **Target Obiettivo:** ottenere che almeno il 40% degli inserimenti lavorativi stabili raggiunti nell'ambito di iniziative sostenute dalla Compagnia nel campo delle politiche attive di lavoro siano destinati a categorie particolarmente fragili (ad esempio, giovani NEET, donne in situazione o a rischio di vulnerabilità con carichi di cura, persone con background migratorio e/o lontani da esperienze lavorative per più di 24 mesi).

Competenze per il lavoro.

- Si manterrà un focus su attività di formazione finalizzate alla ricollocazione sul mercato del lavoro nell'attuale fase (**upskilling** e **reskilling**), potenziate e sviluppate **in modo trasversale** all'interno di tutti i progetti della Missione.

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

## Linee programmatiche

2023

Contrasto della povertà da lavoro e inclusione sociale.

Sinergie e alleanze territoriali per il lavoro.

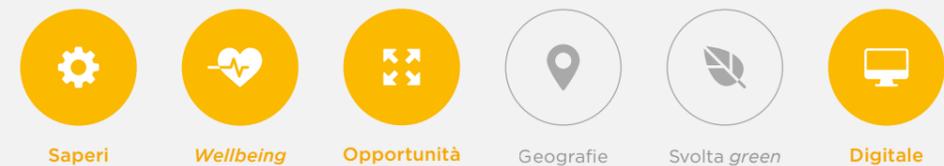
- In collaborazione con la Missione Educare per crescere insieme, nel 2023 entrerà nel suo sviluppo operativo l'iniziativa lanciata nel 2022 volta a rafforzare le **reti territoriali** di welfare, rispondere ai bisogni occupazionali e di conciliazione di **donne** escluse dal mercato del lavoro o lavoratrici poco occupate, promuovere **servizi educativi** di qualità per i loro figli.
- Continueremo a sostenere i percorsi di integrazione e inclusione socio-lavorativa di **persone con background migratorio** e persone a forte **rischio di esclusione sociale** (disabilità, detenuti, persone a rischio di povertà, etc.) per favorire la loro piena e attiva partecipazione al lavoro. Su questa linea, si approfondirà il tema dei **giovani con disabilità**, in sinergia con altre Missioni dell'Obiettivo Persone.
- Proseguirà il supporto - seppur in misura decrescente - al programma di intervento rivolto alle **donne detenute** nell'istituto penitenziario di Torino per promuovere la loro inclusione sociale oltre che lavorativa dentro e fuori dal carcere. Saranno inoltre capitalizzati i risultati della sperimentazione realizzata a livello europeo per l'ideazione e validazione di **moduli di formazione innovativi** finalizzati a rafforzare l'occupabilità di detenuti ed ex detenuti. Diventeranno operative le piste di intervento individuate nel 2022 sul tema dell'**inserimento socio-lavorativo** di persone detenute oltre ad azioni di miglioramento della qualità della vita nelle strutture penitenziarie.
- Proseguirà inoltre l'azione di **rafforzamento dei sistemi territoriali** e costruzione di alleanze tra attori pubblici e privati, profit e no-profit per il **contrasto alla disoccupazione di persone in situazione o a rischio di fragilità**.
- **Target Obiettivo:** ottenere che almeno il 40% degli inserimenti lavorativi stabili raggiunti nell'ambito di iniziative sostenute dalla Compagnia nel campo delle politiche attive di lavoro siano destinati a categorie particolarmente fragili (ad esempio, giovani NEET, donne in situazione o a rischio di vulnerabilità con carichi di cura, persone con background migratorio e/o lontani da esperienze lavorative per più di 24 mesi).
- **Target Obiettivo:** sostenere fino a 15 sistemi territoriali in Piemonte e in Liguria composti da attori pubblici e privati, dell'economia sociale e solidale e del mondo datoriale impegnati in iniziative di politica attiva del lavoro e inclusione sociale dedicate in particolare a persone in situazione o a rischio di fragilità.



Missione  
**Educare per crescere insieme**



## Allineamenti



# Educare per crescere insieme

In Italia e nelle regioni del Nord-Ovest si registra un **incremento preoccupante della denatalità**. Nei primi 9 mesi del 2021 sono nati 12.500 bambini in meno dell'anno precedente ed è un trend fortemente critico in alcune città capoluogo di provincia piemontesi e liguri, tra cui Torino e Genova (ISTAT, 2022). Sostenere politiche educative per l'infanzia e l'adolescenza è cruciale, soprattutto attraverso approcci integrati e sistemici tesi a prevenire e contrastare le disuguaglianze sociali ed educative. Sono gli obiettivi che la Compagnia perseguirà attraverso interventi volti ad aiutare la formazione di "Città Educative", dove l'educazione diventi priorità inderogabile dello sviluppo dell'intero territorio.

In Piemonte e in Liguria il **livello di copertura potenziale di posti in asilo nido e servizi integrativi per la prima infanzia pubblici e privati**, pur superiore alla media nazionale (26,9%), non ha ancora raggiunto l'obiettivo europeo di garantire 33 posti in asilo nido ogni 100 bambini. Si richiedono azioni di rafforzamento del sistema infanzia a servizio dei bambini e delle loro famiglie: la Compagnia agirà per sostenere la costruzione di sistemi organizzativi che ottimizzino le risorse disponibili, nel quadro di una cultura delle nuove generazioni proattiva e condivisa. *Advocacy* e comunità di pratica rientrano in questa linea.

In Piemonte e in Liguria permane un **tasso di dispersione scolastica implicita** preoccupante, con una perdita di competenze degli studenti e delle studentesse, superiore rispetto al periodo pre-pandemico (INVALSI, 2022). La Compagnia stimolerà risposte complesse e multidimensionali che, su base territoriale concorrano a incrementare l'accesso alle opportunità educative e a migliorare il contenuto di queste ultime.

**Le infrastrutture e gli edifici scolastici** italiani presentano forti carenze che le misure del *PNRR* potranno contribuire a contenere: se a livello nazionale l'indice di vetusta degli edifici scolastici è del 17,9%, il valore in Liguria e Piemonte, rispettivamente, duplica e triplica. Con **Next Generation WE** opereremo per aumentare la capacità dei territori di intercettare con buoni progetti, anche grazie alla progettazione partecipata, le risorse disponibili.



# Educare per crescere insieme



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Introdurre iniziative che sperimentino un modello educativo ibrido diffuso ed efficace che integri didattica in presenza, uso del digitale, esperienze formali e informali, valorizzando le competenze interne al sistema Compagnia in sinergia con gli attori istituzionali del territorio e assumendo un posizionamento di leadership a livello nazionale e internazionale.

Promuovere iniziative sperimentali multi-attore e multidimensionali capaci di sviluppare un ecosistema educativo competente, innovativo, inclusivo, per ridurre le disuguaglianze e offrire opportunità educative di qualità.

## Linee programmatiche

2023

- Si proseguirà nelle azioni di coordinamento e attuazione della **strategia condivisa del Gruppo Compagnia nel campo dell'educazione** (con definizione di spazi di contaminazione/integrazione tra progetti già in corso e di opportunità di avvio di nuove sperimentazioni congiunte), anche in linea con i suggerimenti proposti dallo Young Advisory Board.
- Si darà avvio a **macro-interventi di medio periodo a favore della fascia 0-6 e della fascia 6-16** e si collaborerà alla macro-iniziativa di contrasto al fenomeno dei NEET, secondo un approccio universalistico, integrato e partecipativo concorrendo al consolidamento di "Città educative" a misura dei bambini, delle bambine, degli adolescenti e delle loro famiglie.
- **Target di Obiettivo:** coinvolgere almeno 200.000 bambini e/o adolescenti e 35.000 insegnanti/educatori in almeno 100 iniziative che sperimentino a livello locale e regionale un modello educativo ibrido diffuso ed efficace che integri didattica in presenza, uso del digitale, esperienze formali e informali.

- Proseguiranno le azioni di **sviluppo di comunità educanti** competenti e generative in aree territoriali maggiormente vulnerabili, caratterizzate da dispersione scolastica e più in generale da povertà educativa, in complementarità e sinergia con le diverse misure nazionali e locali.
- Si darà seguito e saranno consolidati percorsi di **accompagnamento tecnico e scientifico e di promozione di comunità di pratiche** sui temi educativi e del contrasto della povertà educativa.
- **Target di Obiettivo:** coinvolgere almeno 200.000 bambini e/o adolescenti e 35.000 insegnanti/educatori in almeno 100 iniziative che sperimentino a livello locale e regionale un modello educativo ibrido diffuso ed efficace che integri didattica in presenza, uso del digitale, esperienze formali e informali.

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Introdurre iniziative che promuovano le capacità di leadership e di protagonismo delle famiglie e delle nuove generazioni.

Contribuire a sviluppare nei bambini, nelle bambine, negli adolescenti e nei giovani le competenze cognitive, culturali, socio-emotive e personali adeguate a sviluppare il loro potenziale, sostenere l'apprendimento continuo e orientare in modo proattivo il loro futuro in un contesto anche europeo in cambiamento.

Sostenere iniziative di **advocacy**, valorizzazione e capitalizzazione della cultura e delle pratiche sulla prima infanzia e sull'adolescenza, fondate su evidenze e processi di elaborazione rigorosi.

## Linee programmatiche

2023

- Saranno ulteriormente rafforzate e realizzate azioni tese a sostenere il **protagonismo delle famiglie**, anche in una dimensione di nuove forme di mutualità e solidarietà intergenerazionale.
- Si darà avvio ad una **sperimentazione interdisciplinare** sui temi della relazione tra educazione, formazione, orientamento e lavoro **per giovani con disabilità**, in sinergia con altre Missioni dell'Obiettivo Persone.
- **Target di Obiettivo:** Coinvolgere almeno 200.000 bambini e/o adolescenti e 35.000 insegnanti/educatori in almeno 100 iniziative che sperimentino a livello locale e regionale un modello educativo ibrido diffuso ed efficace che integri didattica in presenza, uso del digitale, esperienze formali informali.

- All'interno della Missione dedicata alla promozione dell'empowerment e del protagonismo dei giovani anche in chiave europea nella Strategia del Gruppo sui temi dell'educazione, si consoliderà una linea di azione per il **rafforzamento della capacità di lettura critica della realtà delle/dei giovani anche in chiave europea e globale**, con il contestuale avvio di progettualità sperimentali.
- **Target di Obiettivo:** coinvolgere almeno 200.000 bambini e/o adolescenti e 35.000 insegnanti/educatori in almeno 100 iniziative che sperimentino a livello locale e regionale un modello educativo ibrido diffuso ed efficace che integri didattica in presenza, uso del digitale, esperienze formali e informali.

- Sarà attuata un'azione di sostegno e **accompagnamento allo sviluppo di iniziative di advocacy** sulla prima infanzia sul territorio piemontese e ligure.

ENTI STRUMENTALI E PARTECIPATI

## Fondazione per la Scuola e Consorzio Xké? ZeroTredici.

Una stretta collaborazione collega la Fondazione Compagnia di San Paolo con la Fondazione per la Scuola, l'Ente Strumentale fortemente orientato ai temi dell'inclusione e dell'innovazione nella scuola e con il Consorzio Xké? ZeroTredici, ente Partecipato fondato dalla Compagnia e dalla Fondazione per la Scuola per sperimentare esperienze di educazione informale e laboratoriale altamente innovative.

Il ripensamento del modello educativo anche alla luce dell'emergenza sanitaria, l'innovazione tecnologica, organizzativa e didattica, il rinnovamento degli spazi fisici e virtuali della didattica con l'implementazione del modello di Torino fa Scuola, la personalizzazione dell'apprendimento, la promozione delle competenze socio-emotive saranno i temi attorno ai quali si svilupperà la collaborazione con la Fondazione per la Scuola. L'innovazione di azioni nel campo dell'educazione informale, la promozione di interventi educativi e di cura nella prima infanzia e lo sviluppo di comunità educanti, il potenziamento del protagonismo delle famiglie saranno le principali direttrici attraverso cui la nostra Fondazione collaborerà con il Consorzio Xké? ZeroTredici. Il tutto, come si è detto, nel quadro della iniziativa coordinata del "Gruppo Compagnia" dedicata ai temi dell'Educazione.



Fondazione  
*per la*  
**Scuola**

Inclusione e Innovazione.





Missione  
**Diventare comunità**

## Allineamenti



Missione

# Diventare comunità



Stiamo assistendo a intensi cambiamenti sociali ed economici che generano accresciuti **fenomeni di povertà e di disegualianza**. Il rapporto ISTAT 2022 indica i massimi storici toccati nel 2020 dalla povertà assoluta, mentre l'incidenza della povertà relativa sale all'11,1% e peggiora in particolare nelle famiglie con più alto numero di componenti; nel 2021, l'11% delle persone che avevano bisogno di visite specialistiche o esami diagnostici ha dichiarato di avervi rinunciato per problemi economici o legati alle difficoltà di accesso al servizio (Rapporto BES 2021). Esiste un processo di impoverimento non solo economico, ma anche sociale e relazionale di alcune fasce della popolazione. Il ruolo delle comunità può costituire un argine e talvolta un rimedio a tali dinamiche negative ed è per questo che la Compagnia continuerà a promuovere reti e sistemi di collaborazione territoriale e di prossimità, per affrontare in modo multidimensionale e multilivello le diverse forme di disuguaglianza e povertà.

Dall'insorgere della pandemia è cresciuto anche l'allarme per il **disagio psicologico espresso da giovani e adolescenti**: il *Centro di ascolto e consulenza del servizio Telefono Azzurro* ha riportato nel 2020 un aumento del 46%, rispetto all'anno precedente, di richieste di supporto psicologico per paure e depressione, condotte autolesive, fantasie e tentativi di suicidio; in risposta a tali fenomeni, ci proponiamo di accompagnare i territori nella promozione della salute mentale principalmente delle persone più giovani, specie a livello comunitario.

Vari studi evidenziano come in Italia vi sia una **diseguale distribuzione delle reti di prossimità** (Rapporto BES 2021) e una forte correlazione tra condizione socioeconomica e debolezza delle reti: nel 2023 la Compagnia sosterrà reti di prossimità solidale con speciale attenzione alle forme di povertà alimentare e di generi di prima necessità.

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Introdurre iniziative di **promozione della salute comunitaria** con ricaduta sull'organizzazione dei servizi territoriali, in complementarità e in coerenza con le misure attuate a livello pubblico.

## Linee programmatiche

2023

- *Si consoliderà l'impegno della Compagnia nella promozione della **salute mentale** e l'azione di sensibilizzazione sulla sua importanza per il benessere e la salute dell'individuo e delle comunità, anche attraverso una **nuova edizione del bando per la promozione della salute mentale di comunità**: da un lato, verrà potenziata la sperimentazione di progetti di vita, con la collaborazione di enti pubblici, Terzo Settore e società civile, anche attraverso lo strumento del budget di salute; dall'altro, si stimolerà la costruzione di risposte innovative e integrate al **disagio mentale** con un'attenzione specifica alle **persone giovani e adolescenti**. Continuerà, inoltre, la facilitazione all'**accesso ai servizi** per la salute dei soggetti più deboli.*
- *Viene confermata la centralità della **salute comunitaria**, che è al cuore degli apprendimenti e dell'esperienza maturata nell'ultimo quadriennio attraverso iniziative innovative promosse dalla Compagnia sui temi dell'Integrated Community Care e della domiciliarità, con il riferimento a concetti chiave quali territorialità dei servizi e delle risposte, coproduzione, partecipazione e resilienza delle comunità locali. In questa prospettiva, anche in funzione del contesto della pandemia, raggruppamenti territoriali di enti pubblici, Terzo Settore e società civile saranno supportati in iniziative di promozione della salute comunitaria, in una cornice di innovazione e valorizzazione dei sistemi di **assistenza territoriale**, con particolare attenzione alla promozione della salute mentale.*

# Diventare comunità

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Contribuire al rafforzamento del **capitale sociale delle comunità** e al contrasto delle povertà e delle disuguaglianze crescenti attraverso l'attivazione di reti di prossimità.

## Linee programmatiche

2023

- Si sosterrà il **rafforzamento del capitale sociale** delle comunità in ottica inclusiva e il **protagonismo** delle comunità locali nella costruzione del benessere collettivo e di risposte innovative ai bisogni delle persone, in particolare le più fragili.
- Si punterà a sviluppare e consolidare le iniziative finalizzate a sostenere **sistemi di collaborazione territoriale** per il recupero e la redistribuzione di beni di prima necessità che, nel corso del tempo, hanno mostrato la propria efficacia nell'individuazione e nel contrasto di vecchie e nuove povertà, nel rafforzamento di reti multilivello tra attori locali, nell'integrazione tra misure di supporto differenti e nello sviluppo di alleanze tra istanze di giustizia sociale e sostenibilità ambientale. Queste iniziative si focalizzeranno non solo sulla dimensione economica e sociale, ma anche su quella relazionale. Consapevoli dell'importanza che le reti di prossimità possono giocare nel contrastare solitudini crescenti e nel fronteggiare momenti di difficoltà, si dedicherà attenzione a promuovere la convivialità e la **fruizione culturale di prossimità** quale strumento di attivazione, di coesione sociale e di contrasto a forme di segregazione socio-spaziale.
- **Target di Obiettivo:** sostenere almeno 20 sistemi territoriali di contrasto alla povertà di beni alimentari e di prima necessità in Piemonte e in Liguria, capaci di raggiungere un bacino complessivo di almeno 25.000 nuclei familiari.



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

## Linee programmatiche

2023

- Verranno promosse dinamiche di **evoluzione del ruolo delle fondazioni di comunità** esistenti in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, favorendo percorsi di crescita, di riconoscimento e di autonomia delle fondazioni, anche attraverso azioni di accompagnamento mirato e il costante dialogo con le esperienze che si costituiscono sul territorio; si promuoverà la cultura del dono, della solidarietà e del volontariato, anche in forme più innovative ed evolute, per aumentare la capacità di risposta a bisogni diversi, valorizzando le competenze portate dai volontari.
- **Target di Obiettivo:** imprimere un effetto leva pari al 60% per azioni di fundraising realizzate da fondazioni di comunità della Valle d'Aosta, del Piemonte e della Liguria sostenute dalla Compagnia.
- Si lavorerà per consolidare ed estendere partnership efficaci tra i diversi attori territoriali. In particolare, nell'area Sud della Città di Torino, grazie alla collaborazione con la Fondazione di Comunità di Mirafiori, in stretta relazione con gli enti pubblici locali e con il concorso di altre realtà operanti nel territorio, si avvierà uno **studio di fattibilità per un possibile intervento sperimentale di ripopolamento del quartiere**, in risposta a fenomeni evidenti di progressivo spopolamento e di forte invecchiamento degli abitanti di quella specifica porzione della città.
- In ambito carcerario, a partire dagli esiti degli studi di fattibilità avviati, diventeranno operative le piste di lavoro individuate sul tema dell'inserimento socio-lavorativo e di miglioramento della qualità della vita delle persone detenute, dando in particolare avvio a progetti che prevedano, oltre ad altri interventi, anche una **maggiore connessione tra comunità, territori e strutture penitenziarie**.

Contribuire alla messa a sistema delle risorse dei territori tramite il **consolidamento di reti** che includano istituzioni pubbliche, Terzo Settore e società civile per costruire risposte multidimensionali e multilivello rivolte a persone in condizioni di fragilità.

ENTE STRUMENTALE

## Fondazione Ufficio Pio.

La Fondazione Compagnia di San Paolo e la Fondazione Ufficio Pio continueranno ad affrontare in modo coordinato e complementare il contrasto alle diverse forme di povertà e alle disuguaglianze e a promuovere l'inclusione delle persone in situazione di svantaggio. Nel 2023, la Fondazione Ufficio Pio proseguirà nell'attuazione del proprio piano pluriennale 2021-2023, individuando quali principali linee strategiche la costruzione di interventi per una società più equa, sostenibile e resiliente, dove le persone siano in grado di esercitare appieno i propri diritti di cittadinanza, la focalizzazione su alcuni temi prioritari (educazione e promozione di competenze digitali, contrasto alla povertà relazionale, valorizzazione del ruolo del volontariato) e il disegno di progetti pilota innovativi, che prevedano in modo sistematico la valutazione dell'impatto.



Fondazione  
**Ufficio Pio**

Solidarietà e Cambiamento sociale



Missione  
**Collaborare per l'inclusione**

## Allineamenti



I dati relativi all'**incidenza della povertà assoluta in base alla cittadinanza** dei membri della famiglia (ISTAT), a **livello nazionale** mostrano che le **famiglie di soli stranieri** sono passate dal **24,4% nel 2019 al 30,6% nel 2021**. Tra le persone aventi **cittadinanza di paesi fuori dall'Unione europea**, il 28,9% è in condizioni di deprivazione materiale.

In considerazione di queste tendenze, dell'aumentare delle disuguaglianze acute dalle recenti crisi, non ultima la Guerra in Ucraina, nel 2023 la Compagnia sosterrà interventi promossi da sistemi territoriali locali per rispondere a esigenze di persone in situazione di fragilità e a rischio di marginalità, in particolare persone con background migratorio, e accrescere le competenze delle organizzazioni che hanno come missione il fornire agli stranieri effettive possibilità di accesso e utilizzo di servizi e opportunità.

Se guardiamo al pianeta, le **disuguaglianze** raggiungono i **valori massimi in Africa**, con indice di Gini (concentrazione della ricchezza) mediamente superiore allo 0,50. Per questo daremo continuità al nostro intervento nella cooperazione internazionale in particolare in Africa.

La **lunga emergenza sanitaria** - con le sue limitazioni e difficoltà relative alla scuola, al lavoro, alle relazioni e alle scelte personali - **ha lasciato segni pesanti sui giovani**. Numerosi sono gli indicatori che dimostrano il deteriorarsi delle loro condizioni; tra questi, il sondaggio condotto da Demos (Sondaggio Demos & Pi 2021) mostra come oltre i due terzi dei cittadini ritengano che "nel prossimo futuro i giovani avranno una posizione sociale peggiore rispetto a quella dei genitori". La Compagnia continuerà ad investire nelle giovani generazioni e nel loro *empowerment* in ogni livello della società.

Con riferimento al servizio telefonico di pubblica utilità promosso e gestito dal Dipartimento per le Pari Opportunità (DPO) presso la Presidenza del Consiglio che fornisce evidenze relative al monitoraggio del fenomeno della violenza in **Piemonte** si è passati da **1.496** chiamate nel **2019**, a **1.780** chiamate nel **2021**, di cui **988** da parte di vittime. Sulla base di questo come di altri segnali, nel 2023 promuoveremo iniziative a favore delle persone vittime di reato e in particolare di violenza di genere, nonché interventi di *advocacy*.



# Collaborare per l'inclusione



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

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

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

## Linee programmatiche

2023

- *Sosterremo l'integrazione delle iniziative a favore delle persone vittime di reato e in particolare di violenza di genere con programmazioni pubbliche locali, nazionali, europee e saranno realizzate analisi delle opportunità relative ad interventi di advocacy su questi specifici temi.*

- *Le iniziative per la promozione dell'empowerment e dell'autonomia dei giovani vedranno un'evoluzione all'interno della Missione dedicata a questi temi della Strategia del Gruppo Compagnia nel campo dell'educazione e sarà definita una strategia complessiva della Compagnia in tema di partecipazione dei Giovani in processi decisionali in Compagnia e in altre organizzazioni, anche alla luce dell'intenso lavoro realizzato con le/i giovani dello Young Advisory Board.*
- **Target di Obiettivo:** *promuovere almeno 30 progetti ideati e sviluppati da giovani diffusi sul territorio piemontese e ligure capaci di favorire il loro empowerment e la loro autonomia, rendendoli protagonisti attivi e risorsa di cambiamento riconosciuta all'interno delle loro comunità; le iniziative promosse raggiungono in media almeno il 70% dei risultati definiti ad avvio progetto.*

- *Consolideremo e valuteremo l'opportunità di una fase conclusiva dell'iniziativa con focus su innovazione tecnologica e organizzativa rivolta agli enti del Terzo Settore nell'ambito della cooperazione internazionale.*
- *Avvieremo una nuova edizione dell'iniziativa di sostegno alla transizione agroecologica delle organizzazioni contadine nell'Africa dell'Ovest e supporto alle politiche di genere delle organizzazioni stesse.*
- **Target di Obiettivo:** *sostenere fino a 50 partenariati territoriali tra Italia e Africa volti alla promozione di uno sviluppo sostenibile.*

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

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

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

## Linee programmatiche

2023

- *Avvieremo e consolideremo gli interventi promossi da sistemi territoriali locali per meglio rispondere ad esigenze di persone in situazione di fragilità e a rischio di marginalità, in particolare persone con background migratorio, accrescendo le competenze dei soggetti coinvolti, valutando gli esiti delle iniziative realizzate, capitalizzando strumenti e pratiche, sviluppati soprattutto attraverso i progetti attivi all'interno del **Bando Territori Inclusivi**, avviando nuove sperimentazioni su tematiche specifiche (autonomia abitativa, lavorativa, nuovi modelli di accoglienza, etc.) e rendendo i processi avviati sostenibili nel tempo. Le iniziative saranno complementari agli interventi esistenti o in avvio a livello territoriale e potranno permettere un effetto leva di altri finanziamenti.*
- **Target di Obiettivo:** *supportare almeno 30 sistemi territoriali in Piemonte, Liguria e in Italia per la messa in rete di servizi e risposte a bisogni primari e complessi di persone in condizione di fragilità e a rischio di marginalità, con particolare riferimento a quelle con background migratorio.*

- *Avvieremo un'iniziativa a livello nazionale sul cambiamento della narrazione che intende contribuire al superamento delle narrazioni divisive attraverso il protagonismo delle comunità educanti e, soprattutto, dei giovani.*

- *Avvieremo e consolideremo una nuova iniziativa di sistema in Africa in collaborazione con altre fondazioni italiane, ACRI, altri soggetti italiani impegnati negli stessi territori e saranno sviluppati ulteriori interventi di partenariato territoriale Italia-Africa in collaborazione con soggetti pubblici locali ed altre fondazioni europee e internazionali.*
- **Target di Obiettivo:** *sostenere fino a 50 partenariati territoriali tra Italia e Africa volti alla promozione di uno sviluppo sostenibile.*



# Pianeta.

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

Obiettivo

# Pianeta

## Il quadro strategico.

Le azioni dell'Obiettivo Pianeta per il 2023 confermano l'allineamento alla programmazione pluriennale europea (ad esempio, con azioni di rafforzamento rivolte ai programmi *EIC*), e agli strumenti nazionali ed internazionali di rilancio e resilienza (ad esempio, con azioni di consolidamento orientate alle infrastrutture ospedaliere inserite nel *PNRR*), coerentemente con quanto previsto nel Documento Programmatico Pluriennale della Compagnia.

L'Obiettivo adotta un **approccio sistematico e data-driven** che consente di valutare gli interventi in termini di **budget di impatto**, andando a stimare il potenziale di alimentazione dei KPI di Pianeta per ciascuno dei cantieri sostenuti. Questo arricchisce la valutazione dei progetti con un elemento strategico, in grado di mettere in relazione il contributo richiesto con l'**aderenza ai KPI**.

L'Obiettivo intende affrontare le attuali sfide socio-economiche, ben delineate da dati di contesto, attraverso iniziative a sostegno della transizione ambientale, climatica, digitale, dell'ecosistema dell'economia sociale, dell'innovazione e della valorizzazione dei risultati della ricerca.

Il territorio del Nord-Ovest del Paese ha visto negli ultimi anni un miglioramento negli indicatori relativi al SDG 9 (Imprese, innovazione e infrastrutture), trainato da investimenti in ricerca e sviluppo superiori alla media italiana (il Piemonte registra le migliori performance in termini di incidenza della spesa per R&S sul Pil regionale, con circa il 2,3% contro un dato nazionale del 1,46%). Tuttavia, nonostante due anni di crescita, il Regional Innovation Index è ancora al di sotto della media EU27 con riferimento 100 (97,8 per il Piemonte; 88,3 per la Liguria e 67,4 per la Valle d'Aosta). Lo stesso trend è confermato all'indice *DESI 2021 - Digital Economy and Society Index* della Commissione Europea, rispetto al quale il Piemonte si conferma in crescita e al di sopra della media nazionale di 49,3 (18° posto EU), con un punteggio di 51,5.

In questo contesto di territorio con vocazione all'innovazione, Pianeta intende consolidare i programmi di valorizzazione dei **risultati della ricerca** sia con azioni dedicate all'avvicinamento alle opportunità europee con focus su *EIC - Accelerator* e bandi ex-post/attrazione talenti, sia con azioni di *capacity building* (digitale e dati) con specifico riferimento al **Terzo Settore** e all'**ecosistema delle startup innovative**. Lo scopo è consolidare l'avanzamento delle competenze digitali (e dunque gli indici di crescita del territorio) e sostenere con il digitale la vocazione di "impatto" del territorio. Sempre in riferimento all'indice DESI, e in particolare al capitolo Capitale Umano, l'Italia occupa la Posizione 25 in classifica con un punteggio di 35,1 rispetto alla media EU di 47,1. È il dato peggiore per l'Italia tra i 4 capitoli di DESI. Significa che il Paese è significativamente in ritardo rispetto ad altri paesi dell'UE per quanto riguarda le competenze digitali di base e avanzate. In questo contesto, inoltre, il Piemonte, pur sperimentando *performance* superiori alla media nazionale per larga parte degli indicatori (con livelli di eccellenza per l'integrazione delle più avanzate tecnologie all'interno delle imprese - *cloud computing*, big data e sistemi IoT - quali fattori abilitanti al processo di digitalizzazione), si attesta sui livelli più bassi in materia di competenze digitali tra le Regioni del Nord-Ovest. È quindi opportuno per Pianeta (e in modo trasversale per la Fondazione) impegnarsi rispetto all'iniziativa *Repubblica Digitale* che dal 2023 opererà con bandi dedicati a istituzioni del territorio per favorire un rapido processo di **upskilling digitale**.



Con l'attuazione delle convenzioni con i 5 atenei di riferimento, l'impegno si concentra sulla valorizzazione dei risultati della ricerca che vede l'Italia in ritardo rispetto al contesto europeo: nel 2021 sono stati investiti in *startup* in Italia € 1,4 miliardi, un record rispetto ai € 700 milioni dei due anni precedenti, ma ancora poco rispetto a Francia e Germania (dove nella sola Monaco di Baviera sono stati raggiunti € 1,4 miliardi). Dunque, il lancio dei **nuovi bandi PoC (Proof of Concept)** congiuntamente alla **Piattaforma Acceleratori** (ad esempio, Techstars) avvicinano la ricerca al mercato, creano nuove opportunità di impresa, attraggono la comunità della finanza *early-stage* e creano nuove opportunità per i talenti nazionali e internazionali che si intende attrarre e consolidare sul territorio.

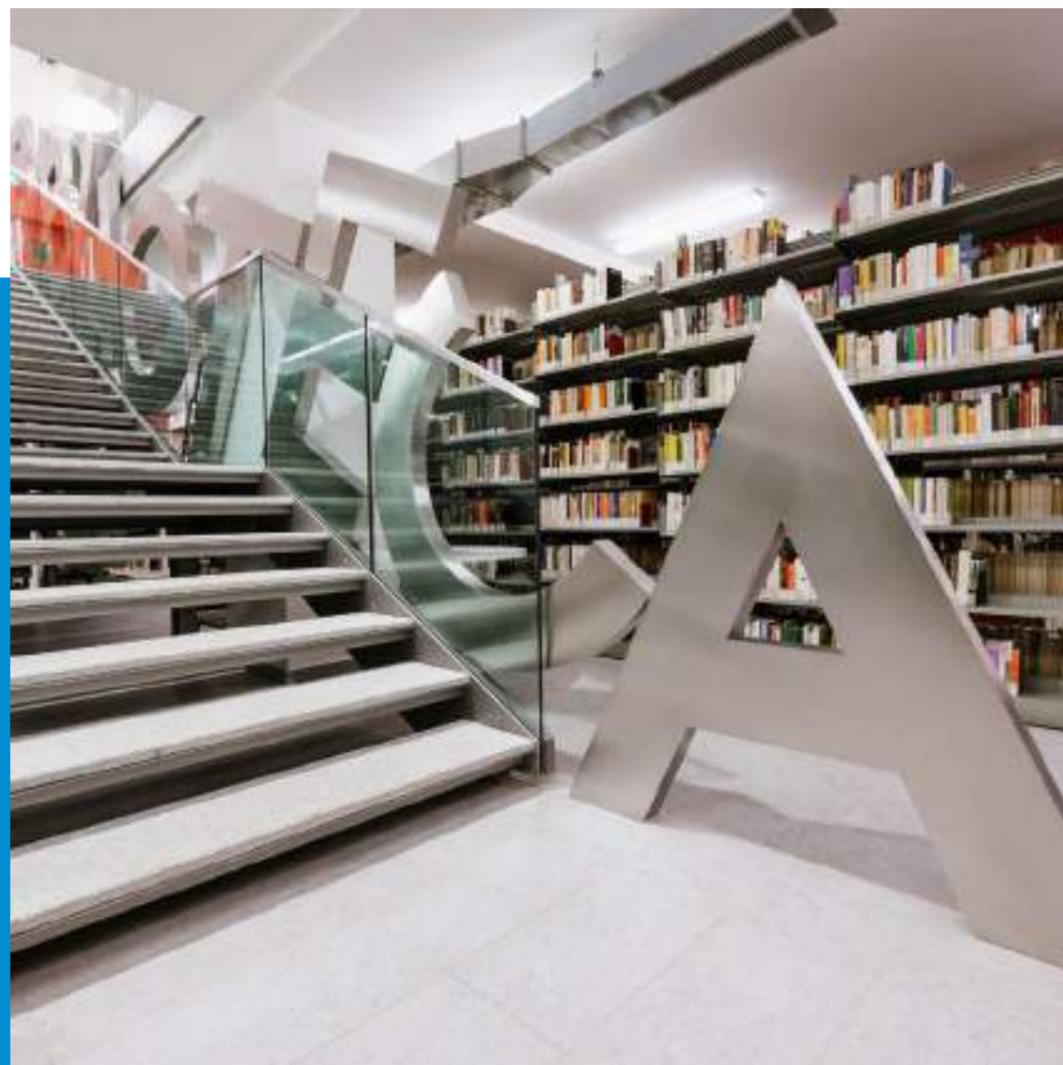
Salute e Benessere rimangono centrali nella progettualità 2023, declinati con iniziative a sostegno del processo di **digitalizzazione del SSN** e di **telemedicina** (inclusa la gestione

avanzata dei dati sanitari), parallelamente alla promozione di sani stili di vita. Tale impegno è avvalorato dal trend crescente della spesa annua ospedaliera per i servizi di assistenza (aumentata di € 962 milioni nell'ultimo decennio nelle regioni target della Compagnia) e dal crescente tasso di sedentarietà in Piemonte nell'ultimo biennio pre-pandemia (+3,2%), in controtendenza con i dati nazionali. Con le iniziative di telemedicina, coordinata a livello regionale, si ottimizza l'accesso alle strutture sanitarie e si rinnova la relazione paziente-medico in particolare rispetto alle patologie croniche.

L'attenzione alla **protezione dell'ambiente** e del capitale naturale acquisisce ulteriore centralità nell'azione di Pianeta 2023 anche con l'integrazione di progettualità legate al benessere dei cittadini in una visione circolare del concetto di salute delle persone (ad esempio, **Sport e Capitale Naturale**). Le risorse significative previste dal *PNRR* per la transizione ecologica pari a circa € 70 miliardi devono poter trovare progettazione di alta qualità e dunque cultura ambientale che sia capillare nei territori. Il Nord-Ovest soffre di eccessiva frammentazione di istituzioni no-profit orientate a temi ambientali (circa 900) e dunque è opportuna un'azione orientata al *capacity building* e che sia di stimolo alla gestione delle relazioni con le istituzioni pubbliche (Regioni e Comuni) per la definizione di progetti di impatto anche economicamente sostenibili come nel caso delle **Comunità Energetiche** (estensione e implementazione Linee Guida CER), oggi l'Italia conta circa 100 CER in via di consolidamento, Compagnia ha sostenuto 38 progetti nel 2022 e intende intensificare questa azione nel 2023.

L'Obiettivo intende promuovere iniziative *lighthouse* legate alla tutela dell'ambiente, all'adattamento al cambiamento climatico (incluse azioni orientate alla resilienza rispetto a fenomeni meteorologici estremi, dal 2010 al 2021 in Italia sono stati registrati 1.118 eventi meteorologici estremi, di cui 133 nell'ultimo anno, segnando +17,2% rispetto al 2020) e alla fruizione consapevole del capitale naturale.

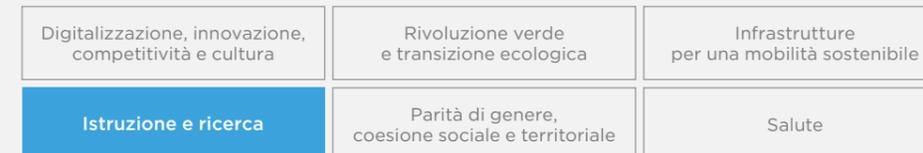
Tenuto conto della trasversalità dei temi indirizzati, l'Obiettivo Pianeta promuove le **collaborazioni** con gli Obiettivi Cultura e Persone, così come il coinvolgimento del sistema di competenze degli Enti Strumentali e il **consolidamento di partnership istituzionali** nazionali, internazionali e private (ad esempio, UN-ILO, F. Cariplo, F. Accenture, CDP Venture, Fondazione CDP, Exor Seed, LIFTT, IAI, etc.), funzionali ad azioni di ecosistema, al coinvolgimento di giovani talenti su temi di dibattito internazionalistico e al raggiungimento dei target di Obiettivo.



Missione  
**Valorizzare la ricerca**



## Allineamenti



La Missione Valorizzare la ricerca contribuisce allo sviluppo della ricerca orientata all'avanzamento della conoscenza scientifica, in linea con i programmi e le priorità nazionali ed europee, favorisce una formazione di eccellenza e valorizza l'utilizzo dei saperi, affinché essi abbiano un impatto positivo sul piano dell'economia, della società e dell'ambiente. Proponiamo quindi progettualità volte a sostenere gli atenei nella competizione europea, sosteniamo l'attrazione e la *retention* dei talenti attraverso una pluralità di azioni integrate, promuoviamo innovazione nella didattica e nei programmi di studio per ridurre il *mismatch* tra competenze e necessità del mercato, favoriamo strategie evolute di gestione, protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale generata dagli atenei, assicuriamo un'istruzione equa e inclusiva, capace di valorizzare il potenziale delle persone e la loro soddisfazione, sosteniamo la ricerca scientifica con bandi in linea con la programmazione europea.

Guardando al posizionamento italiano nel panorama europeo della ricerca e innovazione, lo *European Innovation Scoreboard 2021* annovera l'Italia tra i *Moderate Innovators*, cluster intermedio composto da paesi che si attestano al di sotto della media continentale secondo un ampio spettro di 32 indicatori di riferimento. Il gap che separa l'Italia dai paesi che primeggiano è corroborato da due indicatori fondamentali relativi rispettivamente alle risorse economiche allocate su questo ambito e al personale impiegato. La forza di un sistema nazionale della ricerca può però essere misurata anche attraverso la sua capacità di conquistare *grant* - e quindi risorse finanziarie - assegnati a livello internazionale su base competitiva. I dati della Commissione Europea su Horizon 2020 (H2020) mostrano come l'Italia sia un paese attivo, collocandosi al 5° posto per contributo finanziario e al 4° posto in termini di partecipazione al programma (dietro a Germania, Spagna e Regno Unito). Nel rapporto tra proposte ammissibili al finanziamento e quelle presentate, l'Italia mostra però un valore del tasso di successo al di sotto della media europea (-2,5 punti), un dato che - sebbene in miglioramento (+1,2 punti rispetto all'11,9% del periodo 2014-2016) registra un distacco dai principali competitor diretti. Ma sono i numeri di ERC, strumento che sostiene l'eccellenza scientifica attraverso una competizione paneuropea tra progetti orientati alla ricerca di frontiera presentati da ricercatori individuali, ad evidenziare la presenza di un potenziale inespresso da parte delle organizzazioni italiane della ricerca, le quali faticano a capitalizzare sui propri talenti e ad attrarne dall'estero, come mostrano i dati delle ultime call *ERC Starting e Advanced Grant 2021*.



Riteniamo pertanto importante continuare ad allenare le istituzioni locali a competere sui palcoscenici europei in modo da rafforzarne la competitività, la reputazione e la sostenibilità economica nel tempo. In questa direzione va la definizione nel 2023 di un programma di accompagnamento (*capacity building*) per la stesura delle candidature ai bandi dello *European Innovation Council*, un programma unico al mondo, che mira a sviluppare la ricerca su tecnologie emergenti e a trasferire l'innovazione al mercato, coinvolgendo imprese, *startup* e finanziatori. A questo si affianca il rinnovato **Bando PoC Instrument** che, nato per rendere maggiormente pervasiva negli Atenei la cultura dell'innovazione e dell'imprenditoria, oggi diventa ingrediente indispensabile per stimolare - nel solco della Missione 3 del PNRR - il trasferimento tecnologico dal laboratorio al mercato.



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

Favorire strategie evolute di gestione, protezione e **valorizzazione della proprietà intellettuale** generata dagli atenei.

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

## Linee programmatiche

2023

- *Attuazione dei progetti previsti dalle Convenzioni 2022-2024 con gli Atenei partner: l'Università e il Politecnico di Torino, l'Università del Piemonte Orientale, l'Università Federico II di Napoli e l'Università di Genova.*
- *Allineamento alle politiche di sostegno ai programmi di ricerca regionali (fondi strutturali, strategia S3 e PNRR), valorizzazione e attrazione talenti (**Bando TRAPEZIO** - Paving the way to research excellence and talent attraction).*
- *Definizione di un programma di accompagnamento (capacity building) per la stesura delle candidature ai bandi dello European Innovation Council.*

- *PoC Instrument, sostegno ai proof of concept mediante tre linee di candidatura (PoC Launchpad, PoC Transition e PoC EIC).*
- *Diffusione delle best practices tra atenei, azioni di venture studio/building e organizzazione di Investor days.*

- *Sostegno a percorsi di alta formazione (borse di studio) e azioni di valorizzazione delle competenze anche verso gli stakeholders della Fondazione.*
- *Sostegno all'edilizia e ai servizi universitari con l'attivazione di specifici strumenti della "cassetta degli attrezzi".*

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

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

## Linee programmatiche

2023

- *Skill mismatch in questa fase di trasformazione accelerata del mercato del lavoro e della richiesta di competenze. Iniziative di innovazione didattica capaci di bilanciare specialismo e flessibilità mirate ai territori di riferimento.*

- *Azioni tematico-strategiche associate all'ecosistema della ricerca (ad esempio, **Bando Intelligenza Artificiale**) in collaborazione con istituzioni di rilevanza nazionale.*

ENTE STRUMENTALE

# Fondazione Collegio Carlo Alberto.

Nel corso del 2023, il Collegio Carlo Alberto concentrerà la propria azione sull'attrazione di talenti nel settore della ricerca scientifica in ambito economico, sullo sviluppo del Data Lab, sul potenziamento delle attività su progetti competitivi e altre iniziative per l'attrazione di risorse esterne. Queste progettualità si inseriscono in un percorso di evoluzione che, come descritto nel Piano Strategico 2021-2024, dovrà confermare l'Ente come polo d'eccellenza nella ricerca e nella formazione, puntando a sviluppare e a trasferire competenze scientifiche all'avanguardia. In particolare, in un'ottica di allineamento con gli obiettivi del "Gruppo" Compagnia di San Paolo, il Collegio darà impulso a nuove direzioni di ricerca, formazione e divulgazione, incardinate sul principio di coniugare l'eccellenza scientifica con la capacità di contribuire alla sostenibilità dell'ente e al trasferimento di competenze innovative a favore del territorio.



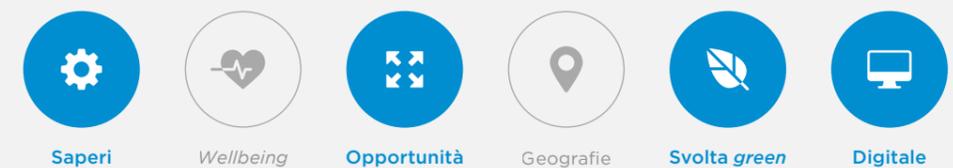
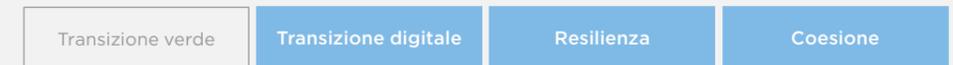
Research  
Education  
Outreach

# CCA



Missione  
**Accelerare l'innovazione**

## Allineamenti



# Accelerare l'innovazione

Secondo il *Regional Innovation Scoreboard 2021*, nonostante negli ultimi anni la performance rispetto agli altri Paesi dell'Ue sia fortemente migliorata l'Italia resta un "innovatore moderato". Per quanto riguarda il Nord-Ovest, l'indice è ancora al di sotto della media EU27 con riferimento 100: 97,8 per il Piemonte (rank 115); 88,3 per la Liguria (rank 136) e 67,4 per la Valle d'Aosta (rank 179), con il Piemonte in ritardo sugli indicatori Università, Apprendimento continuo e Spesa in ricerca e sviluppo del settore pubblico.

Nell'edizione 2022 dell'*Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società (DESI)*, l'Italia si colloca al 18° posto fra i 27 Stati membri dell'UE. Nonostante il lavoro volto a colmare il divario con la media europea, solo il 46% dei cittadini italiani dispone di competenze digitali di base (posizionandosi al terzultimo posto, contro una media europea del 54% e un obiettivo di almeno l'80% entro il 2030) e solo l'1,4% dei laureati italiani studia programmi ICT (il dato più basso nell'UE).

Queste tendenze mostrano come, nonostante gli sforzi compiuti e una dinamica di miglioramento, in Italia e nel Nord-Ovest vi sia l'esigenza di **consolidare iniziative focalizzate sull'aumento delle competenze digitali dei cittadini e dei professionisti e sulla transizione digitale delle organizzazioni pubbliche e private.**

In base alle stime di StartupItalia nel paper "*Startup&Technology Trends*", in Italia al 30 dicembre 2021 sono stati investiti in *startup* quasi € 1,4 miliardi, dato nettamente superiore ai 700 milioni del 2019 e del 2020. Nonostante la tendenza positiva, c'è ancora molto da fare: che in Germania, solo a Monaco di Baviera hanno sede 9 unicorni e 1.689 *startup* che nel 2020 hanno raccolto oltre € 1,4 miliardi.

Secondo il *Report su incubatori e acceleratori* dell'ecosistema europeo delle *startup* realizzato dal team "Social Innovation Monitor" del Politecnico di Torino, Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito contano complessivamente più di 1.200 fra incubatori e acceleratori d'impresa, dando lavoro a 7.165 persone. La Francia è il primo stato in questa classifica (284), mentre l'Italia è l'ultimo dei cinque (197).

A fronte di questo panorama nazionale, la Missione potrebbe valorizzare le potenzialità e le vocazioni del territorio grazie al **sostegno di programmi di accelerazione e di *venture building*** in grado di creare opportunità d'impresa, attrarre competenze a livello globale e consolidare complessivamente l'ecosistema dell'innovazione.

Guardando alla ricerca "*La domanda di innovazione del Terzo Settore*", il 96% delle organizzazioni intervistate sente l'esigenza di innovare e oltre il 70% dichiara di investire in innovazione. Il 61%



conferma, tuttavia, di incontrare resistenze nel promuovere l'innovazione a causa di indisponibilità economico-finanziarie (64%) e di competenze interne insufficienti (34%).

Per rispondere a tale esigenza, la Missione potrà sostenere **interventi in grado di attivare e sostenere processi trasformativi, anche abilitando mediatori** nel far incontrare e dialogare mondi diversi come quello degli esperti digitali e il Terzo settore: a riguardo, il Social Economy Action Plan presentato nel dicembre 2021 dalla Commissione Europea rappresenta un documento essenziale a cui allinearsi.

Secondo l'indagine *GEM - Global Entrepreneurship Monitor 2021-2022*, il 2021 evidenzia una ripresa degli indicatori di propensione imprenditoriale rispetto ai valori osservati nel biennio precedente. Da diversi anni, l'Italia mostra uno dei più bassi livelli nell'indicatore TEA (*Total early-stage Entrepreneurship Activity*).

Questi dati mostrano l'opportunità di sostenere **azioni di formazione accademica ed educazione all'imprenditorialità** dedicate a una nuova generazione di innovatori e imprenditori, innovatrici e imprenditrici in grado di sviluppare attitudini, conoscenze, abilità e competenze, utili a un impegno in ambito imprenditoriale, in ogni contesto lavorativo e in esperienze di cittadinanza attiva.

# Accelerare l'innovazione

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

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

## Linee programmatiche

2023

- *Interventi strategici promossi da Torino Social Impact e dal Genova Blue District, anche per abilitare gli ecosistemi alle iniziative della Commissione Europea.*
- *Programmi di incubazione e accelerazione e studio dei modelli di incubazione in settori ad alto impatto sociale, ambientale e tecnologico: welfare tech, aerospazio, IoT e intelligenza artificiale, anche in relazione con le iniziative proposte a livello nazionale da CDP Venture, con focus sull'abilitazione di partnership a livello nazionale e internazionale (KPI: lanciare 2 grandi acceleratori di imprese innovative).*
- *Iniziative di venture building sul territorio torinese e genovese (KPI: incrementare del 25% il numero di startup innovative).*

- *Interventi per lo sviluppo del potenziale dell'economia sociale, in linea con le direzioni espresse dal Social Economy Action Plan, anche come follow-on di percorsi già in atto: sviluppo delle competenze e organizzativo, transizione digitale e competenze digitali (Bando Evoluzioni), social procurement e posizionamento di mercato (KPI: migliorare le competenze digitali su almeno 1.000 addetti delle imprese e cooperative sociali).*
- *Interventi per l'accesso a finanziamenti e a strumenti finanziari innovativi con meccanismi di blending, in collaborazione con la Finanza, in linea con gli strumenti della cassetta degli attrezzi: sostegno a complemento di finanziamenti per l'innovazione, recoverable grant, Borsa dell'impatto sociale (KPI: giungere a effetto leva pari a 3 nel biennio, con orizzonte di effetto leva 5 aggregato).*
- *Intervento per lo sviluppo di imprese giovanili a impatto sociale nelle Aree interne e montane.*

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

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

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

## Linee programmatiche

2023

- *Azioni di formazione accademica, serious gaming ed educazione all'imprenditorialità giovanile, in collaborazione con le Istituzioni e le Università italiane, dedicate a una generazione di innovatori e imprenditori, innovatrici e imprenditrici sensibili all'impatto sociale e ambientale, anche con riferimento ai principi ESG e a nuovi modi di essere impresa, da innestare nei percorsi universitari e nei programmi di incubazione e accelerazione.*
- *Progetto di Open innovation Collective projects per attrarre studenti di talento e metterli in contatto con enti del Terzo Settore, startup e PMI.*

- *Azioni di sistema legate alla digitalizzazione del Paese: iniziativa Repubblica Digitale (KPI: aumentare del 20% l'indice di digitalizzazione DESI sui territori di riferimento).*
- *Piattaforma di collaborazione sui dati, infrastruttura condivisa di valorizzazione dei dati utili alla progettazione e valutazione di interventi sociali e culturali e alla generazione di innovazione ed economia a impatto sociale, in linea con la European Strategy for data inquadrate nello EU Data Governance Act (KPI: sviluppare l'iniziativa Social Data Warehouse su scala nazionale).*

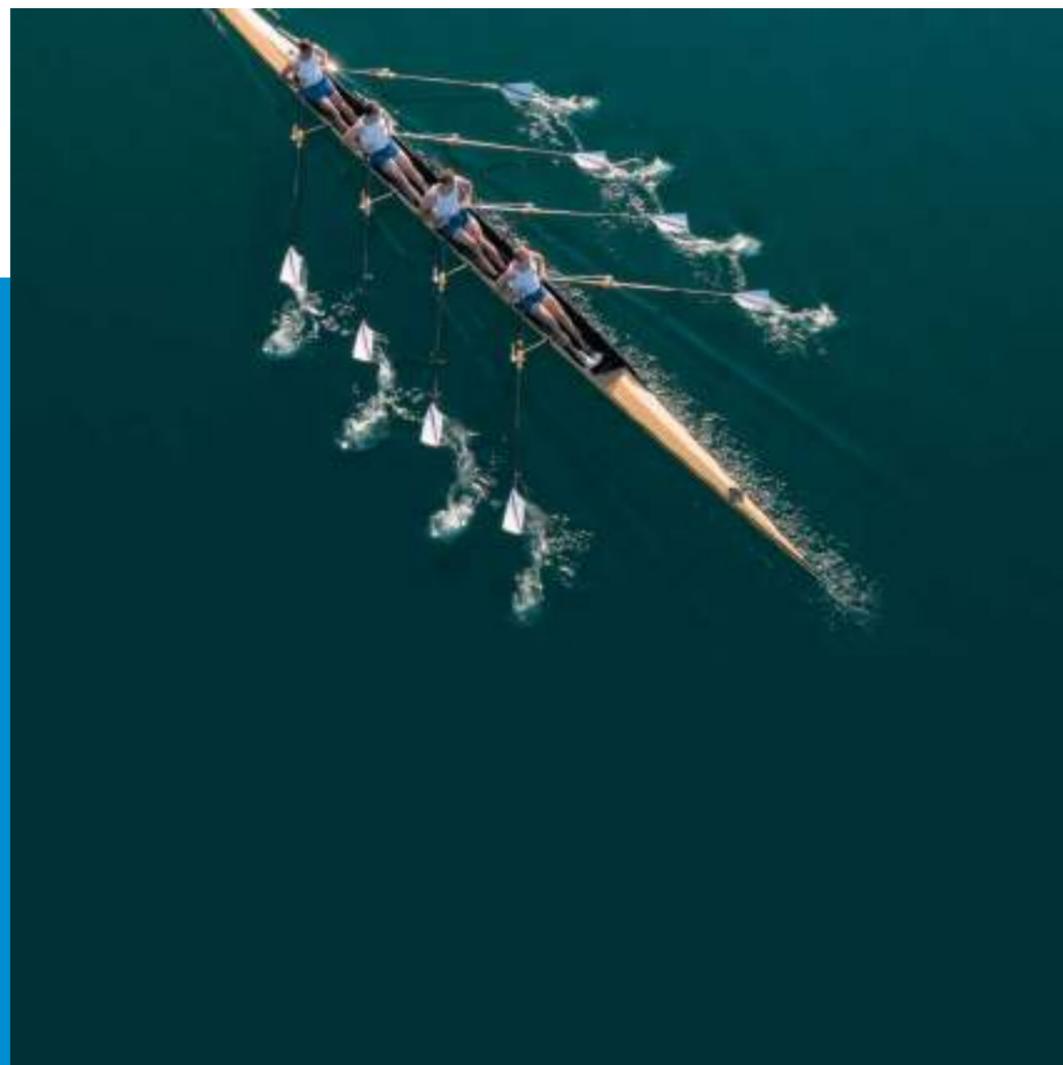
- *Consolidamento e allargamento di partnership istituzionali e private con reti internazionali e fondazioni europee (EVPA European Venture Philanthropy Association, The Grameen Creative Lab).*
- *Promozione territoriale di interventi che attuano la programmazione europea sull'innovazione sociale, quali lo European Social Catalyst Fund (ESCF), e sostegno per aumentare l'accesso, favorire una partecipazione di successo, potenziare l'effetto degli interventi (KPI: giungere a effetto leva pari a 3 nel biennio, con orizzonte di effetto leva 5 aggregato).*

ENTE STRUMENTALE

## Fondazione LINKS.

Nel corso del 2023, LINKS implementerà il proprio Piano Strategico per il quadriennio 2021-2024 e sarà orientata a un forte impegno legato alla strumentalità della Fondazione. I tre pilastri del Piano Strategico sono: portare l'innovazione dentro le imprese e favorirne il dialogo con la ricerca; generare impatti tramite la tecnologia e l'innovazione di modelli e processi su pubblica amministrazione, educazione, Terzo Settore e cultura; creare un "hub", un centro di riferimento generatore di idee, di visione e di talenti.





Missione  
**Promuovere il benessere**



## Allineamenti



SDGs



Next  
 Generation  
 EU



PNRR



Missioni  
 trasversali



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

Secondo l'Istat, il **tasso di emigrazione ospedaliera** (indice della necessità di mobilità della popolazione per recarsi in centri di cura specializzati) ha visto un quinquennio di lieve ma costante diminuzione, sia su scala nazionale che nelle regioni target della Compagnia, con Liguria e Valle d'Aosta che si attestano al di sopra della media nazionale. La digitalizzazione ha certamente un ruolo centrale in questo percorso, volto a contenere la necessità di mobilità a carico di pazienti e familiari. Tuttavia, la mancanza di competenze digitali viene identificata come una delle principali barriere all'innovazione (Ires, PoliMI<sup>1</sup>). Dati questi presupposti, il tema della **sanità digitale** (inteso in senso ampio come raccolta del dato di cura del paziente e sua successiva integrazione con piattaforme regionali e/o nazionali e telemedicina quale sistema per la continuità tra ospedale-territorio, con particolare attenzione per i pazienti cronici) rivestirà per il 2023 un ruolo centrale nella programmazione degli interventi della Missione Promuovere il benessere, sia con riferimento alle infrastrutture e ai modelli organizzativi implementati, sia relativamente alla formazione degli operatori.

Il sostegno della Compagnia in tale ambito, coerentemente con quanto previsto nel documento strategico 2021-2024 in termini di KPI dell'Obiettivo Pianeta (in tema di **cronicità e servizi digitali per la sanità**) dovrà essere volto, in accordo con la programmazione sanitaria regionale, a consentire un più razionale ed efficace utilizzo dei fondi messi a disposizione del sistema dal *PNRR* nell'ambito della Missione 6 del *PNRR*.

1. Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità del Politecnico di Milano - Sanità digitale: numeri, trend e prospettive per il futuro. Maggio 2022



In linea con il trend nazionale, il Piemonte ha visto una diminuzione del **tasso di sedentarietà** dal 35,4% al 28,9% tra il 2005 e il 2020. Tuttavia, nel biennio 2018-2020 si è rilevata un'inversione di tendenza che ha portato un peggioramento. Peraltro, questo dato registra un forte sbilanciamento di genere, con un divario di circa 6 punti percentuali a sfavore della popolazione femminile.

Le iniziative promosse dalla Missione volte a **promuovere l'attività motoria e il wellbeing**, parallelamente all'adozione di **sani stili di vita**, hanno l'obiettivo di ristabilire la precedente tendenza di miglioramento ed aumentare la consapevolezza della cittadinanza in merito all'attività fisica e sportiva.

Nell'orizzonte della programmazione pluriennale, come già avvenuto nel corso del 2022, obiettivo della Missione è continuare ad integrare le azioni rivolte al *wellbeing* con altri approcci che hanno a che fare con dimensioni trasversali come l'ambiente e il digitale, in un'ottica di *Circular Health*. Proseguiranno, inoltre, le sinergie con altri ambiti, quali la ricerca, l'educazione e la cultura.

Missione

# Promuovere il benessere



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

Favorire l'attuazione del **piano della cronicità**, anche grazie alla trasformazione digitale, nell'ambito della convenzione con la Regione Piemonte.

Creare **connessioni tra ricerca e concrete applicazioni sanitarie**.

## Linee programmatiche

2023

- **Sostegno al sistema sanitario** in ottica di complementarità con i fondi derivanti dal PNRR e di allineamento rispetto alle iniziative della nuova «Azienda Zero», anche con riferimento a interventi di capacity building su temi di comune interesse (ad esempio, telemedicina):
  - Rinnovo della **Convenzione con la Regione Piemonte**.
  - Bando per le **tecnologie sanitarie**.
  - **Evoluzione digitale** dei reparti ospedalieri.
  - Riorganizzazione del sistema sanitario nel **post-COVID**.

- **Estensione/implementazione piattaforma di telemedicina** su scala regionale con focus sulla cronicità.

- **Sostegno alla ricerca scientifica**:
  - Collaborazione con la Missione Valorizzare la ricerca sui bandi Trapezio e Intelligenza Artificiale (con verticalità su healthcare e wellbeing).
  - Contributo al rafforzamento di IIGM con l'attivazione di specifiche progettualità di natura strategica.

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Sostenere azioni orientate alla **promozione di sani stili di vita**.

## Linee programmatiche

2023

- **Sport e stile di vita**:
  - Gestione dei dati in ambito sport.
  - Iniziative su attività fisica e wellbeing (bando sullo sport inteso come palestra di vita).
  - Sostegno a eventi dedicati allo sport in riferimento a prevenzione e inclusione.
- **Circular Health**: rapporto tra capitale naturale e sani stili di vita, con una nuova edizione del **Bando Sportivi per Natura** e iniziative di sensibilizzazione/formazione sull'impatto sulla salute umana, del degrado ambientale e del cambiamento climatico.



ENTE STRUMENTALE

# IIGM.

Così come previsto dal Piano Strategico 2021-2024 la Fondazione proseguirà nel perseguimento dell'obiettivo di posizionamento come ente di ricerca di riferimento in vari settori della ricerca biomedica, prevalentemente nell'ambito oncologico, con le seguenti caratteristiche: essere parte di una fitta rete di collaborazioni nazionali e internazionali; accogliere ricercatori eccellenti, selezionati tramite bandi competitivi, che opereranno presso la fondazione per periodi triennali eventualmente rinnovabili; attrarre finanziamenti mediante la partecipazione dei propri ricercatori a bandi competitivi, sia pubblici che privati, a livello nazionale ed internazionale; potenziare le attività della *facility* di genomica a servizio del territorio.



Italian Institute for Genomic Medicine

 IIGM



Missione  
**Aprire scenari internazionali**



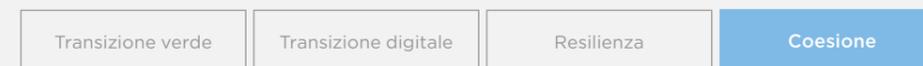
## Allineamenti



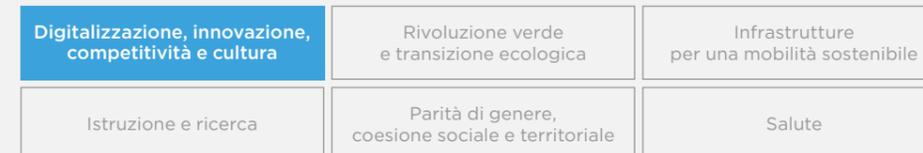
SDGs



Next Generation EU



PNRR



Missioni trasversali



# Aprire scenari internazionali

Nel 2023 le attività della Missione Aprire scenari internazionali, dedicate al settore internazionalistico, contribuiranno alla **complessiva attività internazionale del “Gruppo Compagnia”**, in coerenza con le linee strategiche assegnate dal Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024 alla Missione e consistenti nel **sostenere la vocazione internazionale dei soggetti locali e attrarre nuove opportunità internazionali per i territori di riferimento della Compagnia**.

L'apertura internazionale è un tratto imprescindibile dell'azione di sviluppo promossa dalla Compagnia e la dimensione europea è l'habitat naturale nel quale si continuerà ad agire, per guardare ovunque nel mondo alla ricerca delle migliori pratiche che possano connettere la sfera locale e quella globale. In coerenza con il posizionamento complessivo del nostro Sistema-Paese, le attività della Missione si concentreranno sugli ambiti delle politiche europee, delle relazioni transatlantiche e del Mediterraneo: **rilanciare il processo di integrazione europea**, anche in risposta alle nuove tensioni internazionali e al conflitto ucraino; **consolidare le relazioni transatlantiche** nel mutato contesto internazionale; favorire la **cooperazione e la prosperità dell'area del Mediterraneo**.

Nel 2023 la Missione collaborerà con alcuni degli enti internazionalistici con i quali esiste una consolidata tradizione, focalizzando gli ambiti di azione sulle aree geo-economiche e geo-politiche considerate rilevanti per l'attività della Compagnia sia sotto il profilo della loro importanza per il contesto nazionale, sia sotto quello dell'effettiva presenza di significative competenze “locali”, accelerando in questo modo la curva di apprendimento dei molti attori istituzionali con i quali la Compagnia dialoga non solo nel perimetro accademico e della ricerca.



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

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

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

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

Favorire l'**incremento e la differenziazione delle entrate**, sostenendo la progressiva autonomia economica degli enti beneficiari e conseguente minore loro dipendenza dalla Fondazione.

## Linee programmatiche

2023

- **Conoscenza internazionalistica** come fattore cruciale in ogni campo del policy-making.

- **Iniziative di sostegno alla capacità della rete degli enti internazionalistici a diverso titolo sostenuti dalla Compagnia di coinvolgere più ampi e diversificati pubblici** tramite una pluralità di canali.

- **Qualità scientifica e di penetrazione nel dibattito pubblico**, ai diversi livelli, delle attività di ricerca e confronto realizzati dai centri sostenuti.

- **Creazione di opportunità di formazione ed esperienza internazionale** destinate a **giovani**, ancora studenti o già entrati nel mercato del lavoro, generate da parte degli enti sostenuti dalla Compagnia.

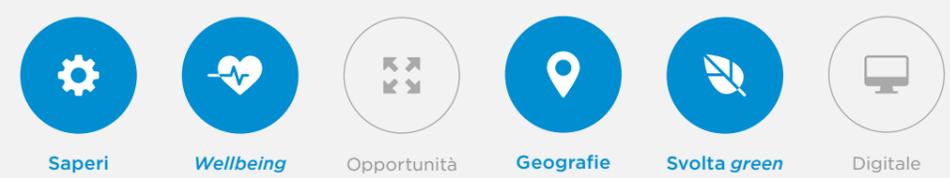
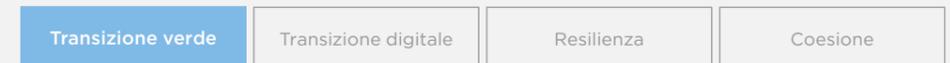
- **Crescita della qualità e dell'autonomia dei centri locali** grazie alla promozione di relazioni operative con il network internazionale della Compagnia.
- **Offerta da parte della Compagnia di progetti di accompagnamento tecnico-organizzativo** tailor made dei centri sostenuti nella costruzione di modelli di funzionamento e di finanziamento più sostenibili e indipendenti.



Missione  
**Proteggere l'ambiente**



## Allineamenti

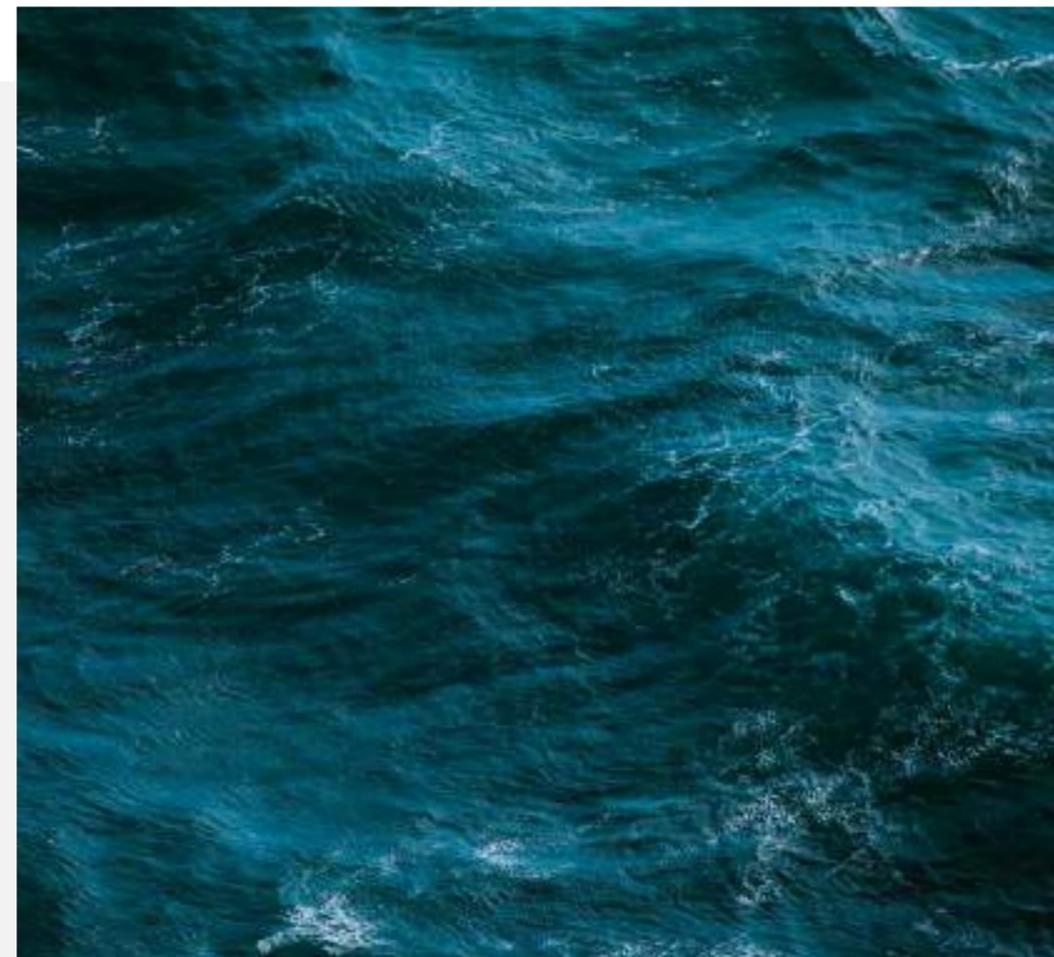


La Missione Proteggere l'ambiente esprime l'impegno della Compagnia, come illustrato nel Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024, per il clima, l'ambiente, gli ecosistemi naturali, al fine di trasferire alle generazioni future un capitale naturale non degradato o diminuito e di garantire loro prosperità e salute. È un'attenzione sollecitata in misura crescente dal sempre più frequente manifestarsi di segnali di allarme, che delineano una crisi ecologica e climatica di portata globale. Questo scenario ha chiari impatti anche sulla dimensione locale e richiama la necessità di un intervento adeguato, rapido e flessibile a livello regionale coordinato con le politiche nazionali e internazionali.

La Missione Proteggere l'ambiente intende pertanto agire sulla base di alcune evidenze proprie del contesto, a cominciare dalla perdita di servizi ecosistemici derivanti dall'erosione di capitale naturale che costa circa 100 mila a euro l'anno per ogni ettaro di suolo denaturalizzato (fonte: Ispra). Nel solo Piemonte, nel 2021 il consumo di suolo è aumentato di 630 ettari (fonte: Ispra) pertanto misure orientate a proteggere, aumentare e valorizzare il capitale naturale di vaste porzioni di territorio saranno centrali nell'operato della Missione. I dati del Nord-Ovest registrano una situazione di crescente allarme: la temperatura media è di 2,1°C più alta rispetto a 30 anni fa e il 9% della popolazione risiede nelle aree a rischio frana che complessivamente rappresentano il 17,4% del territorio (fonte: Ispra).

In un tale contesto, l'aumento di eventi climatici estremi aggravati dal cambiamento climatico delinea uno scenario in cui la Compagnia può intervenire, stimolando strategie e azioni di adattamento al cambiamento climatico, promuovendo la diffusione di conoscenza e attivandosi affinché le crescenti preoccupazioni dei cittadini in materia ambientale si trasformino in progetti e politiche territoriali orientate alla sostenibilità.

La Missione, inoltre, intende continuare a supportare i processi di transizione energetica del territorio, processi che necessitano di un'accelerata, al fine di concorrere al raggiungimento degli obiettivi ambiziosi e vincolanti definiti dalla strategia europea "Fit for 55" per il raggiungimento della neutralità carbonica al 2050. A tale scopo risulta strategico l'impegno a sostegno della nascita di Comunità energetiche rinnovabili a impatto sociale e della diffusione di informazioni e conoscenze sul tema.



Le macroaree nelle quali si materializzerà l'impegno della Missione - protezione del capitale naturale, supporto alla decarbonizzazione dei sistemi energetici, ripensamento del rapporto fra agricoltura e territorio, cambiamento climatico - vanno infine lette in maniera coordinata e sinergica, vista la loro interconnessione. Come metodo, la Missione adotterà un approccio basato su partnership e collaborazioni trasversali all'interno del Gruppo Compagnia, come pure sulla collaborazione con centri di competenza scientifica specializzata (Fondazione CMCC - Centro Euro-Mediterraneo sui cambiamenti climatici e Energy Center del Politecnico di Torino), con gli enti locali.



## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

Sostenere processi di accelerazione della **transizione energetica** verso fonti rinnovabili.

## Linee programmatiche

2023

- **Il capitale naturale e la biodiversità.** Azioni mirate ad aumentare la resilienza degli ecosistemi ai cambiamenti in corso attraverso approcci "nature-based" (nuova edizione del **Bando Simbiosi**); promozione di modelli di protezione della biodiversità capaci di favorire la valorizzazione dei servizi ecosistemici e il reperimento di altri fondi provenienti da istituzioni o da privati, attraverso strumenti innovativi a disposizione della filantropia per aumentare l'impatto del grant ("premi per sfide", "raccolta fondi", "formazione mirata", "cofinanziamenti bandi europei").
- **Il capitale naturale e la promozione di sani stili di vita.** Interventi a sostegno della promozione di attività fisica in contesti naturali e iniziativa di sensibilizzazione e formazione sull'impatto sulla salute umana del degrado ambientale e del cambiamento climatico, in collaborazione con la Missione Promuovere il benessere.
- **KPI di riferimento:** aumentare del 5% la superficie verde delle aree urbane; intervenire su almeno 1,5 milioni di mq con azioni di recupero e salvaguardia ambientale; coinvolgere almeno 2 milioni di cittadini in azioni legate alla sostenibilità ambientale.

- Follow on dell'iniziativa **Sinergie sulle Comunità Energetiche Rinnovabili**; supporto a progetti in grado di abilitare la **transizione energetica di enti ed istituzioni**, nel segno dell'inclusione sociale e del contrasto alla povertà energetica, attraverso anche servizi di assistenza tecnica o costruzione di partenariati per la progettazione europea, nel quadro delle politiche regionali ed europee.

## Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

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

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

## Linee programmatiche

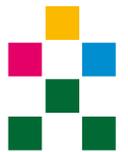
2023

- Iniziative volte a promuovere **modelli alimentari sani per l'uomo e sostenibili per il pianeta**; follow on delle esperienze sostenute negli anni precedenti e individuazione degli ambiti più efficaci in cui **sperimentare innovazione e cambiamento** delle produzioni agricole, in particolare in aree interne.
- **Follow on Bando Mutamenti** e supporto a strategie e azioni di resilienza climatica anche a scala locale; iniziativa verticale volta alla comprensione delle **opportunità e degli impatti del digitale sull'ambiente**; **iniziative di civic engagement e di sensibilizzazione di stakeholder privilegiati** (cittadini, in particolare giovani e scuole in raccordo con la Strategia Education della Fondazione, amministrazioni pubbliche, istituzioni, sistema produttivo), anche attraverso la "formazione mirata e l'accompagnamento a misure di finanziamento" e "l'affinamento del rapporto con amministrazioni locali".
- **KPI di riferimento:** coinvolgere almeno 2 milioni di cittadini in azioni legate alla sostenibilità ambientale.



# Le funzioni trasversali.

## Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione



Il ruolo della Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione consiste nel collaborare ad arricchire, distillare, integrare e diffondere la conoscenza che emerge, o si rende necessaria, all'attività di una realtà complessa e *knowledge-based* quale la Compagnia. Si tenga presente che l'attività di Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione è rivolta all'interno della Fondazione, in forma di servizio e supporto alla *governance*, agli Obiettivi e Missioni nonché ad altre funzioni trasversali, come la Comunicazione. L'attività di *grant-making* della Direzione, dimensionalmente limitata, è indirizzata alle finalità sopra indicate. La *newsletter* di aggiornamento settoriale *Numeri & Filantropia* è rivolta agli Organi e al personale. Sulla base di questa missione, il ruolo di Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione si materializza in più linee di lavoro, che nel 2023 assumeranno un'architettura quadripartita.

1. L'attività di formazione e redazione dei **documenti istituzionali** - di pianificazione come le linee programmatiche annuali o di rendicontazione come il Rapporto annuale - è funzionale a momenti fondamentali della vita della Fondazione che vedono nel Consiglio Generale e nel Segretario Generale i loro riferimenti statutari e la loro autorità propulsiva. In un'entità come la Compagnia, la redazione di tali testi, rivolti all'Autorità vigilante e/o al pubblico generale, esige la gestione e l'ordinamento di masse consistenti di dati e informazioni attinenti all'attività istituzionale. Su indicazione degli Organi, nel 2023 Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione sarà impegnata in una revisione stilistica del formato dei documenti ufficiali per renderli il più possibile diretti e accessibili, nonché essenziale.
2. A monte dei documenti istituzionali si pone l'attività ordinaria di **monitoraggio del Piano Strategico** (Documento Programmatico Pluriennale 2021-24), consistente nel raccogliere, organizzare ed elaborare, in collaborazione con il Gruppo Compagnia, i dati e gli indicatori emergenti dall'attuazione del Piano su base annuale nonché cumulativa. La base dati della Compagnia - in continuo aggiornamento - è finalizzata a vari scopi: dalla verifica dell'avanzamento del Piano e della coerenza dell'allineamento con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile e le grandi direttrici del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* a elaborazioni statistiche anche di tipo pluriennale, alla Comunicazione istituzionale.
3. L'attività di **valutazione dei progetti** anche nel 2023 andrà estendendosi a una maggiore percentuale di iniziative, nonché di importo erogato. Gli obiettivi di massima vengono fissati entro il mese di novembre di ciascun anno. La valutazione nasce e si sviluppa insieme alle progettualità, identificando per ciascuna, anche sulla base di una realistica disamina del rapporto costi/benefici, la modalità valutativa più ragionevole. L'ambizione



di Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione è applicare metodi rigorosi controfattuali per tutte le iniziative innovative e sperimentali. Al tempo stesso, la complessità crescente di molti dei progetti sostenuti dalla Compagnia, e in particolare misura quelli di cui essa stessa agisce come orientatore e regista, sfocia in operazioni di carattere "sistemico" - si interviene su un intero contesto, spesso territoriale - ciò che rende solo parzialmente adottabili tecniche strettamente controfattuali. L'analisi di implementazione, oltreché modelli di *developmental evaluation* possono rendersi utili, e, con l'opportuna attenzione critica, messi in opera, a questo riguardo. Nel 2023 si approfondirà il tema dell'impatto economico degli interventi erogativi.

4. La **ricerca applicata** continuerà a essere svolta sia in risposta alle esigenze degli Obiettivi e delle Missioni (in special modo tramite mappature e ricognizioni di contesto), sia come contributo all'apertura o alla ridefinizione di linee di lavoro istituzionale. Nel 2023, sono aperti i cantieri delle "macroprogettazioni in campo educativo e familiare"; della costante ricognizione sulle migliori prassi e il futuro della filantropia istituzionale; della *financial literacy* e della sua promozione sul piano educativo e formativo. A questi cantieri, si aggiungono le attività di ricerca tematica e formazione al servizio della struttura che Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione gestisce su committenza "interna". Sempre più collegata a ciò è l'**attività di grant-making**, dedicata al sostegno di ricerca autonomamente condotta da parte di Enti terzi, le cui ricadute si qualifichino però come direttamente utili alla programmazione della Compagnia: emigrazione e studi urbani e territoriali ne sono esempio, come pure gli approfondimenti sul Terzo Settore e i Beni comuni, i modelli innovativi di governo dello sviluppo economico territoriale.

# Direzione Finanza e Direzione Innovazione d'Impatto



Nel 2023, la Direzione Finanza e la Direzione Innovazione d'Impatto andranno a rafforzare ulteriormente la loro sinergia. Questa azione congiunta, che ha come proprio fulcro la finanza per l'innovazione, riflette l'intento di Compagnia di far leva sul proprio ruolo di "investitore paziente orientato alla sostenibilità" per accelerare le dinamiche di **ecosystem development**, sia a livello locale sia su scala nazionale. A guidare questo sforzo è il desiderio di accrescere la competitività territoriale, soprattutto in un frangente storico reso particolarmente delicato dalla necessità di utilizzare in maniera efficiente le risorse ascrivibili al *PNRR*.

La Direzione Finanza andrà a consolidare l'implementazione della politica di investimento responsabile, realizzata ritenendo che i fattori ambientali, sociali e di buon governo (*ESG*) abbiano un effetto non trascurabile sulla performance a lungo termine degli investimenti. Oltre all'applicazione già in essere dei principi di esclusione e integrazione *ESG* sul portafoglio quotato, la policy di Compagnia si è posta per il 2023 l'ulteriore obiettivo di allineare gli investimenti quotati all'agenda delle Nazioni Unite per il 2030 e agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. In tal modo la Compagnia potrà migliorare i risultati sociali ed ambientali dei propri investimenti, che a loro volta sono pienamente in linea con la missione e lo scopo filantropico della Fondazione. In particolare, Compagnia intende allineare inizialmente gli investimenti quotati a quattro specifici SDG (SDG 5 - parità di genere, SDG 8 - lavoro dignitoso e crescita economica, SDG 10 - riduzione delle disuguaglianze, SDG 13 - azioni per il clima). L'obiettivo è quello di ottenere una performance extra-finanziaria superiore rispetto all'universo d'investimento iniziale di riferimento in relazione ai seguenti indicatori: diversità di genere del Consiglio d'Amministrazione (SDG 5 - parità di genere), protezione degli informatori/*whistleblower* (SDG 8 - lavoro dignitoso e crescita economica), politiche per prevenire la corruzione (SDG 8 - lavoro dignitoso e crescita economica), politica sui diritti umani (SDG 10 - riduzione della disuguaglianza), consumo di CO<sub>2</sub> e di acqua (SDG 13 - azione per il clima).

Per quanto attiene gli investimenti *mission related* l'attività d'investimento potrà continuare a valutare nuove opportunità nelle tre linee di investimento che sono ad oggi in portafoglio (innovazione e ricerca, rigenerazione urbana e infrastrutture e impatto sociale), prevedendo un focus particolare sugli investimenti in innovazione. Supporto di capitale potrà essere dato in particolare ai veicoli che forniscono *seed capital* alle *startup* accelerate dai programmi di accelerazione supportati dalla Compagnia.

Venendo alla Direzione Innovazione d'Impatto, il Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024 le assegna un ruolo di forza propulsiva tesa alla promozione dell'innovazione, in

particolare di un'innovazione dotata di una chiara direzionalità, che metta al centro l'individuo, la società ed il pianeta. In tale quadro, l'azione della Direzione Innovazione d'Impatto si canalizza verso tre direttrici principali:

- la Direzione Innovazione d'Impatto affianca la Direzione Finanza sulla **finanza per l'innovazione** orientata all'*ecosystem development* e alla creazione di strumenti *blended*;
- la Direzione Innovazione d'Impatto definisce le politiche di **gestione del patrimonio informativo** della Fondazione e, parimenti, del Gruppo Compagnia;
- la Direzione Innovazione d'Impatto agisce come **funzione strategica trasversale**, operando in un'ottica di servizio verso la dimensione erogativa della Fondazione, con particolare riferimento alla gestione di iniziative aventi carattere straordinario per via della loro vocazione fortemente innovativa.

Per il 2023, la Direzione Innovazione d'Impatto intende concentrare i propri sforzi verso le seguenti priorità strategiche:

## Sviluppo di ecosistemi dell'innovazione

Nel primo semestre del 2022, secondo i dati di *StartupItalia*, le *startup* italiane hanno raccolto € 992 milioni di investimenti *venture capital*, facendo registrare un incremento di oltre il 50% rispetto al primo semestre del 2021, già noto agli addetti ai lavori come "anno record". Questa presenza di "ossigeno" a supporto dell'Ecosistema Italia si traduce in un'opportunità di aumentare in chiave prospettica il *dealflow* di progettualità innovativa in una logica "dal laboratorio al mercato". Recependo questo stimolo, la Direzione Innovazione d'Impatto rinnova anche per il 2023 il proprio impegno verso un'azione integrata di *ecosystem development* capace di spingere l'imprenditorialità *made in Torino* (che è particolarmente vivace ma ancora emergente se si osserva il taglio medio degli investimenti - € 1,7 milioni per *round series-A* vs. una media globale che si attesta su € 4,7 milioni, come illustrato nel report *Startup Genome*) e, al contempo, attrarre sotto la Mole eccellenze provenienti da tutto il mondo che possano stabilizzarsi e crescere sul nostro territorio, sfruttando fattori di contesto favorevoli come l'accesso ai talenti (grazie alla presenza di due atenei che radunano oltre 110.000 studenti) e la presenza di infrastrutture di *testing* per la sperimentazione. In quest'ottica, il 2023 si presenta come un anno nevralgico per la *Piattaforma Acceleratori di Compagnia*. Accanto a programmi consolidati che vengono riconfermati - come *Torino Cities of The Future*, *Techstars Accelerator*, *Magic Spectrum* e *ESA BIC Turin* - prende il via *Personae*, l'acceleratore *welfare* della *Rete Nazionale Acceleratori CDP* gestito a Torino da



*SocialFare*. Su un binario parallelo, si pongono le basi per nuovi programmi di accelerazione dedicati a settori aventi una valenza strategica per il Paese. Inoltre, riconoscendo l'*origination* come possibile collo di bottiglia (sebbene Torino sia ormai assunta a città leader in Italia per numerosità e qualità di incubatori, *hub* ed acceleratori, il Piemonte come regione è attardato al sesto posto per numero di *startup* innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese, con 777 *startup* attive vs. le 3855 ubicate in Lombardia), una speciale enfasi è posta sul *venture building*: oltre a confermare il supporto a *VENTO*, la Direzione Innovazione d'Impatto è prossima ad avviare un'altra iniziativa di questo tipo in ambito *Blue Economy*, questa volta con un focus geografico sull'ecosistema genovese. Trasversale ai predetti cantieri è l'impegno della Direzione Innovazione d'Impatto ad ampliare ulteriormente la comunità dei *mentor*, nazionali ed internazionali, i quali costituiscono il capitale umano eccellente che ispira e affianca i progetti imprenditoriali durante il loro cammino.

### Anello di congiunzione tra il territorio e l'ecosistema *EIC*

Riconoscendo in *EIC* un tentativo senza precedenti (grazie ad un budget che supera i 10 miliardi € nel *QFP 2021-2027*, ovvero oltre il 10% della dotazione di *Horizon Europe*) di avvicinare l'eccellenza scientifica alle opportunità di investimento e di sviluppo industriale e ravvisando al contempo una debolezza del *Sistema Italia* nell'affermarsi in questa "arena competitiva" di recente attivazione, soprattutto con riferimento agli stadi più vicini al mercato (in *EIC Accelerator*, solo 4 delle 245 *startup* attualmente beneficiarie di investimenti *equity* sono italiane), la Direzione Innovazione d'Impatto ha il compito di organizzare e coordinare un gruppo di lavoro trasversale e aperto a competenze sia tecnico scientifiche che di mercato dedicato a *EIC*. la Direzione Innovazione d'Impatto si propone di presidiare in modo efficace questo comparto nonché a costruire percorsi di *capacity building* in modo da consentire alla Compagnia di erogarli ad attori locali e nazionali - inclusi gli Atenei, nella cornice del **Bando PoC Instrument** e non solo - al fine di potenziare la filiera del trasferimento tecnologico in ambito *deep tech*.

### Cabina di regia verso la *data-driven foundation*

Riconoscendo la centralità del dato come presupposto imprescindibile per la *governance* di organizzazione complesse, anche per il 2023 la Direzione Innovazione d'Impatto alloca energie cospicue sull'evoluzione del *progetto CSP Data Hub*, in linea con i principi enucleati nel

Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024. Guardando all'ampio spettro di iniziative associate alla gestione e alla valorizzazione dei dati, si intende consolidare la piattaforma pubblica di open data territoriali attraverso lo *scouting* e l'*insourcing* di nuove fonti, anche mediante iniziative proprie e innovative di produzione del dato, ai fini di un ampliamento del portato informativo a servizio del territorio e di una più approfondita conoscenza dello stesso. È inoltre prevista l'adozione di una *data policy* della Fondazione e di tutto il Gruppo Compagnia come elemento strategico per un utilizzo più efficiente e coordinato dei dati.

### Advisory a Obiettivi e Missioni

Sempre nel solco della programmazione pluriennale, il 2023 vede un rafforzamento dell'attività di *advisory* specialistica fornita dalla Direzione Innovazione d'Impatto alle strutture erogative della Fondazione, specialmente per quanto concerne la gestione di progetti ad elevata complessità che richiedono l'apporto di competenze legate alla dimensione europea, alla trasformazione digitale e a nuovi paradigmi manageriali. Nel 2023, accanto a cantieri "faro" che la Direzione Innovazione d'Impatto gestisce (e.g., *Festival Internazionale dell'Economia*) o supporta (e.g., *ESCP Collective Projects* nonché una nascente iniziativa strategica sul cambiamento climatico), è prevista una costante attenzione rivolta alla sperimentazione di strumenti finanziari innovativi, soprattutto in chiave *blended*, da inserire progressivamente nella cassetta degli attrezzi della Fondazione.

### Supporto a *Management e Governance*

In linea di continuità con i precedenti esercizi, nel 2023 la Direzione Innovazione d'Impatto consolida l'azione di *advisory* e *scouting* rivolta alle figure apicali, la quale si concretizza in dossier tematici nonché nell'attivazione di specifiche competenze disponibili presso gli Enti Strumentali.

### Contributo allo sviluppo del Gruppo Compagnia

A completare il quadro, vi è un importante filone di attività che vede la Direzione Innovazione d'Impatto impegnata nel supporto metodologico ed operativo fornito all'implementazione delle iniziative del Gruppo Compagnia di San Paolo, nell'alveo delle linee guida individuate dal Comitato di Indirizzo e Coordinamento. In tale cornice, gli interventi della Direzione Innovazione d'Impatto si focalizzano sul processo di controllo di gestione unificato e sull'acquisizione automatizzata dei dati provenienti dal Gruppo.



La Direzione Operations imposterà le iniziative per l'anno 2023 alla luce dell'obiettivo strategico di medio termine, declinato nell'ambito della Programmazione Pluriennale 2021-2024, volto al miglioramento continuo, alla sostenibilità e alla condivisione partecipata dei processi organizzativi della Compagnia al fine di generare benessere, equità, uguaglianza anche di genere, rendere sostenibili i sistemi di produzione e di consumo e curare l'ambiente in cui si opera, incluso l'impatto ambientale complessivo della Compagnia.

La Direzione Operations, in continuità con il biennio precedente, proseguirà gli interventi mirati ad accrescere il benessere lavorativo, il senso di appartenenza al Gruppo Compagnia anche attraverso la condivisione di valori e comportamenti e azioni formative volte a cogliere le tendenze in atto nell'organizzazione in una prospettiva tendente ad accogliere e includere, oltre che a rafforzare le competenze tecniche di dominio.

Sui temi dell'equità, dell'uguaglianza e dell'inclusione all'interno dell'organizzazione, la Direzione Operations continuerà ad essere impegnata nelle iniziative legate ai temi di *Diversità* e *Inclusione* con interventi formativi e informativi nonché di revisione e aggiornamento di processi e procedure; ciò al fine di dare avvio a un percorso di avvicinamento alla certificazione di genere UNI 125/2022. In tale contesto, si colloca il progetto legato al *benchmarking* retributivo.

Sempre in ottica di benessere lavorativo e conciliazione vita/lavoro, con l'entrata a regime del lavoro agile al di fuori del contesto emergenziale da COVID e a conclusione degli interventi logistico-funzionali di ridisegno dei luoghi di lavoro, si andrà perfezionando anche il progetto di rafforzamento e ammodernamento delle componenti IT (rete, sistemi di sicurezza, *hardware*, *software*, etc.).

Continueranno le attività volte a estendere al Gruppo Compagnia *policy*, strumenti e metodi di gestione e valorizzazione delle persone in ottica di equità, diversità e inclusione, anche attraverso la mobilità interna e la costituzione di gruppi di lavoro multidisciplinari.

Si rafforzerà ulteriormente il legame con gli Obiettivi andando a intensificare l'azione di supporto legale e di co-progettazione con i medesimi per la finalizzazione degli strumenti della "cassetta degli attrezzi". In tale ambito continuerà anche l'azione, intrapresa a partire dal 2021, volta al miglioramento continuo, di semplificazione degli strumenti di monitoraggio amministrativo e più in generale delle pratiche gestionali poste in essere con gli enti beneficiari.



Con l'ottenimento nel corso del 2022 della Certificazione di Qualità ai sensi della normativa ISO 9001, la Fondazione sarà ora impegnata nel mantenimento nel tempo dei requisiti di qualità richiesti dalla norma stessa in un'ottica di miglioramento continuo; la Direzione Operations, presso cui è incardinata la responsabilità sul Sistema di Gestione della Qualità, attuerà pertanto nel corso del 2023 le azioni propedeutiche ad assicurare l'efficace funzionamento di tale Sistema, tra le quali si annoverano la formazione al personale, gli audit interni e, in raccordo con le varie funzioni dell'organizzazione, l'attuazione del piano di miglioramento. In tale ambito la Direzione Operations finalizzerà le attività di aggiornamento del *process-mapping*, avviato nella seconda parte del 2022.

Infine, la Direzione Operations curerà la realizzazione delle attività connesse all'ottenimento di altre certificazioni, le quali andranno ad innestarsi in maniera sinergica, per gli ambiti di rispettiva competenza, nell'impianto già sviluppato per la certificazione di qualità e a coordinarsi con le attività propedeutiche all'ottenimento della certificazione di genere UNI 125/2022.

Nell'alveo delle attività di aggiornamento del Modello 231 condotte nella seconda parte del 2022, la Direzione Operations monitorerà la corretta entrata a regime degli interventi di aggiornamento incorporati nel Modello, coordinando altresì la realizzazione delle connesse attività di formazione e informazione previste nei confronti del personale; la Direzione Operations supporterà gli Enti Strumentali nello svolgimento delle medesime attività in una logica di Gruppo e in uno scenario di principi e regole condivise.



La Comunicazione nel 2023 continuerà a valorizzare gli assi portanti del Piano strategico 2021-2024 ponendo attenzione ai temi *Next Generation EU*, *PNRR* e *Agenda Onu 2030* ma un nuovo anno in arrivo significa anche osservare e organizzarsi per essere al passo con una congiuntura sempre più difficile.

Nella riflessione comunicazionale degli esperti, **Ordine**, **Sacrificio** e **Menzogna** sono emersi come le tendenze/sfide del 2023, in relazione ai tre sentimenti fondamentali dell'individuo dell'età dell'incertezza e delle minacce: Unicità, Spiritualità e Paura. Con l'**Ordine**, si afferma il bisogno di ricostruire un assetto valoriale, organizzativo, economico e sociale stabile. Con il **Sacrificio**, attinente alla Spiritualità, nella prossima era post-COVID, verrà esaltata la volontà di fare del bene comune, la **Menzogna**, connessa alla Paura, in questa epoca segnata dal *fake*, diventa la sindrome da affrontare nelle dinamiche, relazionali e organizzative e comunicative.

Raccontare l'impatto dell'attività del Gruppo Compagnia di San Paolo attraverso i dati sarà il *leit-motive* della comunicazione della Fondazione. Ci si sforzerà di profilare maggiormente i *target* comunicativi per raggiungere, sensibilizzare e dialogare con le "comunità", gli enti e le istituzioni dei territori; ma anche con le singole persone. Mantenere alta la reputazione, aumentare la consapevolezza, stabilire relazioni con *influencer* qualificati, investigare nuovi metodi per aprire e beneficiare di canali di dialogo con le persone e gli *stakeholders* e impegnarsi per una maggiore accessibilità dell'informazione da noi prodotta sono gli obiettivi che La Comunicazione continuerà orientare, coordinare, implementare, affinché il racconto ragionato delle esperienze del Gruppo Compagnia e dei suoi partner sia corale ed arricchito dalle voci di tutti. Per quanto riguarda il sostegno diretto al lavoro degli Obiettivi e delle Missioni della Compagnia, si punterà ad alcune focalizzazioni.

Per quanto riguarda l'Obiettivo **Cultura**, il 2023 sarà l'anno di chiusura di alcuni importanti bandi attivati all'inizio del quadriennio in piena coerenza con il piano strategico. Lanciati nel 2021 con una comunicazione multicanale che ne spiegava gli obiettivi, i bandi strategici hanno visto una seconda annualità di attivazione degli strumenti di filantropia presenti nella "cassetta degli attrezzi" della Fondazione ed approfonditi con strumenti diversi (video, video animazione, *podcast*, pubblicazioni, eventi) per ampliare la diffusione e conoscenza oltre la platea dei vincitori del bando. Il 2023 sarà l'anno in cui potremo condividere le esperienze e l'efficacia delle azioni sia in termini qualitativi che quantitativi.



I messaggi strategici della comunicazione dell'Obiettivo **Persone** nel 2023 si focalizzeranno in particolare sui temi della promozione di "città educative" considerando l'educazione come un impegno che riguarda tutto l'arco della vita delle persone quale potente strumento per l'inclusione sociale e leva per lo sviluppo delle città e dei territori, sul contrasto alle disuguaglianze a danno delle fasce più fragili della popolazione, con particolare attenzione al lavoro, al contrasto al fenomeno dei *NEET* (*Not in education, employment or training*) e alla dimensione sociale e umana dell'abitare, anche come componente della rigenerazione territoriale. Inoltre, presteremo attenzione anche alla condizione delle donne ostacolate nella costruzione di autonomia e protagonismo da paradigmi culturali, pratiche sociali e carichi di cura; come pure al benessere e alla salute mentale dei più giovani e delle persone in condizione di fragilità.

La strategia di comunicazione 2023 dell'Obiettivo **Pianeta** sarà in modo particolare incentrata sui dati quantitativi sia di progettazione sia di impatto. La narrazione dei cantieri creati dall'Obiettivo (transizione ambientale, climatica, digitale, ecosistema dell'economia sociale, innovazione e valorizzazione dei risultati della ricerca con focus sull'attrazione talent) avrà come *fil rouge* il riferimento alla programmazione pluriennale europea e agli strumenti nazionali ed internazionali di ripresa e resilienza.



# Le risorse stanziare per l'esercizio 2023.

# Le risorse stanziare per l'esercizio 2023



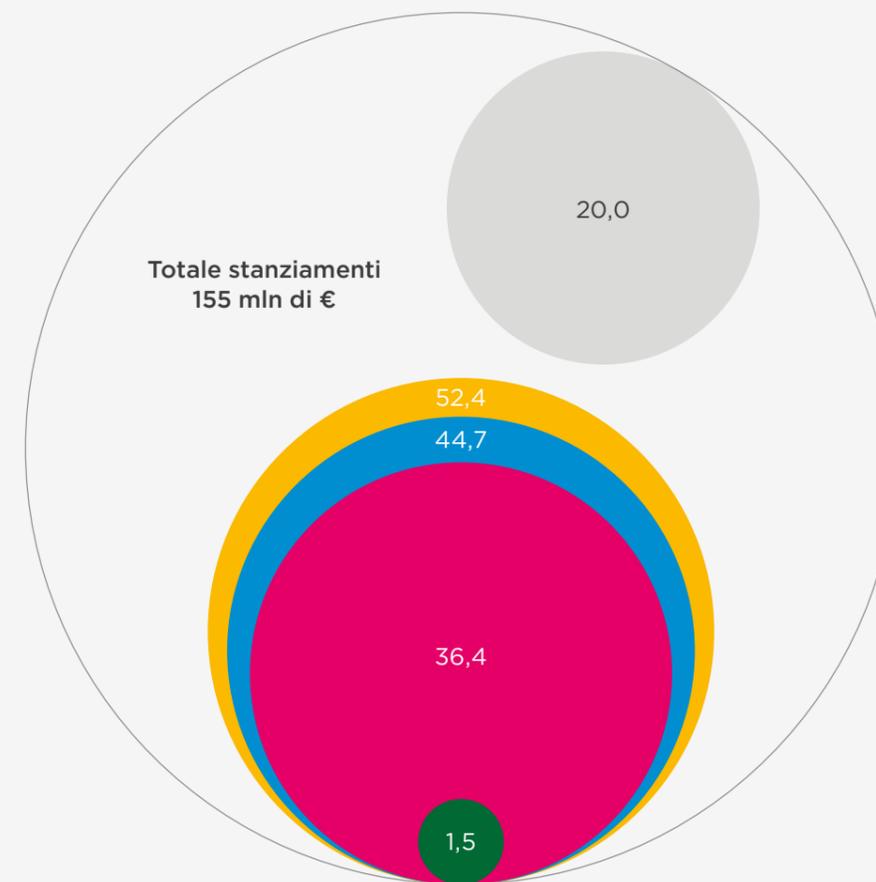
Per l'esercizio 2023, gli interventi per finalità istituzionali relativi a delibere da adottare sono stimati in complessivi € 135 milioni sulla base del preconsuntivo 2022, a valere sui fondi per le erogazioni nei settori rilevanti (Programmazione Operativa 2023). Si ipotizzano inoltre ulteriori € 20 milioni per delibere a valere sui fondi per l'attività d'istituto.

Sulla base delle ipotesi di chiusura dell'esercizio 2022, i fondi per l'attività d'istituto e, in particolare, i fondi in attesa di destinazione e il fondo per le erogazioni di cui all'art. 1, c. 47., L. 178/2020, raggiungerebbero al netto degli impegni e degli utilizzi - rispettivamente - la consistenza di circa € 30 milioni e di circa € 58,7 milioni.

Si riporta l'ipotesi di allocazione tra le grandi aree tematiche statutarie delle risorse per le attività istituzionali dell'esercizio 2023; allocazione che - nell'ambito dei € 135 milioni - potrebbe subire variazioni per effetto di importanti interventi erogativi ancora in fase di finalizzazione.

STANZIAMENTI	IMPORTO (€)
<b>Grandi aree tematiche (ex art. 3.1 dello Statuto)</b>	
<b>Cultura</b> (Arte, beni e attività culturali)	36.400.000
<b>Persone</b> (Politiche sociali)	52.400.000
<b>Pianeta</b> (Ricerca e istruzione, sanità)	44.700.000
<b>Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione</b>	1.500.000
<b>Totale grandi aree tematiche</b>	<b>135.000.000</b>
<b>Ulteriori interventi</b> nell'ambito delle grandi aree tematiche a valere sui fondi per l'attività d'istituto	20.000.000
<b>Totale</b>	<b>155.000.000</b>

Alle risorse per le attività istituzionali dell'esercizio 2023 si aggiungono l'accantonamento ai fondi speciali per il volontariato previsto dal decreto legislativo n. 117/2017 e l'accantonamento al fondo nazionale per le iniziative comuni delle fondazioni.



- Cultura (Arte, beni e attività culturali)
- Persone (Politiche sociali)
- Pianeta (Ricerca e istruzione, sanità)
- Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione
- Ulteriori interventi nell'ambito delle grandi aree tematiche a valere sui fondi per l'attività d'istituto



**Riclassificazione dei settori operativi secondo le dizioni utilizzate dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e secondo le categorie ex art. 11 L. 448/2001**

(Dati in migliaia di €)

Grandi aree tematiche previste dallo Statuto della Fondazione Compagnia di San Paolo e disponibilità delle risorse secondo il Documento programmatico 2023

Settori indicati dall'Art.11 della Legge 28 dicembre 2001 n. 448

	<b>Cultura</b> (Arte, beni e attività culturali)	<b>Persone</b> (Politiche sociali)	<b>Pianeta</b> (Ricerca e istruzione, sanità)	<b>Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione</b>	<b>Totale</b>	<b>Peso %</b>
Arte, attività e beni culturali*	36.400				36.400	26,96
Ricerca scientifica e tecnologica*			28.800	700	29.500	21,85
Educazione, istruzione e formazione*		2.500	10.600		13.100	9,70
Salute pubblica, medicina preventiva			5.300		5.300	3,93
Volontariato, filantropia, beneficenza*		29.300			29.300	21,70
Assistenza agli anziani		2.400			2.400	1,78
Crescita e formazione giovanile*		6.400			6.400	4,74
Patologia e disturbi psichici e mentali		2.400			2.400	1,78
Famiglia		3.200		300	3.500	2,59
Prevenzione della criminalità		1.600			1.600	1,19
Prevenzione e recupero tossicodipendenze		800			800	0,59
Sviluppo locale ed edilizia popolare locale		3.800		500	4.300	3,19
<b>Totale</b>	<b>36.400</b>	<b>52.400</b>	<b>44.700</b>	<b>1.500</b>	<b>135.000</b>	<b>100,00</b>

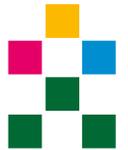
\*I 5 settori così come definiti dall'Art. 11 della Legge 448/2001 pesano per circa l'84,9% sul totale delle risorse destinate dalla Fondazione Compagnia di San Paolo al perseguimento dei propri fini istituzionali.



## Appendice A

# La cassetta degli attrezzi della Fondazione Compagnia di San Paolo.

# La cassetta degli attrezzi della Fondazione Compagnia di San Paolo



L'erogazione di denaro è stata tradizionalmente uno strumento chiave della filantropia, e come tale non scompare. In realtà, se si osserva l'evoluzione delle fondazioni contemporanee, si scopre che il novero delle risorse messe a disposizione è molto più ampio. Negli anni recenti, si possono registrare interessanti prestiti e integrazioni tra settori diversi, alla luce di una "teoria delle organizzazioni" che ha preso a esplorare più da vicino le esigenze organizzative degli enti del non profit, nonché le pubbliche amministrazioni, e non soltanto le loro finalità ideali. Efficienza - cioè massimizzazione dell'impatto a risorse date - sostenibilità nel tempo, dinamiche interne hanno portato gli enti filantropici a osservare il funzionamento degli enti beneficiari e non solo la loro missione. In altre parole, si è meglio bilanciata l'attenzione tra prodotti e processi, intervenendo anche su questi ultimi per migliorare l'impatto di insieme. La Fondazione Compagnia di San Paolo intende avvalersi di un approccio di questo tipo, attivando una pluralità di strumenti, taluni dei quali già testati, altri inediti, facendo tesoro delle migliori esperienze della filantropia più avanzata. Essi rappresentano la nostra "cassetta degli attrezzi"; eccone i principali esempi.



## Sviluppo organizzativo

Tramite il supporto di consulenti esterni, si finanzia una prima fase di analisi dell'Ente volto a individuare punti di debolezza strutturali (controllo di gestione, struttura finanziaria, ricambio generazionale, modello di sostenibilità non resiliente, etc.), opportunità di sviluppo (nuove aree di attività da aprire, modelli scalabili, investimenti materiali, iniezione di competenze, etc.) e a redigere un piano di rafforzamento. In una seconda fase, si supporta la realizzazione del piano tramite la messa a disposizione di risorse di tipo opportuno, quali il *capacity building*, l'affiancamento nei processi di selezione, etc.



## Efficientamento finanziario/gestionale

In base alla conoscenza approfondita degli enti e alla loro profilazione, si individuano interventi mirati, ancorché complessi, di efficientamento finanziario (ad esempio, ristrutturazione del debito) e/o gestionale (ad esempio, introduzione della contabilità industriale per centri di costo o introduzione di processi di efficientamento). Tali interventi vengono condivisi con l'ente, a partire dai risultati attesi in termini di efficienze, e attuati tramite il potenziamento delle competenze specialistiche a disposizione.



## Erogazione a fondo perduto "(quasi) recuperabile"

Qualora sussistano requisiti di solidità e affidabilità dell'Ente - anche sotto il profilo della *governance* - ed esista un piano strategico pluriennale o un piano costi/ricavi per una iniziativa specifica che presenti dinamiche potenziali di maggior ricavo e/o minori costi, si interviene con una erogazione condizionata all'accelerazione dell'attuazione del piano o focalizzata sulla specifica iniziativa sostenibile. L'erogazione viene inoltre condizionata alla capacità dell'Ente di rigenerare le risorse entro un arco temporale definito. Tali risorse vengono accantonate in apposito fondo patrimoniale dell'ente beneficiario e vengono usate dall'ente stesso in modo sostitutivo rispetto a future richieste di contributo alla Compagnia. Se necessario, si può valutare di finanziare anche la fase di pianificazione strategica tramite incarico a soggetti esterni.



## Valorizzazione di patrimoni esistenti

Per quanto riguarda i patrimoni finanziari, si propone l'accesso a fondi di fondi gestiti in modo professionale e con scale di investimenti e servizi di consulenza non accessibili alle singole realtà se non tramite la relazione con la Compagnia: con il risultato atteso di un maggior rendimento di portafoglio e un sicuro miglior controllo dei rischi (operativi, di mercato e reputazionali). Per i patrimoni immobiliari, si propone l'affiancamento nella gestione strategica e attiva del portafoglio tramite la valorizzazione in blocco (in accordo con un intermediario finanziario) o tramite stime/consulenze che permettano efficienze in termini di maggiori entrate e/o minori costi (in accordo con agenzie specializzate nella gestione di immobili e soggetti attivi nell'efficientamento energetico).



## Premi al risultato

Per i progetti sostenuti si individuano obiettivi sfidanti da raggiungere in termini di risultati/impatto anziché di semplice processo e si definisce una quota rilevante del contributo da erogare al raggiungimento degli obiettivi in modo da accrescere, a parità di risorse, l'efficacia e l'impatto dell'intervento.



### Progetti complessi



Nel caso di progetti caratterizzati da elevata complessità - sia per importi da gestire sia per estensione spaziale e/o temporale degli interventi (ad esempio, rigenerazioni urbane, ristrutturazioni/restauri di grandi complessi) - si affianca l'ente nella fase di progettazione e poi nella fase di gestione e rendicontazione del progetto. Si prevede la possibilità di applicare il metodo della concessione temporanea.

### Raccolta fondi



Si sostiene un investimento da parte dell'organizzazione volto ad acquisire competenze di *fundraising* (si tratti di una figura interna dedicata o di società esterne contrattualizzate) e di comunicazione o nella realizzazione di una campagna di finanziamento. Si offre quindi il supporto nella presentazione, gestione e rendicontazione di progetti competitivi in ambito nazionale ed europeo. Il *crowdfunding* è un esempio classico, anche se non il solo.

### Premi per le sfide



Si tratta di premi assegnati in forma di concorso con rigorosa metodologia selettiva a "idee", "modelli", "soluzioni", "prodotti", che permettano di realizzare un beneficio tangibile nel risolvere una specifica problematica sociale. La Compagnia, direttamente o indirettamente, definisce le sfide, inerenti a problemi specifici analizzati dalle Missioni, e ne gestisce la call con lo scopo di mobilitare le forze creative ed innovative presenti nella società.

### Attivazione di competenze in forma personalizzata



Dal momento che la fornitura di competenze rappresenterà sempre di più una forma di sostegno agli enti, la Fondazione Compagnia di San Paolo provvederà a strutturare forme di collaborazione con enti *partner*, a partire, per i temi di competenza, dal contributo che può offrire il Gruppo Compagnia, ad esempio attraverso consulenze o accompagnamenti scientifici o tecnici.





### Piattaforme tematiche



In determinati ambiti di intervento omogenei (a prescindere dalla forma di sostegno adottata), al fine di meglio sistematizzare e ottimizzare l'intervento della Fondazione Compagnia di San Paolo, si favoriscono piattaforme comuni dove orientare forme di sostegno non erogativo e individuare in modo selettivo soggetti come partner principali di riferimento per gli obiettivi strategici delle Missioni.

### Bandi con durata pluriennale



Da un lato, essi consentono agli enti di operare e programmare con un orizzonte temporale più adeguato agli obiettivi sociali perseguiti nell'ambito della loro operatività e, dall'altro, assicurano alla Compagnia la capacità di ottimizzare i tempi di lavoro interni e di programmazione su più anni delle risorse a disposizione anche in un quadro di prudente contrazione.

### Bandi verticali (tematici)



Essi nascono riguardo a uno scopo definito e ambizioso, con l'intento di favorire delle precise linee di sviluppo ad alto impatto o degli specifici comparti.

### Bandi a due fasi



Essi consentono di focalizzare maggiormente i progetti di dettaglio presentati nell'ambito del bando rispetto ai temi considerati prioritari dalla Compagnia, di affiancare la fase di progettazione di dettaglio con percorsi di capacitazione, formazione, accompagnamento e di scambio di esperienze e di pratiche tra enti pre-selezionati, nonché di facilitare - tra la prima e la seconda fase, ove possibile - alleanze e convergenze tra più promotori di proposte. Essi si dimostrano particolarmente adeguati all'intento di definire piani di sviluppo nella prima fase, dei quali finanziare nella seconda fase l'implementazione.

### Contributo all'analisi di fattibilità e alla prima sperimentazione



Questa tipologia di intervento prevede il supporto da parte della Compagnia in modalità c.d. "starting grant", al fine di testare e abilitare un modello di efficacia e sostenibilità di un'idea progettuale concepita dall'ente interlocutore, sul modello del *ERC Starting Grant*.

### Bandi per la copertura della quota di cofinanziamento in bandi europei o di altri finanziatori



Questa forma di supporto potrebbe essere programmata in previsione di importanti bandi europei relativi a tematiche di particolare interesse da parte della Compagnia. Essa prevede l'accompagnamento alla presentazione di progetti e la copertura di una quota del cofinanziamento previsto per un numero definito di proposte, in caso di vittoria del bando da parte di enti/istituzioni del territorio di riferimento della Fondazione (sulla base della graduatoria europea), così da incentivare la diversificazione delle fonti di finanziamento e ridurre, in prospettiva, la dipendenza dalla Compagnia.

### Formazione mirata a accompagnamento a misure di finanziamento



Questa misura include l'accompagnamento degli enti verso la progettazione europea e l'ottenimento di fondi europei previsti nell'ambito della nuova programmazione europea 2021-2027. In tal modo, la Fondazione Compagnia di San Paolo supporta le organizzazioni e le istituzioni locali a utilizzare in modo più efficiente ed attivo le opportunità di sperimentazione e copertura finanziaria assicurate in ambito europeo, o, più in generale, di altre istituzioni che assegnano risorse in modo competitivo.



### Affinamento del rapporto con amministrazioni locali



Attraverso questa attività/approccio, si intende favorire un rapporto più strategico della Fondazione Compagnia di San Paolo con le amministrazioni locali in una logica di gioco a somma positiva: uso delle risorse focalizzato, recupero di efficienza e test di soluzioni innovative. Questo può riguardare le convenzioni, ma anche le relazioni con quegli Enti Partecipati dalla Compagnia nei quali la presenza pubblica è centrale. La Fondazione Compagnia di San Paolo può costruire e mettere a disposizione il quadro organizzativo per realizzare vere e proprie sperimentazioni di innovazione da completarsi con valutazioni di impatto rigorose, in campi che vedano l'interesse delle pubbliche amministrazioni come della Compagnia medesima. Ciò potrebbe rivelarsi particolarmente utile nel momento della ripartizione dei fondi *PNRR*, laddove programmi testati e sanciti da evidenze potrebbero trovare un'accoglienza migliore.

### Servizi di analisi di contesto e di scenario, elaborazione di piani e modelli di sostenibilità



Tramite competenze interne del Gruppo Compagnia e, in particolare, del progetto *CSP Data Hub* della Fondazione Compagnia di San Paolo, già in piena attuazione, vengono sviluppate attività di raccolta, analisi e condivisione dei dati specialmente con istituzioni pubbliche locali su aspetti relativi alle politiche di interesse comune per consentire la costruzione di scenari di previsione basati su analisi guidate dai dati e la definizione di politiche più coerenti ed attuali.

### Territorializzazione mirata



Attraverso questa impostazione, la Fondazione Compagnia di San Paolo si preoccuperà di modulare gli ambiti di applicazione territoriale dei bandi, in modo tale da accostare all'ormai consueto riferimento delle tre Regioni del Nord-Ovest la selezione di comparti più specifici, di dimensione minore e caratteri omogenei, ove attivare strumenti ad hoc. Sempre dal punto di vista della congruenza territoriale, la Compagnia si premurerà di raccordare ed esplicitare il quadro di interventi che le Missioni svolgono in modo indipendente, ma congiunto, su un determinato contesto territoriale.

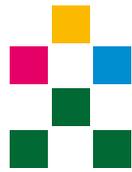
### Fondi filantropici



La Fondazione Compagnia di San Paolo si propone come una infrastruttura filantropica aperta per la gestione di fondi filantropici derivanti da donazioni o lasciti. Sono stati costituiti tre fondi tematici (Cultura, Persone, Pianeta) nei quali far confluire questi apporti e il cui rendimento è messo su base annuale al servizio dell'attività progettuale della Compagnia. Per importi rilevanti, inoltre, la Fondazione Compagnia di San Paolo è disponibile a costituire fondi dedicati, concordando con il donante finalità e modalità di gestione. I fondi filantropici così costituiti permettono di elevare la leva d'impatto sia dal punto di vista della Fondazione (più risorse da erogare, incremento del patrimonio filantropico) sia dal punto di vista del donante (nessuna complicazione burocratica, piena assistenza informativa e nel processo di donazione, ampia gamma di progettualità cui partecipare, alta qualità gestionale, sicurezza di continuità nel tempo dell'azione filantropica).







Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

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