Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024

In Compagnia, dal 1563 per il bene comune. La *scelta* per il futuro sostenibile.

Lettera del Presidente

Francesco Profumo
Presidente della Fondazione Compagnia di San Paolo

Un'istituzione con alle spalle quasi cinquecento anni di storia deve necessariamente guardare al futuro.

Non è un paradosso. Nella sua lunga vicenda, la Compagnia di San Paolo ha attraversato periodi storico-culturali in cui l'idea stessa di futuro non era la stessa, dalla prima modernità alla contemporaneità più avanzata. Ma se noi osserviamo alcuni aspetti salienti del suo operato, notiamo che alla gestione dei problemi del presente ha sempre accompagnato strumenti che producevano innovazioni positive, talvolta discontinuità. Da un'idea di assistenza seicentesca che spingeva in direzioni nuove e più sistemiche l'idea di beneficenza, fino all'attuale tensione della Fondazione verso i valori fondanti dell'Europa unita: la dignità umana, l'uguaglianza, la libertà e la solidarietà. Ci piace cogliere questa attitudine, come un filo persistente dentro una storia certo fatta anche di mille altre cose.

Perché è particolarmente necessaria oggi. Raccogliendo le fila di questi pensieri che introducono al piano strategico della Fondazione Compagnia di San Paolo per il periodo 2021-2024 (il Documento di Programmazione Pluriennale, nel nostro linguaggio normativo), la spinta per il futuro sostenibile mi è sembrata la cifra più significativa e da condividere con il lettore. È un'impostazione che l'intera Compagnia, nella sua governance come nella sua struttura, ha fatto genuinamente propria. Come quell'"investitore sociale" che siamo per missione e per scelta quotidianamente ribadita, guardiamo al futuro per modificare il presente verso quel bene comune, forse arduo da definire filosoficamente, ma così chiaro nella nostra prassi, che desideriamo vedere crescere ed essere condiviso da tutti.

Un bene comune che oggi evolve in una pluralità di singoli beni: centralità della persona in ogni dimensione sociale, corresponsabilità nella cura del mondo, i saperi come strada di progettualità ed emancipazione, una moltiplicazione di opportunità capaci di scardinare le incrostazioni e le disuguaglianze di una società troppo spesso ripiegata su se stessa. E che proprio per questo rischia la sterilità. Valori quindi, ma anche precise prassi e azioni da mettere in campo.

Oggi dobbiamo dunque guardare al domani che desideriamo e agire di conseguenza. In questo tempo pandemico non c'è più posto per la ripetizione pura e semplice. Le dinamiche mondiali – politiche, scientifiche, economiche, demografiche – operano anche nella pandemia, che talvolta le aggrava, le rende più evidenti, le distorce – ma non le arresta. Non perdiamo la nitidezza del nostro sguardo. I nostri territori – per usare un'espressione sintetica – devono fronteggiare trasformazioni che porranno sfide, e possibilità, alle quali dobbiamo prepararci, e le nuove generazioni in particolare. Conosciamo il futuro, che rimane però altamente incerto nei suoi ritmi e nelle sue manifestazioni concrete: questo è uno dei dilemmi del nostro tempo. Quello di cui possiamo però essere certi è che il "nostro" futuro, dipenderà da fattori di resilienza locale – uso quest'espressione caricandola di un profondo senso di progettualità e speranza operante – tanto quanto dalle grandi dinamiche globali che non sembrano alla nostra portata.

La Compagnia si sente investita da questa responsabilità, nell'aspettativa che tutti gli "operatori del bene comune", dalle istituzioni ai singoli cittadini del volontariato, facciano altrettanto, in una corretta dimensione sussidiaria. Se vi inoltrerete nelle pagine che seguono, scoprirete che abbiano definito un *quadro* e formulato un'*opzione operativa* fondamentale per sviluppare il nostro lavoro di istituzione filantropica orientata all'innovazione nel quadriennio che abbiamo dinnanzi.

Da un lato, dichiariamo nel nostro piano la scelta di agire in coerenza con i grandi dossier dello sviluppo sostenibile: l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, la nuova Programmazione Europea 2021-2027 e il Piano Next Generation EU, le politiche che in questa prospettiva sono formulate al livello nazionale italiano. Sostenibilità in senso inclusivo, transizione verde, trasformazione digitale sono obiettivi sistemici, ciascuno, naturalmente, secondo la propria missione e il proprio ruolo. Questo non è tempo di autoreferenzialità, ammesso che mai ce ne sia stato uno.

Se questo è il quadro, opportunamente calato nello specifico dei nostri territori, il nostro Piano strategico punta ad aumentare l'efficacia delle nostre risorse, che siamo ben consapevoli sono preziose – ancora più che in passato – e non possono essere allocate senza riguardo al loro impatto. Per usare un'espressione lineare, vorremmo contribuire a risolvere problemi più che dare contributi. Ecco perché troverete che il Piano ci impegna a sviluppare, accanto ed in modo integrato alla modalità erogativa, un insieme di strumenti ad hoc: dal sostegno allo sviluppo organizzativo degli enti "beneficiari", alla diversificazione delle loro fonti di finanziamento, alle opportunità di una finanza mirata, all'accesso a centri di competenza e reti di relazioni. Migliori progetti, enti più resilienti e indipendenti.

Questo metodo, di cui si troverà abbondante illustrazione nelle pagine che seguono, chiede alla Compagnia di San Paolo, ma anche ai nostri interlocutori, un salto di qualità. Vorrei provare a descriverlo così: *non ci può essere progetto senza un'idea di futuro e senza una credibile leva di trasformazione*. Pur ambizioso, questo principio non è lontano dalla capacità e, sono convinto, dalla convinzione profonda delle energie migliori delle nostre comunità. Certo bisognerà scrollarsi di dosso qualche abitudinarietà e residui di inerzia. Semplicemente, non ce li possiamo più permettere. Credo che la Compagnia con questo Piano abbia messo in gioco il suo meglio. Siamo sinceramente fiduciosi che la nostra proposta sarà capita e anche apprezzata. Credo di poterlo dire, in special modo, grazie al dialogo continuativo con le giovani e i giovani, quella classe dirigente alle sue prime prove, con la quale sistematicamente abbiamo cercato il contatto e il confronto. Ho sempre riscontrato assonanza ed entusiasmo: e molto di ciò che abbiamo cercato di sviluppare, anche in questo Piano strategico, non sarebbe venuto alla luce senza il contributo e l'ispirazione che le giovani e i giovani, nel loro ragionare e spesso già nel loro essere seri operatrici e operatori di bene comune, ci hanno donato. Vorremmo essere bravi ad aiutarli nel costruire quel futuro che è già nell'oggi – nell'impegno e nel coraggio che la costruzione esige – legame sociale e riserva motivante di speranza.

È infine mio dovere e piacere ringraziare le molte e i molti che hanno collaborato a questo Piano: a cominciare dal Consiglio Generale della Compagnia di San Paolo e dalle Commissioni tematiche consiliari, al Comitato di Gestione, il Segretario Generale con tutta la Struttura; come pure, e crucialmente, tutti coloro che, stakeholder territoriali e esperti, non ci hanno fatto mancare la loro compartecipe attenzione e il loro consiglio.

Francesco Profumo
Presidente della Fondazione Compagnia di San Paolo

Organi di Governo

CONSIGLIO GENERALE

Francesco Profumo
PRESIDENTE

Paola Bonfante
CONSIGLIO GENERALE

Valeria Cappellato
CONSIGLIO GENERALE

Elena Casolari
CONSIGLIO GENERALE

Michela Di Macco
CONSIGLIO GENERALE

Vincenzo Ferrone
CONSIGLIO GENERALE

Enrico Filippi
CONSIGLIO GENERALE

Elena Franco
CONSIGLIO GENERALE

Paola Giubergia
CONSIGLIO GENERALE

Vincenzo Ilotte
CONSIGLIO GENERALE

Ernesto Lavatelli
CONSIGLIO GENERALE

Penelope Lewis
CONSIGLIO GENERALE

Angelo Matellini
CONSIGLIO GENERALE

Antonio Mattio
CONSIGLIO GENERALE

Remo Pertica
CONSIGLIO GENERALE

Aldo Pia
CONSIGLIO GENERALE

Alberto Quadrio Curzio
CONSIGLIO GENERALE

Roberta Siliquini
CONSIGLIO GENERALE

COLLEGIO DEI REVISORI

Margherita Spaini
PRESIDENTE COLLEGIO DEI REVISORI

Mario Matteo Busso
COLLEGIO DEI REVISORI

Ernesto Carrera
COLLEGIO DEI REVISORI

COMITATO DI GESTIONE

Francesco Profumo
PRESIDENTE

Rosanna Ventrella
VICEPRESIDENTE COMITATO DI GESTIONE

Alessandro Barberis
COMITATO DI GESTIONE

Carlo Picco
COMITATO DI GESTIONE

Nicoletta Viziano
COMITATO DI GESTIONE

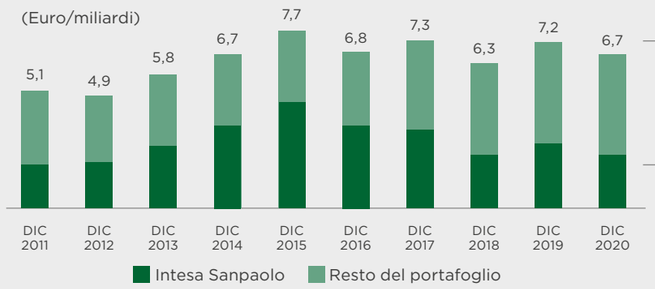
Francesco Profumo
PRESIDENTE

Alberto Anfossi
SEGRETARIO GENERALE

La Fondazione Compagnia di San Paolo in cifre

Persone, competenze, impegno filantropico

IL PATRIMONIO



Valore di mercato del portafoglio di attività finanziarie

6,7 mld **DI EURO**

Valore di mercato della partecipazione nella conferitaria **Intesa Sanpaolo**

2,3 mld **DI EURO**

valori al 31/12/2020

IL CAPITALE UMANO

Fondazione
Compagnia di San Paolo

92 PERSONE

65% Donne

83% Laureati o con dottorato di ricerca

53%

84%

389 PERSONE

"Gruppo"
6 Enti strumentali + 2 Società consortili

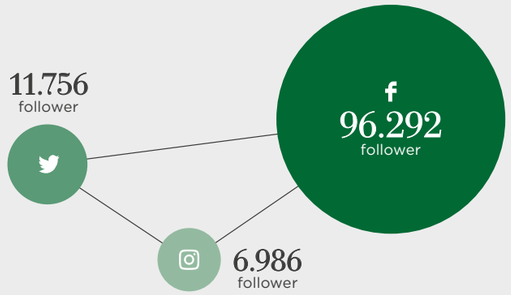
TERRITORIO DI RIFERIMENTO

Popolazione (abitanti)
125.034
4.311.217
1.524.826

Superficie (kmq)
3.261
25.387
5.416

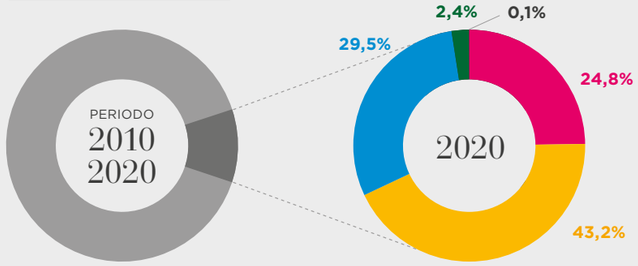
Numero di comuni
74
1.181
234

LA COMUNITÀ VIRTUALE



L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

LE EROGAZIONI



Obiettivo Cultura
41.698.760 €

Obiettivo Persone
72.766.167 €

Obiettivo Pianeta
49.761.500 €

Pianificazione, Studi e Valutazione
4.002.716 €

Attuazione piano strategico
135.000 €

GLI INTERVENTI EFFETTUATI NEL 2020

18 **bandi** ideati, pubblicati e gestiti

130 **esperti** impegnati nella **valutazione delle proposte**

1.086 **progetti** finanziati

6.000 **ore di lavoro** per ideazione, stesura e gestione dei **bandi**

100 iniziative e partnership sviluppate in **ambito internazionale**

L'IMPATTO SUI TERRITORI NEL 2020

736 **enti beneficiari** dei contributi della Fondazione

1.400 **comuni** di Piemonte, Liguria, e Valle D'Aosta **raggiunti** dagli interventi della Fondazione

50% **popolazione** di **Piemonte**, **Liguria** e **Valle D'Aosta** che ha beneficiato degli interventi

3 mln **persone** entrate in contatto con attività, servizi e progetti finanziati dalla Fondazione

100 **grandi istituzioni** sostenute in Italia

2x **effetto leva** di impatto

FOCUS

IN PRIMA LINEA NELL'EMERGENZA PANDEMICA

Interventi erogativi straordinari

13,6 mln

Sanità 9,1
Reti di prossimità 2,0
Spazi culturali 1,5
Educazione 0,5
Altro 0,5

Interventi gestionali

11,8 mln

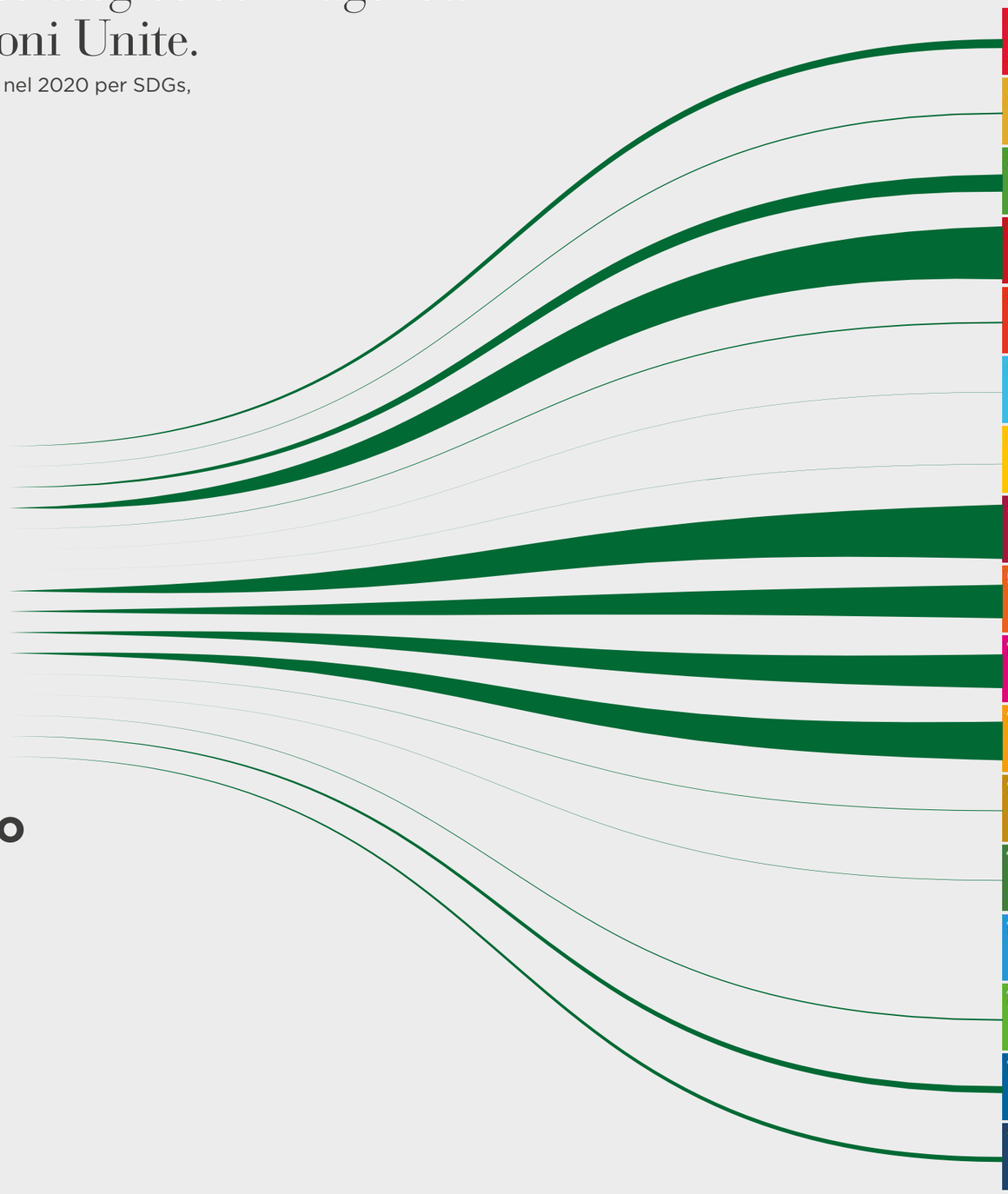
Liquidità a favore del sistema sociale e culturale 10,5
Interventi di carattere amministrativo 1,3

Iniziative di sistema

1 mln

L'allineamento strategico con l'agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Ripartizione delle risorse stanziate nel 2020 per SDGs, un modello per il piano.



1	SCONFIGGERE LA POVERTÀ	**5,9 MLN**
2	SCONFIGGERE LA FAME	**1,0 MLN**
3	SALUTE E BENESSERE	**11,3 MLN**
4	ISTRUZIONE DI QUALITÀ	**34,5 MLN**
5	PARITÀ DI GENERE	**1,0 MLN**
6	ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI	**0,2 MLN**
7	ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE	**0,2 MLN**
8	LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA	**35,4 MLN**
9	IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	**21,9 MLN**
10	RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE	**22,0 MLN**
11	CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI	**25,2 MLN**
12	CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	**0,5 MLN**
13	LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO	**0,3 MLN**
14	VITA SOTT'ACQUA	**-**
15	VITA SULLA TERRA	**1,0 MLN**
16	PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE	**4,5 MLN**
17	PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI	**3,4 MLN**

168 mln di euro

TOTALE EROGAZIONI

Indice

Sezione 1
“Identità, allineamenti, strategia” 9

Parte A - Definizioni e scenari 10

1. Che cos’è la Fondazione Compagnia di San Paolo 12
1.1 Definizione storico-giuridica 12
1.2 Valori e ruoli della Compagnia di San Paolo 12
1.3 Il “Gruppo Compagnia”: definizione e significato 13
1.4 La “geografia” della Compagnia 14

2. Programmare in un contesto generale problematico e in ricomposizione 15
2.1 Elementi di contesto macro-economico e mega-trend 15
2.2 Elementi di problemi specifici del Nord-Ovest 17
2.3 Scenario (inter)nazionale post-COVID 18

Parte B - Le premesse della strategia 20

3. Il tracciato strategico-programmatico: i riferimenti per un’azione filantropica originale 21
3.1 Lo “spazio” di azione della Compagnia 22
3.1.1 Allineamento con le Nazioni Unite: Agenda 2030 e SDGs 22
3.1.2 Allineamento con i grandi assi della politica EU: green economy, trasformazione digitale, resilienza e coesione sociale 23
3.1.3 Allineamento con il nostro livello nazionale: applicazione del Next Generation EU e uso delle risorse post-COVID (PNRR) in chiave di sviluppo, anche a livello territoriale 23

4. Generare risorse: il patrimonio per la strategia 24
4.1 *Scheda di approfondimento* Il patrimonio finanziario della Fondazione 24
4.2 Le risorse finanziarie della Fondazione per il periodo 2021-2024: stabilità e straordinarietà 26

5. *Scheda di approfondimento* Lezioni dall’esperienza 27

Parte C - Gli strumenti dell'attività istituzionale 32

6. La strategia diventa strumentazione operativa 33
6.1 Una strategia operativa articolata e orientata all'impatto 33
6.2 Una "personalizzazione" selettiva delle relazioni 34
6.3 Un sistema di competenze per il territorio: organizzare il "Gruppo Compagnia" 35
6.4 Oltre le erogazioni: un'ampia cassetta degli attrezzi 35
6.5 Ulteriori strumenti innovativi di tipo propriamente finanziario 38
6.6 La valorizzazione dei dati 39
6.7 La strategia operativa in sintesi 40

Parte D - Il modello organizzativo 41

7. Strategia è organizzazione 42
7.1 Obiettivi e Missioni 42
7.2 Le "funzioni trasversali" 43
7.3 Una struttura proattiva 47

BOX Una nuova sede per la Compagnia di San Paolo 48

N.B. Ai sensi del D. Lgs. 17/05/1999, n. 153 e successive disposizioni i "settori rilevanti" interessati dal presente documento sono arte, attività e beni culturali; ricerca scientifica e tecnologica; educazione, istruzione e formazione; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; volontariato, filantropia e beneficenza, ambiente.

Sezione 2 "Trasversalità, Obiettivi e Schede Missione" 49

8. Il bene comune si fa strategia sistemica: l'articolazione tematica 50
8.1 L'allocazione delle risorse a livello di Missione 50
8.2 Le "trasversalità" di sistema 51
8.3 "Trasversalità" ed Enti Strumentali 53

9. Obiettivo Cultura 55
9.1 Missione "Creare attrattività" 56
9.2 Missione "Sviluppare competenze" 59
9.3 Missione "Custodire la bellezza" 62
9.4 Missione "Favorire partecipazione attiva" 64

10. Obiettivo Persone 68
10.1 Missione "Abitare tra casa e territorio" 70
10.2 Missione "Favorire il lavoro dignitoso" 73
10.3 Missione "Educare per crescere insieme" 75
10.4 Missione "Diventare comunità" 78
10.5 Missione "Collaborare per l'inclusione" 81

11. Obiettivo Pianeta 85
11.1 Missione "Valorizzare la ricerca" 88
11.2 Missione "Accelerare l'innovazione" 90
11.3 Missione "Promuovere il benessere" 93
11.4 Missione "Aprire scenari internazionali" 96
11.5 Missione "Proteggere l'ambiente" 99

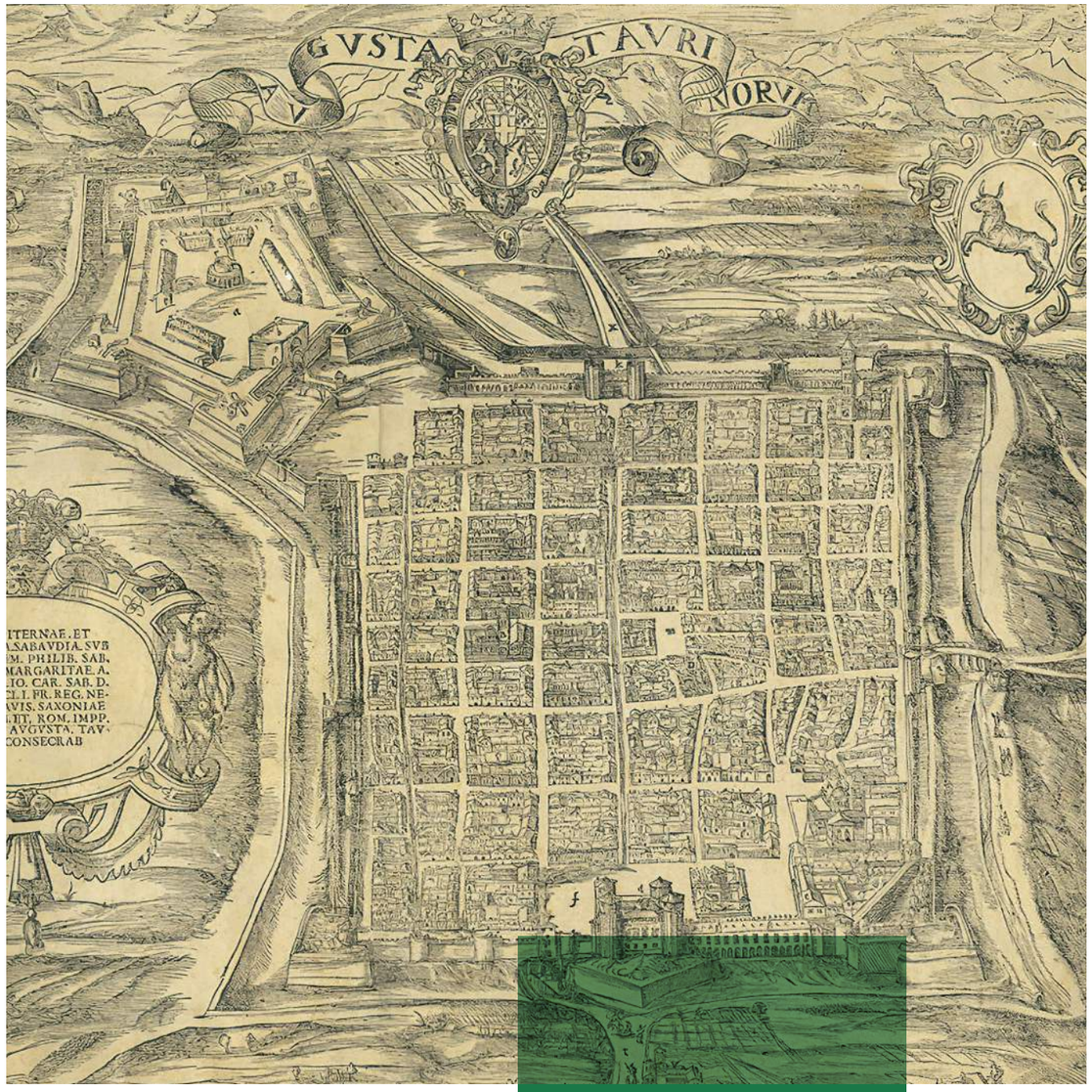
Appendice 102

Il processo di formazione del Documento Programmatico Pluriennale: metodologia e fasi 103

N.B. Ciascuna Scheda Missione contiene, a titolo illustrativo, alcune informazioni statistiche di contesto in relazione alle problematiche trattate. Tali informazioni restituiscono il dato più aggiornato al momento della redazione. Si precisa che la CSP ha realizzato un sistema informativo interno che offre su base sistematica l'aggiornamento della base statistica del presente Piano.

Sezione 1

“Identità, allineamenti, strategia”



Mappa di "Augusta Taurinorum" nel 1563

Sezione 1

Parte A
Definizioni e scenari

Dal 1563,
la Compagnia
di San Paolo
è un agente di sviluppo
sostenibile dei territori
per il bene comune,
attraverso interventi,
investimenti e azioni
di accompagnamento
che mettono
al centro la persona.

1 Che cos'è la Fondazione Compagnia di San Paolo

Ogni documento strategico include una autodefinizione dell'ente autore. Come sempre accade, anche nel caso della Fondazione Compagnia di San Paolo (di seguito CSP) tale autodefinizione ha elementi di natura storica, giuridica e valoriale. Alcuni di questi elementi costituiscono delle invarianti mentre altri sono, o sono stati, mutevoli nel corso del tempo. È possibile però cogliere, pur in una storia complessa e culturalmente soggetta ai tempi, la costanza di alcuni nuclei fondamentali che la CSP ha sempre fatto propri: "**Dal 1563, il bene comune**", come recita l'odierno motto della Compagnia, e il territorio in cui quel bene comune deve radicarsi ed essere condiviso.

1.1 Definizione storico-giuridica

La CSP è una fondazione filantropica privata, senza fine di lucro, indipendente, dotata di piena autonomia statutaria, nell'ambito di un quadro normativo complesso che ha i suoi fulcri nel D. Lgs 153/99 e nelle sentenze della Corte Costituzionale n. 300 e n. 301– 2003; un importante documento di contesto normativo è altresì il Protocollo di intesa ACRI-MEF del 2015. In quanto tale, la CSP gestisce autonomamente il proprio patrimonio, configura e attua la propria politica di investimento, destina i frutti della gestione patrimoniale a interventi di utilità collettiva tramite strumenti erogativi che vedono enti pubblici ed enti non commerciali a vocazione altruistica tra i destinatari.

Chi fosse interessato a ripercorrere passo a passo i 458 anni di vita istituzionale pressoché ininterrotta della CSP – dall'originaria associazione laicale nata nella Torino del 1563 per il sostegno dei poveri e la difesa della fede cattolica fino all'odierna fondazione, azionista di una banca commerciale che ancora porta l'impronta di quell'antica origine (Intesa Sanpaolo S.p.A.) – potrebbe consultare l'opera in due volumi "La Compagnia di San Paolo", pubblicata per il 450° anniversario della fondazione della Compagnia[1]. Non unica ma originale nella storia italiana ed europea, questa vicenda mostra la capacità di una realtà istituzionale animata da stabili principi di moralità e civismo ma in continua interazione, e talvolta vittima dei tempi, di servire la sua comunità in forme diverse e creative; parimenti, è un esempio interessante di formazione secolare di un patrimonio filantropico che, attraverso peripezie fuori e dentro il settore pubblico, ritorna nella contemporaneità a incarnare una chiara funzione di agente di sviluppo e di creazione di opportunità in una comunità territoriale.

1. A cura di Walter Barberis e Anna Cantaluppi, Torino, Einaudi, 2013. È in preparazione una versione compatta di tale pubblicazione, a cura di Alice Raviola, una delle Autrici dell'opera originale.

1.2 Valori e ruoli della Compagnia di San Paolo

Se la dizione "fondazione filantropica" è quindi in sé sufficiente a indicare che cosa sia oggi la CSP, essa non restituisce che il principale carattere di un ente che si compone nella realtà di molti aspetti, che quella definizione iniziale convergono a specificare e qualificare.

La CSP è oggi:

- **Una grande fondazione filantropica orientata all'innovazione**
  - > Grande in quanto prima per erogazioni in Italia e tra le 10 più grandi per patrimonializzazione dello European Foundation Centre, l'associazione europea delle fondazioni; CSP è dotata, come si è detto, di una tra le più lunghe storie istituzionali, nonché di un brand anche per questo unico e conosciuto.
  - > Filantropica perché dedicata allo sviluppo inclusivo e sostenibile, al rapporto tra ambiente e comunità umana, alla cultura e al sapere quale ricchezza per l'individuo e la società; e perché **mette sempre al centro la persona**, con le sue qualità e specificità, promuovendo lo sviluppo pieno dei talenti individuali e il raggiungimento delle aspirazioni, dell'autonomia e della responsabilità di ciascuno, a partire dai più fragili, nel rispetto e nella valorizzazione delle diversità e riconoscendo l'importanza di tutte le relazioni attraverso le quali si sviluppa la vita delle persone; e perché **rispetta e valorizza tutte le diversità**, a partire da quella di genere, declinando questo approccio al proprio interno e condividendo l'attenzione per l'inclusione delle diversità anche nelle collaborazioni che sviluppa con i suoi partner, promuovendo progetti e contribuendo a creare e a diffondere strategie e strumenti improntati a questo obiettivo trasversale.
  - > Orientata all'innovazione, in quanto impegnata a utilizzare, immaginare, progettare e testare le più efficaci strategie, modalità e strumentazioni di intervento, in un dialogo serrato con le migliore pratiche e culture della filantropia internazionale.

- Una realtà vocazionalmente dedicata in modo primario, per ragioni di fedeltà storica, a uno specifico territorio: Torino e la sua area metropolitana nel quadro del Nord-Ovest italiano, che comprende in particolare il Piemonte, la Liguria, con un focus su Genova, e la Valle d'Aosta. A guidare l'azione istituzionale è la consapevolezza che le condizioni di successo di questo territorio comportino l'apertura a culture e relazioni di raggio europeo e mondiale, secondo una logica "glocale".

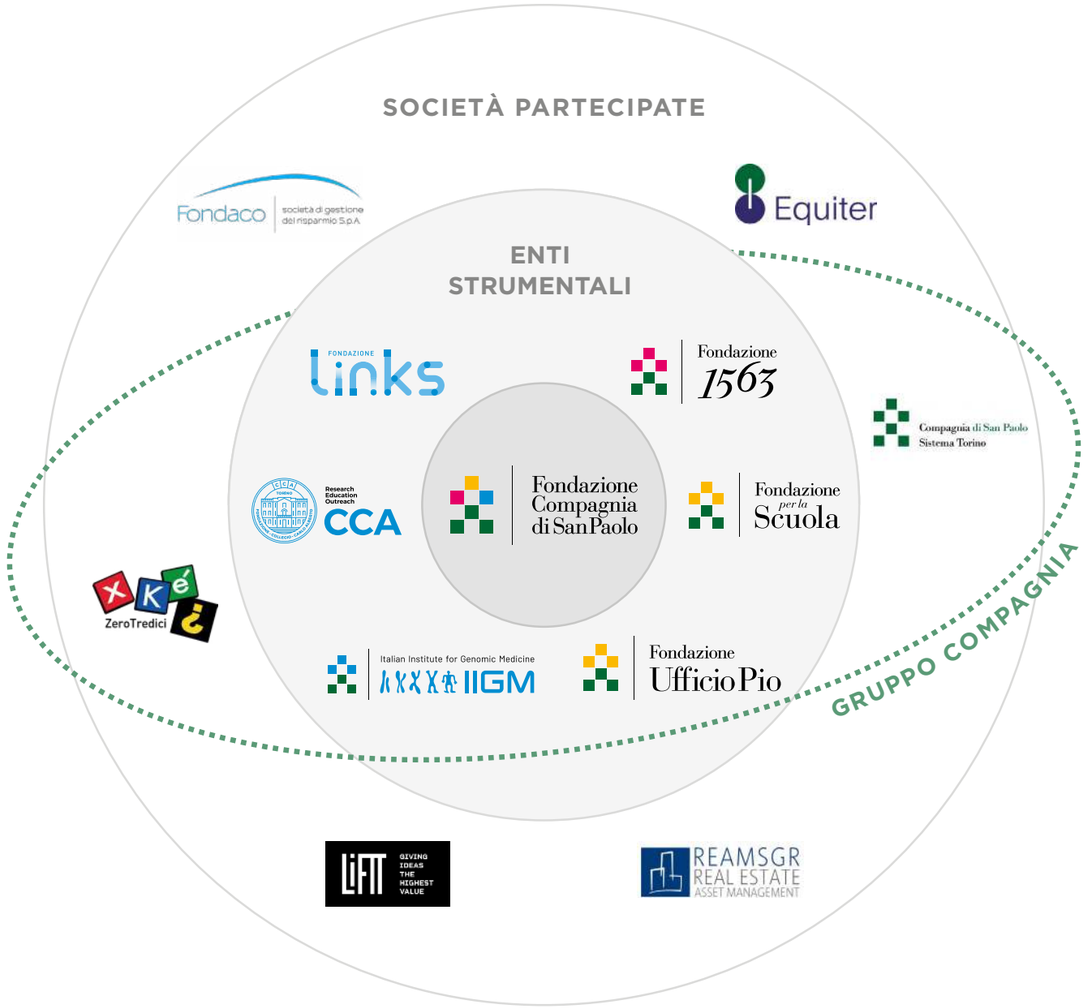
- Un attore della società civile italiana orientato alla costruzione di un'Europa integrata e fondata su una comune società civile, coesa e plurale, alla luce di quel **principio di sussidiarietà** che arricchisce insieme la democrazia e la qualità della vita associata. In questo senso, la CSP è un **corpo intermedio** che non inventa, ma raccoglie, connette ed elabora i bisogni della società e le risposte che essi sollecitano.

- **Un agente proattivo di sviluppo sostenibile** che si impegna a migliorare e rafforzare in modo continuo le condizioni di vita e sviluppo dei territori, puntando su alcune dimensioni salienti per l'oggi e per il futuro:
> I saperi, intesi come un processo di apprendimento continuo di ogni persona durante tutto il corso dell'esistenza, nonché l'avanzamento della conoscenza e della ricerca scientifica di base e applicata;
> Il *wellbeing*, come concetto olistico della salute delle persone e delle comunità;
> Le opportunità, come creazione di condizioni di accesso all'inclusione e alla mobilità sociale ascensionale, l'accompagnamento delle persone più vulnerabili, l'investimento per lo sviluppo dei talenti, delle capacità e della responsabilità di tutte le persone, il rispetto e la valorizzazione di tutte le diversità, anche, ma non solo, quelle di genere;
> Le geografie come valorizzazione delle specificità, delle diversità, e delle interconnessioni dei territori;
> La svolta *green*, che si concentra sull'ambiente naturale e antropico, da conservare e rigenerare;
> Il digitale come dimensione creativa e trasformativa trasversale dell'organizzazione e del funzionamento del vivere associato.

- Un **investitore attivo di lungo periodo** di un importante patrimonio, che è al servizio delle generazioni attuali come di quelle future, nonché un responsabile **azionista e portatore d'interessi** all'interno di primarie realtà nazionali.

1.3 Il "Gruppo Compagnia": definizione e significato

È utile anticipare un concetto che sarà ripreso nel corso di questo documento, quello di "Gruppo Compagnia". La Compagnia ha dato vita a un insieme di enti non commerciali e indipendenti, ciascuno dotato di una specifica missione di interesse pubblico. Si tratta di realtà con una storia remota, che affonda le radici nella definizione di "Opere" – incluso il Monte di Pietà, nucleo originario dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino – attraverso le quali la CSP fin dalla sua origine ha inteso portare avanti la propria attività: opere come l'Ufficio Pio, che fu costituito nel 1590, o di creazioni molto più recenti, come gli enti "di ricerca". Oppure di enti nati dopo il 2000, in collaborazione con le Università, quali centri di ricerca scientifica e/o di alta formazione. Come previsto dal Regolamento della Compagnia, essi ricevono il riconoscimento formale di "enti strumentali" della Compagnia di San Paolo, in quanto strettamente collegati alla missione della medesima e ad essa funzionali. Enti strumentali, quindi, perché, svolgendo il proprio compito statutario, essi contribuiscono alla missione più complessiva della Compagnia: ciò accade nella ricerca scientifica, nella sperimentazione e nell'azione sociale, nella cultura e, non ultimo, grazie alla loro capacità di attrazione e ritenzione di talenti e competenze, oltreché di risorse progettuali, anche nello sviluppo territoriale. Alla luce della finalità con cui tali enti sono stati costituiti, la Compagnia assicura le risorse per il perseguimento della loro finalità e partecipa e condivide le loro opzioni strategiche e operative.



- La **Fondazione Ufficio Pio**, che dà sostegno alle persone e famiglie in difficoltà, opera per limitare l'effetto delle disuguaglianze sulle scelte di istruzione e formazione, realizza interventi a favore dell'inclusione sociale.

- La **Fondazione per la Scuola**, che lavora come centro di competenza nel campo della qualità dell'insegnamento, con orientamento all'innovazione dei modelli e dei metodi pedagogici e formativi.

- La **Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura**, che gestisce a favore della collettività l'importante archivio storico della Compagnia di San Paolo e svolge programmi di ricerca e sperimentazione in ambito umanistico.

- La **Fondazione IIGM**, focalizzata nella ricerca medico-genetica e nella medicina personalizzata.

- La **Fondazione Collegio Carlo Alberto**, fondata con l'Università di Torino, dedicata alla ricerca e all'alta formazione nelle scienze economiche, politiche, giuridiche e sociali.

- La **Fondazione LINKS**, fondata con il Politecnico di Torino, che parte dalla ricerca e dall'innovazione tecnologica, specie digitale, per disegnare soluzioni di sviluppo sostenibile per il territorio.

Accanto agli enti strumentali, costituiscono il "Gruppo" la società consortile **Compagnia di San Paolo Sistema Torino**, partecipata dalla CSP e dai suoi Enti Strumentali, che svolge servizi amministrativi e di consulenza gestionale e supporta i soci nella gestione di progetti complessi, che richiedono l'attivazione di competenze multidisciplinari. Compagnia di San Paolo Sistema Torino rappresenta per professionalità ed esperienza espressa, un centro di particolare competenza in riferimento alle tematiche del terzo settore. Il "Gruppo" include anche il consorzio **Xké? Zerotredici**, specializzato in attività di educazione informale per la fascia 0-13 anni, laboratori esperienziali per i più piccoli e nel campo del sapere scientifico per le scuole elementari e medie.

Questo perimetro di nuclei di competenza ad alto valore aggiunto rappresenta un'importante risorsa strategica, che messa opportunamente a sistema è capace di un impatto superiore al pur ricco contributo di ciascuno. In questo senso, la filosofia del DPP 2021-2024 prospetta il ruolo del **"Gruppo Compagnia"**, inteso come un insieme di competenze specialistiche organizzato per lavorare su problematiche complesse, come uno degli indirizzi strategici maggiormente promettenti. In questo quadro, gli enti strumentali continueranno ad assolvere la loro missione specifica, contribuendo a dare forma alla missione generale della Compagnia: il passo in avanti consiste nel considerarli come una "comunità di competenze" coordinata dalla Compagnia, a disposizione delle esigenze del territorio.

Tale raggruppamento è ulteriormente ed efficacemente ampliato se si considerano gli apporti possibili da parte delle società partecipate come **REAM**, **Equiter**, **Fondaco** e la partecipata indiretta **LIFTT**.

1.4 La "geografia" della Compagnia

Per quanto lo Statuto intenzionalmente non espliciti vincoli territoriali alla sua azione, la Compagnia ha una propria chiara geografia: una geografia strategica.

In primo luogo, i **contesti territoriali di riferimento** (da Torino al Nord ovest); qui la Compagnia agisce direttamente con l'insieme delle modalità e degli strumenti descritti nel seguito del testo.

Poi, il **piano nazionale**, dove la Compagnia può giocare ruoli in collegamento con altre fondazioni – ad esempio tramite la partecipazione all'**Acri** e alle iniziative di sistema quali il **Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile** e la **Fondazione CON IL SUD** – ma anche in dialogo con realtà del mondo del non profit, del settore pubblico allargato, del mondo economico, basti pensare al ruolo di azionista in **Cassa Depositi e Prestiti**.

Il **piano europeo**, tradizionalmente una delle arene in cui si muove la Compagnia quale soggetto di una società civile organizzata veramente europea che già esiste ma che deve ulteriormente crescere e consolidarsi, anche nel dialogo con le istituzioni europee. A questo si associa il **piano internazionale**, nel quale, al di là delle azioni di sostegno a progetti di cooperazione internazionale, la Compagnia ricerca, da un lato, il confronto e il comune apprendimento con le fondazioni di altri contesti e culture filantropiche e, dall'altro, promuove il contributo italiano agli studi e alla riflessione sulla formazione del Progetto europeo nel quadro globale, con particolare attenzione al dialogo transatlantico, a quello tra le sponde del Mediterraneo e alla politica estera europea nel suo complesso.

Questi piani, peraltro, **non sono separati**: in un mondo globalizzato fatto di reti, le intersezioni tra dimensioni – di imitazione, apprendimento, collaborazione, convergenza – non sono soltanto fattuali, ma necessarie, e richiedono una gestione strategica, sistematica e ordinata al fine di poter beneficiare delle occasioni e della generazione di conoscenza che gli scambi spesso producono.

2 Programmare in un contesto generale problematico e in ricomposizione

N.B.: Ulteriori dati e indicatori statistici di contesto relativi al campo di intervento degli Obiettivi e delle Missioni della CSP sono integrati nelle sezioni dedicate a ciascuna Missione nei capitoli 9, 10 e 11.

2.1 Elementi di contesto macro-economico e mega-trend

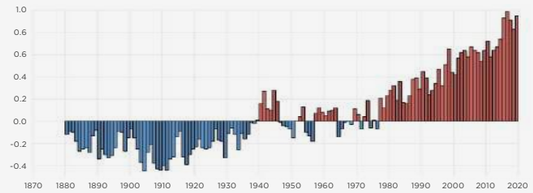
Mega-trend: alcune forze dirompenti che stanno ridisegnando il mondo

Cambiamento climatico

UN'EMERGENZA DI PROPORZIONI DRAMMATICHE

Scostamento delle temperature rispetto alla media 1901-2000 (°C)

Fonte: U.S. NOAA



UNA PRIORITÀ DI POLICY NON PIÙ DIFFERIBILE

19/20 **Anni più caldi** nella storia della meteorologia accaduti dopo il 2001
30% Percentuale della **superficie terrestre** che sarà **arida** nel 2050
+48% Aumento della **concentrazione di CO_2** rispetto all'era pre-industriale
+160% Aumento della **concentrazione di metano** rispetto all'era pre-industriale
3,3 mm **Innalzamento** annuo degli **oceani** (in media)
428 Gt Volume di **ghiaccio polare fuso** ogni anno (in media)

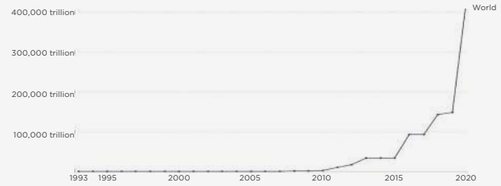
Fonte: NASA, WMO, U.S. NOAA, Breakthrough – National Centre for Climate Restoration

Rivoluzione digitale

UNA TRASFORMAZIONE ESPONENZIALE

Numero di operazioni in virgola mobile eseguite al secondo da un supercomputer (FLOPS)

Fonte: TOP500 Supercomputer Database



IL LATO OSCURO DELL'AUTOMAZIONE

Forza lavoro mondiale sostituita dall'automazione nei prossimi 10 anni

Fonte: McKinsey

15% - 30%
400 - 800 mln
Persone che perderanno la propria occupazione entro il 2030

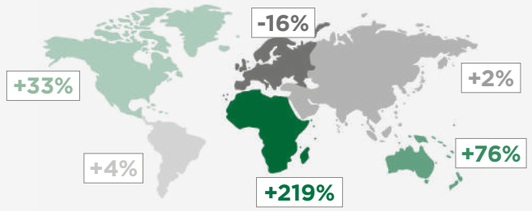
3% - 14%
75 - 375 mln
Persone che si troveranno costrette a cambiare occupazione entro il 2030

Piramide demografica

L'INVERNO DEMOGRAFICO EUROPEO ED IL BOOM AFRICANO

Incremento della popolazione mondiale (previsioni al 2100)

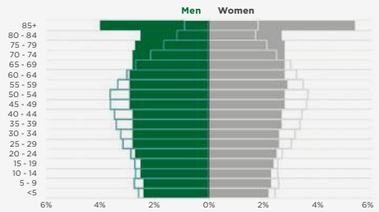
Fonte: Nazioni Unite



L'ASCESA INARRESTABILE DELLA "SILVER SOCIETY"

Struttura della popolazione europea (previsioni al 2100)

Fonte: Eurostat



INDICE DI DIPENDENZA DEGLI ANZIANI

2008 → **25,5%**
2018 → **30,5%**
2100 → **57,3%**

Flussi migratori

UN FENOMENO ANCORA IN FASE ESPANSIVA

	2000	2020
Numero di migranti internazionali	150 milioni	272 milioni
Numero di rifugiati	14 milioni	26 milioni
Valore complessivo delle rimesse	126 B$	689 B$

Fonte: IOM

UN VIVACE TALENTO IMPRENDITORIALE

Italia

616K **Imprese attive** fondate da immigrati

+31,7% **Crescita nell'ultimo decennio** delle imprese fondate da immigrati

USA

60% **Top-25 aziende "Tech"** per capitalizzazione di mercato fondate da immigrati di prima o seconda generazione

45% **Quota di imprese Fortune 500** fondate da immigrati di prima o seconda generazione

Fonte: CENSIS, Centro Studi e Ricerche IDOS, Bond Capital, New American Economy

Disuguaglianze sociali

BEN OLTRE LA CELEBRE "LEGGE DI PARETO"

L'1% della popolazione più ricca al mondo detiene più del doppio della ricchezza posseduta da 6,9 miliardi di persone (90% della popolazione globale)

I 22 uomini più ricchi al mondo hanno un patrimonio personale superiore a quello di tutte le donne d'Africa

Fonte: OXFAM

UNA DINAMICA CHE NASCE FIN DAI BANCHI DI SCUOLA

Studenti a cui viene negato il diritto all'istruzione

Fonte: UNESCO

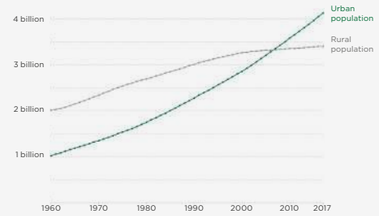
Fascia di età	Studenti esclusi	% su fascia di età
Scuola elementare	59,1 milioni	8,2%
Scuola media	61,5 milioni	15,6%
Scuola superiore	137,8 milioni	35,2%

Urbanizzazione

UNA DENSITÀ URBANA NON INTENZIONATA AD ARRESTARSI

Popolazione mondiale residente in aree urbane

Fonte: Nazioni Unite, OECD



POPOLAZIONE URBANA

1950 → **30%**
2018 → **55%**
2050 → **68%**
2100 → **85%**

SFIDE GLOBALI DA AFFRONTARE IN CHIAVE LOCALE

3% **Superficie** occupata dalle **città**
80% **PIL mondiale** generato nelle **città**
78% **Consumo energetico** delle città
75% **Gas serra** emessi dalle città
24% **Popolazione urbana** mondiale che vive in **baraccopoli**
50% Popolazione urbana mondiale **priva** di accesso ai **trasporti pubblici**

Fonte: Nazioni Unite, World Bank

2.2 Elementi di problemi specifici del Nord-Ovest

Il sistema Nord-Ovest: territori eterogenei accomunati da sfide condivise

Rilanciare e reinventare la competitività economica

Non solo Torino e la provincia di Savona sono state riconosciute dal MISE come aree di crisi industriale complessa, ma il sistema territoriale nella sua totalità fronteggia un rallentamento congiunturale emerso ben prima dell'erompere della pandemia. Nel quadro attuale, la nuova crisi si combina con profondi mutamenti derivanti da M&A avvenute su scala internazionale (Stellantis) e nazionale (ad esempio, nel settore bancario).

	Piemonte	Liguria	VdA	Nord-Ovest	Italia
Variazione PIL (2018 vs. 2008)*	-3,6%	-10,2%	-9,4%	-1,7%	-3,3%
Variazione export (2019 vs. 2018)	-2,8%	-5,8%	-5,5%	-0,9%	+3,2%
Fatturato per addetto (2017) [K€]	175	172	146	212	184
Incidenza imprese high-growth (2018)	12,2%	11,3%	10,5%	12,5%	14,0%
Imprese che conducono attività innovative (2018)**	54,8%	47,7%	41,9%	58,4%	55,7%

* Valori concatenati con anno di riferimento 2015
** Si considerano le imprese superiori ai 10 addetti

Fonte: ISTAT

Gestire ed invertire la sindrome demografica

Il combinato disposto di contrazione delle nascite e progressivo allungamento della vita media determina un declino demografico che i flussi migratori non riescono a controbilanciare, specialmente nelle zone montane e collinari, note come "aree interne" a forte rischio spopolamento. La sindrome demografica appare esacerbata in Liguria, a cui spetta il record di regione più "vecchia" d'Italia.

	Piemonte	Liguria	VdA	Nord-Ovest	Italia
Quoziente di natalità per 1000 abitanti (2019)	6,4	5,7	6,7	6,9	7,0
Tasso di fecondità (2018)	1,28	1,23	1,38	1,32	1,29
Età media della popolazione (2020)	47,3	49,2	46,5	46,3	45,7
Indice di dipendenza degli anziani (2020)	41,6%	47,4%	38,5%	38,4%	36,2%

Fonte: ISTAT

Custodire e valorizzare il patrimonio naturale

Il ricco patrimonio ambientale – potente attrattore di turismo di qualità – è minacciato da un mix di cambiamenti climatici, eccessivo sfruttamento ed incuria. Vulnerabilità a livello idrogeologico e scelte poco lungimiranti compiute nel passato richiedono ora nuovi strumenti di pianificazione territoriale capaci di mitigare – ma soprattutto prevenire – danni e relativi costi.

	Piemonte	Liguria	VdA	Italia
Rifiuti urbani conferiti in discarica (2018)	14,9%	31,0%	42,1%	21,5%
Incidenza dei siti contaminati sulla superficie territoriale, valori per 1000 (2018)*	35,5%	41,8%	0,1%	12,2%
Popolazione a rischio residente in aree a pericolosità da frana (2017)	2,9%	54,9%	48,2%	9,6%
Popolazione a rischio residente in aree ad elevata pericolosità idraulica (2017)	1,5%	11,3%	3,8%	3,5%
Suolo consumato (2019)	6,7%	7,2%	2,1%	7,1%

* Si annoverano i siti di interesse nazionale e regionale

Fonte: ISPRA, ISTAT

Rinforzare le infrastrutture per riqualificare il territorio

Il territorio appare infragilito da molteplici debolezze nella dotazione infrastrutturale, spesso accompagnate da un deficit di qualità nei servizi offerti agli utenti finali. Diviene fondamentale ricomporre la relazione tra gli spazi metropolitani e le aree periferiche e montane, le quale necessitano sempre più di reti digitali e trasportistiche efficienti, oltreché di presidi sanitari territoriali che siano accessibili e ben organizzati.

	Piemonte	Liguria	VdA	Nord
Famiglie che dichiarano molta difficoltà a raggiungere 3 o più servizi essenziali (2018)	5,8%	5,7%	7,1%	4,8%
Posti-km offerti dal trasporto pubblico locale, valore per abitante (2018)	4.968	4.296	757	6.052
Popolazione soddisfatta per i servizi di mobilità (2019)	15,3%	14,9%	28,8%	23,6%
Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (2018)	2,8%	3,3%	0,2%	2,9%

Fonte: ISTAT

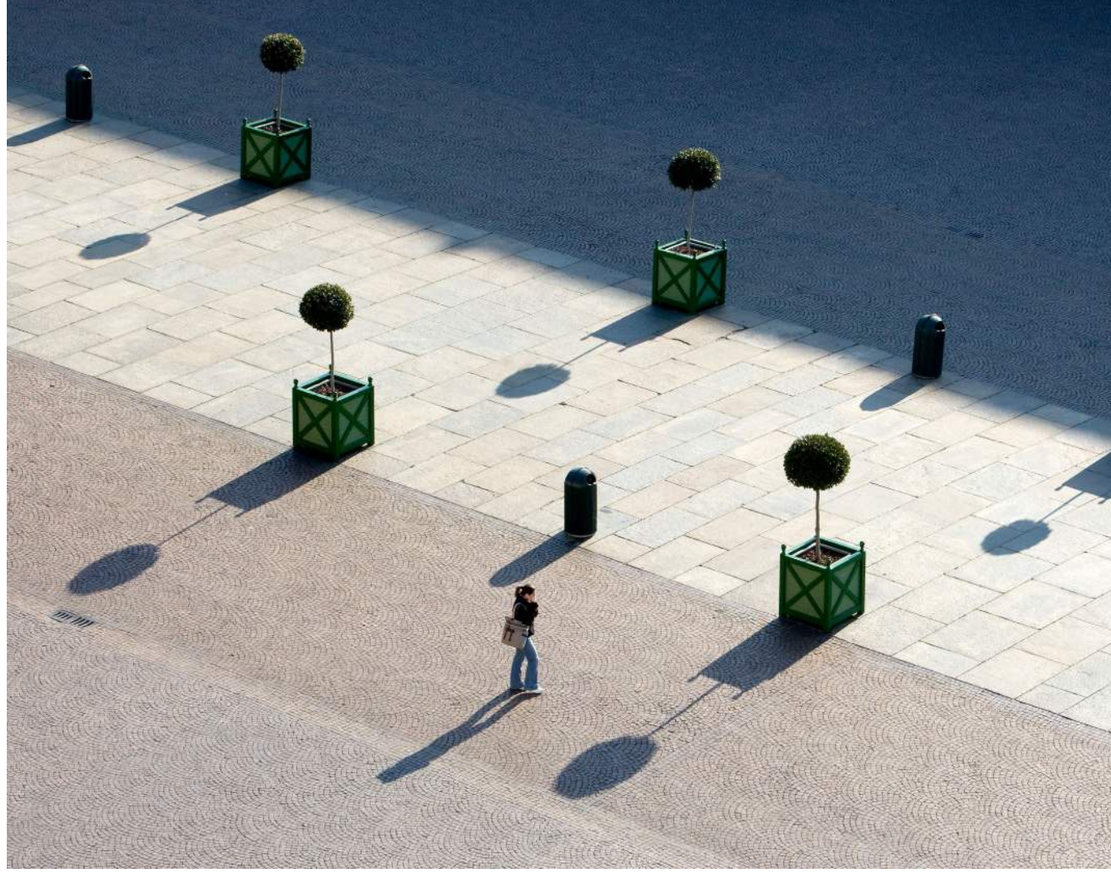
Il posizionamento di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta rispetto all'Agenda 2030

Ranking regionale per SDG (2019) e trend nell'ultimo decennio*

SDGs	Piemonte	Liguria	Valle d'Aosta
1 Sconfiggere la povertà	7 ↘	13 ↘	14 →
2 Sconfiggere la fame	11 ↗	4 ↗	14 ↗
3 Salute e benessere	13 ↗	6 ↗	20 ↗
4 Istruzione di qualità	7 ↗	6 ↗	9 ↗
5 Parità di genere	6 ↗	17 ↗	1 ↗
6 Acqua pulita e servizi igienico-sanitari	7 →	6 →	1 ↗
7 Energia pulita e accessibile	7 →	9 ↘	1 ↗
8 Lavoro dignitoso e crescita economica	4 ↘	3 ↘	10 ↘
9 Imprese, innovazione e infrastrutture	3 ↗	12 ↗	16 →
10 Ridurre le disuguaglianze	12 ↘	6 ↘	11 ↘
11 Città e comunità sostenibili	4 →	16 →	8 →
12 Consumo e produzione responsabili	11 ↗	4 ↗	17 ↗
13 Lotta contro il cambiamento climatico	9	17	19
14 Vita sott'acqua	-	13	-
15 Vita sulla Terra	14 ↘	9 ↘	1 →
16 Pace, giustizia e istituzioni solide	6 ↘	10 ↘	1 ↘
17 Partnership per gli obiettivi	8	16	6

* Il trend si riferisce all'andamento complessivo degli indicatori relativi a ciascun SDG tra il 2010 ed il 2019
** SDG 13, SDG 14 e SDG 17 non vengono monitorati a livello regionale da ASviS

Fonte: elaborazione IRES Piemonte su dati ISTAT, elaborazione CSP su dati ASviS



2.3 Scenario (inter)nazionale post-COVID
COVID-19: il "cigno nero" rapidamente assurto a pandemia "glocale"

Un'emergenza senza confini, che ha colpito soprattutto

le persone più vulnerabili della società

La dimensione globale

Per la prima volta in vent'anni, **aumenta la povertà estrema** su scala planetaria

Salute	Economia	Lavoro	Povertà	Educazione
81.947.503 Casi di COVID-19 registrati a livello mondiale (2020) *Fonte: WHO*	**-9,2%** Variazione dei commerci internazionali (2020 vs. 2019) *Fonte: WTO*	**-17,3%** Variazione del numero di ore lavorate (2020-Q2 vs. 2019-Q4) *Fonte: ILO*	**71 milioni** Individui che precipitano nella povertà estrema per via della pandemia (2020) *Fonte: Nazioni Unite*	**90%** Studenti allontanati dagli edifici scolastici a causa della pandemia (2020) *Fonte: Nazioni Unite*
1.808.041 Decessi legati al COVID-19 registrati a livello mondiale (2020) *Fonte: WHO*	**-4,2%** Variazione del PIL pro capite (2020 vs. 2019) *Fonte: Nazioni Unite*	**-495 milioni** Variazione del lavoro erogato in termini di unità FTE (2020-Q2 vs. 2019-Q4) *Fonte: ILO*	**132 milioni** "Nuovi poveri" che iniziano a soffrire la denutrizione per via dalla pandemia (2020) *Fonte: Nazioni Unite*	**463 milioni** Studenti non raggiungibili dalla DAD (2020) *Fonte: UNICEF*
5X Decessi di ultra-ottantenni (2020 vs. media anni precedenti) *Fonte: Nazioni Unite*	**3 miliardi** Viaggi aerei non effettuati a causa della pandemia (2020 vs. 2019) *Fonte: ICAO*	**24,7 milioni** Stima complessiva dei soggetti che perderanno il lavoro per via dalla pandemia *Fonte: ILO*	**1,6 miliardi** Lavoratori dell'economia informale il cui sostentamento è a rischio (2020) *Fonte: ILO*	**43%** Edifici scolastici privi di servizi per il lavaggio delle mani (2020) *Fonte: UNICEF*

La dimensione locale

È in atto **la più severa recessione** nella storia dell'Italia repubblicana

2.129.376 Casi di COVID-19 registrati in Italia (2020) *Fonte: Ministero della Salute*	**-9,0%** Variazione del PIL reale (2020 vs. 2019) *Fonte: MEF*	**-20,0%** Variazione del numero di ore lavorate (2020-Q2 vs. 2019-Q2) *Fonte: ISTAT*	**50,8%** Nuclei familiari che hanno visto contrarsi il reddito (primi 2 mesi della pandemia) *Fonte: Banca d'Italia*	**88,8%** Istituti in cui sono presenti studenti esclusi dalla DAD (2020) *Fonte: Censis*
74.621 Decessi legati al COVID-19 registrati in Italia (2020) *Fonte: Ministero della Salute*	**10,5%** Rapporto tra deficit e PIL (2020) *Fonte: MEF*	**-841K** Variazione del numero di occupati (2020-Q2 vs. 2019-Q2) *Fonte: ISTAT*	**545.127** Nuclei familiari che hanno beneficiato del Reddito di Emergenza (2020) *Fonte: INPS*	**60%** Studenti che hanno incontrato criticità nell'accedere alla DAD (2020) *Fonte: AGCOM*
179 Ingressi giornalieri medi in terapia intensiva da parte di pazienti COVID-19 (2020) *Fonte: Ministero della Salute*	**158,0%** Rapporto tra debito pubblico e PIL (2020) *Fonte: MEF*	**9,8%** Tasso di disoccupazione previsto a fine anno (2020) *Fonte: ISTAT*	**4.060.941** Lavoratori che hanno beneficiato dell'indennità di 600€ ex decreto "Cura Italia" *Fonte: INPS*	**11,8%** Famiglie che affrontano la DAD utilizzando lo smartphone come unico device (2020) *Fonte: Save the Children*

Sezione 1

Parte B
Le premesse della strategia

3 Il tracciato strategico-programmatico: i riferimenti per un'azione filantropica originale

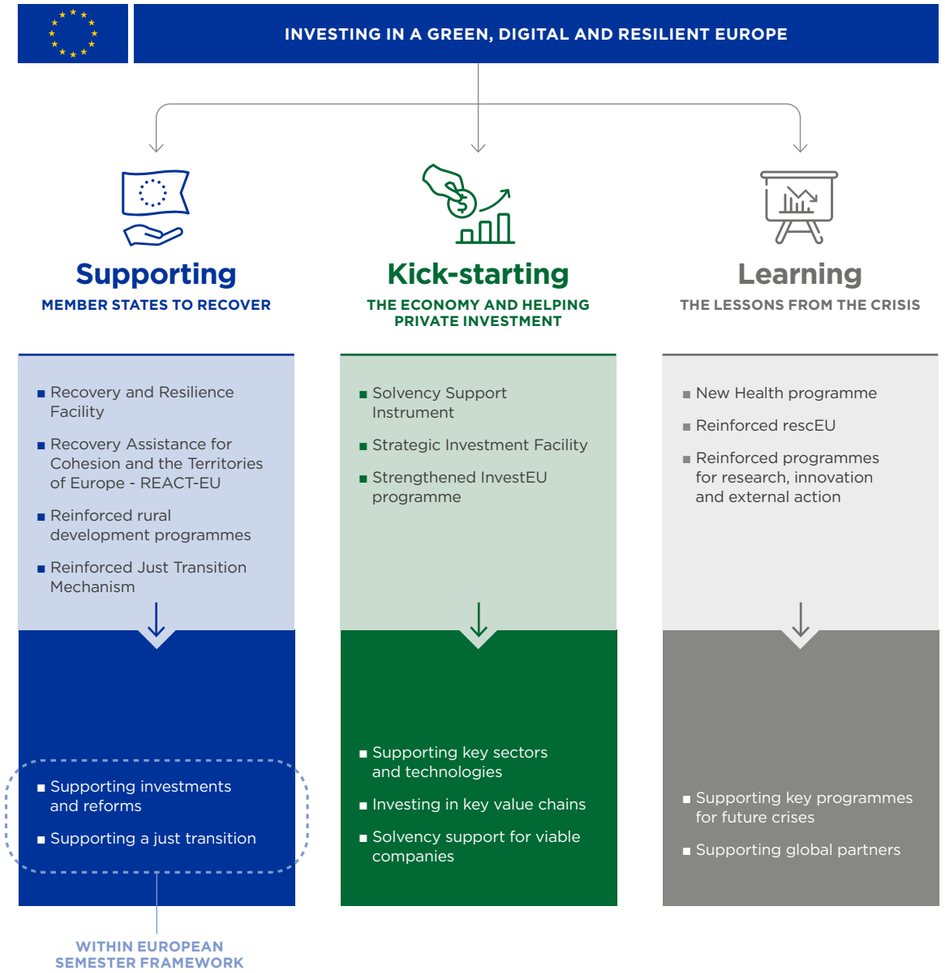
In apertura di questo capitolo dedicato alle opzioni strategiche della Compagnia, desideriamo evidenziare **due elementi di contesto**, sul piano nazionale come su quello locale, cruciali per una fondazione filantropica moderna che intenda svolgere oggi il ruolo di **agente di sviluppo** per la società e il territorio in cui opera **per il bene comune**. Si tratta di due *"assi cartesiani"*, che definiscono il piano entro cui interrogarsi su come un **corpo intermedio che mette al centro la persona** possa svolgere il proprio ruolo nel modo più efficace e, dunque, **orientarsi** strategicamente in questo complesso momento storico.

Su un asse sta **l'aumento della domanda di sostegno e assistenza**, sia a fronte delle difficoltà dei bilanci pubblici nel sostenere la spesa storica – in particolare nei comparti della cultura e delle politiche sociali – sia a fronte di un oggettivo aumento delle fragilità post-COVID, che arrivano a colpire fasce/categorie sociali inedite (es. ceto medio, nuove generazioni, lavoratori poveri, etc.) e ambiti di disagio ai quali la rete fin qui esistente di assistenza non pare in grado di rispondere in modo completo (es. giovani NEET, obsolescenza delle competenze, spopolamento funzionale e abitativo dei centri urbani, etc.), senza contare le attività culturali pressoché azzerate.

Sull'altro asse, il fatto che si sta per aprire una finestra temporale limitata (2021-2026) nella quale saranno disponibili risorse ingenti di carattere straordinario utilizzabili per gli investimenti: si tratta delle **risorse europee della *Recovery and Resilience Facility***, tra cui il piano **Next Generation EU**, come pure della **Programmazione 2021-2027**.

Tali risorse, più di 200 miliardi di euro per l'Italia tra fondo perduto e prestiti a lungo termine, dovranno contribuire a risolvere problemi endemici e innescare alcune **radicali trasformazioni**, che non solo permettano di rispondere all'emergenza, ma rimangano nel tempo sotto forma di capitale umano, infrastrutture fondamentali, tecnologie sostenibili, nonché una pubblica amministrazione più efficiente e moderna. Solo se l'Italia si trasforma, inoltre, sarà in grado di far fronte – tramite lo sviluppo futuro – all'inaudito debito di cui le generazioni presenti stanno caricando le future. Questo è punto chiave: che chiama in gioco non soltanto la razionalità economica, ma anche quella politica ed etica. Sarà quindi cruciale, e anche moralmente necessario, **utilizzare al meglio queste risorse**, elaborando e realizzando in tempi rapidi progetti in grado di incidere profondamente e di portare **benefici diffusi e duraturi**. I nostri territori

Il Budget europeo per dar forza alla ripresa



– il Nord-Ovest avanzato e al tempo stesso problematico – devono trovare il modo di partecipare a questo processo da protagonisti: guardando in questa direzione, la Compagnia è conscia delle proprie responsabilità.

Vediamo ora in modo analitico gli elementi di posizionamento che ispireranno e qualificheranno l'azione della Compagnia nel ciclo 2021-2024.

3.1 Lo “spazio” di azione della Compagnia

Nella sua programmazione strategica 2021-2024, la CSP ha deciso di allineare la sua azione alle grandi politiche di “ricostruzione” nazionali ed europee, in modo coerente con l’opzione per lo “sviluppo locale sostenibile” e l’adesione agli obiettivi della Agenda 2030 che ha già fatto propri. È bene specificare che cosa intendiamo per “**allineamento**”. La Compagnia riconosce la fondatezza e la crucialità delle grandi prospettive di policy-making sovranazionale e nazionale in gioco in questa fase, le considera una cornice adeguata in cui inserire la propria azione, trae le conseguenze che da tale allineamento derivano per la propria programmazione, sceglie di configurare il proprio lavoro – nei limiti e negli ambiti che le sono propri – in modo tale da portare un contributo allo sforzo sistemico e collaborativo di tali grandi prospettive in modo da **massimizzarne l’impatto** e la ricaduta, tanto nei **luoghi più centrali della società, quanto in qualunque tipo di *periferia*,** comprese le aree interne, collinari e montane.

Tali principi diventeranno nel periodo 2021-2024 pratica operativa. Per quanto riguarda sia i programmi propri sia le proposte provenienti dal territorio, la Compagnia di San Paolo userà questi quadri di riferimento come criteri di indirizzo strategico come pure di selezione delle progettualità da sviluppare e sostenere, assicurando una speciale attenzione alle implicazioni umane e sociali tanto delle trasformazioni strutturali quanto delle politiche di sviluppo.

Nel fare ciò, la CSP manterrà interamente la propria autonomia decisionale e strategica, confermando il proprio ruolo di istituzione indipendente esclusivamente guidata dalla propria missione e dal proprio sistema di regole.

Il punto di vista che la Compagnia ritiene giusto adottare non sarà tanto quello di una mera “ripartenza” – come se ad una cesura critica facesse seguito una semplice normalizzazione – ma piuttosto, per usare un’espressione sempre più utilizzata, quello della **ricostruzione**, paragonabile a quella del secondo Dopoguerra, o addirittura una “**nuova costruzione**”. Come ha sottolineato il Presidente della Repubblica nel suo discorso di fine anno 2020, il nostro è un tempo che necessita di “costruttori”.
Questo principio riguarda tutte le generazioni, ed anzi una nuova capacità di gestire il dato internazionale deve costituire un tassello di base di questa nuova costruzione nazionale, e non solo. È certo tuttavia che, come ricordiamo più volte in questo documento, sono le giovani generazioni ad aver patito maggiormente le conseguenze redistributive e di stagnazione di una società apparentemente demotivata a guardare al futuro. La Compagnia avverte e dichiara una responsabilità speciale verso i giovani, che si propone di interpretare come dialogo e costruzione di opportunità nella sua azione. Per questo motivo affermiamo in questo punto del nostro Piano, proprio mentre disegniamo la sua ispirazione fondamentale, l’intenzione di creare un’occasione permanente di confronto con i giovani e le giovani leader della società civile organizzata dei nostri territori, rendendo istituzionale un’esperienza di dialogo con i giovani che, se informalmente pervade da sempre l’azione della Compagnia, ha avuto nella consultazione con gli stakeholder territoriali realizzata per la concezione di questo piano strategico (cfr. Appendice) un momento di grande produttività e di reciproca intesa. L’**Advisory Board dei Giovani** costituirà quindi un arricchimento degli strumenti tramite i quali la CSP dialoga in modo continuativo con i territori.

3.1.1 ALLINEAMENTO CON LE NAZIONI UNITE: AGENDA 2030 E SDGS

La scelta della CSP, maturata nel 2020, di adottare come riferimento chiave gli SDGs (Sustainable Development Goals, Obiettivi di sviluppo sostenibile) dell’**Agenda 2030 delle Nazioni Unite** scaturisce dalla scelta di essere parte del grande sforzo globale di salvaguardare le condizioni basilari di uno sviluppo equo e sostenibile del pianeta, come di ciascuna delle sue parti componenti, a partire dalle più svantaggiate, mettendo al centro l’equilibrio dinamico tra comunità umana e mondo naturale. L’Agenda, che pure primariamente parte e si rivolge agli Stati, costituisce un appello alla mobilitazione operativa di tutti gli attori sociali: e quanto più la società, le persone e le loro comunità saranno consapevoli e si sentiranno coinvolte, tanto più avrà speranza di successo un’impresa difficile ma anche sempre più necessaria. **Interdipendenza** e **corresponsabilità**, tra valori che stanno alla base dell’Agenda, sono dimensioni chiave in un mondo in crisi e, pur senza ingenui fideismi nell’emergere di soluzioni volontaristiche – ma anche senza cinismi alla fin fine inerti – meritano di essere inserite nell’agenda di ogni attore che abbia a cuore un’idea di **bene comune**.

Per la CSP, gli **SDGs** rappresentano pertanto un **paradigma di riferimento**, nonché un primo macro-livello di allineamento, che tiene viva l’attenzione sulle condizioni sistemiche globali e ispira la sua azione, nei ruoli e ambiti che sono propri alla fondazione. L’organizzazione per obiettivi quali Cultura, Persone e Pianeta affonda lì le sue radici. Gli SDGs rappresentano quindi una “**lente**” per mettere a fuoco le problematiche, esplicite o implicite, che toccano la questione dello sviluppo sostenibile territoriale; ma sono anche un “**filtro**” rispetto a proposte e progettualità, che consente di operare una selezione coerente con le finalità strategiche. Gli SDGs rappresentano anche una modalità comprensibile di strutturare la **rendicontazione** rispetto alle scelte operate. Non da ultimo, in un mondo che richiede di gestire relazioni anche a scala globale, come pure di carattere intersettoriale, gli SDGs sono un **linguaggio** condiviso utilizzabile **per comunicare** a tutti i livelli e a tutte le latitudini e una **piattaforma che favorisce la collaborazione** tra Enti pubblici e privati.

3.1.2 ALLINEAMENTO CON I GRANDI ASSI DELLA POLITICA EU: GREEN ECONOMY, TRASFORMAZIONE DIGITALE, RESILIENZA E COESIONE SOCIALE

Nell'Unione Europea non siamo privi di linee guida: la reazione alla pandemia si integra con un'idea di futuro comune. Il tracciato programmatico dichiarato dalla Commissione europea, che innerverà le politiche europee a ogni livello e che registra il più diffuso consenso, è chiaro e, semplificando[2] , si articola intorno a tre macro-obiettivi fondamentali:

- **Sviluppo di un'economia verde**
- **Trasformazione digitale diffusa**
- **Resilienza e coesione a livello sociale secondo il modello europeo.**

Questo tracciato si colloca in un'idea di Progetto Europeo che ci è cara: una progressiva integrazione verso una architettura efficace e democratica di governo europeo, una valorizzazione delle differenze quale genuina espressione di ricchezza, uno spazio condiviso di diritti e doveri di cittadinanza, un ruolo nel mondo all'insegna dei valori della pace, della democrazia, della conoscenza, della cooperazione internazionale, nonché una società aperta, sussidiaria e responsabile. Per questo, la Compagnia ha deciso di allinearsi strategicamente – nella sua funzione di fondazione filantropica – a questa prospettiva di mutamento, sviluppo e crescita sociale, al fine di contribuire alla realizzazione e aumentarne il più possibile l'impatto.

Nella strategia della Compagnia, la politica europea fornisce un necessario **ordine di priorità** con cui leggere il più ampio livello derivante dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

I tre pilastri "green, digitale, resilienza e coesione" possono essere visti come una medaglia a due facce: da un lato stanno gli aspetti tecnologici, industriali e organizzativi e dall'altra, ancora più cruciali per un ente filantropico, stanno gli aspetti di protezione ed emancipazione sociale, quelli culturali e quelli partecipativi che dalle grandi trasformazioni strutturali sono presupposti e messi in gioco. Il tema della resilienza, ad esempio, incorpora certo la preparazione ad affrontare e gestire cambiamenti climatici ed in generale shock esogeni (come la pandemia), ma proprio per questo deve anche valorizzare e mobilitare beni cruciali come la coesione comunitaria, l'altruismo, il volontariato, l'attenzione agli esclusi e ai più deboli, l'empowerment dei marginali. E altrettanto si può dire per gli effetti sull'organizzazione sociale lavorativa indotta dal digitale e dalla riconversione produttiva in senso rispettoso del pianeta.

---

2. Nelle parole della Presidente della Commissione Ursula von der Leyen, i pilastri della programmazione europea sono sei: un Green Deal a scala europea, un'economia che funzioni per le persone, una trasformazione digitale adeguata all'Europa, la difesa del modello di vita europeo, un'Europa più forte nel mondo, una nuova spinta per la democrazia Europea.

3.1.3 ALLINEAMENTO CON IL NOSTRO LIVELLO NAZIONALE: APPLICAZIONE DEL NEXT GENERATION EU E USO DELLE RISORSE POST-COVID (PNRR) IN CHIAVE DI SVILUPPO, ANCHE A LIVELLO TERRITORIALE

Da quanto detto, consegue che la CSP si sente investita dalla responsabilità di partecipare alla attuazione dello sforzo italiano di rilancio dello sviluppo, o, come si è detto, di nuova costruzione del sistema nazionale dopo lo shock della pandemia, il quale peraltro ha rivelato vecchie e nuove debolezze che debbono essere superate. È convinzione della CSP che l'apertura di una nuova fase per l'Italia richieda pluralismo ma non dispersione, creatività ma anche focalizzazione, ampiezza di visione insieme a convergenza. In altre parole, richiede una **forma avanzata di sussidiarietà**, senza confusione di responsabilità, ma capace di attivare la risposta giusta al livello giusto e con la giusta governance. L'eccezionalità della situazione richiede, massimamente, la predisposizione a tutti i livelli di dispositivi di implementazione efficaci e trasparenti. In una fase in cui la magnitudine delle questioni più che mai sconsiglia la moltiplicazione delle piccole azioni, la sussidiarietà – verticale, orizzontale e anche "reticolare" (quella cioè che crea alleanze multi-attore prima inesistenti per far fronte a problematiche inedite) – rappresenta un giusto bilanciamento tra esigenze di coordinamento e valore del pluralismo. Accogliendo questi principi in primo luogo per sé, la CSP si propone di portare il proprio contributo, specie sul piano delle ricadute territoriali, a questo grande sforzo nazionale, ponendosi dunque questo **terzo livello di allineamento**. Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR), ancora in definizione, ma necessariamente coerente, con l'impianto europeo, sarà quindi un altro fondamentale riferimento: un riferimento che l'Italia dovrà cogliere esprimendo nelle politiche un giusto compromesso intergenerazionale, consapevole delle sfide di un presente in movimento e segnato da un netto orientamento al futuro. In più, la CSP si preoccuperà di rapportarsi con, e rafforzare, le ricadute che la politica di investimento produrrà a livello territoriale. I dati indicano chiaramente che il Nord Ovest deve liberarsi da condizionamenti e inerzie che in questi ultimi anni hanno minato la sua posizione tra le aree trainanti dell'Italia e tra le regioni più competitive in Europa. Ciò non significa che non esistano importanti dinamismi, dagli sviluppi globali dell'*automotive* e dell'industria della mobilità sostenibile, a un agroalimentare qualitativamente sempre più avanzato e perciò competitivo, ai servizi bancari e assicurativi in fase acceleratamente innovativa, alla nuova logistica e alla nuova portualità, senza dimenticare i comparti del turismo e della cultura – per citare alcuni tra gli esempi maggiori – la nostra piattaforma territoriale può giocare carte importanti: pensiamo al tema delle filiere e dell'indotto. Il territorio si trasforma. Ma è evidente che, per trarre vantaggi "di sistema" su scala locale, saranno necessarie azioni di politica industriale di accompagnamento all'aggregazione, crescita o al rafforzamento, mappe mentali aggiornate, beni comuni addizionali (come un'adeguata formazione, estesa all'intero ciclo della vita lavorativa) che dovranno essere sostenute dalle misure pubbliche, europee, nazionali e regionali. E dove, per quanto attiene il suo specifico, anche la Compagnia saprà giocare un ruolo.

4 Generare risorse: il patrimonio per la strategia

Anche per la Compagnia di San Paolo il patrimonio è, come per ogni fondazione, un carattere assolutamente determinate, se è vero che una delle più semplici – ma largamente corrette – definizioni di fondazione è quella che la descrive come "un patrimonio per uno scopo". Qualunque strategia di una fondazione non sarebbe soltanto monca, ma del tutto effimera, se il *sistema dei fini* non venisse correlato al *sistema dei mezzi*: è evidente che fini e mezzi interagiscono, ma l'importante è che essi siano collegati da una relazione trasparente, affidabile, proporzionata e, nel caso della CSP, quanto più possibile stabile. È quindi centrale in questo documento di strategia enunciare i principi e le scelte che innervano la gestione patrimoniale della Compagnia.

L'obiettivo primario che guida la gestione del patrimonio finanziario della Fondazione Compagnia di San Paolo è **garantire la conservazione del valore reale del patrimonio**.

Nella gestione del patrimonio, la CSP si espone al rischio finanziario in funzione degli obiettivi istituzionali, senza assumere rischi eccessivi, in modo da conservarne il valore e ottenerne un'adeguata redditività, che consenta di raggiungere un livello sostenibile di risorse destinate all'attività istituzionale.

La salvaguardia del patrimonio della Fondazione richiede che la gestione sia ispirata a criteri di prudente *risk management*, il cui elemento fondamentale è l'attenta **diversificazione dei rischi**.

In questa prospettiva, anche in considerazione del periodo storico in cui si inserisce questo DPP 2021-2024, particolarmente incerto e difficile, la Fondazione ha compiuto un'attenta revisione delle politiche d'investimento del portafoglio complessivo e intende aggiornare l'*asset allocation* strategica delle attività finanziarie, adottando un approccio basato principalmente sulla **determinazione di un target di rischio** considerato tollerabile dalla Fondazione.

4.1 Il patrimonio finanziario della Fondazione

Il patrimonio finanziario della Compagnia è suddiviso in due componenti: il "**portafoglio strategico**" e il "**portafoglio diversificato**".
Il portafoglio strategico è composto:

- dalla quota azionaria in Intesa Sanpaolo che discende dalla storica natura della Compagnia quale "ente conferente" dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino. La partecipazione in Intesa Sanpaolo pesa, a fine 2020, per circa un terzo sul valore di mercato del portafoglio complessivo, in conformità con quanto definito dall'Autorità di vigilanza, nell'ambito del Protocollo ACRI-MEF, circa il livello massimo di esposizione verso un singolo investimento;
- da altre partecipazioni immobilizzate (quali Cassa Depositi e Prestiti, Banca d'Italia, IREN);
- dagli investimenti più propriamente collegati agli obiettivi istituzionali, i cosiddetti "*Mission Related Investments*", mediante i quali la Compagnia mira a realizzare la propria missione istituzionale ricorrendo alla leva dell'investimento patrimoniale, nonché a contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento della Fondazione.

Il portafoglio diversificato, dal canto suo, è rappresentato dall'investimento in tre fondi gestiti da Fondaco SGR: il Fondo Multi Asset Income (asset tradizionali liquidi), il Fondo Growth (asset alternativi illiquidi) e il Fondo Euro Short Term (monetario).

FONDACO SGR

Come si è detto, il portafoglio diversificato della Compagnia di San Paolo è investito seguendo una *asset allocation* strategica, elaborata tenendo conto di un budget totale di rischio, dell'esposizione giudicata opportuna agli asset alternativi, della volatilità residua disponibile per le asset class liquide e delle necessità di liquidità della gestione complessiva del patrimonio.
Questa architettura trova realizzazione attraverso l'investimento in due fondi di fondi e un fondo monetario gestiti da Fondaco SGR, società partecipata dalla Compagnia al 38%.

Il confronto continuo e il lavoro congiunto tra l'*asset owner* Compagnia di San Paolo e l'*asset manager* Fondaco SGR ha inoltre rafforzato la focalizzazione della gestione sugli obiettivi di lungo termine per la crescita del patrimonio della Fondazione, permettendo di attuare politiche d'investimento attente alla scelta dei gestori terzi e capaci di individuare anticipatamente tendenze di lungo periodo, quali ad esempio la crescita di importanza dei *real asset*.

Il più che decennale piano d'investimento nei *private market* ha dato alla Compagnia una profonda esperienza e sensibilità nella valutazione di programmi a lungo termine, mentre Fondaco ha sviluppato una competenza unica nel panorama nazionale nella strutturazione di una efficiente gestione di importanti volumi di commitments in fondi internazionali di private equity, venture capital e altri real assets, instaurando, attraverso il supporto di un *advisor* internazionale, rapporti di lunga durata con numerosi e importanti *General Partners* del settore.

Nella logica di gruppo, la Compagnia ritiene che le competenze specialistiche e l'attitudine a rivolgere l'attenzione ai temi di lungo periodo sviluppate da Fondaco insieme alla Fondazione possano, in circostanze specifiche, essere attivate in relazione a alle esigenze di progetti e partner della Compagnia sul versante propriamente finanziario.

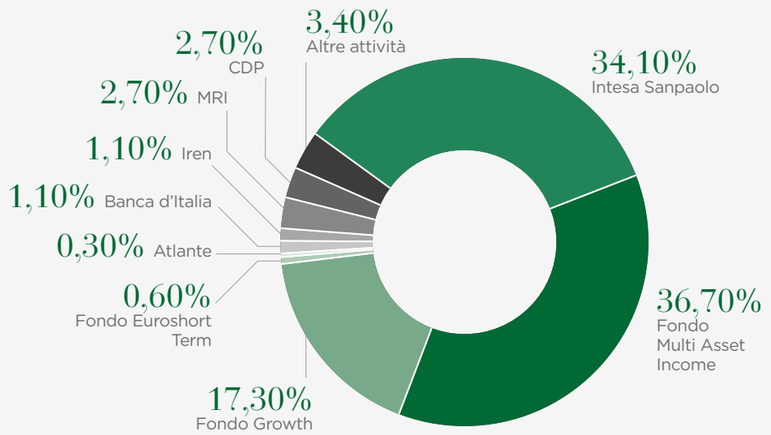
La politica di allocazione del portafoglio diversificato è elaborata dalla Direzione Finanza con il supporto dell'*advisor strategico*, in coerenza con gli obiettivi finanziari e la politica di gestione dei rischi preliminarmente individuati. Il portafoglio diversificato ha anche l'obiettivo di garantire la liquidità a copertura delle esigenze di spesa della Fondazione e di ridurre il rischio del portafoglio complessivo, con una forte diversificazione del rischio idiosincratico rappresentato dalla concentrazione nell'asset Intesa Sanpaolo.

In un quadro di coerenza strategica con l'impostazione dell'attività istituzionale, la Compagnia nell'ambito del piano 2021-2024 adotterà una "**politica di investimento responsabile**", che avrà l'obiettivo di definire l'applicazione dei **criteri ESG** (ambientale, sociale e di buon governo) agli investimenti in essere e a quelli futuri. L'adozione dei criteri ESG, quale elemento della gestione del portafoglio finanziario, verrà completata dal perseguimento di un **allineamento**

degli investimenti quotati ad alcuni obiettivi definiti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (Sustainable Development Goals), in un'ottica di miglioramento dei risultati sociali e ambientali in linea con la missione e gli scopi della Fondazione e per promuovere su scala globale lo sviluppo culturale, civile ed economico.

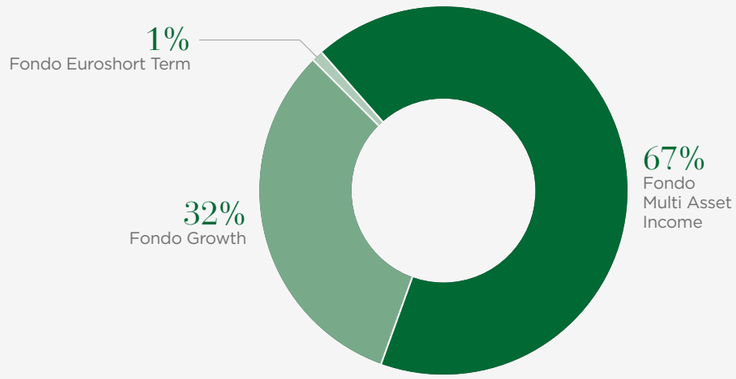
Composizione del portafoglio finanziario complessivo

ai valori di mercato del 31/12/2020



Composizione del portafoglio diversificato

ai valori di mercato del 31/12/2020



LA GOVERNANCE DEL PROCESSO DI INVESTIMENTO

Il processo sulla base del quale vengono assunte le decisioni di investimento e di gestione del patrimonio della Compagnia prevede il coinvolgimento di soggetti e funzioni diverse, aventi ciascuno precisi e formalizzati compiti e specifiche aree di responsabilità. Il Consiglio Generale e il Comitato di Gestione svolgono le funzioni a loro attribuite ai sensi di Statuto.

Il **Consiglio Generale** ha il compito di definire i principi generali per la gestione del patrimonio, declinati nel Regolamento in materia di modalità e criteri di gestione del Patrimonio e nel relativo Documento attuativo. Per le tematiche inerenti alla gestione del patrimonio, il Consiglio Generale nomina al suo interno una specifica Commissione consultiva e conoscitiva. Per il quadriennio 2021-2024, quest'ultima ha acquisito la denominazione di **Commissione Finanza, Innovazione e Sviluppo del Territorio**, riferendosi allo stretto legame tra le tre dimensioni nella prassi e nella strategia della Fondazione.

Il **Comitato di Gestione** mette in atto le linee guida approvate dal Consiglio Generale ed esercita la responsabilità sulle decisioni d'investimento di alto livello. Il Comitato di Gestione, fra l'altro, istituisce il **Comitato per gli Investimenti**, che ha funzioni consultive e istruttorie su progetti d'investimento a supporto delle deliberazioni del Comitato di Gestione.

La **Direzione Finanza**, che riporta direttamente al **Chief Financial Officer**, esegue le decisioni assunte dagli Organi, monitora rischi e performance ed effettua il controllo sugli investimenti.

Gli investimenti del portafoglio diversificato sono realizzati attraverso fondi gestiti da **Fondaco SGR**, che recepiscono i limiti e i criteri approvati dal Comitato di Gestione.

4.2 Le risorse finanziarie della Fondazione per il periodo 2021-2024: stabilità e straordinarietà

Posto che l'obiettivo della politica di investimento della CSP è supportare in modo economicamente sostenibile l'attività istituzionale e, al contempo, preservare nel lungo termine il valore reale del patrimonio, il raggiungimento di questo scopo implica che i flussi annui di spesa totale (comprensivi di erogazioni e oneri di struttura) siano coerenti con i flussi reddituali generati dal patrimonio finanziario.

L'equilibrio finanziario di lungo termine, la stabilizzazione della spesa e la protezione della medesima dalla volatilità dei mercati possono essere conseguiti anche attraverso un'attenta politica di **accantonamento** e utilizzo del **fondo di stabilizzazione delle erogazioni**. Lo scopo del fondo, in coerenza con le indicazioni dell'Autorità di vigilanza, è quello di consentire alla Fondazione di fronteggiare eventuali variazioni in diminuzione dell'avanzo degli esercizi futuri ed evitare drastiche discontinuità nell'ammontare delle erogazioni destinate ai settori rilevanti.

Nell'attuale contesto storico, caratterizzato da una notevole - e con ogni probabilità duratura - incertezza che ha pesantemente condizionato e continua a condizionare i mercati finanziari, risulta particolarmente difficile formulare previsioni per gli anni a venire. Riteniamo dunque responsabile procedere alla formulazione di uno scenario prudenziale, in cui viene adottata l'assunzione di una mancata distribuzione di dividendi da parte della banca conferitaria, almeno per tutto l'anno 2021.

In considerazione del contesto economico e finanziario di fine 2020 e tenuto conto delle stime di risorse finanziarie derivanti in parte dalla gestione del portafoglio diversificato e in parte dalle partecipazioni stabili attualmente in portafoglio (a eccezione di Intesa Sanpaolo), riteniamo sostenibile allocare, con riferimento al periodo 2021-2024, **500 milioni di euro complessivi alla politica erogativa**.

Parallelamente, qualora le disposizioni dell'Autorità di vigilanza preposta (Banca Centrale Europea) consentissero a Intesa Sanpaolo di procedere alla distribuzione di parte degli utili accantonati nell'esercizio 2019 e/o di quelli realizzati nel corso dell'esercizio 2020 e futuri, si potrebbe prospettare (coeteris paribus) per la Compagnia una condizione positiva in termini di risorse disponibili a conto economico. Al verificarsi di tali condizioni, oltre al reintegro del fondo di stabilizzazione delle erogazioni, intaccato nel periodo, potremo **utilizzare le risorse aggiuntive rispetto alle previsioni attuali a supporto del Piano 2021-2024**, con particolare rifermento alle dimensioni trasversali individuate nel cap. 8.2 attraverso, dunque, progetti di lungo periodo e strategici per il territorio.

5 Lezioni dall'esperienza

DA DOVE PARTIAMO: LA LEGACY DELLA PROGRAMMAZIONE 2017-2020

Alla fine di quattro anni di intensa sperimentazione il piano 2017-2020 ci lascia lezioni, traiettorie completate e ponti verso il futuro, consentendoci di porre in risalto alcune acquisizioni che meritano di transitare ed essere sviluppate nella fase che ora si apre. Questo è anche **un elemento di metodo**: per programmare quello che faremo, partiamo dall'analisi e dallo studio di quello che abbiamo fatto, confrontato con gli obiettivi e le premesse dichiarate quattro anni fa.

1. Il punto nodale ha riguardato il **superamento delle erogazioni** liberali come esclusiva *cifra di sintesi* del ruolo della Fondazione per il territorio.
   Come si era ripromessa, la Compagnia non si è infatti limitata a erogare risorse a fondo perduto per progettualità meritevoli, ma ha sperimentato un ruolo di **agente di sviluppo sostenibile** del territorio nel suo insieme, un agente che accompagna processi complessi in modo integrato e proattivo, utilizzando una pluralità di strumenti.

Questa **filosofia può ora essere confermata e anzi messa a sistema** con riferimento al periodo che si apre. In quanto agente di sviluppo sostenibile la Compagnia è passata a mettere in campo risorse che non esauriscono il loro effetto nella mera copertura di costi progettuali o addirittura nel ripianamento di scompensi del conto economico di enti in difficoltà tramite contributi a fondo perduto, ma hanno la potenzialità di generare un importante **effetto leva d'impatto**, attivando cioè risorse addizionali, nonché di produrre il **rafforzamento strutturale** dei soggetti beneficiari.

La CSP ha in altre parole maturato la convinzione che l'obiettivo di fondo sia **moltiplicare l'impatto delle risorse** ottenendo effetti positivi di maggiore portata e sostenibili a lungo termine. **La tipologia delle risorse e la loro scarsezza** ci porta alla convinzione che i progetti che ricevono il sostegno della Compagnia debbano avere sempre l'ambizione di generare effetti duraturi di **efficienza/efficacia** e quindi, a parità di altre condizioni, di minore pressione futura sulle risorse disponibili della Compagnia medesima. Un meccanismo di questo tipo può consentire, a fronte di una domanda che sappiamo nell'insieme crescente, di **allargare il perimetro degli enti beneficiari** pur con risorse costanti o che non crescono alla medesima velocità, giacché ciascuno diventa più efficiente nel gestire la propria attività.

2. Il lavorìo con gli enti beneficiari ci ha fatto comprendere quanto sia importante la **qualità** – tecnica e collaborativa – **della relazione**, suggerendo un'apertura a quella che, in questo piano strategico, sarà chiamata la "**personalizzazione**" del rapporto con gli enti partner. Quanto appena detto, implica l'importanza di una impegnativa conoscenza, trasparenza e cooperazione tra la fondazione e i suoi partner (pubblici e privati allo stesso modo), senza che questo – ed è importante sottolinearlo – finisca per tradursi in una confusione dei ruoli e delle responsabilità specifiche.

3. Sia da un punto di vista sistemico sia settoriale, è vero che non si possono eludere le **emergenze**, ma esse devono essere affrontate con strumenti quanto più possibile "trasformativi", capaci cioè di modificare strutturalmente le situazioni a rischio. La rincorsa delle emergenze che diventa logica ordinaria di azione è esattamente l'opposto del ruolo di una fondazione che si voglia, in senso ampio, agente di sviluppo sostenibile del territorio.

4. Esiste la necessità di salvaguardare un **equilibrio** tra approccio *universalista*, in cui il valore di fondo è la salvaguardia e anche la promozione del *pluralismo* delle iniziative e degli enti, e quello *focalizzato*, in cui il valore è la realizzazione di un obiettivo specifico di rilevante dimensione. Tale equilibrio è dinamico, in funzione del tempo e delle contingenze sistemiche.

5. La scelta di configurarsi come un **hub di competenze** – obiettivo centrale del precedente ciclo di programmazione - è stata produttiva: gli operatori del territorio hanno mostrato di apprezzare quell'offerta di "pacchetti di risorse" (dall'assistenza in fase progettuale, alla formazione operativa mirata, alla creazione e condivisione di contatti, alla sperimentazione di fundraising addizionale etc.) che la Compagnia si è attrezzata a poter fornire. Il presente piano sviluppa questa linea, senza perdere di vista due rischi potenziali: in primo luogo, che si crei eccesso di domanda di servizi tecnico-

professionali in natura rispetto alla "capacità produttiva" della CSP, senza che ciò ridimensioni sensibilmente la pressione sulla richiesta di contributi economico-finanziari. In secondo luogo, l'accollamento di funzioni operative alla Compagnia, a cominciare da quelle di co-progettazione, induce possibili conseguenze di de-responsabilizzazione degli enti partner, con risultati quindi opposti rispetto agli intenti; senza contare gli elementi di incertezza che ciò può introdurre nella valutazione di impatto delle progettualità.

6. Il **lavoro di rete** si è dimostrato faticoso ma produttivo nel medio periodo: esso permette di raggiungere economie di scala altrimenti inattingibili dai singoli soggetti e di razionalizzare l'impiego delle risorse, nonché l'apertura di visioni e un generale effetto di apertura e confronto (basti pensare alle progettualità entrate in partenariati finanziati a livello europeo). Oltre, o meglio, a integrazione delle reti sta inoltre la formazione ancora in corso di **ecosistemi** interattivi e cooperativi – che in un certo senso funzionano come "reti di reti".

7. Si è verificato concretamente che la **valutazione ex-post** dei progetti condotta seriamente svolge un ruolo positivo nell'orientare le scelte operative, migliorare la funzionalità delle relazioni con i partner, scalare/replicare i progetti, rafforzare la trasparenza e in generale accumulare conoscenza utile per la Compagnia stessa, i suoi partner e la cultura delle politiche collettive.

8. Il notevole investimento, organizzativo e tecnologico, effettuato nel campo dell'Information Technology e del **Data and Knowledge Management** all'interno della macchina organizzativa della CSP ha dimostrato quanto la filantropia, come ogni attività complessa e basata sulla conoscenza, può ricavare da una intelligente gestione dell'informazione sia in termini di controllo dei processi e dei costi, sia di arricchimento dei contenuti progettuali e delle modalità di selezione degli stessi.

UNO SGUARDO AL CONTESTO IN EVOLUZIONE

Dall'esperienza dell'ultimo quadriennio emerge anche una visione della popolazione degli enti del territorio che cercano nella CSP un partner di fiducia. La "territorialità" della CSP non è soltanto un riferimento geografico: essa si esprime in conoscenza e radicamento nei contesti operativi nei quali la Compagnia persegue la sua missione. Quest'ultima, come abbiamo spesso ripetuto, ha nei "beneficiari finali" – le persone e le comunità – i suoi veri destinatari: ma per giungere a questo obiettivo, si materializza nell'attività di enti impegnati nella costruzione del bene comune che sono, per la Compagnia, veri e propri "compagni di lavoro". A loro volta, questi enti – siano essi espressione del settore pubblico o della società civile organizzata – operano in ambienti, o ecosistemi, che hanno caratteri propri, con propri punti di forza e di debolezza.

In questa scheda, proviamo sinteticamente a ripercorrere, dal punto di vista della Compagnia, alcuni dei caratteri delle realtà partner come si manifestano nei territori nei quali siamo maggiormente attivi. Siamo consapevoli che questo esercizio potrebbe risultare semplificatorio e probabilmente riduttivo: pure, almeno dall'osservatorio della Compagnia esso offre un'immagine di punti di forza e di debolezza presentatasi ripetutamente nella nostra esperienza e di cui quindi non possiamo non tener conto.

Dal punto di vista dei contenuti delle loro progettualità, si può confermare che, pur a macchia di leopardo, il sociale, la cultura e la ricerca nei nostri territori si collocano sulla fascia alta del quadro nazionale. Questo è indubbiamente un dato di fatto prezioso che non deve essere mai sottostimato. Esistono tuttavia anche persistenti criticità, che attengono alla dimensione organizzativa. Non ci riferiamo principalmente agli enti pubblici o alle organizzazioni del privato sociale maggiormente robuste, le quali hanno, pur non senza problematicità, talvolta anche serie, una propria stabilità o comunque un assetto consolidato più capace di rispondere alle sollecitazioni del contesto. Dal punto di vista della Compagnia, infatti, sono i tanti soggetti medi e piccoli a necessitare di una attenzione specifica. Essi sono preziosi e fragili: preziosi, perché non solo testimoniano, ma esprimono, la vitalità, l'originalità, la dinamicità, la creatività di un territorio, al quale portano energie, visioni e dedizione; fragili perché il mondo del terzo settore, che pure ha fatto grandi passi in avanti negli ultimi decenni, è spesso ancora afflitto da deficit di tipo strutturale e organizzativo che generazionalmente tendono a replicarsi.

Le osservazioni che seguono sono riferimenti che la strategia 2021-24 della Compagnia assume quali aspetti da affrontare e contribuire a superare, anche con strumentazione mirata.

- Il primo carattere è, come si è anticipato, quello della **frammentazione**; ci si trova spesso di fronte a unità organizzative chiaramente sottodimensionate rispetto alla missione da loro scelta, senza che ciò si accompagni alla tensione dinamica verso la dimensione ottimale; se questo diffuso carattere di sottodimensionamento particolaristico è talvolta bilanciato dalla partecipazioni a reti – soluzione molto ragionevole, specie nel terzo settore, laddove le spinte competitive sono meno marcate - non sempre questo accade.

- La **sotto-patrimonializzazione o sotto-dimensionamento sistematico delle risorse a disposizione**, che spesso dipendono dal fatto che si ha a che fare con attività ad altissima concentrazione di lavoro umano, ma con un basso contenuto di capitale, che la "competenza umana" è un'intangibile – talvolta di altissimo valore - che è quasi impossibile far comparire tra gli asset ufficiali dell'organizzazione. Livelli bassi di patrimonio mettono in difficoltà le organizzazioni nei rapporti con il sistema bancario (che pure sta agendo per soddisfare meglio i bisogni di questa clientela), e limitano quindi, a parità di altre condizioni, la loro resilienza alle crisi esterne. Si può qui aggiungere che, talvolta, la disponibilità di patrimonio immobiliare finisce per essere più una *liability* che una risorsa, a causa delle difficoltà di gestione e valorizzazione.

- A questo si collega la presenza di **modelli di sostenibilità** (quale è il prodotto dell'organizzazione, il sistema distributivo, la clientela, il "prezzo", il "margine", la ricerca e sviluppo), intesi in senso lato, **poco resilienti e strutturati**; e ciò ha rilevanza non soltanto nel terzo settore produttivo, ma anche in quello maggiormente slegato da logiche di "mercato"; cosicché di forme di organizzazione e gestione basate su di un efficiente e sostenibile equilibrio dinamico tra risorse in entrata e risorse in uscita, sono meno diffuse di quanto sarebbe possibile, spesso invece "mono canale/prodotto" (estendendo il senso di questa terminologia a tutti i comparti oggetto della trattazione), per cui estremamente esposte a shock esterni.

- **Sistemi di competenze** focalizzati sulla missione specifica dell'organizzazione ne enfatizzano il prezioso "saper fare tecnico e relazionale", ma lasciano tendenzialmente sottodimensionate le **competenze gestionali** il cui ruolo può retroagire positivamente anche sulla missione "sociale"; a cavallo tra competenze e modelli organizzativi si colloca una limitata diffusione della **cultura digitale**, non tanto in relazione all'assolvimento delle funzioni amministrative più tradizionali, quanto all'integrazione del digitale nelle modalità stesse di servizio, nonché all'utilizzo dei dati come cruciale "fattore di conoscenza e produzione".

- Esistono problematiche di **ricambio generazionale** (dipendenti e, laddove applicabile, soci e volontari), che, al di là del normale e fisiologico esaurimento, sempre possibile, di un'esperienza, paiono evidenziare una scarsa capacità di dare continuità strutturale alle organizzazioni, spesso eccessivamente dipendenti dal ciclo biografico dei fondatori.

È assodato che questi caratteri sono, quasi naturalmente, mediamente sempre meno pronunciati quanto più ci si muove dall'informale sociale al formale produttivo, ma è altrettanto vero che sono spesso presenti come debolezze a qualunque livello, in modo piuttosto trasversale rispetto ai vari settori.

Le questioni citate appaiono essere più di **carattere metodologico e organizzativo** che di **merito sostanziale**. C'è abbastanza cultura manageriale e cultura della sostenibilità negli enti del privato sociale come in quelli pubblici? Il mondo del non profit si sforza di definire e riesce a raggiungere livelli di patrimonializzazione adeguati alla missione? Trasformazione digitale e cultura del dato si muovono di pari passo e a una velocità sufficiente? Non rischiamo che l'alto grado identitario degli enti scada in autoreferenzialità o in difficoltà a gestire i ricambi generazionali di soci/collaboratori/volontari?

IL COVID-19 ACCENTUA LE DEBOLEZZE

L'emergenza causata dalla pandemia da COVID-19 nell'anno 2020, ultimo del ciclo programmatorio 2017-2020, ha comportato **effetti di indebolimento** degli enti del terzo settore, che pure hanno reagito proattivamente e non soltanto in modo difensivo. Riduzione dei livelli di domanda per molte organizzazioni, abbattimento delle entrate, la sospensione di molti servizi in convenzione con le pubbliche amministrazioni, solo parzialmente alleviata dal ricorso alla cassa integrazione, ove possibile, per i dipendenti hanno colpito le organizzazioni nell'intero spettro della società civile organizzata. Contemporaneamente, sono emerse necessità di **diversificazione dei servizi** in vista di bisogni nuovi e anche di nuove fasce di popolazione. I modelli di erogazione dei servizi e di sostenibilità economica sono stati sottoposti a stress, compensati in parte da resilienza organizzativa specie tramite la digitalizzazione dei servizi e l'oggettivo apporto del pubblico (a fronte, come detto, di un incremento sensibile del debito pubblico). Effetti similari si sono manifestati anche rispetto ai servizi erogati direttamente dalle pubbliche amministrazioni: molti dei servizi sono stati interrotti durante la fase di *lockdown*, mentre le risorse a disposizione, pur in presenza di fondi straordinari, si sono rilevate insufficienti o difficilmente allocabili per ragioni burocratiche. La pandemia ha costretto anche le **amministrazioni pubbliche** a ripensare alle modalità di erogazione dei servizi e a rivolgersi al privato sociale – anche in forme di alleanza paritaria – per fronteggiare l'emergenza. L'incertezza delle disposizioni sulla sicurezza emanate a livello nazionale e/o regionale relativamente ai servizi e delle procedure di accesso ai fondi straordinari ha comportato criticità gestionali ed amministrative, inefficienze e tempistiche dilatate. Inoltre, soprattutto nella seconda fase della pandemia (autunno 2020), si è assistito ad una situazione di generale affaticamento delle organizzazioni e delle istituzioni socio-educative, che si riflette in una rallentata capacità di adeguamento a un contesto che, se pur temporaneo, sarà comunque duraturo. Forse più resilienti, o meglio più innovative, paiono invece le organizzazioni della cultura, ancorché provatissime, e della ricerca.

UNA DIAGNOSI CHE INFORMA LA STRATEGIA

A fronte di questa analisi affermiamo con altrettanta chiarezza che il desiderio di "ri-costruzione" che riscontriamo ogni giorno nei vari comparti è forte e palpabile, nonostante la frustrazione causata dalle "ondate successive" e da provvedimenti governativi non sempre costanti e proporzionati nell'attenzione al terzo settore. In un contesto oggettivamente impoverito e in un quadro demografico preoccupante risulta ineludibile la ridefinizione dei perimetri di intervento e la conseguente riallocazione delle risorse disponibili, spesso declinanti; e allo stesso tempo è fondamentale lavorare sui fattori abilitanti capaci di ottenere effetti strutturali che innalzino la produttività dei sistemi in modo sostenibile. Ciò è in particolar modo vero per il comparto pubblico, anche se la situazione è naturalmente molto variegata a seconda del settore, della missione, della dimensione, della forma organizzativa. Al cuore sta un'idea di "bene comune" che deve trovare una sua manifestazione concreta e appropriata alle specifiche realtà territoriali, e la convinzione che sviluppo del territorio, inclusione e sostenibilità non sono forze rivali, al contrario. Ci sembra che questo presupposto sia largamente condiviso. Se ci mettiamo dal punto di vista delle organizzazioni, emergono varie linee di lavoro che si presentano come trasversalmente rilevanti. Si fa strada l'idea che, se il pluralismo è un valore, la frammentazione di organizzazioni e progetti è un problema e va ridotta muovendo verso assetti dimensionalmente adeguati alla missione, tramite crescita interna, alleanze, fusioni, soluzioni di rete. Non si potrebbe gestire altrimenti un'adeguata esposizione europea ed internazionale nel caso dei settori per i quali questo diventa crescentemente non solo un'opportunità ma una necessità; ciò comporta uno sforzo di superamento del particolarismo identitario e dell'autoreferenzialità.

Ma essere relativamente più grandi non è una condizione sufficiente, se non si sperimentano modelli istituzionali, organizzativi e di business più resilienti, che facilitino la sostenibilità di enti e comparti, senza che ciò intacchi, ma anzi meglio permetta di consolidare e attuare, l'ispirazione dei valori originali di ciascuno. Ciò comporta un migliore bilanciamento della razionalità dei fini e quella dei mezzi: una sensibilità che interessa in primo luogo i responsabili delle organizzazioni ma che deve giungere a investire ciascuna comunità operativa nel suo insieme. Ci sono dimensioni che devono non soltanto essere coltivate, ma poste in alto nell'agenda delle priorità:

1. Sviluppare **i saperi** e le "competenze per il futuro" all'interno dell'organizzazione o come risorse di ecosistema; ciò comporta modalità adeguate di formazione delle nuove leve e del personale già in organico, senza escludere volontari e anche, quando del caso, gli utenti; nonché un impegno costante all'aggiornamento delle competenze, tramite opportunità formali e informali, lungo l'intero ciclo di vita degli operatori.

2. Riconoscere nella ricerca, nell'innovazione e nella "cultura del sapere" risorse capaci di sortire effettivi trasformativi tanto sul funzionamento di ciascuna organizzazione in sé quanto sull'impatto prodotto; ciò comporta un salto culturale positivo verso **il digitale quale fattore riorganizzativo e portatore di valore aggiunto qualitativo**.

3. Sviluppare progettualità sempre più **territorialmente specifiche**, che cioè assumano seriamente nella loro definizione le risorse e i vincoli dei singoli luoghi, più centrali o più periferici che siano; non con la finalità di conservare ad ogni costo gli assetti esistenti, ma per sviluppare il potenziale di ciascuna "geografia".

4. Produrre beni comuni qualificati sempre meno come consumo di servizi e sempre più come **accesso a opportunità**, in modo proporzionato e bilanciato rispetto alle diverse categorie, sociali, anagrafiche, culturali, di beneficiari finali, alle quali sempre riconoscere voce in capitolo.

5. Introdurre come intrinseca al lavoro sociale, culturale, educativo, di ricerca e così via la dimensione della **sostenibilità ambientale**, sia nei contenuti, ma soprattutto nelle forme realizzative nella rendicontazione.

6. Cogliere l'importanza della relazione di **ecosistema**, giacché l'azione di ciascuno, per quanto opportunamente specializzata, concorre al fine generale del benessere della comunità e dell'equo a tutti quei beni pubblici e collettivi che sono uno dei cardini della tenuta e della crescita della nostra società.

Alberto Anfossi,
Segretario Generale della Fondazione
Compagnia di San Paolo

Parte C
Gli strumenti dell'attività istituzionale

Sezione 1

6 La strategia diventa strumentazione operativa

6.1 Una strategia operativa articolata e orientata all'impatto

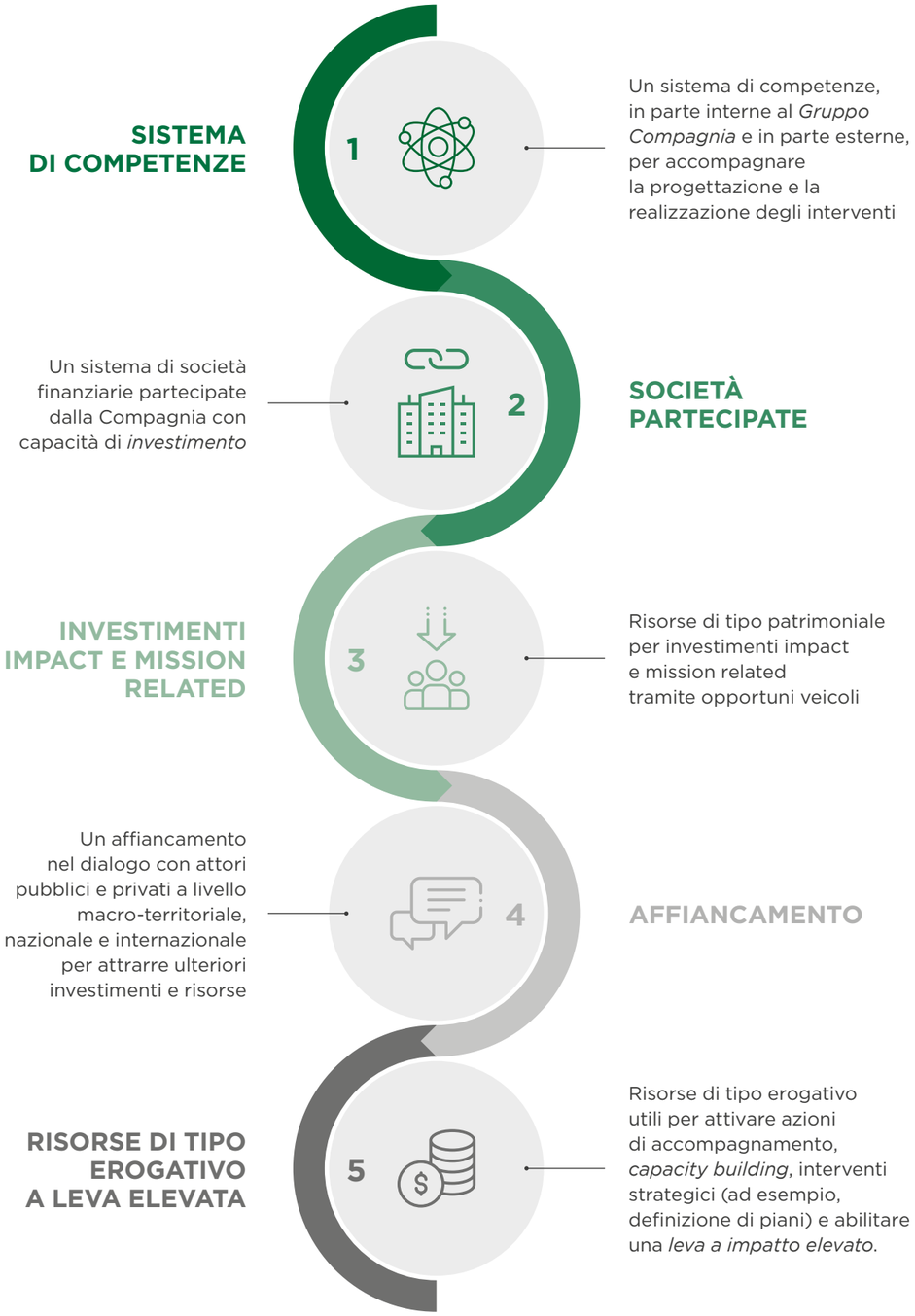
Definiti il quadro delle risorse e gli assi di orientamento strategico della Compagnia, ancora prima di dettagliare le sue articolazioni tematiche, è bene dichiarare quali modalità operative la Compagnia intende sviluppare con la cospicua dotazione di risorse che ha costruito.

Come già anticipato, l'obiettivo di fondo è quello di **moltiplicare l'impatto delle risorse**, ottenendo effetti positivi più rilevanti e sostenibili a lungo termine per i territori beneficiari, nonché per i destinatari finali degli interventi. Oltre a generare impatto sociale, le azioni della Compagnia devono suscitare **effetti duraturi di efficienza e di sostenibilità per gli enti beneficiari**: da ciò ci attendiamo conseguenze positive anche per la Compagnia, e indirettamente per tutto il territorio, giacché un salto di efficienza del sistema consentirà, a fronte di domande crescenti, di **allargare il perimetro dei beneficiari a risorse costanti**.

In quest'ottica, per un ente del territorio, **il dialogo con la CSP rappresenta una opportunità per ragionare sui fattori strutturali che possano determinare sostenibilità/efficienze di lungo periodo**, affrontare problemi, studiare, sperimentare e modellizzare modalità operative che rendano più efficiente e incisiva la capacità di impiego delle risorse, anche esterne al perimetro della Fondazione, come ad esempio i fondi della nuova programmazione europea.

In questa luce, la **strategia operativa della Fondazione Compagnia di San Paolo** è articolata e declinata in *azioni, reazioni e valutazioni* degli impatti ricercati. Essa si estrinseca, inoltre, sulla sua capacità di mettere in campo risorse di varia natura, che possono generare effetti cumulativi e di leva d'impatto. Entrare in rapporto con la Compagnia significa – e significherà – infatti poter attivare:

1. **Sistema di competenze.** Il sistema di competenze attivabile si estende oltre il perimetro della **Fondazione** – circa 90 persone – e abbraccia in primis gli **Enti Strumentali** che operano nel sociale e nell'educazione (**Fondazione Ufficio Pio**, **Fondazione per la Scuola**), nella cultura (**Fondazione 1563**) e nella ricerca & innovazione (**Fondazione LINKS, Fondazione IIGM, Fondazione Collegio Carlo Alberto**). Questo, insieme alle società consortili CSP-ST e Xké? ZeroTredici, è il "Gruppo Compagnia di San Paolo" composto da più di 350 persone, già introdotto nella sezione "Definizioni".



2. **Società partecipate.** A questo perimetro si vanno ad aggiungere le **società partecipate** nell'ambito della gestione e della fornitura di servizi amministrativi (Consorzio **CSP-ST**), nell'ambito dell'asset management (**Fondaco**), nell'ambito finanziario (**Equiter** per investimenti in società e fondi dedicati, **REAM** per progetti di tipo immobiliare, **LIFTT**, indirettamente, per investimenti in start-up innovative).

3. **Investimenti impact e mission related.** Inoltre, Equiter, Ream e Liftt, insieme alla Compagnia stessa, aggiungono alle competenze professionali, la **capacità di investimento tramite opportuni veicoli, quali fondi propri o la partecipazione in fondi di fondi dedicati** allo sviluppo socio-economico del territorio o di comparti strategici (*investimenti impact e mission-related*).

4. **Affiancamento.** La CSP affianca i beneficiari nel dialogo e nell'attrazione di risorse, professionalità, investimenti, progettualità integrate pluriennali in virtù della sua duplice veste di **shareholder** rilevante di primari gruppi a livello nazionale (*Intesa Sanpaolo, Cassa Depositi e Prestiti*) o macro-territoriale (IREN) e di **stakeholder** che ha relazioni stabili con tutti i soggetti di cui sopra, conoscendo approfonditamente il contesto e le relative problematiche. La presenza della Compagnia favorisce un effetto catalizzatore, generando un ulteriore effetto leva indotto. Analogo ruolo può essere giocato a livello nazionale nell'interlocuzione con i **Ministeri** e il **Governo**, così come a livello internazionale nell'interlocuzione con le altre grandi **fondazioni** filantropiche e l'**Unione Europea**.

5. **Risorse di tipo erogativo a leva elevata.** Risorse erogative "a fondo perduto" che la Compagnia impegna ex ante in modo responsabile e sostenibile **in modo mirato**, affinché generino una **leva elevata a vantaggio dei beneficiari finali**.

6.2 Una "personalizzazione" selettiva delle relazioni

È già nella storia della CSP un elevato grado di sensibilità verso le "condizioni specifiche" dei partner, specie quelli coinvolti nei progetti di maggiore portata. Questa dimensione – che comporta conoscenza, massima attenzione al caso specifico e al miglioramento dell'ente attuatore, oltre che alla bontà del progetto – si accosta e non esclude un sistema di regole generali che consenta di svolgere l'attività istituzionale in maniera ordinata, trasparente ai terzi ed equanime: i bandi ne sono l'esempio principe. Entrambe le dimensioni vanno conservate e utilizzate in modo sinergico. Gli sviluppi epistemologici e pratici in più scienze applicate, dalla medicina all'agricoltura, stanno tuttavia mostrando l'utilità di approcci che insistano su un'azione "specializzata sul caso individuale". L'idea di "personalizzare" il tipo di supporto che la CSP offre a singole iniziative, o anche a singoli enti, tramite una combinazione dedicata di strumenti può diventare una pratica in cui il rapporto "chiarezza del problema – chiarezza dei mezzi per affrontarlo" viene esaltato con guadagni di efficacia ed efficienza significativi tramite la sinergia tra ente, o gruppo di enti, e Compagnia. L'intento è quello di supportare/affiancare l'ente nel modo più appropriato, sapendone cogliere i punti di forza su cui far leva o gli elementi di fragilità da superare. Tale azione può interessare una o più dimensioni della vita dell'organizzazione (implementazione della strategia, cost management, diversificazione delle entrate, formazione del personale e sistema di competenze, ricerca e sviluppo di prodotto o servizio e così via) in modo tale da renderla adeguata a reagire alle sfide sempre più severe e mutevoli del contesto. Un tale approccio – che può funzionare solo se "fatto proprio" da entrambe le parti, ovvero CSP ed ente partner – esige profonda fiducia e conoscenza reciproca, come altre risorse quali competenze verticali, grandi masse di dati a disposizione, capacità di elaborazione e così via: ma molte di queste sono già virtualmente a disposizione nel perimetro del "Gruppo Compagnia". È bene specificare che questa linea di lavoro non significa che la Compagnia "adotti" sine die un ente, fino quasi a cogestirlo. Al contrario, il patto si basa su una chiara distinzione di responsabilità e il suo obiettivo sostanziale, da parte della CSP, è contribuire all'indipendenza di lungo periodo dell'organizzazione partner. In particolare, la Compagnia può definire con l'Ente beneficiario un **piano integrato pluriennale** in cui viene individuato congiuntamente un insieme di ambiti di intervento su cui operare.

Per i partner più rappresentativi e più complessi (es. **Enti locali**), si potranno condividere analisi di problemi/opportunità e prospettare gli strumenti operativi più opportuni per affrontarli. Il *Piano Integrato Pluriennale* di ciascun Ente beneficiario potrà dettagliare il ruolo dei sottoscrittori – incluso il modello di governance complessivo – e, per ogni capitolo, i risultati attesi, i tempi, gli indicatori (KPI) e le risorse. Un aspetto specifico della "personalizzazione" della relazione con gli Enti pubblici potrebbe derivare dalla considerazione della "fase demografico-organizzativa" che la Pubblica Amministrazione sta vivendo a tutti i livelli. L'incontro tra nuovi processi, in primis la la semplificazione, la digitalizzazione e la preparazione, nonché la motivazione, dei funzionari pubblici è una delle condizioni di superamento della crisi italiana. Ecco che dunque percorsi di crescita per il personale attivo e la gestione strategica del ricambio generazionale rappresenta un esempio di progettualità che potrebbe trovare spazio nell'ambito di un rapporto strutturato tra Ente pubblico e CSP.

6.3 Un sistema di competenze per il territorio: organizzare il “Gruppo Compagnia”

Abbiamo detto che la Fondazione Compagnia di San Paolo svolge la propria missione anche attraverso Enti Strumentali storici e “monocratici” (cioè la governance dei quali dipende interamente dalla Compagnia) e “partecipati” (la cui governance è condivisa con enti co-fondatori, come le Università). Questi ultimi sono fondazioni operative “di dominio”, cioè specializzate in specifici ambiti di sapere e di pratica.

La Compagnia e questi enti sono pertanto legati da un rapporto di forte connessione, che permette di parlare di un “**Gruppo Compagnia di San Paolo**”. Come si è anticipato, una delle scelte strategiche del ciclo 2021- 2024 è rafforzare il funzionamento sinergico di questa realtà composita ma integrata a vantaggio della missione specifica di ciascuno, ma anche come risorsa per la collettività. Nel corso del mandato, si intende pertanto dar vita a un **Comitato di Indirizzo e coordinamento** come luogo di riflessione e confronto fra la Compagnia e gli Enti Strumentali in modo da favorire la condivisione degli indirizzi strategici di mandato e favorire l’integrazione e l’allineamento degli stessi. Saranno anche individuati adeguati strumenti di coordinamento con i membri degli organi amministrativi nominati/designati dalla Compagnia al fine di condividere i contenuti della programmazione pluriennale e annuale e, in senso generale, gli strumenti di governance e di coordinamento messi in atto dalla CSP.

Nel quadro di scelte strategiche condivise, la Compagnia potrà incardinare **progetti pluriennali strategici** presso l’Ente Strumentale (individuando quello ove la competenza richiesta per la progettualità risulti più affine) e favorirà la costituzione di gruppi di lavoro multidisciplinari inter-ente, anche con opportune modalità organizzative di distacco temporaneo di personale tra un ente e l’altro.

Anche sul piano operativo saranno favoriti interventi volti a integrare, razionalizzare, uniformare e aggiornare, processi, procedure e piattaforme informatiche utili allo svolgimento e al monitoraggio dello stato dei progetti e delle attività portate avanti dagli Enti Strumentali (es. controllo di gestione), sempre nel rispetto delle peculiarità operative di ciascun Ente e tali da garantire massima flessibilità operativa.

A livello di Gruppo, saranno inoltre definiti strumenti, messi a disposizione delle strutture della Fondazione e dei suoi Enti Strumentali, volti ad arricchire le collaborazioni con i partner esterni di progetto e, più in generale, con i diversi interlocutori del Gruppo CSP. Si potranno così affiancare e supportare in forma parziale o completa i partner esterni rispetto agli interventi progettuali concordati. Ad esempio, potranno essere messe a disposizione competenze verticali di dominio – esistenti nel Gruppo o acquisite tramite collaborazioni e partenariati con soggetti terzi – o ancora si potrà assumere la responsabilità di intere progettualità o parti delle stesse, da condividere poi con i soggetti partner.

6.4 Oltre le erogazioni: un’ampia cassetta degli attrezzi

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 CSP 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).

Premio 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 *fund raising* (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 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 CSP 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 di CSP, 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 e 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 CSP 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 CSP 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 CSP nei quali la presenza pubblica è centrale. La CSP 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 Data Hub della CSP, 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, CSP 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 CSP 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 CSP 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 CSP (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).

6.5 Ulteriori strumenti innovativi di tipo propriamente finanziario

Nel portafoglio MRI (investimenti a servizio della missione) sono presenti investimenti azionari in società quali Equiter S.p.A. (investitore e advisor nel settore delle infrastrutture, della ricerca e dell'innovazione, a sostegno delle economie locali) così come investimenti in fondi per l'abitare sociale, di impatto sociale e di innovazione tecnologica. In particolare, i più recenti investimenti realizzati nel portafoglio MRI riguardano fondi di venture capital focalizzati sull'innovazione tecnologica. Attraverso questi investimenti, la CSP ha dato il proprio supporto allo sviluppo di un sistema di trasferimento tecnologico che consente anche in Italia alla ricerca accademica di produrre innovazione con ricadute commerciali e industriali, attraverso la nascita di nuove aziende e l'introduzione di processi e prodotti innovativi nelle imprese esistenti.

È bene rammentare che tali interventi sono parte di una piattaforma di finanza d'impatto che la CSP ha già avviato da tempo in vista dello sviluppo del territorio. La CSP lavora infatti per coltivare un vivace ecosistema dell'innovazione capace di aggregare una pluralità di attori tra loro complementari, tra i quali startup, investitori, grandi aziende, istituzioni di governo, atenei, incubatori ed acceleratori. Il modello cosiddetto di "***ecosystem development***" che la CSP ha consolidato si fonda sull'interazione tra tre pilastri, ovvero *capitali pazienti* (i.e., risorse finanziarie da investire in una logica di lungo periodo che sappia coniugare rendimento e impatti), *innovazione di impatto sostenibile* (i.e., impianto erogativo orientato alla promozione dello sviluppo economico e sociale in chiave SDG) e *managerialità* (i.e., mix di competenze multidisciplinari necessarie per governare i processi innovativi e materializzarne gli impatti).

Guardando poi alla ricerca scientifica, la Fondazione è da anni impegnata nel facilitare il "**viaggio dal laboratorio al mercato**" per i risultati prodotti dalle "fucine della conoscenza", come le università e i centri di ricerca: dalla culla dell'innovazione, questi risultati evolvono e si trasformano in imprese capaci di scalare e produrre impatto sui territori. In questo modo, la CSP avvicina l'eccellenza scientifica alle opportunità di investimento, cooperando con gli atenei nel rafforzamento della loro terza missione. Un binario parallelo, di eguale importanza, è quello relativo alla **filiera dell'impatto sociale**, che interessa imprese innovative orientate alla generazione di impatto – intenzionale e misurabile – in chiave SDG: in quest'ambito, l'azione della CSP è volta ad aiutare le imprese sociali – attraverso formule articolate di *capacity building* e accesso ai capitali – a raggiungere una maggiore sostenibilità a condizioni di mercato.

La figura seguente esemplifica le principali iniziative ed i veicoli messi in campo da CSP in un'ottica di "*ecosystem development*" (anno 2020).

Con questa impostazione verrà proseguita la collaborazione con Cassa Depositi e Prestiti – anche nell'ambito del Fondo Nazionale Innovazione – e con il Fondo Europeo per gli Investimenti: i relativi **programmi e fondi d'investimento** specializzati nel trasferimento tecnologico e, più in generale, nel sostegno all'ecosistema nazionale dell'innovazione daranno un impulso per velocizzare la ripresa economica in questa delicata fase di recessione. Parimenti, maggior enfasi sarà data all'**accelerazione di startup innovative**, mediante la quale è possibile attrarre startup ad elevato potenziale e, al contempo, creare le condizioni per una loro possibile integrazione nel tessuto industriale torinese o del Nord Ovest. Nella definizione di iniziative legate alla finanza per l'innovazione, particolare attenzione sarà dedicata sia a traiettorie tecnologiche *deep-tech* sia a settori verticali che abbiano una valenza strategica per il territorio; inoltre, alla luce della discontinuità determinata dall'emergenza pandemica, verranno esplorati percorsi di innovazione orientati verso un contesto di nuova normalità, soprattutto pensando ad aree urbane ad elevata densità umana.

Oltre a queste opzioni strategiche, su cui la CSP si muoverà in linea di continuità con l'esistente, vi sono ulteriori strumenti finanziari innovativi che possono essere sperimentati (in collaborazione con i soggetti opportuni nell'ambito del "Gruppo Compagnia" e/o delle società partecipate) e che si fondano sulla nozione di "capitale paziente".

I Social Impact Bond (titoli obbligazionari a impatto sociale) sono nati con lo scopo di promuovere politiche pubbliche innovative, sulla base di accordi tra pubblica amministrazione e investitori privati con particolare attenzione al sociale. L'utilizzo dei Social Impact Bond si basa sul principio del "pagamento a risultato", ovvero la restituzione - e la remunerazione - del capitale investito a fronte del raggiungimento di risultati prestabiliti, connotati principalmente dal perseguimento di chiari obiettivi sociali. Tale tipologia di investimento è adatta a piccoli investitori molto motivati e a grandi investitori istituzionali mossi dalla volontà di finanziare attività ritenute di interesse sociale. Il settore pubblico, d'altro canto, ne trae vantaggio poiché la remunerazione degli investitori è prevista solo in caso di risultati positivi sul piano sociale e fino a una determinata quota dei risparmi ottenuti sui costi grazie all'implementazione dei progetti innovativi finanziati.

Un secondo esempio di strumento è rappresentato dall'istituzione di **fondi di garanzia del credito** (con il ruolo della Fondazione quale garante) a beneficio di enti del terzo settore, individuabili tra gli enti già generalmente beneficiari di contributi o tra nuovi enti. I soggetti beneficiari possono così promuovere l'innovazione nel settore in cui operano, attraverso un finanziamento bancario a medio-lungo termine dei progetti di crescita che abbiano caratteristiche di sostenibilità ed efficacia. Al fondo si può eventualmente affiancare un ulteriore contributo per coprire i costi degli interessi passivi, così da neutralizzare l'impatto a conto economico.

Strumenti ibridi di investimento d'impatto sono rappresentati anche da **tranche *mezzanine* o *junior* di cartolarizzazioni**, che permettano di dare liquidità a filiere produttive o del terzo settore, e da **strumenti finanziari partecipativi**, che CSP ha già sperimentato per sostenere investimenti in progetti innovativi con ancora un basso grado di maturità tecnologica. Assumendosi un rischio normalmente non coperto dal mercato, la Fondazione può consentire di attivare una leva di finanziamento bancario a condizioni favorevoli per imprenditori che difficilmente hanno accesso al mercato finanziario.

A completare il quadro, vi è la **gestione di fondi strutturali in modalità rotativa**. Per gli enti pubblici, ad esempio Regioni e Ministeri, è possibile destinare parte dei fondi strutturali a strumenti di ingegneria finanziaria che permettono di certificare la spesa, impiegare le risorse in modalità prestito agevolato (e, dunque, capaci di ritornare dopo un periodo svincolate e libere per ulteriori impieghi) e, facendo affidamento sulla disciplina finanziaria di investitori professionali, selezionare progetti sostenibili.

6.6 La valorizzazione dei dati

Qualunque impostazione strategica seria richiede oggi di fondarsi, metodologicamente e contenutisticamente, sull'uso intelligente dell'informazione quantitativa e sui dati. Questo rappresenta un altro assunto qualificante del modus operandi della Compagnia. Il taglio basato su indicatori fattuali e risultati scientificamente affidabili di ricerca investe l'intera attività della Compagnia, in particolare nella definizione degli obiettivi concreti e nell'accertamento dell'impatto prodotto tramite le proprie leve d'azione.

La CSP può avvalersi e fare leva su un insieme di dati di contesto raccolti in modo rigoroso, siano essi scaturenti dal proprio lavoro diretto – si pensi alla mole di informazione associata alla gestione dei progetti sostenuti dalle fonti statistiche disponibili pubblicamente, sempre più abbondanti e specifiche, da o da ricerca ad hoc. I dati intervengono direttamente nella pianificazione, nella selezione, nel monitoraggio e nella valutazione dell'impatto dell'attività e hanno la funzione non soltanto di rendicontare, ma di orientare le grandi opzioni di intervento della Compagnia, controllare lo svolgimento dei processi e degli effetti dell'azione, se necessario ricalibrandola, condividere con il sistema risorse cognitive che consentano una migliore qualità e aggiornamento del policy-making. A questo fine la CSP svilupperà ulteriormente nel periodo 2021-24 la propria infrastruttura dedicata alla gestione e all'analisi dei dati, con uno sguardo sempre più sistemico.

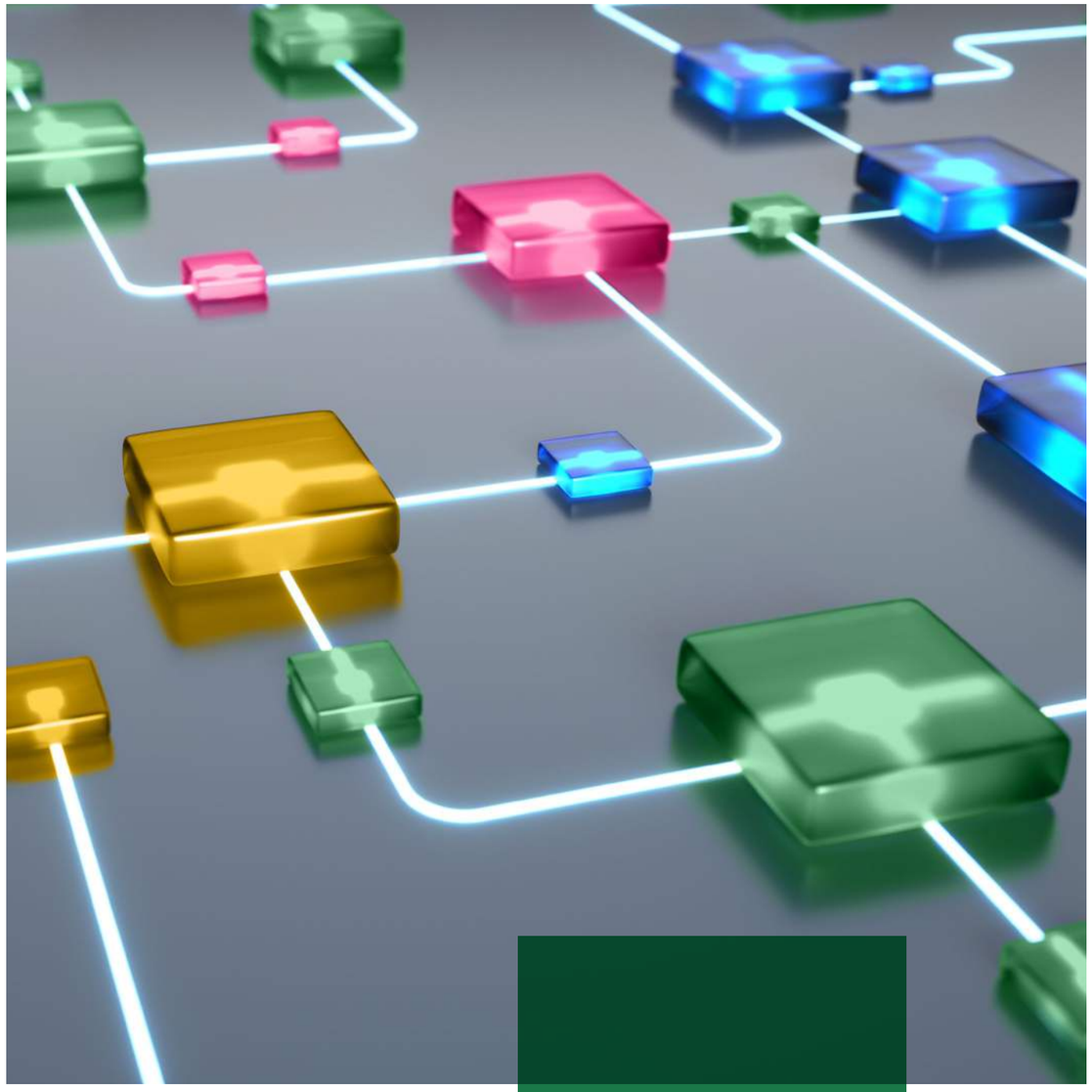
6.7 La strategia operativa in sintesi

Dopo aver illustrato allineamenti strategici, risorse e strumenti, si può ora ricapitolare la strategia operativa della Compagnia prima di passare alla presentazione dei suoi contenuti tematici.

Metodologicamente, obiettivi strategici e analisi delle situazioni basate sui dati– coerenti con l'opzione di fondo dello sviluppo sostenibile come espressa dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e i grandi assi della programmazione dell'Unione Europea – permetteranno di **individuare i fenomeni o le dimensioni di maggiore fragilità** dei territori. A questo punto si valuterà dove risulti opportuno e possibile intervenire per un attore come la Compagnia, e quali obiettivi di miglioramento possano essere fondatamente perseguiti; si tratterà poi di definire la **modalità più adeguata di intervento**, secondo criteri di appropriatezza e "personalizzazione" in relazione ad ogni caso e a ogni soggetto, e di attivare **strumenti di intervento**, con apertura all'innovazione e alla molteplicità d'approccio, per poi **valutare** l'impatto delle azioni. L'organizzazione in Missioni permetterà di sviluppare il **project management evoluto** secondo una **logica di portafoglio di progetti** coerenti, capace di cogliere specificità, tratti comuni e opportunità all'interno dei progetti pertinenti ad un certo ambito o con finalità compatibili o sinergiche.

La **convergenza** delle Missioni e la loro **interazione orizzontale** per grandi temi comuni costituiranno la dinamica di una strategia disegnata per **massimizzare l'impatto** delle risorse della Fondazione e avere effetti di natura trasformativa.

Il grafico seguente può servire a sintetizzare i concetti finora espressi.



Sezione 1

Parte D
Il modello organizzativo

7 Strategia è organizzazione

La messa in opera di qualunque strategia richiede la scelta di un modello organizzativo istituzionale appropriato. Quello scelto dalla Compagnia è un modello “orientato all’impatto”, in cui l’organizzazione in unità operative è pensata per contribuire alla soluzione di specifiche problematiche, alla luce della strategia e non come ambiti di amministrazione di progetti appartenenti a un determinato settore. L’accento è quindi interamente posto sulla capacità di produrre impatto – cioè ottenere risultati trasformativi, sia in senso verticale (per specializzazione tematica) sia tramite l’interazione orizzontale in relazione a dimensioni trasversali comuni.

7.1 Obiettivi e Missioni

Il modello è ispirato alle pratiche di pianificazione europea, che sottolineano al tempo stesso la coerenza, l’integrazione e la flessibilità dell’azione all’interno di un sistema organizzativo, nel quale la focalizzazione intenzionale (cioè con una specifica **missione**) di ciascuna unità operativa contribuisce al perseguimento dell’**obiettivo** di fondo. L’“obiettivo di fondo” genera missioni che a loro volta sviluppano coerenti **progetti di missione**.

Nella declinazione della CSP, che ha sviluppato un proprio lessico, lo “**sviluppo sostenibile dei territori per il bene comune**” figura come “***grand challenge***”, perseguito attraverso i tre Obiettivi che identificano (alla luce dell’agenda 2030) tre dimensioni chiave: **Cultura, Persone, Pianeta**. Gli Obiettivi sono perseguiti tramite **quattordici Missioni**, ciascuna delle quali gestisce portafogli di progetti tematicamente e finalisticamente coerenti.

Impostazione dell’agenda politica e impegno civico

Obiettivi chiari e mirati

Portfolio di progetti e sperimentazioni dal basso

Il DPP 2021-2024 incentra la descrizione degli obiettivi strategici sostanziali al livello delle Missioni. Giacché l'innovazione è importante, si sottolinea ancora una volta che non si tratta di comparti settoriali, ma di **vettori operativi orientati a risultati trasformativi**. È bene sottolineare che questo approccio non implica né una logica top-down, né tanto meno una separazione tra i diversi domini di missione. La possibilità di geometrie operative variabili, tali da coinvolgere contemporaneamente più Missioni, anche con ruoli diversi, è infatti richiesta dallo spettro di problematiche che oggi si pongono alla nostra attenzione e che sono caratterizzate da multi-dimensionalità causale ed effetti di trasferimento. L'organizzazione per Missioni consente di considerare gli aspetti verticali come quelli orizzontali superando le logiche settorialistiche.

7.2 Le "funzioni trasversali"

A servizio dell'attività istituzionale della CSP, e in essa integrate, si collocano le funzioni trasversali (FT):

- Innovazione di Impatto, nel quadro del presidio del CFO e in raccordo con la Direzione Finanza;
- Pianificazione, Studi e Valutazione;
- Operations;
- Comunicazione e Media.

Il compito delle FT è, da un lato, permettere il funzionamento della Fondazione come "macchina organizzativa" e, dall'altro, assicurare alle funzioni di linea quei servizi – comunicativi, gestionali, organizzativi, metodologici, consulenziali, cognitivi – che rendono possibile l'ottimizzazione dell'attività della Compagnia quale ente filantropico ad elevata complessità operativa. Nel far ciò, esse rispondono a segnali e richieste provenienti dai clienti interni della Compagnia, Organi, Obiettivi, Missioni, CFO, le altre FT e sviluppano una propria capacità di iniziativa e una propria agenda con effetti di arricchimento dell'insieme dell'attività della Fondazione. La copertura dei costi di funzionamento delle FT è parte degli oneri di struttura della Compagnia: tali risorse si aggiungono, pertanto, alle risorse erogative impegnate dalla Compagnia che, direttamente o indirettamente, operano a beneficio del sistema.

La CSP, infine, si avvale di una funzione Governance, la quale presidia, in supporto agli Organi, l'ordinato svolgimento della vita statutaria della Fondazione. Essa è inoltre di ausilio agli Organi esecutivi nella gestione delle relazioni istituzionali e internazionali, nonché nella predisposizione della documentazione direttamente afferente alla loro attività.

INNOVAZIONE D'IMPATTO: DATI, TECNOLOGIA E SCOUTING PER LA STRATEGIA

Il DPP 2021-24 assegna alla Direzione Innovazione d'Impatto (DII) il ruolo di forza propulsiva tesa alla promozione dell'**innovazione**, in particolare di un'innovazione dotata di una chiara direzionalità, che metta al centro l'individuo, la società ed il pianeta. Integrandosi con le competenze della Direzione Finanza, la DII si presenta come:

- *unità operativa* per la gestione di progetti strategici e complessi con specifici contenuti di innovazione;
- *think tank* interno avente spiccata attitudine alla ricerca e familiarità con i *trend* scientifici e di processo;
- centro di competenza sui temi *gestione e valorizzazione dei dati*;
- anello di congiunzione tra attività erogative ed investimenti a favore dell'ecosistema dell'innovazione.

L'azione della DII si canalizza verso due principali ambiti. Da un lato, la DII affianca la Direzione Finanza sul tema "finanza per l'innovazione". Dall'altro, la DII, agendo come funzione strategica trasversale, opera in un'ottica di servizio verso Obiettivi e Missioni nonché verso la Fondazione nella sua interezza.

L'orizzonte temporale 2021-2024 si presenta come un tempo di grande discontinuità, in cui la marcata incertezza è la nuova normalità ed il futuro non è più una proiezione del passato. In tale quadro, la DII intende far leva sul suo portfolio di competenze trasversali per contribuire – insieme alla Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione – alla definizione chiara dei problemi (*problem setting*) che gli Obiettivi e le Missioni della Fondazione intendono affrontare, suggerendo paradigmi di innovazione adeguati, con una particolare attenzione rivolta allo sviluppo del territorio. In questo solco, l'azione della DII come funzione strategica trasversale si estrinseca in tre direzioni, di seguito illustrate.

1. **DII come cabina di regia verso una filantropia sempre più *data-driven*.** La Fondazione, attraverso l'iniziativa *Compagnia Data Hub*, lavora quotidianamente per rendere il suo operato sempre più basato su dati oggettivi, con l'intento di meglio orientare le linee programmatiche e dare evidenza degli impatti prodotti in chiave SDG dai cantieri avviati. In quest'area, la DII si concentrerà su:

   - Governo dei grandi cantieri sul tema dati (e.g., gestionali legati all'attività erogativa, *Enterprise Data Warehouse*) nell'ambito del *Compagnia Data Hub*.
   - Introduzione di approcci metodologici e strumenti IT innovativi per misurare l'efficacia degli interventi di Compagnia in un'ottica SDG/ESG, favorendone quindi la comunicabilità.

- Aggiunta di nuovi *data asset* all'interno del patrimonio informativo di Compagnia (connessione con fonti *Open Data* e dati provenienti dai soggetti beneficiari).

2. DII come ponte verso l'ecosistema europeo dell'innovazione. La Compagnia riconosce la dimensione europea come suo habitat naturale. In questo senso, tra i nostri quadri di riferimento si collocano i programmi di finanziamento – non necessariamente a fondo perduto – gestiti a livello europeo. Allo scopo di rendere l'azione della CSP sempre più sinergica con tali iniziative, e massimizzarne l'impatto territoriale, le priorità della DII saranno:

- Il presidio attivo di reti internazionali nell'ambito della ricerca e dell'innovazione, considerando sia la Commissione Europea e le sue articolazioni sia le iniziative tematiche proposte dalle grandi fondazioni europee;
- In collaborazione con il CSP-ST, promozione di azioni di *fundraising* verso la Commissione Europea per progettualità relative a settori ritenuti strategici per la Compagnia o per i suoi Enti Strumentali;
- Selezione di metodologie innovative per la valutazione dei bandi di Compagnia, mutuate dalla Commissione Europea o da altre *best practice* internazionali censite.

3. DII come finestra sul futuro. La Compagnia intende coltivare al suo interno una spiccata capacità di anticipare le necessità di cambiamento e di comprendere i paradigmi che si apprestano a ridisegnare la società di domani. La DII fornirà il proprio contributo mediante:

- Lo *scouting* dei *mega-trend* destinati a mutare radicalmente lo status quo e studio per la susseguente "messa a terra" attraverso bandi erogativi orientati allo sviluppo del territorio secondo una prospettiva SDG;
- L'individuazione di organizzazioni e personalità portatrici di una spiccata visione strategica in ambiti ritenuti cruciali nelle linee evolutive della Compagnia;
- La predisposizione di percorsi di *capacity building* sull'innovazione da offrire internamente e/o agli attori del territorio.

PIANIFICAZIONE, STUDI E VALUTAZIONE: STUDI, CULTURA FILANTROPICA E VALUTAZIONE DI IMPATTO PER LA STRATEGIA

Il mandato che il DPP assegna alla Direzione Pianificazione (strategica), studi (generali e di contesto) e valutazione (d'impatto) è contribuire al perseguimento della strategia della CSP come unità d'ausilio alla pianificazione e alla comunicazione strategica. In collaborazione, e al servizio, delle altre unità organizzative, essa è chiamata a questo scopo a svolgere una pluralità di funzioni:

- identificare e analizzare le fenomenologie che necessitano di intervento e che sono alla portata dell'azione della Compagnia;
- misurare i risultati dei progetti realizzati e valutarne gli effetti, trarre dall'attività di valutazione conclusioni utili a ri-programmare le azioni future e comunicare in modo efficace, verso l'interno e verso l'esterno, effetti e risultati dei progetti intrapresi. In questo ruolo, aiuta la Compagnia a controllare la congruenza del proprio operato rispetto ai paradigmi di riferimento adottati e alle linee prioritarie del quadro strategico.

Queste attività confluiscono in documenti istituzionali come quelli di programmazione pluriennale e annuale, i rapporti di rendicontazione annuale o di consigliatura, ma hanno altresì una funzione profondamente integrata con il lavoro della Compagnia in tutte le sue fasi, in particolare quelle progettuali.

Le parole d'ordine della Direzione, nel periodo 2021-2024, saranno pertanto:

- comprensione e conoscenza dei fenomeni;
- anticipazione delle problematiche;
- verifica dell'allineamento con SDGs, con i cardini della politica europea e nazionale;
- valutazione di impatto;
- aggiornamento sul mondo e i metodi della filantropia più avanzata;
- condivisione con stakeholder interni ed esterni.

La Governance e la Struttura della Compagnia, ma anche gli enti beneficiari, i *policy maker* esterni pubblici e privati, l'opinione pubblica e la comunità della valutazione, nonché la comunità internazionale delle fondazioni, sono gli stakeholder ai quali la Direzione fa direttamente riferimento.

La missione della Direzione è dunque integrata anche se composta da attività tecnicamente separate e gestite ciascuna sulla base del paradigma che è a ciascuna più consono: la **progettazione** *data and concept driven*, da parte della Compagnia nel suo complesso come delle singole unità operative; la **ricerca applicata**; il **monitoraggio** dei risultati delle azioni finanziate strutturato e coordinato; **l'analisi di implementazione** coordinata per tutti i progetti sperimentali o strategici; la **valutazione** rigorosa – cioè effettuata con gli adeguati strumenti tecnici – degli *outcome* dei progetti stessi, sono segmenti di una medesima funzione. Una funzione che nel periodo 2021-2024 la Direzione intende svolgere in senso *dinamico*. Da un lato, nel quadro delle risorse disponibili, il modello "ricerca – progettazione – attuazione – monitoraggio – valutazione" sarà esteso a una più ampia platea delle iniziative finanziate o co-finanziate dalla CSP. Dall'altro, ci proponiamo di seguire da vicino e partecipare al dibattito sulla valutazione (come elemento fondamentale del generale discorso sul senso della filantropia), utilizzando tecniche e modelli di analisi teoricamente fondati che meritano una applicazione più allargata, ma altresì sperimentando metodologie innovative emergenti. Queste attività saranno svolte direttamente come pure sviluppate tramite fornitori specializzati esterni, ai quali saranno affidate le mansioni di implementazione, anche a ragione della mole delle progettualità sviluppate dalla Compagnia. Il disegno valutativo sarà sempre istruito dalla Direzione in collaborazione con il "cliente interno", cioè l'Obiettivo o la Missione, e, nel caso, il terzo fornitore.

Un altro versante fondamentale dell'attività della Direzione sarà collegato alla dimensione dei **dati**: produzione di dati interni, acquisizioni di fonti esterne, elaborazione. Questo è uno degli aspetti salienti della strategia 2021-2024. Come è noto, non soltanto qualunque attività di policy o valutazione richiede e richiederà importanti masse di dati, che la tecnologia rende possibili sino alla dimensione dei *big data*; ma la qualità del dato, la sua affidabilità, la sua significatività rispetto a determinate fenomenologie sono fattori critici. Qualunque analisi quantitativa, a parità di altre condizioni, dipende sostanzialmente dalla bontà del dato e della base dati utilizzata. Ecco perché la Direzione lavorerà in collaborazione con la Direzione Innovazione di Impatto per la realizzazione, la manutenzione e l'estensione del *data warehouse* della Compagnia che fungerà da *repository* aggiornato di tutte le informazioni utili a definire il suo contesto d'azione, nonché dei flussi di dati da essa medesima prodotti. Uno strumento applicativo di questa logica è il "Cruscotto di Missione", un applicativo a disposizione di ciascuna Missioni e dei gruppi di lavoro interni, finalizzato a consentire un accesso semplificato ed aggiornato alle statistiche e ai KPI pertinenti a ciascun contesto progettuale – applicativo già in fase avanzata di implementazione per accompagnare sin da principio la messa in opera della strategia.

In relazione alle materie di cui si occupa, la Direzione svolgerà funzioni ausiliari relative alla **formazione interna** e del "Gruppo Compagnia" (*Academy Compagnia*). Il dibattito sugli SDG, ad esempio, è in continua evoluzione ed è opportuno costruire tanto un linguaggio quanto un aggiornamento comuni. Similmente, continuerà la pubblicazione, a cadenza settimanale, di Numeri e Filantropia, la newsletter interna dedicata alla pubblicazione di dati statistici pertinenti al lavoro della Compagnia, alla letteratura sul "fare fondazione" nonché agli esempi, specie italiani, di progettualità in area filantropica particolarmente interessanti ed innovativi. La Direzione potrà essere richiesta di effettuare analisi c.d. di "***customer satisfaction***" - o di valutazione del rapporto con la CSP - presso gli enti beneficiari, come specifico canale di riscontro della loro percezione dei capisaldi della strategia 2021-2024 e del suo prender progressivamente forma.

Infine, tramite il **budget erogativo** a disposizione si potranno finanziare lavori di ricerca, in specie applicata, coerenti e funzionali all'ampia gamma operativa delle attività della Compagnia, anche al fine di esplorare nuove aree di azione. In modo analogo e coerente, una parte di tale budget sarà destinata a finanziare la partecipazione della Compagnia a progetti a rete di ricerca/disseminazione su tematiche sociali, nonché alle reti professionali della filantropia istituzionale, nazionali ed internazionali: questi rapporti permettono alla Compagnia non soltanto di mantenersi informata rispetto agli sviluppi del settore, ma anche di contribuire direttamente a "formare l'agenda" della filantropia. Queste reti acquisiscono, alla luce della strategia 2021- 2024, un ruolo ancora più importante non soltanto riguardo al posizionamento internazionale della Compagnia, ma anche alle specifiche opportunità di apprendimento e collaborazione che si possono generare in relazione all'Agenda dello Sviluppo sostenibile 2030 e alle politiche europee.

OPERATIONS: PROCESSI ORGANIZZATIVI PER LA STRATEGIA

La Direzione Operations è chiamata all'interno della CSP al presidio e allo sviluppo organizzativo dei processi che consentono l'attività istituzionale della Fondazione. Nel ciclo 2021-2024, essa ha il mandato di continuare a sostenere e finalizzare il processo di **rafforzamento, snellimento, sostenibilità e condivisione** partecipata di tali **processi**, alla luce degli obiettivi dell'agenda 2030 che la Fondazione ha scelto di utilizzare come paradigma operativo anche al proprio interno. Promuovere il benessere, l'equità, l'eguaglianza – anche di genere – fra le persone che lavorano presso la Compagnia, avere modelli produttivi e di consumo sostenibili uniti alla cura dell'ambiente in cui si opera e, più in generale, contribuire al rafforzamento dell'Istituzione anche attraverso un significativo impegno nella costruzione di collaborazioni, partnership sempre più forti, efficienti ed efficaci, sono e saranno parte integrante del mandato della Direzione.

La Direzione Operations, articolata nelle sue unità di Sviluppo organizzativo e gestione, Valorizzazione delle persone (Risorse Umane e Organizzazione), Contabilità generale, bilancio e amministrazione contributi (Amministrazione e Bilancio), Predisposizione delle stime di costo della Fondazione e controllo degli stessi a consuntivo (Cost Management) e Sistema dei controlli interni (Internal Audit), ha definito azioni di intervento, alcune delle quali già avviate in forma sperimentale nel corso del 2020, che saranno portate progressivamente a regime nel quadriennio 2021 – 2024.

Nell'ambito della gestione e valorizzazione delle persone, la Fondazione si concentrerà ulteriormente sul benessere lavorativo, sul rafforzamento del senso di appartenenza all'istituzione e la condivisione di valori e comportamenti comuni. In questo contesto, si svilupperanno iniziative di **formazione** strutturata sulle competenze *soft*, c.d. orizzontali, tramite una pluralità di strumenti di intervento formativi, anche personalizzati, miranti a un set di competenze come il lavoro per priorità, il senso di responsabilità e lo spirito d'iniziativa, la consapevolezza rispetto alle proprie attitudini per meglio raggiungere gli obiettivi professionali l'apertura alle sfide senza pregiudizi e barriere. Affiancati a tali tematiche, troveranno centralità altri interventi formativi sulle **competenze tecniche di dominio, funzionali alle nuove modalità di intervento della Fondazione in termini di accompagnamento, supporto dei partner, delle istituzioni del territorio ovvero di trasferimento e sviluppo presso gli stessi delle competenze e delle esperienze acquisite** (Sviluppo Organizzativo e Capacity Building).

Nell'ottica di attenzione al clima e al benessere lavorativo, si inseriscono due iniziative, entrambe avviate a partire dall'ultimo quadrimestre 2020. In primis, vi è il progetto sul tema della **diversità**, nel cui ambito si lavorerà per una sempre più significativa inclusione delle diversità – di genere e non solo. Questo aspetto deve diventare, nella pratica e nella comunicazione, un tratto qualificante dello stile della CSP. In secondo luogo, il progetto sul **lavoro agile**, c.d. Smart Working, riguarda invece interventi gestionali, organizzativi

e culturali – inclusi i focus group – che reinterpretino e superino, mettendo a sistema i benefici riconosciuti, le problematiche riscontrate nel periodo emergenziale del COVID 19.

Nell'ambito dello sviluppo organizzativo, la Direzione perseguirà l'obiettivo duplice dell'arricchimento e della conservazione del patrimonio documentale della Fondazione con l'iniziativa progettuale relativa alla creazione di un database per la gestione, custodia e condivisione (c.d. **knowledge management**); come pure di rafforzamento del sistema di tracciabilità e di fruibilità della documentazione prodotta con la modellizzazione e standardizzazione dei processi tramite lo strumento dei **workflow**.

Un **progetto di comune infrastrutturazione ICT** è in corso di elaborazione in relazione all'intero "Gruppo Compagnia" con l'obiettivo di rendere più semplice e flessibile l'operatività congiunta - progettuale e processuale - tra le varie realtà, utilizzare strumenti comuni, nonché per aumentare la sicurezza complessiva del sistema. Questo modello IT, volto primariamente a integrare il Gruppo Compagnia, potrà costituire una risorsa anche all'esterno: la Compagnia, sulla base di accertate condizioni di fattibilità, potrà infatti accompagnare enti partner o singole amministrazioni all'applicazione di una consimile architettura.

In parallelo a questi passi, si prevede di avviare il processo di accreditamento per ottenere le certificazioni di conformità a criteri organizzativi, di performance, di miglioramento e di responsabilità sociale come il rispetto dei diritti dei lavoratori e le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro riconosciuti a livello internazionale (ISO 9001 e SA 8000).

Nell'ambito dell'amministrazione e rendicontazione dei contributi, sulla base di una prima sperimentazione realizzata nel 2020, si avvieranno un dialogo partecipato con i collaboratori per migliorare gli strumenti di monitoraggio amministrativo, nell'intento di improntare il sistema a una dimensione di maggior responsabilizzazione. Ciò permetterà di **evitare sovraccarichi burocratici**, aumentare la qualità dei dati scambiati tra Compagnia di San Paolo ed enti beneficiari anche nell'ottica dell'automatizzazione, far tesoro dei dati di rendicontazione che la Compagnia richiede ai beneficiari quale fonte di apprendimento riguardo agli enti beneficiari stessi.

Nell'ambito del controllo dei costi, la Direzione proseguirà nella progettazione della reportistica relativa al **controllo di gestione**, favorendone l'estensione a livello di "Gruppo Compagnia" e supportandone l'eventuale adozione presso gli enti partecipati di maggior rilevanza e nel consolidamento del processo, tramite workflow dedicato, relativo alla creazione e revisione delle stime dei costi di funzionamento dell'Ente (processo di budgeting).

Nell'ambito del sistema dei controlli interni, la Direzione supervisionerà il processo di stabilizzazione e consolidamento del nuovo Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo ex d.lgs. 231/01, la cui revisione – realizzata a partire dal secondo semestre 2020 con l'intento di rendere sempre più solido il Modello recependo le principali indicazioni provenienti dalla dottrina – ha portato alla definizione di singoli Modelli per Ente Strumentale e alla contestuale costituzione di Organismi di Vigilanza ex d.lgs. 231/01 dedicati presso ogni Ente.

COMUNICAZIONE E MEDIA PER LA STRATEGIA

Considerazioni di contesto. Diventare anche per ciò che attiene la comunicazione una tra le prime fondazioni in Europa, con un ruolo di attivatore e generatore di relazioni: questo sarà uno dei compiti della Comunicazione nell'accompagnare il Piano Strategico 2021-2024. Grazie al lavoro svolto negli ultimi anni, la Compagnia ha consolidato il suo posizionamento di fondazione filantropica che è anche hub di conoscenza e di servizi non finanziari evoluti. Il 2020 è stato un anno fondamentale di passaggio e di aggiornamento organizzativo della Fondazione; è stato tuttavia anche un anno di profonda crisi e di cambiamenti già in atto. Questa situazione può essere l'occasione di un salto di qualità poiché pone in modo chiaro, non solo nel mondo della comunicazione professionale, il tema del *value sharing*. Il punto nodale sarà dunque interpretare il presente e, a maggior ragione, il futuro alla luce del cambiamento che si è verificato e ai valori che vogliamo vedere affermati e non semplicemente di "ripristinare le condizioni di prima".

La storia culturale conferma questa tendenza: ai tempi di espansione economica corrispondono momenti di euforia simbolica e comunicativa, in tempi di contrazione dell'economia si va verso la realtà. Passare dunque dallo *storytelling allo storydoing*, dal dire al fare, definendo strumenti e soluzioni con l'obiettivo non solo di aumentare la notorietà, la reputazione della Fondazione, ma anche di offrire una reale utilità alle persone per stimolare il loro interesse e il loro coinvolgimento. Delineati gli ambiti, ogni focus di comunicazione deve essere associato ad uno specifico soggetto, la Fondazione stessa, gli Obiettivi e le Missioni, o il "Gruppo Compagnia".

Per una strategia efficace, che sappia parlare ai suoi destinatari, è infatti necessario innanzitutto stabilire con precisione quali debbano essere le linee di comunicazione da seguire. I principali comunicatori in Italia concordano che la comunicazione, e il simbolico, si sposteranno verso la realtà e il realismo. La Compagnia comunica in primo luogo per permettere ai suoi partner di capire correttamente le sue opzioni, per fornire in modo trasparente il quadro del proprio operato, per ottenere riscontri dai suoi stakeholder, talvolta per fare *advocacy* su grandi temi di interesse collettivo. Certo abbiamo a cuore anche la notorietà e la reputazione della Compagnia, oltre alla visibilità pubblica del suo impatto: anche questi sono però valori funzionali al più efficace perseguimento della nostra missione. Accompagnare comunicativamente il Piano strategico – come impianto generale e nella pluralità delle azioni che genererà - è quindi l'obiettivo principale della funzione comunicazione e media. Ancorando sempre ai fatti un discorso pubblico che vogliamo quanto più possibile lineare e inclusivo.

Elementi operativi di strategia. Il DPP è il primo contenuto del nostro lavoro degli anni a venire: ma esso ci spinge anche a **diffondere la cultura della sostenibilità e la conoscenza dell'Agenda 2030** per favorire il confronto, condividere le migliori iniziative e stimolare richieste che "dal basso" impegnino le leadership italiane al rispetto degli impegni presi in sede ONU. In questo quadriennio, inoltre, la Comunicazione si metterà esplicitamente al servizio della opzione strategica collegata al ruolo del "Gruppo Compagnia", supportando e contribuendo a **coordinare gli enti del gruppo** sia a livello di *brand* sia delle attività di comunicazione.

Operativamente, ciò può essere realizzato con una molteplicità di mezzi: azioni di *Public Relations*, di ufficio stampa, eventi, posizionamento su Internet e gestione dei social media. Il digitale diventa oggi un asset strategico e in modo accelerato. A questo proposito, la strategia social media della Compagnia è adeguata alle singole piattaforme e utilizza formati e toni ad hoc per i differenti target comunicativi. Ciascun canale comunicativo ha caratteristiche, dinamiche e capacità proprie, e il nostro sforzo sarà di gestire l'insieme in forma tecnicamente avanzata e contenutisticamente coerente, per affrontare al meglio le sfide di un contesto complesso anche dal punto di vista dell'efficacia della comunicazione. Questa è una linea su cui si continuerà a lavorare. I social media sono infatti un ambiente in sé, caratterizzato da una specifica forma di "realtà" e di scambio comunicativo, non soltanto un rispecchiamento delle forme tradizionali di comunicazione. La attività della Compagnia vedrà quindi una cura costante e dedicata (grazie anche a fornitori qualificati) alla pubblicazione dei contenuti e alla moderazione delle conversazioni innescate con *target* and *community*.

La centralità del valore del *brand* quale garanzia di fiducia e serietà, il rafforzamento delle strategie multi e omni-canale, la centralità dei dati e dei fatti, una comunicazione ancora più integrata, che combini i canali tradizionali con il crescente ruolo del digitale e del *social media marketing*, saranno gli ingredienti fondamentali di un impegno a servizio di una strategia che, per funzionare al meglio, deve essere compresa da operatori ma anche dal pubblico in generale.

7.3 Una struttura proattiva

La struttura della Compagnia, ossia gli Obiettivi, le Missioni, nonché le Funzioni Trasversali costituiscono dunque esse stesse una risorsa nell'attuazione della Strategia, a cui sono finalizzate. Esse, infatti, pongono esecutivamente in essere quei compiti che rendono la strategia concretamente attuabile:

- ricevono dagli Organi di Governo della Compagnia – e contribuiscono a formulare – obiettivi di perseguimento della strategia;
- seguono un modus operandi che parte dall'identificazione, anche anticipatoria, del bisogno/obiettivo in termini di evidenza misurabile e giunge alla definizione di linee operative applicabili secondo metriche adeguate;
- sviluppano progetti in modo diretto o in forma collaborativa con i proponenti, attivando le risorse necessarie (cognitive, relazionali, progettuali, formative, finanziarie etc.);
- sperimentano e valutano rigorosamente strumenti innovativi di intervento;
- propongono e gestiscono gli strumenti più adeguati al raggiungimento dei risultati condivisi;
- applicano una logica di *project/programme management* evoluto nell'approccio ai progetti finanziati e nella relazione con gli enti partner/partecipati;
- effettuano valutazioni di implementazione in itinere come pure di efficienza ed efficacia di impatto, sia di progetti sia di strumenti;
- analizzano le condizioni di valutabilità rigorosa degli interventi di natura genuinamente sperimentale;
- integrano gli obiettivi delle singole azioni con la comunicazione strategica;
- valorizzano cognitivamente e condividono i dati emergenti dalle realizzazioni progettuali come pure dal sostegno ad enti istituzionali o di ricerca;
- producono una rendicontazione avanzata e orientata a più tipologie di stakeholder degli effetti dell'azione della CPS, anche sulla base di sistemi di indicatori e KPI;
- reimmettono le risultanze di tali azioni nel circuito della programmazione e dell'apprendimento continuo della fondazione nonché nel "sapere condiviso" degli ambiti di riferimento.

Una nuova sede per la Compagnia di San Paolo

Le maggiori fondazioni pensano sempre più le loro sedi come luoghi di incontro, attività, esposizioni, spesso aperte al pubblico e ai cittadini che qui trovano risorse culturali, nonché in costante relazione con l'intorno urbano al quale appartengono. Esempi pionieristici come la Fondazione Gulbenkian di Lisbona, o più recenti come il Wellcome Trust di Londra sono esempi molto interessanti. Realtà di coabitazione, realtà "transitabili e permeabili", in cui la vita istituzionale della Fondazione esprime un dialogo visibile con la comunità.

A concetti di questo tipo si ispira anche la Compagnia di San Paolo per la realizzazione della sua nuova sede di Torino. Come organizzazione, la Compagnia necessita di spazi concepiti modernamente e che favoriscano un modo di lavorare efficiente e di qualità. Ma si propone di fare di questa operazione – impegnativa da molti punti di vista – anche un'occasione di vera *innovazione urbana*, con ricadute di rigenerazione fisica e di nuova socialità. Pensare a una nuova sede, infatti, è per la Compagnia l'occasione, di dare attuazione concreta, e ad una scala significativa, ai valori e a principi che presiedono alla sua missione e che propone agli altri. In questi termini, una sfida importante.

Il quadriennio 2021-2024 vedrà l'impostazione e, se saremo bravi e fortunati, l'attuazione di questo "progetto urbano di riqualificazione". La Compagnia pensa ad un intervento di architettura che parli alla contemporaneità, non necessariamente tramite un edificio di nuova edificazione, perché molto può essere fatto attraverso un dialogo aggiornato, e dall'interno, con la storia architettonica torinese. Un'idea, un segno, una funzione che trovi accoglienza nella Città e comunichi ai torinesi e ai visitatori qualcosa dell'identità di una fondazione come la Compagnia. Un luogo di cui la comunità urbana possa essere orgogliosa. quanto la Compagnia. Con equilibrio, cura dei luoghi, condivisione, partecipazione – e quella bellezza del progetto che muta in meglio il panorama di una Città già così bella.

Sezione 2

“Trasversalità, Obiettivi e Schede Missione”

8 Il bene comune si fa strategia sistemica: l'articolazione tematica

Dal punto di vista dei contenuti, l'indirizzo strategico della CSP prende operativamente forma grazie, come si è visto, a un principio di allineamento con i grandi "dossier della trasformazione" (Agenda 2030 delle Nazioni Unite, Politica europea – Programmazione 2021-2027 e *Recovery and Resilience Facility*, politiche nazionali incluso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), nonché alla declinazione che la CSP da essi deriva in rapporto e in coerenza alla propria missione specifica. Da qui l'organizzazione "verticale" secondo i 3 Obiettivi (Cultura, Persone, Pianeta) e le 14 Missioni in cui si articolano.

8.1 L'allocazione delle risorse a livello di Missione

Come più sopra indicato, la CSP si propone di allocare 500 milioni di euro all'attività istituzionale nel periodo di programmazione 2021-2024. La forte incertezza dell'attuale congiuntura non consiglia di associare in modo ultimativo alle singole Missione della CSP uno specifico budget cumulato sull'intero periodo, come invece, per un solo anno, è stato fatto nelle linee programmatiche relative al 2021 già in corso (cfr. Documento di Programmazione Annuale 2021, disponibile sul sito www.compagniadisanpaolo.it); potrebbero, infatti, rendersi indispensabili rivisitazioni e flessibilità all'interno dello stanziamento complessivo. Nondimeno, risponde all'intento di intenzionalità e trasparenza di questo Piano strategico riportare quello che, nel momento del suo completamento, pare essere una verosimile suddivisione dei 500 milioni di euro di stanziamento ordinario tra le quattordici Missioni (cui si aggiunge, come abbiamo visto, la Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione).

Questa ripartizione consente, con ampia approssimazione, di misurare l'*intensità* della azione della CSP nei diversi ambiti di trasformazione.

OBIETTIVI	MISSIONI	BUDGET 2021 - 2024		BUDGET 2021	
		K€	%	K€	%
Obiettivo Cultura stanziamento totale 2021-2024 26,8% 134 mln €	**Creare attrattività**	**35.000**	7,00	**9.865**	7,31
	Sviluppare competenze	**14.000**	2,80	**3.882**	2,88
	Custodire la bellezza	**21.000**	4,20	**5.915**	4,38
	Favorire partecipazione attiva	**26.000**	5,20	**7.258**	5,38
	Relazioni strategiche	**38.000**	7,60	**9.480**	7,02
Obiettivo Persone stanziamento totale 2021-2024 38,6% 193 mln €	**Abitare tra casa e territorio**	**10.000**	2,00	**2.786**	2,06
	Favorire il lavoro dignitoso	**30.000**	6,00	**8.215**	6,09
	Educare per crescere insieme	**60.000**	12,00	**16.354**	12,11
	Diventare comunità	**76.000**	15,20	**20.334**	15,06
	Collaborare per l'inclusione	**17.000**	3,40	**4.711**	3,49
Obiettivo Pianeta stanziamento totale 2021-2024 33,4% 167 mln €	**Valorizzare la ricerca**	**82.000**	16,40	**22.154**	16,41
	Accelerare l'innovazione	**30.000**	6,00	**7.676**	5,69
	Promuovere il benessere	**31.000**	6,20	**8.900**	6,59
	Aprire scenari internazionali	**12.000**	2,40	**3.040**	2,25
	Proteggere l'ambiente	**12.000**	2,40	**2.930**	2,17
Pianificazione, Studi e Valutazione stanziamento totale 2021-2024 1,2% 6 mln €	**Studi socio-economici**	**6.000**	1,20	**1.500**	1,11
Fondazione Compagnia di San Paolo	**Totale**	**500.000**	100,00	**135.000**	100,00

8.2 Le “trasversalità” di sistema

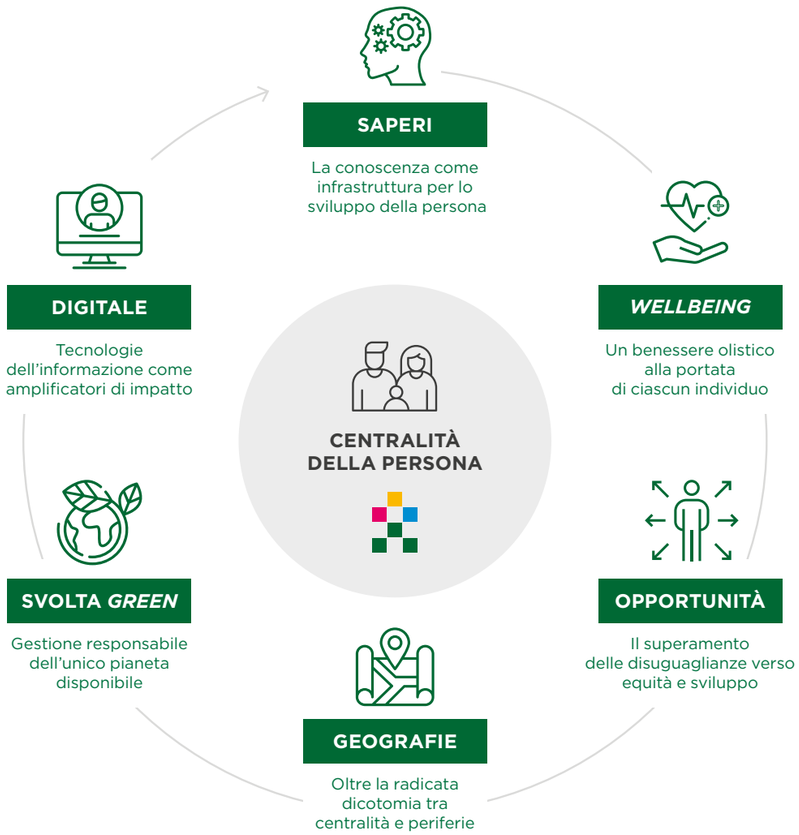
Le sopra richiamate Missioni rispondono nella loro formulazione a criteri di competenza e omogeneità interna ma non sono da intendersi come contenitori autosufficienti e separati. La CSP ha ben chiaro, per esperienza e studio, che le problematiche di un territorio sono raramente, e forse mai, isolate le une dalle altre, cosicché ogni **approccio sistematico** postula e invita alla combinazione di un **taglio settoriale**, per garantire il necessario grado di specializzazione e focalizzazione, e una **lettura trasversale**, che mette in rilievo non soltanto gli aspetti comuni che toccano i diversi ambiti di lavoro, ma soprattutto mette questa consapevolezza a fattor comune per perseguire al meglio gli obiettivi di fondo.

Una visione per così dire orizzontale di Obiettivi/Missioni rileva così la coesistenza di finalità comuni, anche se affrontate da punti di vista specifici. Né questo può stupire, se si considera che l’insieme dell’azione della CSP si coagula intorno alla **centralità della Persona e alle relazioni tra Persone**.

Enucleiamo dunque queste trasversalità che, a ben vedere, rappresentano con chiarezza e nel modo più sintetico i “beni” che la fondazione intende contribuire a creare o potenziare per lo **sviluppo del territorio**: offriamo cioè **un’idea di bene comune che esca dal generico per articolarsi in precise linee di cambiamento e miglioramento adeguate a questo periodo storico**. Interessando gli aspetti di fondo della persona, della società, dell’ambiente e del sapere, questa idea di bene comune intende contribuire al tempo medesimo alla qualità della vita e allo sviluppo integrale del territorio.

Seguendo questa logica, le **trasversalità** che la CSP si propone rappresentano **attenzioni sistematiche** della Fondazione che pervadono le progettualità che trovano nelle Missioni il loro attuatore operativo.

Il percorso 2021-2024 verso il bene comune



Più in dettaglio, le trasversalità individuate sono le seguenti:

- **Saperi**: la nostra vita sociale ed economica richiede che l'apprendimento non sia concentrato esclusivamente nei primi anni di vita, ma che diventi una dimensione costante ed ordinaria dell'attività umana, in modo consono a ciascuna persona, anche oltre gli ambiti della educazione formale. Inoltre, riconosciamo nella ricerca scientifica uno degli strumenti di evoluzione sociale a cui si associa la potenzialità di superare problemi che richiedono nuove visioni e soluzioni. Parimenti, riconoscendo la centralità del settore pubblico nella vita del paese, la CSP considera strategico l'accompagnamento agli enti locali nel rafforzamento della loro base di competenze, sia attraverso la formazione sia mediante processi di ricambio generazionale interpretati in modo strategico.

- ***Wellbeing***: la cura di sé, la prevenzione delle malattie, il cibo e l'alimentazione, il benessere fisico e mentale, l'attività motoria e sportiva sono pratiche e valori da promuovere e diffondere – in ogni fascia della popolazione ed in ogni momento della vita – sia nella loro dimensione individuale sia in quella collettiva. Inoltre, è necessario considerare la complessa dimensione del sistema sanitario, il quale deve necessariamente evolvere in chiave innovativa alla ricerca di nuovi modelli di sostenibilità ed efficacia.

- **Opportunità**: una società attiva e coesa offre a tutti i suoi membri, qualunque siano le loro caratteristiche e situazioni personali, l'accesso a quei beni di cittadinanza sociale che in primo luogo la Costituzione proclama: sono le "opportunità" del titolo. L'azione della CSP si estrinseca in forma proattiva verso coloro che sono in condizione o a rischio di esclusione e diseguaglianza, facendo propria un'idea di *persone* come portatrici di bisogni ma anche di risorse e di progetti di vita per sé e per gli altri componenti della comunità in cui vivono e riconoscendo, promuovendolo, il valore delle diversità, a partire da quelle di genere.

- **Geografie**: la realtà è fatta di luoghi plurali, dove le centralità e le *periferie* – in cui includiamo le aree interne, collinari e montane – faticano a trovare un equilibrio. La CSP tiene conto delle specificità non alla ricerca di un impossibile territorio omogeneo, bensì pensando a territori che rispettino la propria tradizione culturale e morfologica e che sviluppino appieno il proprio potenziale ed i propri punti di forza, siano essi tangibili o culturali. La CSP promuove uno sviluppo territoriale secondo nuove logiche di rete e di relazione, nella consapevolezza che fenomeni come la crescita, il benessere o le diseguaglianze sono legati a geografie in continua ridefinizione. Come non c'è una garanzia di centralità, non c'è una condanna alla perifericità: le risorse delle periferie vanno aiutate a esprimersi in un quadro di cooperazione territoriale. Sia a livello intra-urbano, sia di organizzazione territoriale allargata, ci sono oggi opportunità per superare la contrapposizione centro/periferia: in particolare in territori, come quelli italiani, in cui il riemergere del ruolo funzionale di città medio-piccole ben integrate nella maglia delle infrastrutture può dar vita a un nuovo policentrismo urbano.

- **Svolta *green***: l'attenzione alla sostenibilità ambientale ed alla sfida climatica – intesa in ogni sua implicazione naturale ed antropica – e le concrete pratiche per la sua attuazione stanno al centro e non solo sullo sfondo delle progettualità perseguite in ogni campo dalla CSP, come valori umani e sociali e come occasioni di crescita tecnologica ed economica.

- **Digitale**: fuori del mito – e nella consapevolezza delle sfide anche sociali ed etiche che essa pone – la trasformazione digitale è una delle massime risorse in nostro potere per migliorare tutti i nostri sistemi ma anche per inventare modi nuovi di lavorare, fare cultura e partecipare. Si tratta di un'opportunità che l'Italia ed i nostri territori devono far propria con competenza, creatività e spirito critico: c'è un mondo digitale da imparare ad abitare meglio.

Per definizione, le **dimensioni trasversali** possono contare sulle risorse economiche a disposizione delle Missioni (cioè i 500 milioni di euro destinati all'attività istituzionale): si tratta, infatti, di due modalità diverse di leggere la medesima politica di intervento della CSP, che deve essere integralmente orientata al raggiungimento degli obiettivi che ci siamo fissati in questo Piano. Come in parte già anticipato, tuttavia, qualora la redditività patrimoniale nel 2021-24 consentisse alla CSP disponibilità erogative superiori a quanto programmato, le dimensioni trasversali diventeranno il criterio allocativo di tali extra-disponibilità, da concentrare in **progettualità di carattere strategico**. Sebbene una misura economica di tali allocazioni addizionali non possa essere qui puntualmente dichiarata, è presumibile che si collochi entro il limite dei **100 milioni di euro** complessivi sul quadriennio. La gestione operativa di tali possibili ulteriori progettualità sarà affidata agli Obiettivi.

Infine, se alcune dimensioni trasversali potranno avere in una data Missione il proprio alveo d'elezione, altre potranno – e dovranno – essere condivise da più Missioni. Qui importa sottolineare che esse **sono intese permeare l'insieme delle attività della CSP, andando quindi a qualificarne le finalità di fondo**. Una rappresentazione dell'incrocio tra dimensioni trasversali e Missioni può aiutare a focalizzare il quadro prima di passare all'illustrazione di dettaglio degli indirizzi strategici di Obiettivi e Missioni. Nella figura che segue, in ogni casella viene specificata – attraverso una legenda cromatica – la pertinenza tra trasversalità e Missione.

	Saperi	*Wellbeing*	Opportunità	Geografie	Svolta *green*	Digitale
OBIETTIVO CULTURA						
Creare attrattività						
Sviluppare competenze						
Custodire la bellezza						
Favorire partecipazione attiva						
OBIETTIVO PERSONE						
Abitare tra casa e territorio						
Favorire il lavoro dignitoso						
Educare per crescere insieme						
Diventare comunità						
Collaborare per l'inclusione						
OBIETTIVO PIANETA						
Valorizzare la ricerca						
Accelerare l'innovazione						
Promuovere il benessere						
Aprire scenari internazionali						
Proteggere l'ambiente						

8.3 "Trasversalità" ed Enti Strumentali

Coerentemente con la logica del "Gruppo Compagnia", ed in ossequio allo spazio occupato dagli Enti Strumentali nella operatività delle Missioni, è interessante osservare le aree in cui ciascuno di essi (Fondazione Ufficio Pio, Fondazione per la Scuola, Fondazione 1563, Fondazione Collegio Carlo Alberto, Fondazione IIGM, Fondazione LINKS) contribuisce al perseguimento delle finalità trasversali di questo Piano strategico. La natura per definizione specializzata degli Enti assegna loro campi d'azione settoriale specifici; nondimeno, come la tabella sottostante mostra, il loro impatto può esercitarsi a più livelli e in più dimensioni.

	Saperi	*Wellbeing*	Opportunità	Geografie	Svolta *green*	Digitale
OBIETTIVO CULTURA						
Fondazione 1563						
OBIETTIVO PERSONE						
Fondazione Ufficio Pio						
Fondazione per la Scuola						
OBIETTIVO PIANETA						
Fondazione Collegio Carlo Alberto						
Fondazione LINKS						
Fondazione IIGM						

Obiettivo Cultura

Sezione 2

9 Obiettivo Cultura

Statement

Abbiamo la fortuna di vivere immersi in un'**inestimabile ricchezza**, che rende ancora più preziose le nostre storie personali e collettive, permettendoci di **progettare in modo nuovo i luoghi in cui viviamo**. Lavoriamo al fianco delle istituzioni per promuovere la cultura come strumento per **costruire una società capace di coinvolgere e accogliere le persone**. Favoriamo la crescita di un'innovativa industria creativa per sviluppare i territori a favore del benessere di tutti. Il nostro lavoro guarda alla cultura con uno sguardo nuovo che ci permette di attingere alla **creatività** e all'**arte** per rendere più **attrattivi i nostri territori**, pensare e reinterpretare **spazi in cui le persone diventano protagoniste**, sviluppare nuove **competenze e talenti**, rapportarsi ai **beni culturali** con spirito di **custodia e protezione**.

Attraverso l'Obiettivo Cultura, la CSP intende promuovere la **cultura**, la creatività, il patrimonio e la partecipazione attiva dei cittadini per lo sviluppo del benessere sociale ed economico del territorio. Un'attenta analisi dell'Agenda 2030 e delle politiche europee ha portato a considerare la cultura come protagonista in modo **trasversale** nel contribuire al **raggiungimento di diversi target di sviluppo sostenibile**. Di conseguenza, la CSP considera il sostegno alla cultura non tanto e solo un obiettivo in sé ma la cultura è vista come elemento cruciale per il benessere e la crescita dei cittadini, per lo sviluppo dei territori in termini sia economici sia identitari o di posizionamento e per la realizzazione di una società più equa ed inclusiva. Questi sono dunque da intendersi come obiettivi finali che il sostegno alla cultura può aiutare a raggiungere. Di qui la principale innovazione, Di qui la principale innovazione, e cioè **una articolazione in quattro Missioni che non ricalcano ambiti tematici o disciplinari, ma che intendono invece declinare in modo più puntuale e strategico queste finalità**.

Questa impostazione porta con sé **un allargamento dei confini di cosa tradizionalmente si intende per cultura**. Ad esempio, la partecipazione attiva dei cittadini alla dimensione collettiva, *in primis* per i giovani, il tema dei diritti e delle responsabilità, l'accesso e le competenze per un'informazione consapevole, la dimensione dello spazio pubblico, il tema del paesaggio – anche quello urbano – sono tutti elementi da intendersi come "fatti culturali", che fanno parte della cultura di un territorio e delle sue comunità.

Da un punto di vista metodologico e strategico, la collaborazione progettuale tra Missioni, anche di diversi Obiettivi, sarà un approccio necessario al raggiungimento degli obiettivi comuni, avendo le trasversalità individuate nell'apposita sezione del Piano come principali linee guida. Le azioni in questo campo saranno realizzate anche grazie all'apporto della Fondazione 1563 come partner strumentale e in stretta relazione con le istituzioni di riferimento di cui la CSP intende essere partner/socio proattivo, con un'attenzione alla creazione di reti e alleanze sul territorio e favorendo percorsi di crescita e consolidamento dei principali interlocutori di ciascuna Missione.

Il nostro impegno 2021-2024

Nel corso del quadriennio, la CSP si pone l'obiettivo di elevare la leva d'impatto delle risorse impiegate, impegnandosi da un lato a migliorare la leva attuale per progettualità e rapporti in corso (come, per esempio, convenzioni, collaborazioni istituzionali pluriennali, etc.) e, dall'altro, ad utilizzare questa dimensione come criterio per la progettazione o la selezione di nuove iniziative.

Per quanto riguarda la cultura, in un contesto di criticità di risorse dedicate al comparto (in cui il ruolo delle fondazioni è sempre più significativo, stimato intorno al 25%) ma anche di apertura di nuove opportunità, sarà fondamentale lavorare per valorizzare al massimo l'effetto leva che le risorse della CSP possono generare in questo ambito, aumentandone dunque l'impatto. La partecipazione alla governance dei principali enti culturali, protocolli e accordi con la PA, patti pluriennali con soggetti di riferimento, collaborazioni proattive con altre fondazioni rappresentano strumenti su cui ci si impegnerà per aumentare tale leva, mettendo in campo anche competenze e azioni di *capacity building* dedicate. Ma anche l'attenzione a nuovi modelli di impresa culturale, naturalmente più orientati a forme di sostenibilità economica e di mobilitazione di risorse private, rappresenta un'occasione per sperimentare forme di sostegno ad alto potenziale di impatto in questo senso.

Più in generale, gli indicatori di performance individuati nelle schede Missione che seguono – e che si riferiscono a puntuali elementi di strategia – richiamano a una dimensione di impatto quantitativo sul territorio che rappresenta l'ambizione della CSP per il prossimo quadriennio, consapevoli di assumere impegni precisi con il territorio su obiettivi di *outcome*. I documenti di programmazione annuale saranno la sede dove gli obiettivi potranno essere declinati in modo più puntuale e gli impegni ulteriormente esplicitati. Qui di seguito ne vengono presentati alcuni a titolo di modello.

Cultura.

KPI di Obiettivo

5x

Attivare risorse esterne sui territori (obiettivo: **effetto leva** pari a 5 volte) grazie alla promozione di collaborazioni e accordi per mirati interventi di conservazione e tutela del patrimonio culturale.

+20%

Aumentare del 20% i **bambini e i ragazzi coinvolti** in iniziative promosse dalla CSP che possano favorire la funzione dell'esperienza culturale nello sviluppo della persona.

20

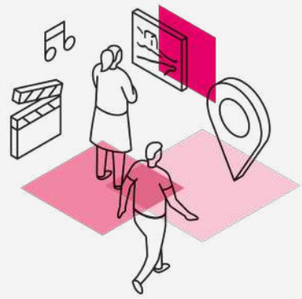
Attivare almeno 20 **reti territoriali** e tematiche per la valorizzazione e l'attrattività dei territori di riferimento della CSP, con l'obiettivo di aumentare la capacità di mobilitare nuove risorse e ridurre incidenza del contributo della CSP.

2 mln

Raggiungere almeno 2 milioni di presenze di **cittadini** grazie all'attività di presidi culturali e civici sul territorio.

Aumentare **efficienza ed autonomia degli enti** grazie a interventi di innovazione digitale, di capacity building e di fornitura competenze per enti culturali.

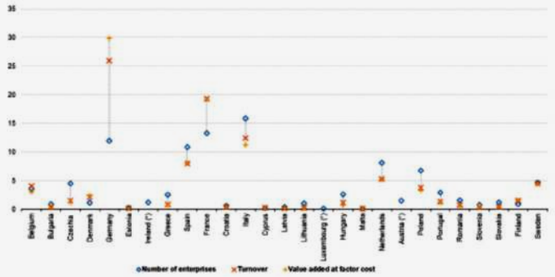
Cultura.



9.1 Missione "Creare attrattività"

Dati di contesto

Nel 2017 in Europa le imprese culturali erano 1,1 milioni (il 5% delle imprese nel settore non finanziario) **e hanno generato valore aggiunto per 145 miliardi di euro** (il 2,3% del fatturato del settore non finanziario).



Il 15,9% delle imprese culturali europee risiede in Italia e produce l'11,2% del fatturato totale del settore a livello europeo.

Fonte: Commissione Europea

Il Rapporto Symbola 2019 stima che **nel 2018 il Sistema Produttivo Culturale e Creativo** nel suo complesso in Italia abbia generato il **6,1% del PIL** (pari a 96 miliardi di euro) e conti **1,55 milioni di occupati**.

In Piemonte e Valle d'Aosta il sistema produttivo culturale genera il 7,1% del PIL regionale, in Liguria il 3,9% e occupa nel complesso 165 mila addetti.

Fonte: Rapporto Symbola, Io sono cultura 2019

VALORE AGGIUNTO E OCCUPAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO CULTURALE E CREATIVO
nelle Regioni Italiane - Anno 2018 (valori assoluti, incidenze percentuali sul totoale economia e variazioni percentuali)

	Valore aggiunto				Occupazione			
	Milioni di €	In % sul totale Italia	In % sul tot. economia	Var. % 2017–2018	Migliaia	In % sul totale Italia	In % sul tot. economia	Var. % 2017–2018
Piemonte	8.614,4	9,0	7,1	4,8	131,7	8,5	6,9	2,6
Valle d'Aosta	289,6	0,3	7,1	5,1	4,4	0,3	7,3	2,7
Lombardia	25.371,6	26,5	7,3	3,2	364,8	23,5	7,5	2,0
Trentino-Alto Adige	2.003,2	2,1	5,3	4,7	34,3	2,2	6,2	3,3
Veneto	7.838,3	8,2	5,3	1,1	138,3	8,9	6,1	0,2
Friuli-Venezia Giulia	1.850,5	1,9	5,4	3,5	34,0	2,2	6,3	2,3
Liguria	1.771,4	1,8	3,9	0,6	30,0	1,9	4,5	-0,5
Emilia-Romagna	8.062,6	8,4	5,6	4,5	137,3	8,9	6,4	3,0
Toscana	6.145,8	6,4	5,9	2,1	105,5	6,8	6,2	0,2
Umbria	1.028,3	1,1	5,2	2,0	21,0	1,4	5,8	1,0
Marche	2.249,0	2,3	6,0	0,5	41,9	2,7	6,4	-1,0
Lazio	15.528,2	16,2	8,8	2,1	212,2	13,7	7,7	0,9
Abruzzo	1.246,6	1,3	4,2	2,5	24,1	1,6	4,6	2,7
Molise	245,4	0,3	4,4	1,1	5,0	0,3	4,6	-0,3
Campania	4.508,3	4,7	4,6	3,4	83,5	5,4	4,4	1,8
Puglia	2.913,4	3,0	4,3	4,0	60,4	3,9	4,4	3,0
Basilicata	404,8	0,4	3,7	6,1	8,5	0,5	4,3	4,8
Calabria	971,3	1,0	3,2	0,6	22,0	1,4	3,4	0,2
Sicilia	3.286,7	3,4	4,1	0,3	65,3	4,2	4,2	-0,6
Sardegna	1.429,1	1,5	4,6	6,1	27,0	1,7	4,5	5,0
Nord-Ovest	36.047,1	37,6	6,9	3,4	530,9	34,2	7,1	2,0
Nord-Est	19.754,5	20,6	5,4	3,1	343,9	22,2	6,2	1,8
Centro	24.951,4	26,1	7,4	1,9	380,6	24,5	7,0	0,5
Mezzogiorno	15.005,7	15,7	4,2	2,8	295,7	19,1	4,3	1,8
Italia	95.758,6	100,0	6,1	2,9	1.551,2	100,0	6,1	1,5

Cultura e creatività hanno un effetto moltiplicatore sul resto dell'economia: Symbola stima che l'intera filiera culturale abbia prodotto nel 2018 265,4 miliardi di euro, il 16,9% del valore aggiunto.

Il turismo è il primo beneficiario di questo effetto volano. Il sistema produttivo culturale e creativo ha attivato il 48,7% della spesa turistica in Piemonte, il 23,9% della spesa in Valle d'Aosta e il 29,2% in Liguria.

Fonte: Rapporto Symbola, Io sono cultura 2019

Spesa attivata dal Sistema Produttivo Culturale e Creativo

Regioni	Valori assoluti (milioni di Euro)	Incidenze % sul totale nazionale	Incidenze % sul totale della spesa turistica
Piemonte	2.131,7	6,7	48,7
Valle d'Aosta / Vallée d'Aoste	219,2	0,7	23,9
Lombardia	4.045,4	12,7	47,7
Trentino-Alto Adige	1.948,6	6,1	27,3
Veneto	3.741,2	11,7	41,2
Friuli-Venezia Giulia	886,3	2,8	51,4
Liguria	1.118,0	3,5	29,2
Emilia-Romagna	2.986,4	9,4	37,1
Toscana	2.750,4	8,6	38,4
Umbria	318,7	1,0	37,3
Marche	1.034,0	3,2	51,2
Lazio	3.743,6	11,7	51,2
Abruzzo	721,4	2,3	37,4
Molise	121,7	0,4	34,3
Campania	1.287,9	4,0	30,3
Puglia	1.230,7	3,9	33,9
Basilicata	217,9	0,7	38,5
Calabria	1.141,4	3,6	33,6
Sicilia	1.578,4	4,9	27,1
Sardegna	683,7	2,1	23,3
Nord-Ovest	7.514,3	23,6	42,7
Nord-Est	9.562,5	30,0	36,8
Centro	7.847,7	24,6	45,2
Mezzogiorno	6.983,2	21,9	30,5
Italia	31.907,7	100	38,1

La Liguria è al momento la regione che attira più flussi turistici, seguono il Piemonte e la Valle d'Aosta.

VIAGGI E LORO CARATTERISTICHE Regione di destinazione, migliaia, 2019

Tipo di viaggio	**vacanza breve** (1-3 notti)	**vacanza lunga** (4 o più notti)	viaggio **di vacanza**	viaggio **di lavoro**	**tutti i tipi di viaggio**
Italia	24.658	23.752	48.410	5843	54.253
Piemonte	1.488	815	2.304	315	2.619
Valle d'Aosta	460	267	728	-	729
Liguria	1.476	1.864	3.340	88	3.429

Fonte: Istat, 2020

Una **condizione abilitante** il potenziamento dell'attrattività del sistema culturale **è la digitalizzazione**, ma ad oggi **solo il 49% dei musei italiani ha personale dedicato** all'innovazione digitale.

Fonte: Politecnico di Milano, 2020, «Dall'emergenza nuovi paradigmi digitali per la cultura» su un campione di 198 musei.

PERSONALE DEDICATO ALLA DIGITALIZZAZIONE

Mission statement

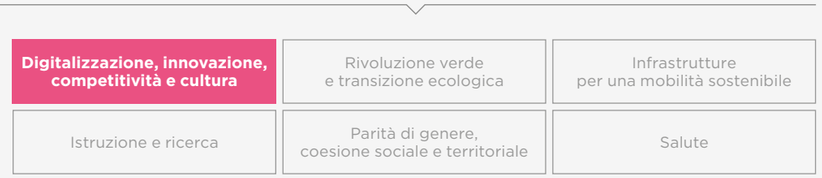
Valorizziamo le **identità culturali** e creative di ogni territorio, per renderlo più fruibile e **attrattivo** nei confronti del turismo. Lavoriamo perché le risorse di ogni luogo rappresentino **un'opportunità di crescita** per tutte le persone che lo abitano e per quelle che lo scelgono come spazio in cui far nascere nuove occasioni di conoscenza, di lavoro e di **sviluppo economico e sociale**.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

PNRR



Missioni trasversali

Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

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.

- N° di **tematismi/identità valorizzate**
- N° di **reti attivate**
- N° dei **soggetti**, iniziative per cluster e pubblico complessivo
- N° di **uscite su stampa internazionale** di ciascun soggetto e del cluster
- **Analytics** dei siti di ciascun soggetto e dei siti di rete
- N° di **progetti di valorizzazione** e promozione del cluster realizzati
- N° di **visitatori** nazionali e internazionali di ciascuna istituzione e per i percorsi turistici tematici

---

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

- N° di **iniziative** realizzate e **budget** medio delle iniziative
- N° di **siti**, **beni culturali**, **monumenti**, **eventi** visitati
- N° di **arrivi turistici** intercettati da ciascuna iniziativa e tempo medio permanenza di visita/fruizione
- **Impronta ecologica** di ciascuna iniziativa
- N° **cittadini residenti** coinvolti nel progetto quali operatori/addetti del settore culturale-turistico; n° di cittadini residenti coinvolti nel progetto quali fruitori
- N° di **reti attivate** a seguito dei progetti
- N° di **imprese** creative/culturali e di attività imprenditoriali locali coinvolte
- % del **volume economico** delle iniziative sulle attività locali

---

Sostenere la programmazione e la produzione culturale al di là delle **differenze di genere**, favorendo la ricerca culturale e d'avanguardia.

- N° di **stagioni** e **rassegne** sostenute
- N° di **produzioni nazionali** e straniere ospitate
- N° di **spettatori** per iniziativa e per costo dell'iniziativa
- N° di **nuove produzioni** realizzate, di produzioni transdisciplinari realizzate, di iniziative con componenti digitali o tecnologiche realizzate
- N° di **spazi/circuiti alternativi** coinvolti
- N° di **coproduzioni** (locali, regionali e internazionali) realizzate e soggetti produttori coinvolti
- N° di **artisti** (locali ed extralocali) under 35 coinvolti

---

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

- N° di **produzioni** realizzate dai soggetti del cluster
- N° di **artisti/curatori/creativi** coinvolti (locali, extralocali, under 35)
- N° di **artisti/produzioni accompagnati-formati-incubati** (con azioni specifiche di crescita)
- N° di **coproduzioni** realizzate e di produzioni nei circuiti nazionali e internazionali
- Presenza sulle **pubblicazioni specialistiche** (nazionali e internazionali) e presenza in attività di studio, ricerca e disseminazione (convegni, talk, etc.)

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.

- N° di **piani di innovazione pluriennali** proposti e realizzati
- N° di **progetti di trasformazione digitale** sostenuti
- **Budget medio** dei progetti di trasformazione digitale sostenuti
- **Ore di formazione** di competenze erogate in media nelle iniziative
- N° di **persone dell'ente culturale** coinvolte nei percorsi di formazione
- % di **ricavi sul budget** a consuntivo dei progetti realizzati
- % di **risparmi sul budget** triennale dell'ente proposto
- N° di **imprese e di addetti** del comparto tecnologico coinvolte nelle iniziative sostenute

Cultura.

9.2 Missione “Sviluppare Competenze”

Dati di contesto

Partiamo dal presupposto che:

A **Potenziare e abbattere le barriere tra le competenze è fondamentale per sviluppare l’intero sistema culturale. Ai lavoratori** in occupazioni creative **sono sempre più richieste**:

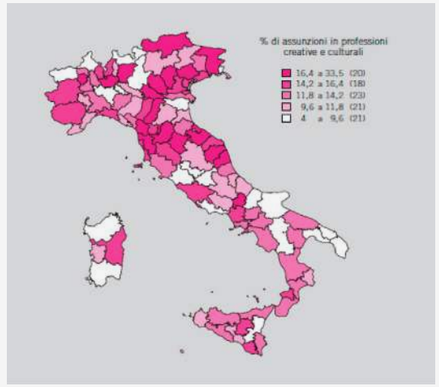
1. **capacità di supporto** (come project management, servizi al cliente, ecc.);
2. capacità di **creazione e progettazione**;
3. **competenze tecniche**;
4. **abilità di marketing**;
5. abilità di **insegnamento**.

...e il Piemonte, in particolare, ha un’alta concentrazione di lavoratori del comparto della cultura.

Fonte: Rapporto Symbola (2019) che cita indagine Nesta UK su ***banca dati della società Burning Glass su dati 2012-2016***

INCIDENZA DELLE PROFESSIONI CREATIVE E CULTURALI

sul totale delle assunzioni non stagionali programmate dalle imprese nel 2012, per provincia
(incidenze percentuali sul totale provinciale)



B **Competenze ed esperienze culturali, artistiche e creative hanno un ruolo fondamentale nei percorsi di crescita, educazione e inclusione di ogni individuo,** fin dalle età più giovani.

La povertà educativa è un problema serio che coinvolge direttamente anche il mondo della cultura.

20%

Un adolescente di 15 anni **su cinque** (20%) in Europa vive in condizioni di **povertà educativa**

28%

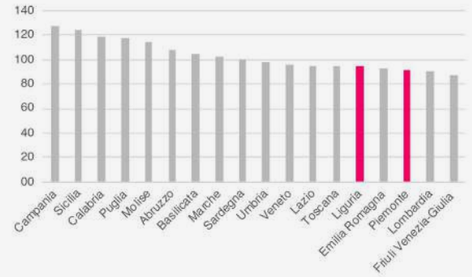
Più di **un bambino su cinque** (28%) è a **rischio povertà** ed **esclusione sociale** in **UE**

26 milioni

Più di **26 milioni di bambini** sono a **rischio povertà** o **esclusione sociale** in **Europa**

Fonte: Sconfiggere la povertà educativa, Rapporto Save The Children, 2017

INDICE DI POVERTÀ EDUCATIVA NELLE REGIONI ITALIANE



Fonte: Nuotare Controcorrente, Povertà Educativa e Resilienza in Europa, Save The Children, 2018

Concorrono infatti a definire l’Indice di Povertà Educativa l’incidenza dei minori che non sono mai stati a teatro, ad un concerto o in un sito archeologico...

Minori che	...sono mai andati a teatro	...sono mai andati a musei/mostre	...sono mai andati a concerti	...hanno mai visitato siti archeologici
Abruzzo	71,2	61,7	75,2	71,5
Basilicata	67,4	61,7	69,6	71,4
Bolzano	50	41	56,8	67,1
Calabria	81,6	78,2	79,3	86,2
Campania	77,9	69,3	84,5	75,9
Emilia Romagna	64,8	46,1	77,4	67,5
Friuli Venezia Giulia	62,9	45,6	72,5	65,3
Lazio	63,5	54,8	75,6	66,2
Liguria	67,8	39,6	71,8	62,5
Lombardia	67	44,7	76,3	64,6
Marche	67,6	52,5	76,1	69,2
Molise	79,5	63,9	79,5	76,5
Piemonte	67,3	42,8	73,7	67,2
Puglia	70,8	69,8	79,4	75,2
Sardegna	71,9	55,7	73,8	60,9
Sicilia	73	71,2	82,2	80,2
Toscana	68	46,4	68,7	64,3
Trento	57,6	25,5	75,1	48,9
Umbria	61,4	49,9	80,3	62,5
Valled'Aosta	79,2	68,5	82,2	65,7
Veneto	66,5	49,8	79	68,4
ITALIA	69	55,1	77,2	69,7

In Italia il 77,2% dei minori non è mai stato ad un concerto, il 69,7% non ha mai visitato siti archeologici, il 69% non è mai stato a teatro, il 55,1% non è mai andato a mostre o musei.

Le **percentuali osservate in Piemonte e Liguria** sono **un po’ più basse** del dato nazionale (segnale positivo), mentre la Valle d’Aosta vede percentuali più alte della media nazionale (segnale negativo).

Concorre inoltre a definire l’Indice di Povertà Educativa l’incidenza dei minori che non hanno mai letto un libro.

Minori che	...hanno mai letto libri
Abruzzo	52,8
Basilicata	51,3
Bolzano	42,2
Calabria	66
Campania	69,4
Emilia Romagna	45
Friuli Venezia Giulia	40,3
Lazio	56,3
Liguria	36,9
Lombardia	45,3
Marche	52,5
Molise	58,8
Piemonte	43,8
Puglia	59,9
Sardegna	47,7
Sicilia	72,6
Toscana	46,3
Trento	32,6
Valled'Aosta	42,5
Veneto	40,4
ITALIA	52,8

In Italia un minore su due risulta non aver mai letto un libro. In Piemonte e Liguria l’incidenza si riduce a 4 su 10.

La biblioteca, in particolare, ha effetti benefici sui percorsi educativi dei minori, perché garantisce a tutti l’accesso al servizio gratuito di prestito libri e, in molti casi, ad attività culturali, laboratori, letture collettive, oltre a uno spazio di incontro e confronto con coetanei.

Fonte: Nuotare Controcorrente, Povertà Educativa e Resilienza in Europa, Save The Children, 2018

Mission statement

Guardiamo alla cultura come a un importante **agente di sviluppo**. Promuoviamo l'arte come linguaggio che permetta ai più giovani di **comprendere il mondo e di esserne protagonisti**. Sosteniamo un sistema formativo che alimenti le **professioni della cultura** e stimoliamo il rafforzamento dell'intero comparto, perché sia **componente vitale per la crescita della società**.

Allineamenti

SDGs

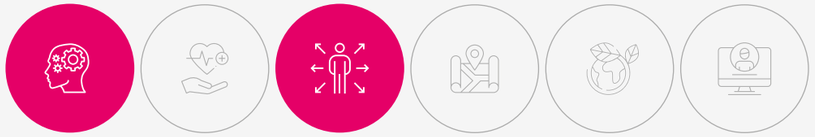
Next Generation EU

Transizione verde	Transizione digitale	**Resilienza**	**Coesione**

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	Rivoluzione verde e transizione ecologica	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	Parità di genere, coesione sociale e territoriale	Salute

Missioni trasversali



Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

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.

- N° di **enti culturali** attivati in processi di sviluppo di alleanze con il sistema scolastico
- N° e tipologia dei **risultati** derivanti dai progetti di rafforzamento della didattica avviati (ad esempio, n° di piani di innovazione avviati sulla didattica, n° di progetti di didattica sviluppati)
- N° **bambini**/**ragazzi** raggiunti con i progetti nati su stimolo di CSP
- Quantificazione dei **miglioramenti** raggiunti nelle competenze cognitive e relazionali dei bambini/ragazzi coinvolti nei progetti avviati a seguito di valutazione d'impatto

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

- N°, età e provenienza geografica degli **artisti** e **creativi** coinvolti nei progetti di formazione e accompagnamento sostenuti da CSP (corsi di formazione/residenze/masterclass/mobilità)
- % artisti/creativi che svolgono come attività primaria la **professione artistico**/**culturale** a 1 anno e a 3 anni dalla conclusione dei percorsi formativi frequentati, sostenuti da CSP

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.

- N° e tipologia delle **azioni intraprese** per l'attuazione della strategia (ad esempio, effettuata mappatura professioni e percorsi formativi, effettuata analisi di contesto del sistema formativo)
- N° di **progetti formativi** che hanno potenziato le attività connesse a collaborazioni con altri soggetti del sistema formativo/di comparto, sul totale di quelli sostenuti da CSP

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.

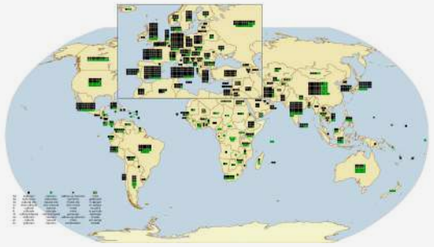
- N° di **soggetti coinvolti** in percorsi di *capacity building*
- % di **risorse** destinate al *capacity building* in rapporto ai grant concessi agli enti coinvolti
- N° e tipologia dei **risultati** derivanti dagli interventi di *capacity building* avviati (ad esempio, n° di bilanci sociali portati a compimento; n° di strumenti di pianificazione strategica attivati dagli enti)
- N° di **moduli** di *capacity building* modellizzati a vantaggio dell'Obiettivo e di CSP
- N°, tipologia e condizioni lavorative delle **nuove competenze**/**funzioni**/**figure** introdotte nello svolgimento delle attività e nella gestione dei soggetti culturali, tra gli enti coinvolti nei progetti di *capacity building*

Cultura.

9.3 Missione “Custodire la bellezza”

Dati di contesto

L’Italia, assieme alla Cina, **è il paese con il più alto numero di siti compresi nella World Heritage List dell’UNESCO: 55 siti** (dei 869 siti culturali, 213 naturali e 39 misti riconosciuti nel mondo).



Nel 2018, l’Italia vanta 4.908 tra musei, aree archeologiche, monumenti e ecomusei aperti al pubblico. È un patrimonio diffuso su tutto il territorio: in un comune italiano su tre (2.311) è presente almeno una struttura a carattere museale.

Fonte: Istat, 2019

In Piemonte e Liguria si trovano 7 siti della World Heritage List UNESCO:
Residenze sabaude di Torino e dintorni; Sacri Monti del Piemonte e della Lombardia; i Siti palafitticoli preistorici attorno alle Alpi di Azeglio e Arona; Paesaggio vitivinicolo delle Langhe-Roero e del Monferrato; Ivrea città industriale del XX secolo; Porto Venere, Cinque Terre e le Isole; Genova: Le Strade Nuove e il sistema dei Palazzi dei Rolli.

Tra musei, aree archeologiche e monumenti, **il Piemonte risulta essere una delle regioni con la più alta concentrazione di strutture**: 411 rispetto alle 553 della Toscana, che si colloca al primo posto.

I MUSEI PER TIPOLOGIA

	Natura prevalente (%)					Titolarità (%)		
	Museo, galleria e/o raccolta	Area o parco archeologico	Monumento o complesso monumentale	Ecomuseo	**Totale**	Statale	Non statale	**Totale**
Piemonte	79,3	2,4	13,4	4,9	100	3,9	96,1	100
Valle d'Aosta	65	10	16,7	8,3	100	-	100	100
Liguria	87,1	2,6	9,8	0,5	100	6,7	93,3	100
Italia	79,1	6,7	12,8	1,4	100	9,4	90,6	100

Torino figura al 3° posto nella lista delle grandi città per numero di testimonianze della ricchezza storico-culturale, architettonica e archeologica con 49 strutture (Roma è la prima con 121).

Fonte: Istat, L’Italia dei musei, 2019

Molto consistente è anche il patrimonio culturale ecclesiastico e di interesse religioso…

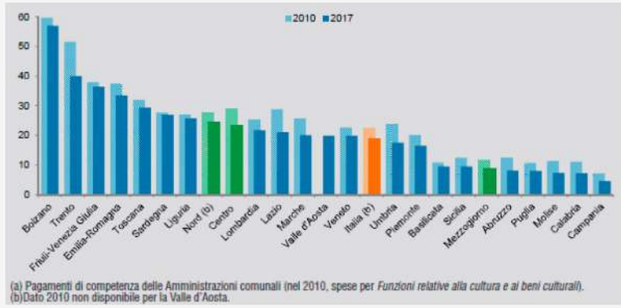
PATRIMONIO CULTURALE ECCLESIASTICO Ricostruito sulla base del data base «Vincoli in Rete» (VIR)

Categoria di bene	Piemonte	Liguria	V. Aosta	3 regioni	Italia	Percentuale 3 regioni / Italia
Abbazia	45	20	0	**65**	439	15%
Basilica	12	2	0	**14**	218	6%
Battistero	12	4	0	**16**	113	14%
Cappella	493	283	28	**804**	3037	26%
Cattedrale	6	2	1	**9**	218	4%
Chiesa	1.916	1.576	65	**3.557**	31.049	11%
Chiostro	32	30	2	**64**	704	9%
Collegiata	8	1	2	**11**	107	10%
Convento	86	96	2	**184**	2.932	6%
Duomo	10	1	0	**11**	299	4%
Monastero	35	25	0	**60**	866	7%
Oratorio	181	355	0	**536**	2.833	19%
Pieve	16	2	0	**18**	281	6%
Sinagoga	4	2	0	**6**	34	18%
Totale categorie di bene religiosi	2.856	2.399	100	**5.355**	**43.130**	12%

Solo parte delle chiese e delle cappelle esistenti sono al momento incluse nelle statistiche VIR di cui alla tabella. Integrando la banca dati VIR alla banca dati CEI, **si stima che il numero totale di chiese e cappelle si attesti attorno alle 18/19.000 unità nel territorio delle 3 regioni**, e probabilmente anche questa è una stima per difetto (A. Longhi, 2020).

Fonte: Elaborazioni del Prof. Andrea Longhi su dati Vincoli in Rete (VIR).

SPESA CORRENTE DEI COMUNI PER TUTELA E VALORIZZAZIONE DI BENE E ATTIVITÀ CULTURALI E PAESAGGISTICI (a) Anni 2010 e 2017, euro pro capite.



(a) Pagamenti di competenza delle Amministrazioni comunali (nel 2010, spese per *Funzioni relative alla cultura e ai beni culturali*).
(b)Dato 2010 non disponibile per la Valle d'Aosta.

Ma mantenere un grande patrimonio costa e le risorse pubbliche sono sempre meno.

Fonte: Istat, Finanza locale: entrate e spese dei bilanci consuntivi di Comuni, Province e Città Metropolitane

Mission statement

Ci prendiamo cura del **patrimonio culturale** del nostro territorio, perché anche le prossime generazioni possano beneficiare di questa **ricchezza**. Progettiamo **strategie** a medio e lungo periodo per interpretare i **beni culturali** all'interno del proprio **paesaggio** e creare così le condizioni per offrire **una visione sostenibile della cultura**, da un punto di vista **economico e sociale**.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

- Transizione verde
- Transizione digitale
- **Resilienza**
- Coesione

PNRR

- **Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura**
- Rivoluzione verde e transizione ecologica
- Infrastrutture per una mobilità sostenibile
- Istruzione e ricerca
- Parità di genere, coesione sociale e territoriale
- Salute

Missioni trasversali

- **Saperi**
- *Wellbeing*
- Opportunità
- **Geografie**
- **Svolta *green***
- Digitale

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.

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**.

Risultati attesi - KPI

- N° di **accordi/convenzioni** siglati
- N° di **partner** coinvolti
- Ammontare delle **risorse totali** generate rispetto all'impegno della nostra Fondazione

- N° di **progetti** specificatamente sostenuti in tale ambito e relativo budget
- N° di **attività di formazione** avviate, soggetti coinvolti e ore di formazione erogate
- N° **progetti di ricerca** avviati e relativo budget
- **Costo dell'attuazione del piano di manutenzione** in previsione decennale rispetto al costo di operazioni di restauro (utilizzando benchmark)

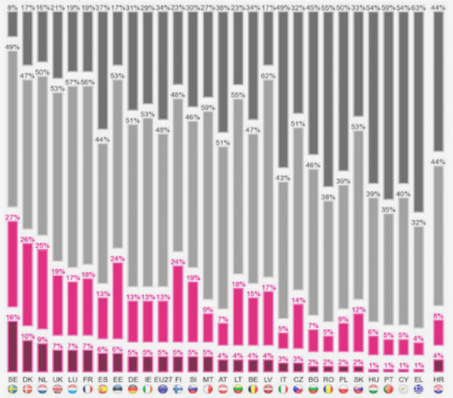
- N° di **istituzioni** coinvolte
- N° di **operatori** economici coinvolti
- N° di **progettualità** stimolate a seguito della sperimentazione

- N° di **istituzioni** coinvolte
- N° di **progettualità** emerse e n° di progettualità sostenute
- **Costo della realizzazione** di progetti di sistema rispetto alla somma del costo dei medesimi progetti attivati singolarmente
- Quantità dei **materiali oggetto di intervento** (n° di volumi, ml di documentazione, mq rifunzionalizzati)

Cultura.

9.4 Missione “Favorire partecipazione attiva”

Dati di contesto



INDEX OF CULTURAL PRACTICE

- Low
- Medium
- High
- Very High

La pratica culturale, in Italia è poco diffusa rispetto agli altri paesi europei.

I dati dell’Eurobarometer evidenziano che, a livello medio europeo, la percentuale di individui il cui indice di pratica culturale è alto o medio alto è pari al 18%, mentre in Italia raggiunge solo l’8%.

Fonte: SPECIAL EUROBAROMETER 399, 2013

Scendendo più nel dettaglio...

Nel 2019, solo 1 italiano su 10 dichiara di essere andato ad un concerto di musica classica **negli ultimi 12 mesi** (2 su 10 quando si guarda agli altri tipi di concerto). **1 italiano su 2 è andato al cinema e meno di 1 su 3 ha visitato mostre o siti archeologici**.

PERSONE CHE HANNO PARTECIPATO ALMENO UNA VOLTA IN 12 MESI AD ATTIVITÀ CULTURALI 2019, valori %

Regioni	Concerti di musica classica	Altri concerti	Teatro	Cinema	Musei e mostre	Siti archeologici e monumenti
Piemonte	9,4	19,3	20,0	47,7	35,7	28,0
Valle d'Aosta	11,2	21,0	14,6	45,1	33,0	31,4
Liguria	8,4	16,4	20,2	45,4	36,0	28,5
Italia	9,9	20,2	20,3	48,5	31,8	27,4

Fonte: Istat, Annuario Statistico 2020

Il Piemonte e la Liguria mostrano percentuali inferiori rispetto alla frequenza a concerti o teatro, ma lievemente più alti quando si parla di siti archeologici o mostre. **La Val d’Aosta ha percentuali** più alte di frequentanti concerti, musei e mostre e **più basse per quel che riguarda il teatro e il cinema**. Tuttavia è anche vero che oggigiorno si può partecipare a eventi culturali su piattaforme e canali digitali e in spazi non convenzionali che sfuggono alle statistiche ufficiali e sono frequentati da una base sociale più ampia.

La partecipazione culturale è una delle dimensioni della partecipazione dei cittadini alla vita pubblica e può contribuire all’inclusione e alla coesione sociale.

Facendo audience development e community engagement, si può incidere anche su altre dimensioni, quali ad esempio le **relazioni sociali, la fiducia e il benessere** dell’individuo...

INDICATORI DEL DOMINIO RELAZIONI SOCIALI
Valore dell’ultimo anno disponibile.
Variazioni rispetto all’anno precedente e rispetto al 2010

INDICATORE	Valore ultimo anno disponibile	Variazione % (rispetto all’anno precedente)	Variazione % (rispetto al 2010)
1. Soddisfazione per le relazioni familiari (%, 2018)	33,2		
2. Soddisfazione per le relazioni amicali (%, 2018)	23,2		
3. Persone su cui contare (%, 2018) (a)	80,8		
4. Partecipazione sociale (%, 2018)	23,9		
5. Partecipazione civica e politica (%, 2018) (b)	58,8		
6. Attività di volontariato (%, 2018)	10,5		
7. Finanziamento delle associazioni (%, 2018)	14,5		
8. Organizzazioni non profit (per 10.000 ab., 2017) (b)	57,9		
9. Fiducia generalizzata (%, 2018)	21,0		

— Confronto non disponibile Miglioramento Stabilità Peggioramento

(a) Dato 2010 non disponibile, variazione basata sul 2
(b) Dato 2010 non disponibile, variazione basata sul 2

Fonte: Istat

...e sulla partecipazione politica.

Tra il 2014 e il 2019 la quota di persone di 14 anni e più che non partecipano alla vita politica è salita dal 18,9% al 23,2%. La partecipazione politica avviene in modo soprattutto indiretto, cioè informandosi o parlandone (74,8%) e poco per via attiva (8,0%). I giovani sono i più coinvolti dalla politica attiva: il 14%, in età tra i 14 e i 24 anni, ha partecipato in modo diretto, soprattutto andando a cortei (12,8%).

Fonte: Istat,2020

POPOLAZIONE CHE PARTECIPA ALLA VITA POLITICA Valori %

ANNI CLASSI DI ETÀ	Parlano di politica (a)						Partecipazione ad un comizio (b)	Partecipazione ad un corteo (b)	Ascolto di un dibattito politico (b)	Attività gratuita per un partito politico (b)	Ha dato soldi ad un partito (b)
	Tutti i giorni	Qualche volta alla settimana	Una volta alla settimana	Qualche volta al mese	Qualche volta l’anno	Mai					
2015	10,6	24,9	5,7	16,0	10,7	30,6	4,5	4,2	19,6	1,0	1,8
2016	8,7	22,6	5,4	16,1	12,6	32,8	3,6	4,3	17,7	0,8	1,5
2017	7,5	20,8	5,1	15,8	14,8	34,6	3,8	3,5	16,3	0,7	1,2
2018	8,5	21,8	5,3	16,4	15,7	31,3	4,6	3,2	18,7	0,9	1,5
2019	**7,5**	**20,5**	**4,9**	**15,8**	**14,7**	**35,5**	**4,1**	**3,9**	**15,0**	**0,8**	**1,7**

Fonte: Istat, Statistiche Elettorali, Annuario statistico 2020

Un italiano su tre non parla mai di politica, solo il 15 % ascolta i dibattiti politici e solo il 4% partecipa a comizi o a cortei. E in media un italiano su tre non va a votare.

Mission statement

Invitiamo le persone a diventare **protagoniste**: favoriamo infatti la nascita di un **nuovo spirito di condivisione** con cui ripensare gli **spazi culturali e civici**, interpretandoli in una nuova prospettiva che li renda più **inclusivi** e **coinvolgenti**. Consideriamo la cultura come motore per costruire una **nuova cittadinanza attiva**.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

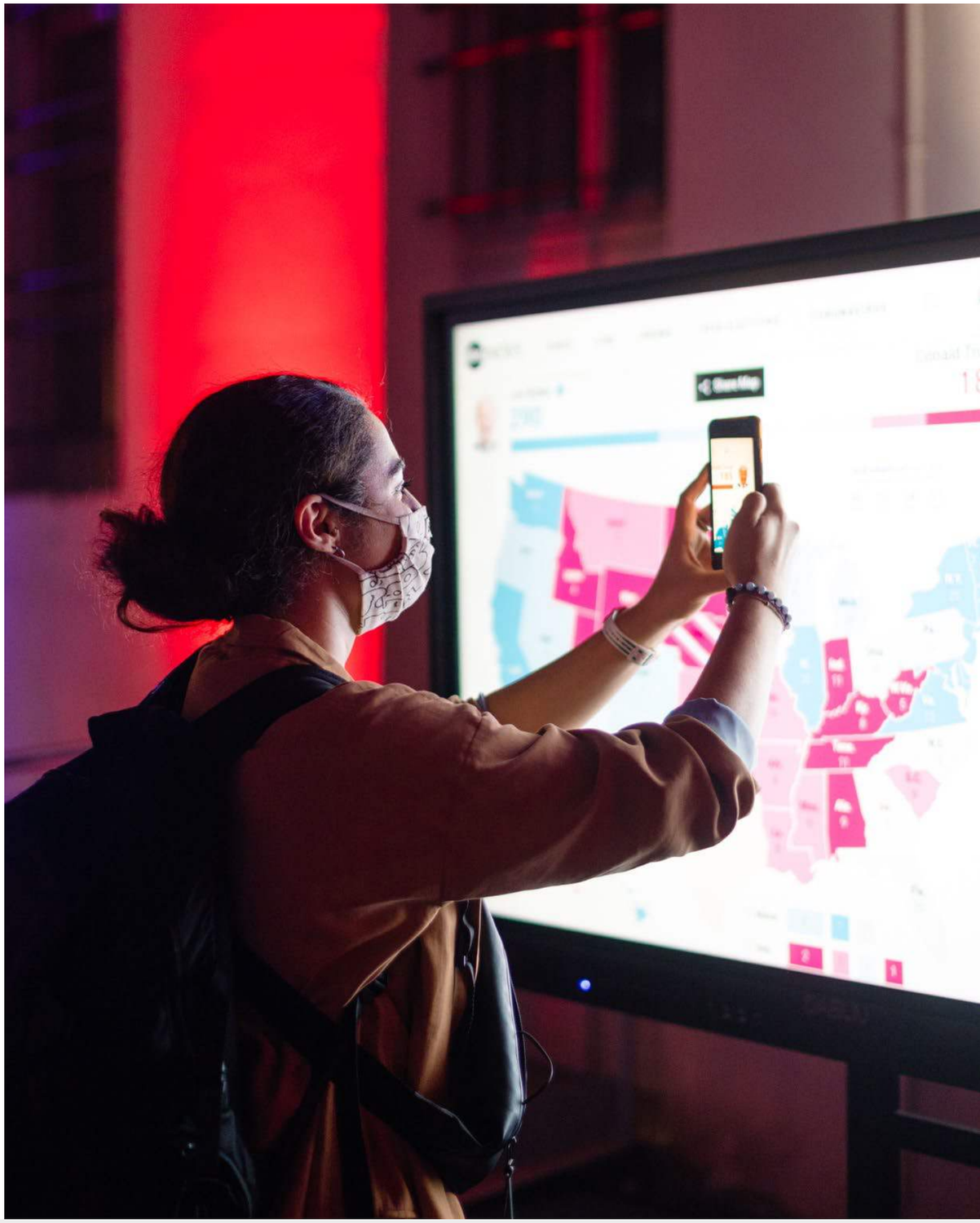
Transizione verde	Transizione digitale	Resilienza	**Coesione**

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	Rivoluzione verde e transizione ecologica	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	Parità di genere, coesione sociale e territoriale	Salute

Missioni trasversali

Saperi · ***Wellbeing*** · **Opportunità** · **Geografie** · Svolta *green* · Digitale



Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

Sviluppare **alleanze e una relativa rete con soggetti strategici** che hanno nella loro mission il favorire la partecipazione delle persone alla vita collettiva e sostenerne alcuni nella loro fase di potenziamento e cambiamento per rafforzarli come player rappresentativi del territorio in percorsi in coerenza con la Missione.

- N° di **stakeholder strategici** coinvolti per tipologia e livello territoriale
- N° di **stakeholder sostenuti** per potenziamento/cambiamento
- % **giovani** (under 35) e donne presenti in posizione apicale negli stakeholder sostenuti
- **Budget** destinato agli stakeholder e stakeholder strategici

---

Valorizzare i **presidi culturali e civici** individuando i nodi di questa potenziale rete capillare nel nord-ovest di nuovi centri culturali, centri culturali indipendenti e centri di aggregazione civica al fine di ottimizzare eccellenze e antenne sul territorio e avviare percorsi di sviluppo per quelli dove si intravvede un potenziale.

Sviluppare iniziative volte all'incentivo di un **uso inclusivo degli spazi pubblici** destinati al benessere degli abitanti del territorio in cui sono inseriti.

- 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
- **Risorse private** generate dagli spazi sostenuti
- % **giovani** (under 35) e donne presenti in posizione apicale negli stakeholder sostenuti
- **Budget** destinato agli spazi

Sostenere **soggetti di secondo livello** operanti nell'ambito dei quattro ambiti della partecipazione individuati quali esperienze sia di gestione partecipata e integrata sia in quanto esercizio di pratica democratica; favorirne la crescita razionale anche in un'ottica di strumenti di replicabilità delle progettazioni e delle buone pratiche sviluppate in questo contesto.

- N° di **reti/soggetti** di secondo livello sostenuti, suddiviso per tipologie
- N° di **componenti** (e relativa età) per ogni rete
- N° di **reti** a cui si prende parte, suddiviso per tipologie
- N° di **comunità di pratica attivate**, ore svolte, partecipanti
- **Budget** destinato a soggetti di secondo livello

Individuare, sperimentare, valutare, scalare azioni e presidi sugli ambiti individuati e progetti specifici ad hoc; sviluppare azioni di empowerment sistemico e di esperienze che favoriscano incontri e progettualità caratterizzate da **crossover di comparti, saperi, competenze e approcci**.

- N° di **format, progetti per format, enti coinvolti**
- N° di **valutazioni attivate** da CSP (o dal beneficiario) e di ricerche/paper prodotte
- N° di **azioni scalate o replicate**
- N° **azioni di presidio** > **enti coinvolti**
- N° di **azioni di ricerca** (libri, articoli, paper, etc.) da parte di soggetti ufficiali della ricerca (università, centri di ricerca riconosciuti, altro) nei quali i destinatari sono coinvolti
- **Budget** destinato alla valutazione
- **Budget** destinato ad azioni di presidio
- N° di **progetti** destinati specificamente a giovani under 30 e ad anziani over 65

Sistematizzare – per ecosistemi territoriali e focus specifici per zone urbane, provincie, aree interne – gli elementi derivanti dalle linee strategiche precedenti per **indirizzare policies future**.

- N° di **spazi/presidi, stakeholder, soggetti di secondo livello, buone pratiche, per province e territori specifici**
- **Ripartizione territoriale** delle risorse dedicate

Obiettivo Persone

Sezione 2

10 Obiettivo Persone

Statement

Contribuiamo a **migliorare la vita delle persone in difficoltà e a rischio di fragilità**, attraverso percorsi che rendano donne e uomini più autonomi e protagonisti del proprio futuro, in una società che può così diventare migliore per tutti. Coinvolgiamo le persone e ci impegniamo affinché non si sentano sole nell'affrontare le proprie sfide, considerando **ogni diversità come una fonte di ricchezza** da cui partire. Condividiamo questa visione con le realtà che mettono le persone al centro, costruendo alleanze più capaci e solidali. Il nostro è un approccio che abbraccia tutte le dimensioni di ogni progetto di vita: un luogo in cui **abitare** con serenità, un **lavoro** che garantisca dignità e sicurezza, un'**educazione** per crescere cittadini consapevoli e responsabili, una **comunità** che si rinnova in modo resiliente e **territori inclusivi** che promuovano reti a livello locale e internazionale.

In un contesto in cui le diseguaglianze e le povertà aumentano con sempre **maggiore intensità** anche, ma non solo, a causa della pandemia, con un **numero crescente di persone** che manifesta **nuove fragilità** ed esigenze, l'Obiettivo Persone opera per migliorare la vita delle persone in situazione di difficoltà o a rischio di esclusione. **Autodeterminazione, progressiva autonomia, possibilità di scegliere** e guidare la propria traiettoria di **vita** e valorizzazione di tutte le risorse, le competenze e le relazioni che le stesse persone possono apportare rappresentano da tempo le parole guida del nostro operato.

Povertà e diseguaglianze sono frutto di cause diverse e spesso tra loro interdipendenti: le 5 Missioni dell'Obiettivo Persone, anche in collaborazione con quelle degli altri Obiettivi (come indicato nell'apposita sezione di questo Piano relativa alle trasversalità), contribuiscono a formulare risposte integrate e trasversali alle esigenze e agli obiettivi di tipo lavorativo, abitativo, educativo e sociale espressi delle persone con cui operiamo.

In tempi in cui **isolamento e povertà di relazioni** rappresentano spesso la cifra della condizione umana, ad acquistare ulteriore importanza è il **ruolo delle comunità**, delle reti fra persone, enti, istituzioni e imprese, dei processi anche spontanei e informali di **prossimità** e delle esperienze virtuose legate alla **cultura del dono e del volontariato**. Questi fattori sono infatti cruciali per contrastare le diverse forme di povertà, costruire **territori più capaci di rispondere a situazioni di emergenza** e disegnare **prospettive di coesione, solidarietà e resilienza**, anche attraverso la promozione di **partenariati locali e internazionali**.

Le **competenze degli enti** che compongono l'ecosistema locale di organizzazioni impegnate in processi ed interventi di contrasto alle diseguaglianze rappresentano **il patrimonio da consolidare e sul quale investire**, in un'ottica di riflessione condivisa, di complementarità e di armonizzazione delle rispettive programmazioni, risorse e strategie. Per questo, percorsi di rafforzamento delle competenze rivolti a enti del terzo settore e istituzioni pubbliche locali, esercizi di valutazione rigorosa degli effetti, di raccolta, di analisi e di elaborazione di dati e di sistematizzazione di pratiche e strumenti ampiamente sperimentati accompagnano gli interventi che sosteniamo e consentono di rendere alcune esperienze capaci di essere **diffuse, replicate, rese ulteriormente scalabili**, proponendo talvolta utili **indicazioni per politiche a livello locale e nazionale e per nuove progettazioni**.

Nel campo sociale ed educativo, la CSP realizza la sua strategia anche grazie alle competenze, all'esperienza e alle progettualità sviluppate dai suoi Enti strumentali, in particolare dalla **Fondazione Ufficio Pio**, dalla **Fondazione per la Scuola** e dal suo ente partecipato **Consorzio Xké? ZeroTredici**, ciò al fine di fornire una risposta coordinata e condivisa alle esigenze attuali ed emergenti e di massimizzare l'impatto delle azioni complessivamente realizzate.

Il nostro impegno 2021-2024

Nel corso del quadriennio, la CSP si pone l'obiettivo di **accrescere l'impatto delle risorse impiegate**, impegnandosi da un lato a migliorare la leva attuale per progettualità e rapporti in corso (come, per esempio, convenzioni, collaborazioni istituzionali pluriennali, etc.) e, dall'altro, a utilizzare questa dimensione come criterio per la progettazione o la selezione di nuove iniziative. Anche nel campo sociale ed educativo, la CSP lavorerà per **accrescere e moltiplicare l'effetto leva** delle risorse messe a disposizione, assumendo un importante **ruolo di accompagnamento e facilitazione**, valorizzazione di tutte le sinergie derivanti dagli ingenti fondi messi a disposizione in questo periodo a livello locale, nazionale ed europeo e riduzione dei rischi legati a inutili sovrapposizioni, dispersioni ed inefficienze.

In generale, gli indicatori di performance individuati più avanti nelle schede Missione si riferiscono a puntuali elementi di strategia, richiamando ad una dimensione di impatto quantitativo sul territorio che rappresenta l'ambizione della CSP per il prossimo quadriennio, nella consapevolezza di assumere impegni precisi con il territorio su obiettivi legati agli effetti. I documenti di programmazione annuale saranno la sede dove gli obiettivi e gli impegni potranno essere declinati in modo più puntuale. Qui di seguito ne vengono presentati alcuni a titolo esemplificativo.

Persone.

KPI di Obiettivo

60%

Imprimere un **effetto leva** pari al 60% per azioni di *fund raising* realizzate da fondazioni di comunità della Valle d'Aosta, del Piemonte e della Liguria sostenute dalla CSP.

200.000

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.

40%

Ottenere che almeno il 40% degli **inserimenti lavorativi** stabili raggiunti nell'ambito di iniziative sostenute dalla CSP 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).

30

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.

20

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.

12.000

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 CSP.

30

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.

15

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.

50

Sostenere fino a 50 **partenariati territoriali** tra Italia e Africa volti alla promozione di uno sviluppo sostenibile.

5

Realizzare almeno 5 **iniziative** volte a promuovere la **sostenibilità ambientale** e l'**inclusione sociale** di contesti urbani in cui verranno sviluppati interventi promossi dalla CSP.

50.000

Sviluppare, in collaborazione con la Città di Torino, un primo pilot per la costruzione di un **database su dati infanzia e adolescenza** della Città di Torino relativamente ad un quartiere della Città con circa 50.000 abitanti, con eventuale estensione anche ad altri dati per fasce d'età e territori.

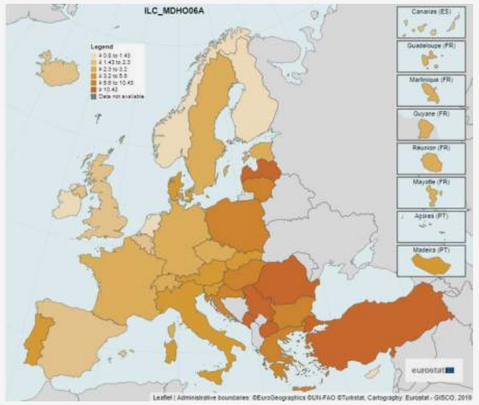
Persone.

10.1 Missione “Abitare tra casa e territorio”

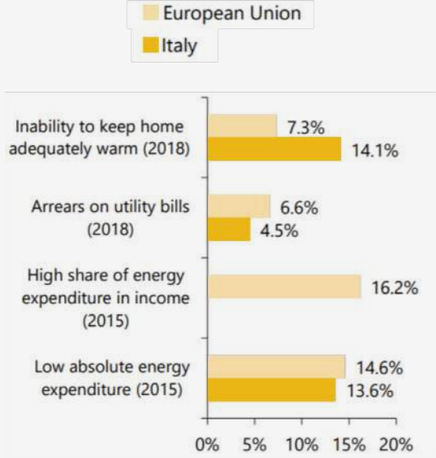
Dati di contesto

In Italia il 5,5% della popolazione risulta vivere un grave disagio abitativo perché residente in una casa sovraffollata, con problemi quali: perdite dal tetto, assenza di servizi igienici in casa o casa troppo buia (dato 2018, Eurostat). **Tra i problemi** anche il **riscaldamento e la morosità** nel pagamento delle bollette...

POPOLAZIONE IN CONDIZIONE DI GRAVE DEPRIVAZIONE ABITATIVA (%), 2018

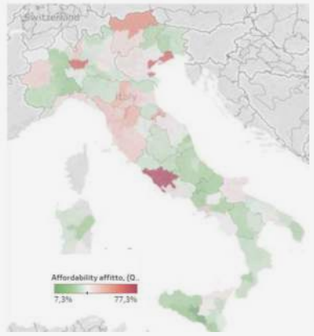


Fonte: Eurostat, Housing Statistics

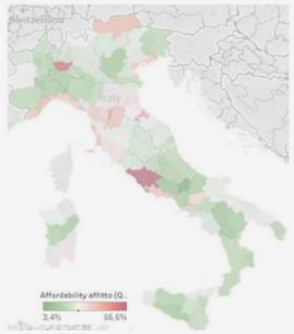


Fonte: EU Energy Poverty Observatory 2020 - Member State Reports on Energy Poverty 2019

Nel **nord Italia** si riscontra una **condizione abitativa mediamente più favorevole** ma non mancano le famiglie che vivono in disagio abitativo perché le case sono troppo care...



Comuni Capoluogo di Provincia



Province

PERCENTUALE DI REDDITO PRO CAPITE PER CONTRIBUENTE NECESSARIO AD AFFITTARE UNA ABITAZIONE DI 90 m²
secondo i prezzi medi di locazione OMI-Agenzia delle Entrate

Fonte: Rapporto sulla domanda abitativa in Italia 2018-2038 - CRESME - 2020

PROVVEDIMENTI ESECUTIVI DI SFRATTO, RICHIESTE DI ESECUZIONE, SFRATTI ESEGUITI
Periodo gennaio - dicembre 2018 e variazioni % rispetto al periodo gennaio - dicembre 2017

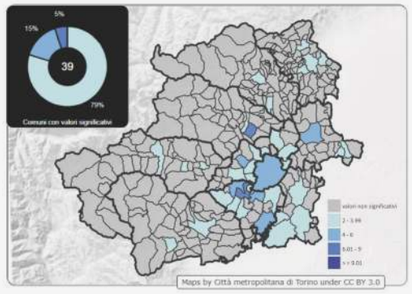
Territorio	Provvedimenti di sfratto emessi per necessità locatore e cessata locazione		Provvedimenti di sfratto emessi per morosità		Totale	Variazione % rispetto al periodo precedente	Richieste di esecuzione (*)	Sfratti eseguiti (**)	Incidenza % regionale sul totale Italia (provvedimenti di sfratto emessi)
	CAP	resto PV	CAP	resto PV					
PIEMONTE	126	109	2855	2520	5610	12,92%	10111	3378	9,99%
LIGURIA	133	259	1227	1022	2641	14,83%	4029	1218	4,70%
VALLE D'AOSTA	0	0	55	65	120	-4,76%	278	44	0,21%
ITALIA	**4305**	**2545**	**21712**	**27578**	**56140**	**-6,70%**	**118823**	**30127**	**-**

(*) Presentate all'Ufficiale Giudiziario
(**) Con l'intervento dell'Ufficiale Giudiziario

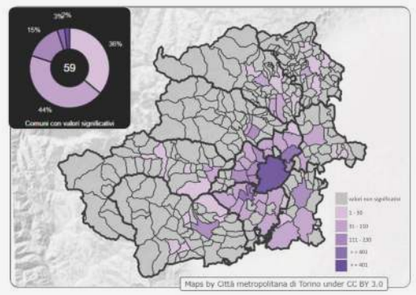
Fonte: Annuario delle Statistiche Ufficiali del Ministero dell'interno A cura dell'Ufficio Centrale di Statistica - Ed. 2019

...e perchè la **disponibilità** di **case popolari** è ancora **insufficiente**.

INCIDENZA PERCENTUALE DEL FABBISOGNO ABITATIVO
ponderato sul totale delle famiglie nella Città Metropolitana di Torino



DOMANDE INSODDISFATTE DI CASA POPOLARE
dall'avvio dell'ultimo bando nella Città metropolitana di Torino



Fonte: http://www.cittametropolitana.torino.it/ anno: 2019

Mission statement

Consideriamo l'**abitare sociale** come risposta alle domande emergenti, integrando le esigenze economiche, sociali, relazionali e lavorative delle persone e sperimentando modelli nuovi e replicabili. Favoriamo **progetti di rigenerazione urbana** in cui l'abitare rappresenta un'opportunità di trasformazione del territorio secondo principi di **sostenibilità sociale e ambientale**.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

Transizione verde	Transizione digitale	**Resilienza**	**Coesione**

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	**Rivoluzione verde e transizione ecologica**	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	**Parità di genere, coesione sociale e territoriale**	Salute

Missioni trasversali

Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

Sviluppare sistemi di **offerta abitativa sociale diffusa** – facendo leva sul patrimonio immobiliare privato sfitto o in disponibilità del Terzo Settore, su non *performing loans* e immobili risultanti da aste giudiziarie – al fine di incrementare la disponibilità di *affordable housing* attraverso modelli economicamente sostenibili e socialmente inclusivi.

- N° di **unità abitative** coinvolte nelle azioni attivate e superficie messa a disposizione
- N° di **posti letto** resi disponibili
- N° di **persone/nuclei** (con indicazione di età, genere, etc.) che hanno trovato una soluzione abitativa
- N° di **partenariati** con enti del terzo settore e/o religiosi, con istituzioni, con privati cittadini attivati nell'ambito del sistema di offerta abitativa sociale diffusa promossa dalla CSP
- **Valore delle unità abitative** incluse nel meccanismo di housing diffuso ad avvio dello stesso e valore previsto dopo un periodo di 8 anni
- N° di **iniziative realizzate** direttamente e/o promosse dalla CSP nel periodo di riferimento

---

Esplorare modalità di promozione di iniziative di rigenerazione urbana dove l'abitare si raccordi con le dimensioni infrastrutturali, logistiche, lavorative, relazionali e socioculturali per **garantire inclusione** sociale e per generare ricadute sociali, economiche, ambientali su porzioni di territorio.

- N° di **iniziative sostenute** nel periodo di riferimento
- N° di **soggetti** (enti pubblici, ETS, stakeholder) coinvolti in azioni di rigenerazione
- **Copertura territoriale** delle iniziative attivate sui territori di riferimento della CSP
- Scala[1] delle iniziative di **rigenerazione urbana** e complessità dei temi affrontati dai progetti/interventi[2]
- **Qualità sociale**[3]
- **Qualità urbanistica**[4]

Definire, anche in collaborazione con altre Missioni, iniziative volte a promuovere la **sostenibilità ambientale relativa al contesto urbano** (dal contrasto alla povertà energetica alla diffusione di modelli di efficientamento energetico, all'utilizzo di toolkit specifici, fino all'attenzione al verde urbano e alla forestazione urbana).

- N° di **processi** e **strumenti** individuati per favorire pratiche virtuose volte alla sostenibilità ambientale
- N° di **soggetti/enti/istituzioni** supportati in azioni di contrasto alla povertà energetica
- N° di **soggetti/enti/istituzioni** coinvolti in iniziative volte alla sostenibilità ambientale e al miglioramento del verde urbano
- Superficie di **città/aree** coinvolte in iniziativa di verde urbano e, nel caso di iniziative di forestazione urbana, n° di piante/alberi piantati
- **Copertura territoriale** delle iniziative attivate sui territori di riferimento della CSP e tipologia delle aree interessate (periferia/centro, etc.).

Proseguire con il sostegno a **servizi abitativi attivi** (residenze temporanee, condomini solidali, agenzie di intermediazione immobiliare sociale, coabitazioni solidali, etc.) volti allo sviluppo di competenze sociali, abitative e relazionali dei beneficiari, in risposta ai loro bisogni specifici.

- N° di **beneficiari** (con disaggregazione per età, genere, nazionalità, etc.) inseriti nei progetti di social housing temporaneo
- **Tempi di permanenza** delle persone che beneficiano di servizi abitativi attivi sostenuti dalla CSP (calcolati sulla base delle condizioni del servizio abitativo offerto)
- **Indice di occupancy** delle strutture
- Capacità dei progetti sostenuti di organizzare **azioni di coinvolgimento** rivolte ai beneficiari diretti e al quartiere (quante, quali, per chi, etc.)

Rafforzare una **cultura dell'abitare sociale innovativo e collaborativo**, promuovendo azioni di *dissemination* di modelli, ricerche, analisi, esperienze attraverso seminari, pubblicazioni, rapporti tematici, etc.

- N° di **iniziative/studi** promossi o partecipati da CSP
- N° di **partecipanti** ad eventi di diffusione e formazione
- N° di **iniziative** realizzate nell'ambito del Comitato Nazionale per l'Housing Sociale per la promozione, la divulgazione, il coinvolgimento del pubblico e delle popolazioni locali, per lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi del Comitato stesso

---

Stimolare il raccordo tra soggetti e iniziative del territorio e potenzialità offerte dalle risorse regionali, nazionali ed europee, con lo scopo di **capacitare i territori** attraverso azioni di accompagnamento e/o cofinanziamento.

- N° di **azioni** realizzate per promuovere il raccordo
- Percentuale di **iniziative** con esito positivo in risposta a call regionali, nazionali o europee (ed eventuale rilevamento del posizionamento in graduatoria) e percentuali di iniziative con esito negativo
- Dimensione delle **risorse**, attratte con l'ausilio della CSP, attraverso fondi nazionali ed europei (diversi da quelli della Fondazione)

1. In termini di superficie coperta con iniziative di rigenerazione urbana e localizzazione degli interventi in zona periferica/centrale.
2. In termini di numero di partenariati e tipologie degli enti coinvolti negli interventi.
3. Intesa come capacità dei progetti di contribuire (1) ad una maggiore inclusione sociale delle persone che vivono le aree oggetto di rigenerazione; (2) a ridurre le diseguaglianze (maggiore accesso e fruibilità dei servizi promossi).
4. Intesa come capacità dei progetti di: (1) contribuire a migliorare la forma e l'efficienza della città attraverso un ampio equilibrio tra residenze, servizi e lavoro per costruire aree urbane vissute lungo tutto l'arco della giornata; (2) essere costruiti in accordo tra il pubblico ed i privati; (3) affrontare i temi della sostenibilità ambientale.

Persone.

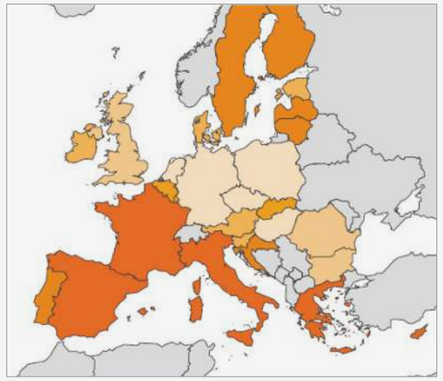
10.2 Missione “Favorire il lavoro dignitoso”

Dati di contesto

Il mercato del lavoro italiano presenta diverse criticità:

- Il **tasso di disoccupazione è elevato**: nel 2019 si attestava al 10%.
- Per il 56% dei disoccupati, si tratta di disoccupazione di lungo periodo.
- È **marcato il gap** di genere: l’occupazione maschile supera quella femminile di 18 punti percentuali.
- È **grande il mismatch nelle competenze**: circa il 40% degli adulti di età 15-64 risultano over o under qualified per la posizione che occupano (un valore più alto della media OECD, 2016).

TASSO DI DISOCCUPAZIONE dati 2019



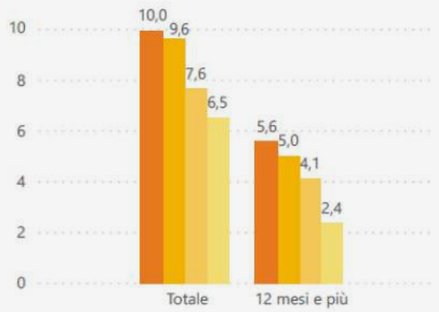
Fonte: Eurostat, online data code: TIPSUN20

LA STRATEGIA

I tassi di disoccupazione in **Piemonte, Liguria e Valle d’Aosta** risultano **inferiori alla media italiana**. Sono tuttavia **alti rispetto alle altre regioni del Nord**.

Fonte: I.Stat, statistiche sull’occupazione e la disoccupazione

TASSO DI DISOCCUPAZIONE PER DURATA
val %, 2019 / Rapporto tra le persone 15-74 anni in cerca di occupazione e le corrispondenti forze di lavoro



Il gap di genere nell’occupazione è evidente.
Il gap risulta pari a 14 punti percentuali in Piemonte e Liguria e a 9 punti in Valle d’Aosta.

Fonte: I.Stat, statistiche sull’occupazione e la disoccupazione

TASSO DI DISOCCUPAZIONE PER GENERE
val %, 2019 / Rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento

...così come il dramma dei NEET
In Piemonte, Liguria e Valle d’Aosta, come nel resto dell’Italia, i giovani con bassa istruzione sono il gruppo che ha patito maggiormente le conseguenze negative della crisi e manifestano i tassi di disoccupazione più elevati.

Fonte: I.Stat, statistiche sull’occupazione e la disoccupazione

TASSO DI DISOCCUPAZIONE PER CLASSE DI ETÀ
val %, 2019 / Rapporto tra le persone 15-74 anni in cerca di occupazione e le corrispondenti forze di lavoro

Mission statement

Accompagniamo le persone più fragili verso nuove opportunità di lavoro, offrendo percorsi capaci di **valorizzare le risorse personali e professionali**, dentro sistemi territoriali che contribuiamo a rendere più forti. La capacità di cercare attivamente, trovare e mantenere un lavoro dignitoso diventa la carta vincente per definire e rilanciare un **solido progetto di vita**, a favore di una maggiore inclusione sociale.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

Transizione verde	Transizione digitale	**Resilienza**	**Coesione**

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	Rivoluzione verde e transizione ecologica	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	**Parità di genere, coesione sociale e territoriale**	Salute

Missioni trasversali

Saperi · ***Wellbeing*** · **Opportunità** · Geografie · Svolta *green* · **Digitale**

Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Aumentare l'**occupabilità di persone a rischio o in situazione di vulnerabilità**, proseguendo interventi e introducendo iniziative sperimentali che presentino soluzioni innovative ed efficienti di politica attiva per il lavoro per target fragili rispetto a quanto attuato a livello pubblico o di altri attori locali.

Formare, accrescere, riconoscere, rendere trasferibili e rafforzare le **competenze abilitanti per il lavoro del presente e del futuro** delle persone destinatarie delle iniziative, consolidare la loro dotazione di risorse personali e professionali per trovare e mantenere un lavoro e affrontare fasi e processi, anche complessi, di transizione.

Risultati attesi - KPI

- N° totale di **iniziative finanziate** e relativo budget
- N° e budget delle iniziative che intercettano un bacino poco coperto dalle altre politiche pubbliche e private in vigore
- N° e **budget delle iniziative** che propongono percorsi innovativi di formazione o ricerca del lavoro o strumenti/meccanismi innovativi rispetto alle altre politiche pubbliche e private in vigore
- N° di **persone in situazione** di vulnerabilità[5] che beneficiano dei progetti promossi dalla CSP attraverso contratti di lavoro adeguati (ad esempio, almeno 20 ore settimanali e contratti di almeno 4 mesi)
- N° di **beneficiari dei progetti** promossi dalla CSP che mantengono occupazione dopo 12 e 24 mesi dal risultato occupazionale dovuto ai progetti, anche rispetto a numero di beneficiari di azioni pubbliche che prevedono obiettivi similari
- Costo dell'iniziativa / n° di **beneficiari** che a 12 mesi risultano occupati anche rispetto a parametri caratteristici di azioni pubbliche similari

- N° di **iniziative sostenute** da CSP che prevedono formazione, orientamento, tirocinio e rafforzamento delle competenze abilitanti per il lavoro, anche in comparazione/raffronto con altre tipologie di offerte presenti sul territorio
- N° di **beneficiari coinvolti in attività di formazione**, orientamento, rafforzamento delle competenze abilitanti per il lavoro in % rispetto ai disoccupati della zona di intervento[6]
- Ore di **orientamento erogate** in media/mediana a beneficiario
- Ore di **formazione erogate** in media/mediana a ciascun beneficiario
- % di **beneficiari** per cui è stato attivato un tirocinio
- % **persone accompagnate** che trovano lavoro in seguito a formazioni, tirocini, orientamento e azioni di rafforzamento delle competenze sostenute dalla CSP

5. Con disaggregazione per genere, tempo fuori dal mercato del lavoro, titolo di studio, situazione familiare, carichi di cura, cittadinanza italiana o no, età, ISEE, e altri indicatori rilevanti per determinare il profilo di vulnerabilità.
6. Distinti per durata della disoccupazione (meno di 24 mesi, più di 24 mesi), genere, età, nazionalità e – nel caso di persone con background migratorio – tempo dall'arrivo in Italia.

Promuovere **interventi di contrasto della povertà e promozione dell'occupabilità** e sostegno dell'inclusione sociale attraverso una risposta integrata e multidimensionale, sia sul versante economico (politiche per l'occupabilità e l'occupazione), sia sul versante sociale ed educativo (rafforzamento delle capacità, contrasto del disagio abitativo, accesso ai servizi, anche di conciliazione, fragilità familiare e relazionale).

- N° di **iniziative promosse** dalla CSP che prevedono obiettivi di promozione dell'occupabilità e contemporaneamente altri obiettivi di inclusione sociale (rafforzamento delle capacità, contrasto del disagio abitativo, accesso ai servizi, anche di conciliazione, accesso a servizi educativi per i figli, accesso a cure mediche, rafforzamento della rete sociale, etc.) e relativo budget
- N° e **tipologia di servizi erogati ai beneficiari** che in entrata delle iniziative promosse dalla CSP presentano molteplici bisogni/situazioni di vulnerabilità/ tipologie di rischio di fragilità
- N° di **persone in situazione di fragilità** o a rischio di vulnerabilità che beneficiano, all'interno di progetti promossi dalla CSP, di almeno tre tipologie di servizi (che si riferiscono sia alla promozione dell'occupabilità, sia alla progressiva autonomia delle persone in termini di autonomia abitativa, accresciuta educazione propria e dei propri figli, aumentato accesso ai servizi sanitari, etc.)
- N° di **contratti di lavoro firmati da persone** che al momento di essere coinvolte in iniziative promosse dalla CSP presentano molteplici vulnerabilità/sono a rischio diverse fragilità

Facilitare la costruzione e il rafforzamento di sinergie, alleanze, sistemi territoriali tra attori pubblici e privati, dell'economia sociale e solidale, del mondo datoriale per sviluppare nuovi e più efficaci **strumenti di politica attiva del lavoro**, dedicati in particolare alle persone in situazione o a rischio di fragilità integrando e non duplicando le competenze e gli interventi, diffondendo e valorizzando le conoscenze per meglio interpretare le sfide del mercato del lavoro, favorendo il confronto e il dibattito su questi temi.

- N° di **partenariati con tipologie diverse di enti** (per appartenenza a settore pubblico/privato no profit/ privato, per ragione sociale, per tipologia di attività) coinvolti dalla CSP in iniziative di politica attiva per il lavoro e di inclusione sociale attiva
- N° di **eventi di formazione congiunta**, scambio di esperienze tra enti/istituzioni al fine di rafforzare la capacità complessiva dei sistemi territoriali a rispondere in modo adeguato ad esigenze di accresciute occupabilità e inclusione attiva di persone a rischio di fragilità
- N° di **strumenti/pratiche/metodologie definite** e sperimentate anche congiuntamente all'interno di iniziative promosse dalla CSP sui temi relativi alle politiche attive per il lavoro e dell'inclusione sociale attiva per persone in situazione di svantaggio/a rischio di fragilità
- N° di **indicazioni/implicazioni di policy elaborate** a seguito della realizzazione di iniziative promosse dalla CSP nel campo delle politiche attive per il lavoro e dell'inclusione sociale attiva per persone in situazione di svantaggio/a rischio di fragilità

Persone.

10.3 Missione "Educare per crescere insieme"

Dati di contesto

Il sistema italiano mostra rispetto alla media europea:

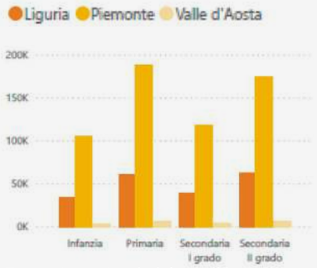
- Un **alto abbandono scolastico**
- Una **bassa percentuale di laureati**
- Un **basso tasso di occupazione dei neo- laureati**
- Una **bassa partecipazione alla formazione in età adulta**
- Una **bassa spesa totale (pubblica e privata) pro-capite in istruzione**

Fonte: Education and training monitor, 2019, p.3

	Italia - 2018	media EU - 2018
Tasso di abbandono scolastico: totale	14,5%	10,6%
Tasso di abbandono scolastico: immigrati	35,2%	20,2%
Percentuale di laureati	27,8%	40,7%
Percentuale di frequenza all'ultimo anno di scuola dell'infanzia	95,1%	91,4%
Tasso di occupazione dei neo laureati	56,5%	81,6%
Formazione in età adulta	8,1%	11,1%
Spesa pro capite per studente: ISCED 0	5,380€	6,111€
Spesa pro capite per studente: ISCED 1	5,814€	6,248€
Spesa pro capite per studente: ISCED 2	6,470€	7,243€
Spesa pro capite per studente: ISCED 3-4	6,822€	7,730€
Spesa pro capite per studente: ISCED 5-8	8,431€	11,431€

Gli **studenti** di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta delle scuole di ogni ordine e grado sono quasi **800.000**.

NUMERO STUDENTI PER ORDINE SCOLASTICO
val. assoluti, 2018



Fonte: Istat, Statistiche sull'istruzione e formazione, 2019

Esiste un'**alta variabilità tra scuole e tra classi**, segno di un disequilibrio nella ripartizione degli studenti e della tendenza di quelli più capaci e più favoriti socialmente a raggrupparsi in certe scuole e classi.

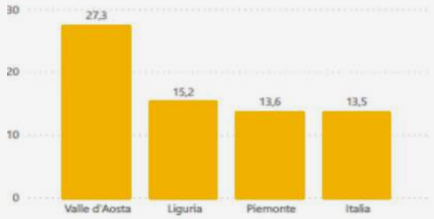
INVALSI 2019
Variabilità tra scuole, classi e alunni in Italiano

INVALSI 2019
Variabilità tra scuole, classi e alunni in Matematica

Fonte: sito Invalsi

Diversi i fronti su cui lavorare

A **Gli asili nido.** Gli asili nido e i servizi integrativi accolgono solo il 13,6% dei bambini nella fascia d'età 0-2 del Piemonte, il 15,2% della Liguria e il 27,3% della Valle d'Aosta.

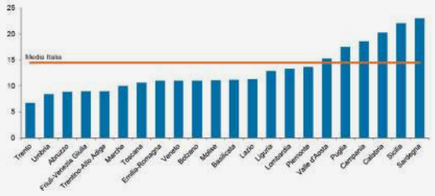


SERVIZI PER LA PRIMA INFANZIA: UTENTI PER REGIONE 2017
Percentuale utenti sulla popolazione di riferimento del servizio calcolata sommando le diverse forme di gestione (comunale diretta, comunale affidata a terzi, privata) e le diverse forme di servizio (asilo nido, nido/micronido, servizi integrativi).

Fonte: I.Stat, statistiche su servizi socio-educativi per la prima infanzia

---

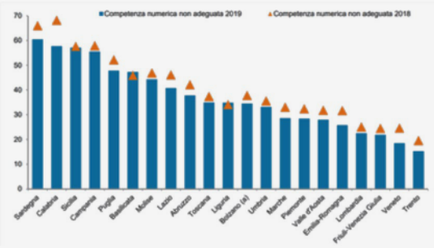
B **L'abbandono scolastico.** Nel 2018 quasi il 15 per cento degli studenti esce precocemente dal sistema di istruzione e formazione.



USCITA PRECOCE DAL SISTEMA DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE NELLE REGIONI ITALIANE.
Anno 2018, valori percentuali

Fonte: Istat, Rapporto Bes 2019

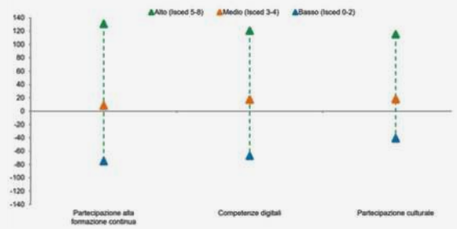
C **Il basso rendimento.** In Piemonte il 25% degli studenti delle classi II della scuola secondaria superiore falliscono il test invalsi di matematica. In Liguria tale percentuale sfiora il 30, mentre la Valle d'Aosta ottiene il risultato migliore (circa 17%).



QUOTA DI STUDENTI DELLE CLASSI II DELLA SCUOLA SECONDARIA DI SECONDO GRADO CON LIVELLO DI COMPETENZA IN MATEMATICA SOTTO LA SUFFICIENZA
(Livelli 1 e 2) Anni scolastici 2017/2018 e 2018/2019

Fonte: Invalsi

D **Digital divide.** Quasi la metà (48,5%) di chi ha un livello alto di istruzione possiede delle competenze digitali elevate, contro il 25,8% di coloro che hanno il diploma secondario e il 7,2% di chi ha un titolo di studio più basso.



VARIAZIONE PERCENTUALE DI ALCUNI INDICATORI DEL DOMINIO ISTRUZIONE E FORMAZIONE
rispetto al valore Italia per titolo di studio.
Ultimo anno disponibile (a) (b)

(a) Titolo di studio basso: Licenza secondaria inferiore, elementare o nessun titolo (Isced 0-2); Titolo di studio medio: Licenza secondaria superiore (Isced 3-4); Titolo di studio alto: Laurea o altri titoli terziari (Isced 5-8).
(b) Valori superiori allo zero corrispondono a una condizione di benessere migliore rispetto alla media Italia; al contrario, valori inferiori allo zero corrispondono a una condizione di benessere peggiore. Nel calcolo si è tenuto conto della polarità dell'indicatore.

Fonte: Istat, Rapporto Bes 2019

Mission statement

Promuoviamo opportunità in cui bambine, bambini e adolescenti possano **crescere secondo le proprie potenzialità**, sostenuti da adeguate conoscenze e competenze, diventando fin dalla nascita protagonisti della loro vita, in un p**ercorso di apprendimento continuo**. Coinvolgiamo comunità e famiglie per offrire a tutti un'educazione che parli di rispetto, sostenibilità e condivisione, come risposta alla povertà educativa e ad ogni forma di diseguaglianza.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

Transizione verde	**Transizione digitale**	Resilienza	**Coesione**

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	Rivoluzione verde e transizione ecologica	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	**Parità di genere, coesione sociale e territoriale**	Salute

Missioni trasversali

Saperi | ***Wellbeing*** | **Opportunità** | Geografie | Svolta *green* | **Digitale**

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,
entro un quadro di riflessione
e coordinamento strategico,
valorizzando le competenze
interne al sistema CSP
in sinergia con gli attori
istituzionali del territorio
e assumendo un posizionamento
di leadership a livello nazionale
e internazionale.

Risultati attesi - KPI

- **Linee strategiche** per l'implementazione di un modello educativo ibrido territoriale e indicazioni di azioni coordinate prodotte e adottate in seno ad una strategia complessiva e *mission-oriented* della CSP sui temi dell'educazione
- N° di **iniziative sperimentali** caratterizzate da approcci e metodologie ibride progettate e realizzate, attingendo in modo integrato e coordinato tra competenze degli stakeholder e competenze interne al sistema CSP, anche con il coinvolgimento di enti di ricerca e di innovazione sociale su base locale, nazionale e internazionale; budget relativo a queste sperimentazioni
- N° di **proposte di discussione**, approfondimento e sperimentazione del tema dell'ibridazione del modello educativo avanzate dalla CSP in Tavoli interistituzionali in cui la Fondazione e/o i suoi Enti strumentali partecipano con altri stakeholder a livello territoriale (Enti locali, USR, Istituzioni pubbliche locali, Fondazioni, Enti di ricerca/enti terzo settore) o a livello nazionale (ACRI, MIUR, altri ministeri, Forum e reti nazionali) e/o europeo/internazionale
- **Primo pilot** realizzato per la costruzione di un database su dati infanzia e adolescenza della Città di Torino, in collaborazione con la Città di Torino e avvalendosi delle competenze del sistema CSP in tema di ricerca, implementazione dati, sistemi innovativi, con eventuale estensione anche ad altri dati per fasce d'età
- N° di **ore di formazione** e n° di **partecipanti a iniziative rivolte a docenti**, educatori, operatori sociali e culturali sui temi di metodologie innovative e di didattica ibrida, sviluppati in stretta sinergia tra enti strumentali e partecipati di CSP
- N° di **dispositivi, strumenti e misure sperimentati** con metodologie e approcci innovativi adottati in azioni preesistenti o nuove dal Gruppo Compagnia capaci di essere diffuse, trasferite o contribuire a cross-fertilizzazioni virtuose

Promuovere iniziative
sperimentali multiattore
e multidimensionali capaci
di sviluppare un **ecosistema educativo competente, innovativo, inclusivo**,
per ridurre le diseguaglianze
e offrire opportunità
educative di qualità.

- N° di **sistemi territoriali composti** da attori diversi, con competenze complementari, sostenuti dalla CSP e attivati con azioni di progettazione partecipata territoriale per concorrere al superamento della frammentazione dei servizi pubblici e privati e garantire accesso, risposte adeguate ai bisogni e allo sviluppo di potenzialità per tutti
- N° di **percorsi di comunità di pratiche** tra operatori (insegnanti, educatori, operatori di enti culturali, etc.) sostenuti dalla CSP e organizzati con metodologie innovative per favorire apprendimento e condivisione di pratiche innovative tra pari, cross-fertilizzazione e sistematizzazione di saperi, competenze e metodi, networking, produzione di indicazioni programmatorie
- N° di **progetti finanziato dal Fondo** per il contrasto alla povertà educativa minorile e/o risorse europee promossi da enti che hanno condiviso percorsi di accompagnamento e sistematizzazione promossi dalla CSP
- N° di **soggetti inclusi**, fin dal loro avvio, in azioni di progettazione partecipata territoriale in campo educativo promosse dalla CSP e n° di nuovi soggetti e/o interlocutori coinvolti in itinere e n° di soggetti inediti (ovvero non specificamente operanti nell'ambito educativo, anche profit) implicati in questi percorsi

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

- N° di **iniziative nel campo dell'educazione** che prevedano un coinvolgimento attivo di bambini/adolescenti/genitori/famiglie e relativo budget
- N° di **bambini/adolescenti/genitori/famiglie** (con disaggregazione per età, genere, etc.) consultati in fase preliminare, in itinere o in fase di valutazione finale rispetto a iniziative promosse dalla CSP nel campo educativo che coinvolgano questi specifici target
- Uno **specifico percorso di costruzione** di una policy interna al Gruppo Compagnia che, nell'ambito delle azioni promosse, possa tenere in adeguata considerazione i diritti di bambine, bambini e adolescenti, anche sulla base di buone pratiche apprese nell'ambito della partecipazione a reti nazionali e internazionali attive su questi temi e in considerazione delle indicazioni che emergono nelle attività di consultazione e monitoraggio condotte con le famiglie

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.

- N° di **azioni sperimentali** rivolte al contrasto della dispersione scolastica con l'applicazione di modelli di valutazione di impatto sugli apprendimenti dell'intervento, anche grazie alla collaborazione con INVALSI e Fondazione per la Scuola
- N° di **azioni**, promosse dalla CSP direttamente o in collaborazione con istituzioni e stakeholders, tese a sostenere sistemi territoriali integrati di servizi per la prima infanzia di qualità flessibili e attenti a garantire accesso ai minori in condizione di vulnerabilità
- N° di **studenti disfrequenti** o a rischio di dispersione coinvolti in azioni di contrasto alla dispersione scolastica promosse dalla CSP che frequentano con maggiore regolarità il percorso scolastico e le attività extrascolastiche
- N° di **azioni sostenute** dalla CSP e/o dai suoi enti strumentali per promuovere lo sviluppo di competenze di base, personali e sociali di bambine, bambini e adolescenti (e n° di studenti e studentesse suddivisi per genere), anche in contesti non formali
- N° di **studentesse** coinvolte in azioni sostenute dalla CSP per promuovere lo sviluppo di competenze in ambito scientifico e tecnologico
- N° di **nuovi docenti/educatori** coinvolti in percorsi di innovazione didattica (su base annuale) promossi dalla CSP e/o da suoi enti strumentali

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.

- N° **ricerche e/o valutazioni** realizzate dalla CSP e/o da suoi enti strumentali, anche in collaborazione con istituti di ricerca, che mettano in evidenza le ricadute dei nuovi modi di apprendere (ibrido e diffuso) sulle competenze delle nuove generazioni e possano essere diffuse e trasferite
- N° di **iniziative promosse** dalla CSP, anche in sinergia con altri attori istituzionali, per dare diffusione e favorire la riflessione culturale sul nuovo modello di educazione e di scuola a livello locale, nazionale e internazionale e n° enti/istituzioni che partecipano a queste iniziative
- N° di **iniziative di diffusione** delle indicazioni di programmazione sulla prima infanzia a interlocutori diversi con funzioni di programmazione e sviluppo processi di innovazione

Persone.

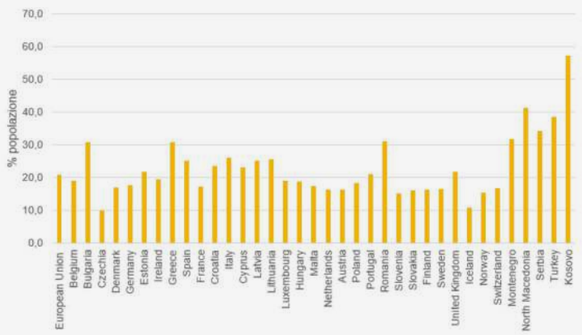
10.4 Missione "Diventare comunità"

Dati di contesto

In Italia, **le persone a rischio povertà o esclusione sociale sono il 26,1%** della popolazione, una percentuale più alta della media europea.

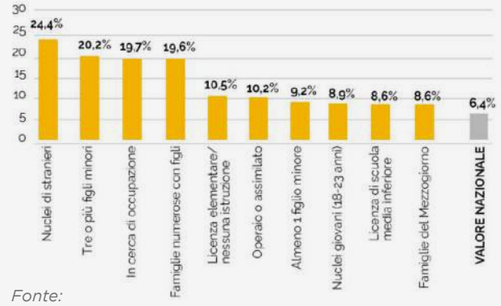
Fonte: Eurostat

PERSONE A RISCHIO POVERTÀ O ESCLUSIONE SOCIALE
2018 (%)



...**i profili più fragili** sono i nuclei familiari di **stranier**i, quelli con **tre o più figli minori** e quelli con **capofamiglia in cerca di occupazione**.

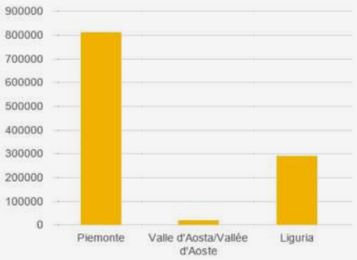
INCIDENZA DELLA POVERTÀ ASSOLUTA NELLE FAMIGLIE MAGGIORMENTE VULNERABILI
(per tipologia familiare o condizione della persona di riferimento) e confronto con valore medio nazionale - Anno 2019 (valori %)



Fonte: Istat, 2020

Nel Nord-ovest italiano le cose vanno un po' meglio, **ma le persone a rischio povertà o esclusione sociale sono più di un milione**.

PERSONE A RISCHIO POVERTÀ O ESCLUSIONE SOCIALE
2018

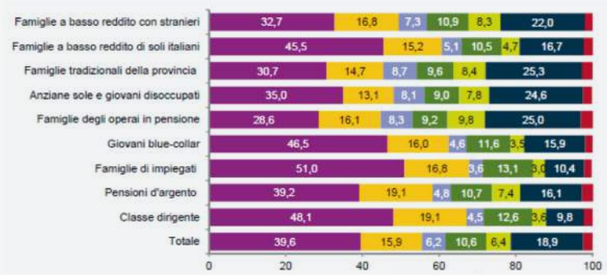


Fonte: Istat, Statistiche su povertà o esclusione sociale

...e la solitudine e la mancanza di reti sono estremamente diffuse.

PERSONE DI 18 ANNI E PIÙ PER CLASSE DI ETÀ E COMBINAZIONE DI PERSONE SU CUI POSSONO CONTARE
Anno 2016 (valori percentuali)

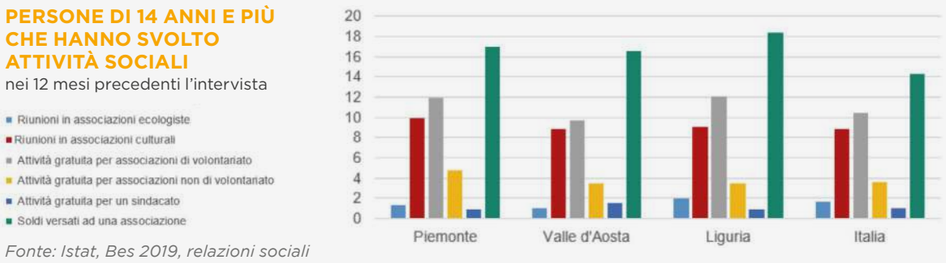
PERSONE DI 18 ANNI E PIÙ PER GRUPPO SOCIALE E COMBINAZIONE DI PERSONE SU CUI POSSONO CONTARE
Anno 2016 (valori percentuali)



Fonte: Istat, Indagine Famiglie, soggetti sociali e ciclo di vita

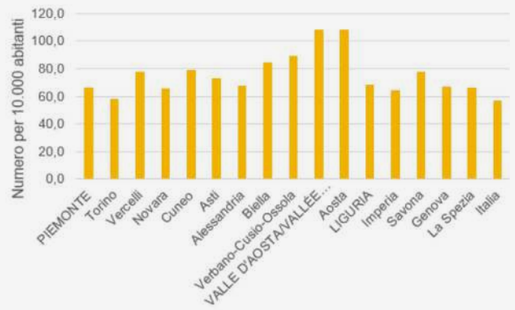
La buona notizia è che il territorio su cui opera CSP è attivo e ricettivo:
il volontariato, l'associazionismo e il terzo settore hanno diversi attori e vantano una buona partecipazione della popolazione.

PERSONE DI 14 ANNI E PIÙ CHE HANNO SVOLTO ATTIVITÀ SOCIALI
nei 12 mesi precedenti l'intervista



Fonte: Istat, Bes 2019, relazioni sociali

ORGANIZZAZIONI NON PROFIT PER REGIONE, PROVINCIA E RIPARTIZIONE GEOGRAFICA
Anno 2016 (per 10.000 abitanti)



Fonte: Istat

Mission statement

Operiamo con le comunità per renderle più solidali, resilienti e in salute, promuovendo la **qualità della vita** e la **piena cittadinanza**. Contribuiamo a **contrastare le povertà** sostenendo la cultura della solidarietà e del dono e costruendo reti di prossimità in cui la possibilità di offrire e ricevere aiuto rende le persone più forti e capaci di affrontare le proprie sfide.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

- Transizione verde
- Transizione digitale
- **Resilienza**
- **Coesione**

PNRR

- Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura
- Rivoluzione verde e transizione ecologica
- Infrastrutture per una mobilità sostenibile
- Istruzione e ricerca
- **Parità di genere, coesione sociale e territoriale**
- **Salute**

Missioni trasversali

Saperi · ***Wellbeing*** · **Opportunità** · **Geografie** · **Svolta *green*** · Digitale

Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

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.

- N° di **iniziative condotte a livello regionale** attivate sulla base di consultazioni promosse con stakeholder rilevanti per l'implementazione di interventi di promozione della salute comunitaria con forte raccordo con il sistema dei servizi esistente e che prevedano la raccolta di dati relativi anche alle caratteristiche delle persone coinvolte nelle iniziative e alla tipologia di aree (urbane, interne, etc.), dove queste iniziative vengono realizzate e relativo budget
- N° di **percorsi territoriali** (su base provinciale) di progettazione partecipata volti alla promozione di interventi relativi alla salute comunitaria attivati e/o sostenuti
- N° di **soggetti e reti** che, grazie al contributo della CSP, sperimentano l'adozione di metodologie innovative, in particolare nell'ambito della costruzione dei progetti di vita (budget di salute) e della promozione della salute comunitaria
- N° di **percorsi personalizzati** (percorsi di cura/progetti di vita) implementati o attivati anche grazie al contributo della CSP, con attenzione alle dimensioni rilevanti per l'inclusione e l'autodeterminazione (abitare, formazione lavoro e socialità)

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

- N° di **interventi** promossi dalla CSP per la promozione di sistemi territoriali di contrasto alla povertà di beni di prima necessità e di riduzione delle diseguaglianze e relativo budget
- N° di **persone** (con disaggregazione per età, genere, situazione familiare, etc.) che beneficiano degli interventi promossi dalla CSP per la promozione di sistemi territoriali di contrasto alla povertà e riduzione delle diseguaglianze, con indicazione relativa e n° di persone che beneficiano degli interventi per la prima volta
- N° di **percorsi di accompagnamento** per la strutturazione di sistemi territoriali di contrasto alla povertà di beni di prima necessità e la promozione di una cultura della prossimità e n° di soggetti coinvolti in ogni sistema territoriale accompagnato

---

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

- N° di **interventi** attivati anche attraverso e/o in collaborazione con l'Ufficio Pio, che creino opportunità di capacitazione e attivazione dei destinatari, per l'uscita da condizioni di difficoltà e per la promozione di reti sociali
- N° di **beneficiari** coinvolti in progetti di contrasto alla povertà relazionale, attraverso dispositivi e forme multiple

- N° di **nuovi progetti** promossi dalle fondazioni di comunità sostenute e accompagnate dalla CSP
- **Effetto leva**: fondi e patrimonio di terzi raccolti da parte delle fondazioni di comunità sostenute da CSP in termini assoluti e relativi
- N° di **sperimentazioni e di strumenti** sviluppati, anche all'interno di reti esistenti promosse direttamente da CSP, che favoriscano il dono e lo scambio di beni e servizi
- N° di **interventi sostenuti** dalla CSP e volti a migliorare il coordinamento, a ridurre la frammentazione e a valorizzare il ruolo del volontariato, anche delle sue forme più innovative, in ottica di individuazione e supporto delle fragilità, anche all'interno di reti con il settore pubblico

---

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.

- N° di **iniziative sostenute** e/o partecipate da CSP che promuovano la coprogettazione, la cogestione e il cofinanziamento tra soggetti pubblici, terzo settore, soggetti profit e società civile per costruire progetti e processi che offrano risposte multidimensionali, integrate e multilivello, rivolte a persone in condizione di fragilità; budget di queste iniziative e loro diffusione territoriale
- N° di **partenariati/alleanze territoriali** formalizzati e/o rafforzati grazie al contributo della CSP in ottica di corresponsabilità e che includano soggetti rilevanti e competenti provenienti da diversi settori (pubblico, terzo settore, profit, società civile, etc.) e capaci di contribuire con diverse competenze

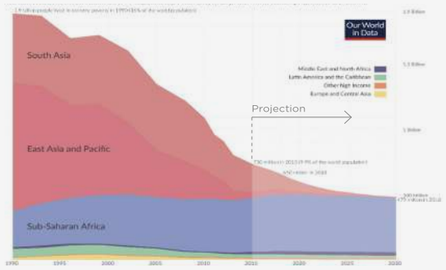
Persone.

10.5 Missione “Collaborare per l’inclusione”

Dati di contesto

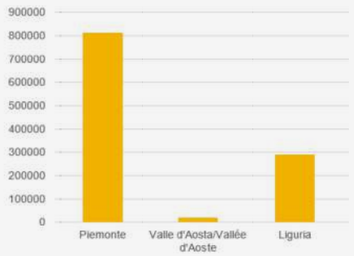
Le persone a rischio di povertà ed esclusione sociale nel mondo sono 1,9 miliardi. Nel Nord-Ovest italiano sono più di 1 milione.

NUMERO DI PERSONE IN POVERTÀ ESTREMA
Incluse proiezioni al 2030



Fonte: (1990-2015) World Bank data, (2015-2030) World Bank report “Poverty and Shared Prosperity”, 2018.

PERSONE A RISCHIO POVERTÀ O ESCLUSIONE SOCIALE
2018



Fonte: Istat, Statistiche su povertà o esclusione sociale

Tra le categorie più vulnerabili figurano i giovani...

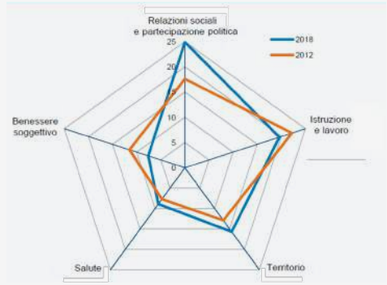
I giovani sono **sempre meno e le loro condizioni sono, per la prima volta dal dopoguerra, peggiori di quelle di chi li ha preceduti**; hanno per esempio titoli di studio mediamente più elevati dei propri genitori, ma un lavoro più precario e pagato di meno.

ANDAMENTO DELLA POPOLAZIONE DEI 15-24ENNI NEL NORD-OVEST
Fatti pari a 100 i valori del 1981

Fonte: Istat

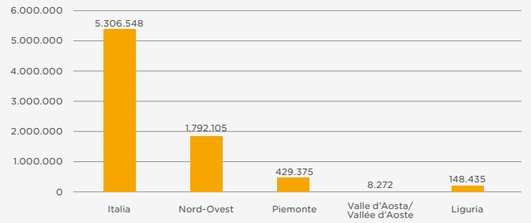
Sono quasi **2 milioni i giovani** in Italia che presentano una **condizione di deprivazione** rispetto a più dimensioni del benessere.

Fonte: Istat, Rapporto Bes 2019.



...e le persone di origine straniera.

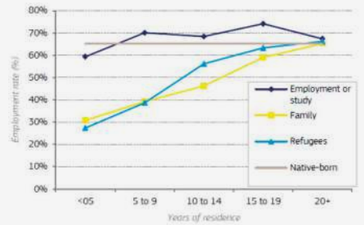
STRANIERI RESIDENTI IN ITALIA
al 1° gennaio 2020



Fonte: Istat,

Al 1° gennaio 2020, gli stranieri residenti sono **l’8,8% della popolazione italiana e il 9,8% della popolazione di Piemonte, Liguria e Valle d’Aosta**. I soggiornanti non comunitari in Piemonte, Liguria e Valle d’Aosta sono 371.418. Di questi, il 56,4% è in possesso di permesso di soggiorno per motivi familiari, il 23,5% per lavoro e il 13,5% per protezione internazionale/ex umanitaria (*Dossier Statistico Immigrazione 2020*).

TASSO DI OCCUPAZIONE PER MOTIVI DI MIGRAZIONE
e anni di residenza nell’Unione Europea (2014) / classe età 15-64



Fonte: OECD e Commissione Europea

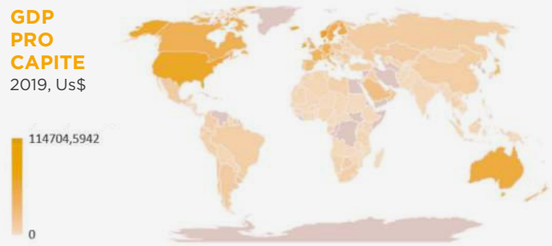
I motivi di migrazione hanno un impatto importante sul tasso di occupazione e il gap con i nativi si recupera dopo molti anni (nel 2014 si stimava il refugees gap di 20 anni).

Inoltre, a fronte dell’acuirsi delle disuguaglianze di reddito tra i paesi, gli aiuti allo sviluppo sono ancora contenuti: L’Italia dona in aiuto pubblico allo sviluppo lo 0,2% del Pil a fronte di una media OECD dello 0,4% (dati OECD 2019).

La quota di reddito che va all’1% più ricco della popolazione mondiale è aumentata in 59 paesi su 100 di cui si dispone dei dati nel periodo 1990-2015.

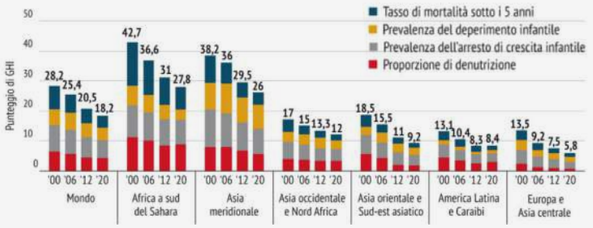
Fonte: dati World Bank

GDP PRO CAPITE
2019, Us$



L’indice globale della fame Cesvi 2020 mostra come resti **alto l’allarme fame e malnutrizione in numerosissime realtà. In particolare, nell’Africa Sub-Sahariana** i livelli di fame sono i più elevati, e vedono la presenza di 255 milioni di persone denutrite.

INDICE GLOBALE DELLA FAME
Punteggi di indice globale della fame mondiali e ragionali per gli anni 2000, 2006, 2012 e 2020 con contributo dei vari indicatori



Mission statement

Lavoriamo con i territori perché possano sostenere i soggetti più fragili nell'**accesso alle opportunità e ai diritti**, anche in altre aree del mondo. All'interno di tessuti sociali coesi e inclusivi le persone potranno raggiungere **autonomia e piena cittadinanza**, i giovani potranno diventare cittadini più consapevoli e protagonisti e tutti coloro che provengono da percorsi migratori potranno sentirsi parte attiva di una nuova collettività.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

Transizione verde	Transizione digitale	**Resilienza**	**Coesione**

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	Rivoluzione verde e transizione ecologica	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	**Parità di genere, coesione sociale e territoriale**	Salute

Missioni trasversali

Saperi | ***Wellbeing*** | **Opportunità** | **Geografie** | Svolta *green* | **Digitale**

Elementi di strategia

PER IL QUADRIENNIO

Offrire sostegno, orientamento e assistenza alle **persone vittime di reato**, indipendentemente dal tipo di reato subito e dalla condizione soggettiva della vittima, con un'attenzione specifica alle iniziative dedicate a donne vittime di violenza di genere, rafforzando sempre più il ruolo degli enti pubblici rispetto a questa tipologia di politiche e di servizi e stimolando iniziative di advocacy e di promozione della cultura dei diritti delle persone vittime di reato.

Favorire **empowerment e autonomia dei giovani**, volti a renderli protagonisti attivi e risorsa riconosciuta all'interno della società, e costruire, anche con chi maggiormente a rischio o in situazione di difficoltà, processi partecipati con i territori al fine di rendere i giovani attori di cambiamento e quindi cittadini consapevoli e responsabili.

Risultati attesi - KPI

- N° di **persone vittime di reato** sostenute e accolte grazie al contributo delle iniziative promosse dalla CSP
- N° di **reti territoriali di supporto alle vittime** di reato che, grazie alle iniziative sostenute dalla CSP, sono state attivate a livello regionale e nazionale
- N° di **donne vittime di violenza** accolte, accompagnate e protette grazie alle iniziative e agli enti sostenuti dalla CSP

- N° di **soggetti** che, grazie al contributo delle iniziative promosse da CSP, partecipano in progettualità ideate dai giovani e realizzate in partenariato con enti del territorio, per generare cambiamento e migliorare le condizioni di giovani e comunità locale e n° di partenariati e reti sostenuti
- N° di **iniziative sostenute** da CSP che promuovano la co-progettazione, la cogestione e il cofinanziamento tra soggetti pubblici, terzo settore e società civile per costruire progetti e processi che offrano risposte multidimensionali integrate, rivolte ai giovani, anche a quelli in situazione o a rischio di maggiore fragilità, affinché questi ultimi sviluppino un ruolo attivo nella realizzazione degli interventi e contribuiscano con protagonismo al loro percorso di autonomia e n° di giovani raggiunti (con disaggregazione per età e genere)

Sostenere territori specifici 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, per contrastare forme di esclusione sociale.

- N° di **iniziative avviate in ambito ACRI**, con la compartecipazione della CSP, per sostenere progettualità finalizzate alla prima accoglienza di persone migranti soprattutto nei luoghi di transito e di frontiera, per lo sviluppo e il consolidamento dei meccanismi dei corridoi umanitari e per operazioni mirate di soccorso in mare
- N° di **partenariati/raggruppamenti territoriali** composti da soggetti rilevanti, competenti e complementari che beneficiano di azioni di rafforzamento promosse dalla CSP
- N° di iniziative che contribuiscano al **cambio della narrativa** sui temi legati alla migrazione ed alla esclusione realizzate da soggetti sostenuti dalla CSP

Accrescere la capacità di risposta di enti e operatori dei servizi pubblici e del privato sociale che si relazionano con **persone con background migratorio**, per garantire a tutte l'effettiva possibilità di accesso a servizi e opportunità presenti sul territorio, favorendo processi inclusivi capaci di riconoscere e valorizzare i percorsi di ognuno.

- N° di **operatori e operatrici dei servizi pubblici** e del privato sociale che si relazionano con persone con background migratorio formati in ambito giuridico, giuridico-sanitario e sanitario grazie al contributo di iniziative promosse dalla CSP
- N° di **soggetti istituzionali** (e non) coinvolti nell'individuazione e sistematizzazione di buone pratiche utili a favorire l'accesso a percorsi formativi e occupazionali di persone con background migratorio

Avviare una **nuova iniziativa in Africa**, sviluppando modelli di intervento sistemico e complementare, capace di coinvolgere tutti i soggetti italiani impegnati in interventi di sviluppo sostenibile.

- Avviata una **nuova iniziativa di sistema** in Africa, realizzata in ambito ACRI con la compartecipazione della CSP, in collaborazione con attori istituzionali e della società civile impegnati in interventi di sviluppo sostenibile

Proseguire iniziative di **partenariato territoriale tra il Nord e il Sud del Mondo**, in collaborazione con attori specializzati del nostro territorio e con altre fondazioni, sostenendo processi che favoriscano il rafforzamento di competenze e conoscenze volte alla promozione di uno sviluppo sostenibile con un approccio multidimensionale e multi-situato.

- N° di **soggetti e reti** che, grazie al contributo delle iniziative promosse da CSP, sperimentano l'adozione di metodologie e tecnologie innovative, in particolare nell'ambito della cooperazione internazionale
- N° di **partenariati territoriali** sostenuti dalla CSP tra Italia e Africa volti alla promozione di uno sviluppo sostenibile

Obiettivo Pianeta

Sezione 2

11 Obiettivo Pianeta

Statement

Siamo chiamati ad affrontare le grandi sfide per il **futuro del Pianeta e delle prossime generazioni**, attraverso azioni capaci di risolvere problemi ad alto impatto sociale, ambientale ed economico. Favoriamo il confronto e la contaminazione tra le migliori competenze e talenti, per **raggiungere l'eccellenza**. Creiamo valore in ogni area di intervento: valorizzare una **ricerca** sempre più competitiva, accelerare l'**innovazione** capace di essere motore di sviluppo, proteggere l'**ambiente e favorire una transizione *green***, promuovere una nuova idea di **salute delle persone** – abilitata da sistemi sanitari efficienti e stili di vita sani – e favorire **opportunità internazionali di confronto**.

La strategia della CSP, attraverso l'azione dell'Obiettivo Pianeta, si attua con iniziative rivolte alla **ricerca di qualità** e al trasferimento dei suoi esiti verso opportunità di implementazione capaci di generare nuova impresa e lavoro, a cui si associa una forte intenzionalità di attrazione e sostegno dei talenti della ricerca. Inoltre, l'introduzione di nuovi paradigmi di innovazione digitale, capaci di valorizzare i dati e di ridisegnare i processi, è strumentale al rafforzamento del comparto dell'**economia sociale** favorendo il consolidamento di un ecosistema capace di attrarre opportunità, nuove competenze e finanza d'impatto. Il **sistema sanitario** viene considerato sia in relazione alla sua evoluzione digitale e dei processi, sia tramite l'incentivo alla prevenzione e promozione dei corretti stili di vita per i quali l'accesso allo sport è fattore chiave di inclusione e coinvolgimento attivo. La promozione di politiche di **protezione e valorizzazione del patrimonio ambientale**, in un quadro di relazione sostenibile tra sistema socio-economico e i capitali (o ecosistemi) naturali che lo sostengono, rappresenta un'intenzionalità strategica di CSP presente nell'Obiettivo Pianeta così come nella sensibilità d'azione delle diverse Missioni. Nell'ambito del **settore internazionalistico**, la CSP, attraverso l'azione dell'Obiettivo, ricerca, da un lato, il confronto e il comune apprendimento con le fondazioni di altri contesti e culture filantropiche e, dall'altro, promuove il contributo italiano agli studi e alla riflessione sulla formazione del Progetto europeo nel quadro globale, con particolare attenzione al dialogo transatlantico e a quello tra le sponde del Mediterraneo.

In questo quadro strategico, le cinque Missioni individuano ed abilitano, nel modo più ambizioso possibile, le condizioni di nuovi paradigmi in cui innovazione, sostenibilità ed equità concorrono allo sviluppo del nostro sistema sociale.

La CSP, con l'impegno dell'Obiettivo Pianeta, riconosce inoltre la centralità della **programmazione pluriennale dell'Unione Europea** e, parimenti, delle principali istituzioni nazionali/internazionali capaci di orientare i *trend* di sviluppo. Ciò avviene nella consapevolezza che i partner dell'Obiettivo e le istituzioni locali – specialmente università e imprese sociali – dovranno necessariamente accostarsi a questa dimensione al fine di massimizzare l'attrattività e favorire l'evoluzione del sistema economico-sociale. Le azioni dell'Obiettivo sono quindi caratterizzate da un'intensa attività di **analisi di dati interni e di contesto**, che consente di individuare gli elementi di debolezza dei diversi ambiti di intervento, di definire sfide per ogni Missione – nel modo più ambizioso possibile – e di proporre azioni personalizzate in risposta ai bisogni. L'intenzionalità strategica è facilitare l'accesso degli operatori locali a risorse economiche e cognitive reperibili su scala nazionale, europea e internazionale con l'impegno di aumentare l'effetto leva associato agli interventi dell'Obiettivo.

Il nostro impegno 2021-2024

Nel corso del quadriennio, l'impegno su azioni di tipo OKR (*Objective and Key Results*) si fonda sull'obiettivo di **elevare la leva economica d'impatto** delle risorse impiegate, impegnandosi a utilizzare questa dimensione come criterio per la progettazione e/o la selezione di nuove iniziative. A partire dalla situazione 2020, che evidenzia una leva pari a 2 volte, ci si pone l'ambizione di giungere entro il biennio a una leva superiore a 3 volte con orizzonte di leva pari a 5 volte per ogni euro stanziato a fine quadriennio.

Non marginale sarà l'impegno degli **Enti Strumentali** afferenti all'Obiettivo (Fondazione IIGM, Fondazione Collegio Carlo Alberto e Fondazione LINKS), che avranno come obiettivo l'incremento della loro leva (+25% del cofinanziamento da terze parti) e delle proprie attività sostenute dalla Commissione Europea. A tale impegno si associa una rinnovata capacità di attrazione dei talenti della ricerca (obiettivo +25% di talenti sostenuti anche da terze parti) e di aumento del 30% del numero di ore/persona dedicate ad azioni di Tech&Science for Good.

Anche le **Convenzioni con gli Atenei**, che proporranno diversi strumenti legati al sostegno di competitività e ricerca, saranno orientate ad azioni con un forte incremento dell'effetto leva e della capacità di intercettare finanziamenti esterni.

Nella logica OKR, i bandi proposti dall'Obiettivo avranno tra i criteri la capacità di **attrarre risorse a leva** e competenze, oltreché individuare specifiche aree di impatto in stretta relazione con le organizzazioni e istituzioni destinatari finali degli output realizzati.

Più in generale, gli indicatori di performance individuati nelle seguenti schede Missione in una logica OKR richiamano ad una dimensione di impatto quantitativo sul territorio che rappresenta l'ambizione della CSP per il prossimo quadriennio. I documenti di programmazione annuale saranno la sede ove gli obiettivi potranno essere declinati in modo più puntuale e gli impegni ulteriormente esplicitati. Qui nel Piano alcuni di essi vengono presentati a titolo di modello.

Pianeta.

KPI di Obiettivo

3x

Giungere ad **effetto leva** pari a 3 nel biennio, con orizzonte di effetto leva 5 aggregato sulle iniziative di Obiettivo e di CSP.

1.000

Migliorare le **competenze digitali** (vedi tema associato al capitale umano del Rapporto DESI) su almeno 1000 **addetti** delle imprese e cooperative sociali anche tramite l'aumento del 30% del numero di ore dedicate dagli Enti Strumentali a favore di iniziative di Tech&Innovation for Good.

2

Lanciare 2 grandi **acceleratori di imprese** innovative – incluse imprese sociali – di rilevanza nazionale su temi strategici per lo sviluppo del territorio, in collaborazione con incubatori ed enti di ricerca.

+5%

Incrementare complessivamente del 5% le **superfici di aree verdi** (biodiversità) in aree urbanizzate nelle principali aree urbane di Piemonte e Liguria.

+15%

Migliorare del 15% il **saldo di mobilità sanitaria attiva e** mobilità sanitaria **passiva**, ovvero dell'indice di attrazione sanitario, delle aziende sanitarie sostenute dall'Obiettivo rafforzando la posizione di leadership dei reparti ospedalieri regionali.

+20%

Aumentare del 20% l'**indice di digitalizzazione** (in riferimento ai parametri DESI associati a integrazione delle tecnologie digitali e capitale umano, in cui nel 2020 l'Italia è al 25-esimo posto su EU-28) e di utilizzo dati open delle imprese e cooperative sociali coinvolte nelle iniziative di Obiettivo.

+25%

Incrementare del 25% il numero di **startup** innovative lanciate a valle delle azioni di POC.

Sviluppare l'iniziativa **Social Data Warehouse** su scala nazionale, capace di diventare asset strategico per lo sviluppo dell'innovazione sociale e a favore della finanza d'impatto.

1,5 mln m²

Favorire **azioni di carattere ambientale** su un'estensione di oltre 1.500.000 mq.

+20%

Aumentare del 20% le **azioni** lanciate da **ASL della Regione** relative al piano cronicità in un'ottica di scalabilità di modello.

5

Sviluppare almeno 5 **relazioni consolidate** con Human Technopole e/o con **istituzioni di ricerca** di rilievo internazionale in collaborazione con gli Enti Strumentali.

+20%

Aumentare del 20% il bacino di **attori del sistema locale** partecipanti a iniziative proposte da partner che operano in **ambito internazionalistico**.

2 mln

Coinvolgere almeno 2.000.000 **cittadini** in **azioni legate alla sostenibilità** ambientale ed alla valorizzazione del capitale naturale anche in relazione ad iniziative associate al benessere e sani stili di vita.

+20%

Incrementare del 20% i **servizi digitali per la sanità** (incluso scambio di dati medici) con almeno 10 azioni legate alla telemedicina operative nell'ambito delle iniziative sostenute dall'Obiettivo.

+30%

Aumentare del 30% le **borse ERC** vinte, trattenute e/o attratte sul territorio.

+30%

Aumentare del 30% il numero dei **giovani** del territorio coinvolti su iniziative proposte in **ambito internazionalistico**.

Pianeta.

11.1 Missione “Valorizzare la ricerca”

Dati di contesto

IL CONTESTO GENERALE

Spesa R&D in Italia in crescita ma ancora molto sottodimensionata rispetto agli altri paesi UE.

Obiettivo strategico europeo: **3,00% PIL**

Media UE (2017, Eurostat): **2,06% PIL**

Italia (2017, Istat): **1,38% PIL**

SPESA PER R&D
2018, migliaia di euro a prezzi correnti

Fonte: Istat, Ricerca e sviluppo in Italia, 9 settembre 2019

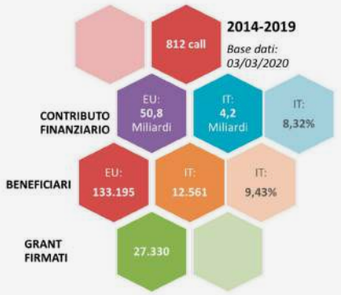
R&D nelle regioni Istat, 2018, migliaia di euro	**Totale economia**	**Imprese** (escluse università private)	**Istituzioni pubbliche** (escluse università pubbliche)	**Università** (pubbliche e private)	**Istituzioni private non-profit**
Italia	25.232.243	15.934.029	3.146.904	5.753.441	397.869
Nord-Ovest	8.892.117	6.873.070	479.329	1.365.252	174.466
Piemonte	2.987.464	2.475.788	99.739	361.675	50.262
Valle d'Aosta	23.656	16.290	1.435	3.475	2.456
Liguria	672.716	373.363	159.212	132.260	7.881

Fonte: Istat, spesa per ricerca e sviluppo intra-muros (migliaia di euro a prezzi correnti)

La *performance* italiana in Horizon 2020

Il tasso di successo è al di sotto della media europea (-2,5 punti), sebbene in miglioramento dal primo rilevamento (+1,2 punti rispetto all’11,9% registrato nel periodo 2014-2016).

PANORAMICA DI HORIZON 2020
calcolata sui Grant Agreement firmati



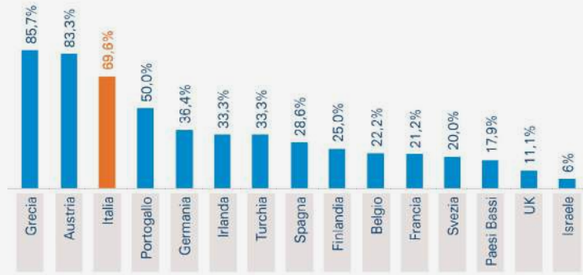
VARIAZIONI DEI TASSI DI SUCCESSO
per i periodi 2014-2016, 2014-2017, 2014-2018, 2014-2019

PARTECIPAZIONI		# Partecipazioni				€ Contributo finanziario			
	PAESE	TdS 2014 - 2016	TdS 2014 - 2017	TdS 2014 - 2018	TdS 2014 - 2019	TdS 2014 - 2016	TdS 2014 - 2017	TdS 2014 - 2018	TdS 2014 - 2019
UE - 8	DE - Germany	16,4%	16,3%	16,9%	17,3%	18,1%	17,7%	18,1%	17,9%
	UK - United Kingdom	15,3%	14,9%	15,2%	15,5%	13,8%	13,9%	14,2%	14,1%
	FR - France	17,5%	17,0%	17,7%	18,1%	16,3%	16,1%	17,2%	17,5%
	ES - Spain	13,9%	13,8%	14,3%	14,6%	12,5%	12,6%	12,8%	12,7%
	IT - Italy	**11,9%**	**12,2%**	**12,8%**	**13,1%**	**10,1%**	**10,5%**	**11,1%**	**11,1%**
	NL - Netherlands	16,9%	16,5%	17,1%	17,6%	16,3%	16,1%	17,5%	17,8%
	BE - Belgium	18,1%	17,7%	18,8%	19,3%	17,2%	17,4%	18,4%	18,4%
	SE - Sweden	15,9%	15,6%	15,7%	15,9%	13,8%	13,5%	13,6%	13,1%
	TOTALE UE-8	**15,2%**	**15,1%**	**15,7%**	**16,0%**	**14,6%**	**14,5%**	**15,1%**	**15,1%**
	Altri Membri EU	13,3%	13,3%	14,3%	14,6%	10,9%	11,1%	11,8%	12,0%
	TOT UE	**14,7%**	**14,6%**	**15,3%**	**15,6%**	**13,7%**	**13,7%**	**14,3%**	**14,3%**
	Paesi Candidati	10,2%	10,5%	11,3%	11,6%	8,3%	8,7%	8,7%	8,8%
	Paesi Associati	15,4%	15,3%	16,1%	16,3%	13,4%	13,6%	14,2%	14,1%
	Paesi Terzi	18,9%	17,5%	18,4%	19,4%	12,9%	14,1%	16,0%	17,7%
	TOT H2020	**14,8%**	**14,7%**	**15,4%**	**15,7%**	**13,6%**	**13,7%**	**14,3%**	**14,3%**

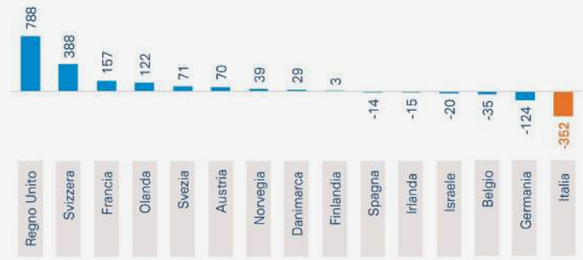
Fonte: APRE, Una panoramica sulla partecipazione italiana a Horizon 2020 – aggiornamento 2020

Un punto di debolezza del Paese è ancora la capacità di trattenere e attrarre i talenti

RICERCATORI CHE UTILIZZANO UN GRANT ERC
in università di Paesi diversi da quello di origine (percentuale del totale dei ricercatori vincitori), 2018



SALDO TRA RICERCATORI VINCITORI DI ERC EMIGRATI ALL’ESTERO
rispetto al Paese di residenza e vincitori stranieri entrati nel Paese (numero), 2007-2018



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati European Research Council, 2020

IL CONTESTO SPECIFICO

Focus sulla difficoltà del territorio nel trattenere i talenti e attrarre fondi di ricerca.

In particolare, in riferimento al **Piemonte** (su dati aggiornati al 2018), si constata che:

- Il **valore complessivo** dei grant ERC vinti è stato di circa **34 milioni di euro**.
- **10** Principal Investigator hanno **cambiato università** dopo l'assegnazione dell'ERC, spostandosi fuori regione (il valore complessivo dei grant loro assegnati era di circa 13 milioni di euro).
- La **destinazione** principale degli ERC che hanno cambiato ateneo è stata **Milano**.

DISTRIBUZIONE ERC
(Host Institution)
Maggio 2018,
433 grant

LA CAPACITÀ DI ATTRARRE FONDI H2020
(dati aggiornati al 28/11/2020)

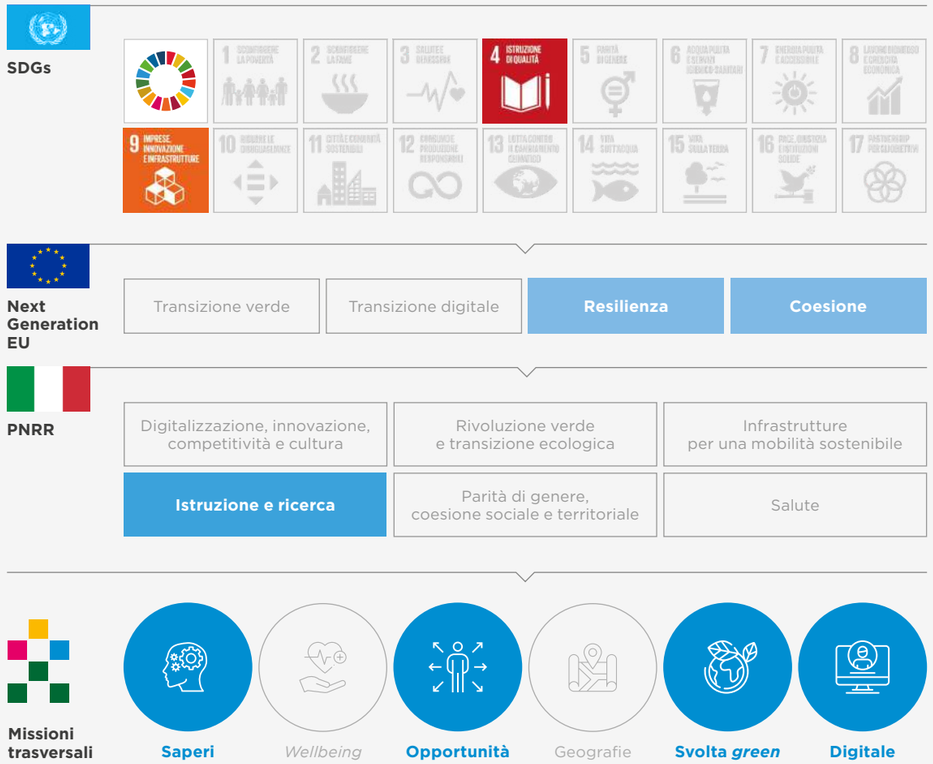
	Piemonte	Liguria	Valle d'Aosta	Per confronto: Lombardia
Fondi H2020 vinti (migliaia di euro)	494.100	275.900	773	961.500
Numero di domande	8.357	4.071	102	18.809
Grant firmati	949	565	10	2.046

Fonte: Commissione Europea (dati scaricati il 12/01/2021)

Mission statement

Contribuiamo allo sviluppo della ricerca orientata all'**avanzamento della conoscenza scientifica**, in linea con la programmazione europea. Favoriamo una formazione di eccellenza e valorizziamo la conoscenza che nasce da questi percorsi, affinché le idee migliori creino un **impatto positivo** a livello economico, sociale e ambientale.

Allineamenti



Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

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

- **Ammontare dei fondi** europei vinti
- N° di **progetti europei vinti** (assoluto e in rapporto a quelli presentati e evidenziando quelli coordinati)
- N° di **progetti** nelle reserve list
- **Posizionamento nella graduatoria/e** relative ai finanziamenti EU[7,8]
- N° di **ERC vinti**
- N° di **ERC attratti**

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

- % di **laureati** occupati o iscritti ad altro corso di studio a 1 anno e a 3 anni dal conseguimento del titolo di laurea
- **Posizionamento** nelle classifiche di riferimento[9]
- **Fruitori degli spazi** destinati alla didattica innovativa

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

- N° domande al **PoC Instrument**
- N° di **proof of concept** finanziati
- N° di **proof of concept** finanziabili
- Incremento medio del **TRL dei progetti finanziati** da inizio e fine del proof of concept
- N° di **startup e spin-off** avviate dopo il proof of concept

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

- N° di **borse di studio** finanziate
- N° di **borse di dottorato** finanziate
- Ammontare medio annuo delle **borse di studio** finanziate
- Ammontare medio annuo delle **borse di dottorato** finanziate

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

- N° di **candidature** ricevute
- N° di **progetti** ammissibili
- N° di **partner nazionali e internazionali** coinvolti
- Ammontare delle **risorse** attivate in termini di cofinanziamento

7. https://webgate.ec.europa.eu/dashboard/sense/app/eaf1621c-67ce-4972-a07b-dddba31815c1/sheet/3d13a5cb-1ef0-4c26-ac4d-51346b7b3f2d/state/analysis
8. http://www.researchranking.org/index.php?action=ranking
9. QS World University Rankings by Subject (n° top 200), classifica Times Higher Education e ranking US News

Pianeta.

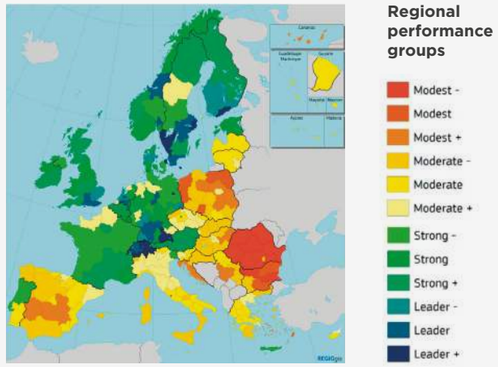
11.2 Missione "Accelerare l'innovazione"

Dati di contesto

IL CONTESTO GENERALE **Innovazione e Piemonte**

Il **Piemonte**, nell'ultima edizione del Regional Innovation Scoreboard, è classificato come **Moderate+ Innovator**.

Considerando come metrica di riferimento l'indicatore aggregato Regional Innovation Index, su scala nazionale il Piemonte si colloca al 7° posto.



Fonte: Regional Innovation Scoreboard 2019

PUNTEGGI MEDI A LIVELLO DI CLUSTER

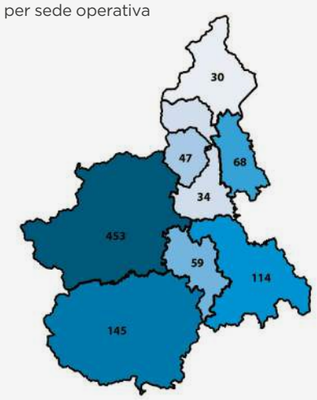
Piemonte ↓

	Innovation Leaders	Strong Innovators	Moderate Innovators	Modest Innovators
Population having completed tertiary education	131	92	80	62
Lifelong learning	191	127	67	28
International scientific co-publications	140	99	68	37
Most-cited scientific publications	114	97	68	41
R&D expenditures in the public sector	125	100	69	41
R&D expenditures in the business sector	128	84	56	33
Non-R&D innovation expenditures	89	113	108	80
SMEs with product or process innovations	128	117	84	36
SMEs with marketing or organisational innovations	130	116	83	35
SMEs innovating in-house	128	117	83	33
Innovative SMEs collaborating with others	118	126	72	26
Public-private co-publications	172	94	46	18
PCT patent applications	149	95	42	17
Trademark applications	134	76	68	43
Design applications	106	84	66	65
Employment in medium/high tech manufacturing and knowledge-intensive services	131	86	78	45
Sales of new-to-market/new-to-firm innovations (SMEs)	100	98	84	51

Fonte: Regional Innovation Scoreboard 2019

IL CONTESTO SPECIFICO **Le cooperative sociali in Piemonte**

NUMERO DI COOPERATIVE SOCIALI
per sede operativa



LE COOPERATIVE SOCIALI IN PIEMONTE

950
Cooperative sociali con sedi operative in Piemonte

4,4%
Cooperative piemontesi **sul totale nazionale**

1,7 B€
Fatturato complessivo delle cooperative piemontesi

+14,7%
Crescita del fatturato complessivo nell'ultimo triennio

48.000
Soggetti occupati nelle cooperative piemontesi

+11,5%
Crescita occupazionale nell'ultimo triennio

Fonte: elaborazioni IRCRES-CNR su dati di bilancio e Istat (dati 2017)

Le cooperative sociali piemontesi nel contesto nazionale

Dimensione	Indicatore	Piemonte	Italia
Impatto economico	Fatturato medio per cooperativa	2.057.030 €	942.288 €
	Peso del settore sul PIL	0,93%	0,61%
Impatto occupazionale	Incidenza occupazione	3,4%	2,6%
	Numero medio di occupati per cooperativa	56,6	26,4
	Retribuzione annua lorda media per dipendente	15.887 €	14.635 €
Distribuzione per dimensione	Grandi (fatturato > 50 M€)	0,7%	0,1%
	Medie (10 M€ < fatturato < 50 M€)	2,6%	1,2%
	Piccole (2 M€ < fatturato < 10 M€)	16,3%	7,9%
	Micro (fatturato < 2 M€)	80,4%	90,8%
Distribuzione per anzianità	Fondate prima del 1991	13,3%	9,4%
	Fondate dal 1991 al 1999	17,7%	12,6%
	Fondate dal 2000 al 2009	24,7%	31,2%
	Fondate dal 2010 al 2014	23,4%	25,6%
	Fondate dal 2015 ad oggi	20,9%	21,2%
Distribuzione per tipologia	Tipo A	57,7%	51,7%
	Tipo B	30,2%	28,8%
	Tipo AB	7,4%	16,7%
	Consorzi	4,7%	2,8%

Fonte: elaborazioni IRCRES-CNR su dati di bilancio e Istat (dati 2017)

Mission statement

Promuoviamo l'innovazione intesa come diffusione di conoscenze, modelli e politiche anche di derivazione europea capaci di **generare cambiamenti necessari e positivi**. Sosteniamo la crescita dell'**economia sociale** e dell'ecosistema dell'innovazione per il bene comune, verso un paradigma di sviluppo economico inclusivo che incorpori la riduzione delle disuguaglianze tra i suoi elementi costitutivi. Lavoriamo per migliorare l'accesso dei cittadini e delle organizzazioni ai paradigmi della **trasformazione digitale**, come strumenti per creare opportunità di lavoro dignitoso e per affrontare le complesse sfide della società.

Allineamenti

SDGs

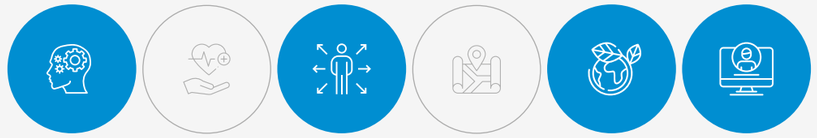
Next Generation EU

Transizione verde	**Transizione digitale**	**Resilienza**	**Coesione**

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	Rivoluzione verde e transizione ecologica	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	**Parità di genere, coesione sociale e territoriale**	Salute

Missioni trasversali



Saperi | *Wellbeing* | **Opportunità** | Geografie | **Svolta *green*** | **Digitale**

Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

Promuovere azioni volte al **consolidamento dell'ecosistema dell'innovazione**, svolgendo il ruolo di hub territoriale in un quadro di partnership strategica pubblico-privata e promuovendo l'attenzione dei policy maker e della collettività territoriale sulle iniziative della Commissione Europea orientate all'innovazione e al trasferimento tecnologico e di competenze.

- N° di **iniziative sviluppate** da partenariati nel quadro di Torino Social Impact
- N° di **startup accelerate da incubatori/acceleratori** anche grazie all'azione della CSP; attrazione di capitali verso le startup accelerate; sopravvivenza delle startup a tre- cinque anni
- N° di **eventi nazionali e internazionali** portati sul territorio e/o con il ruolo attivo dell'ecosistema territoriale
- **Interventi della Fondazione LINKS** e di altri centri sull'innovazione sostenuti dalla CSP a beneficio dell'ecosistema dell'innovazione (ad esempio, progetti EU collaborativi), anche volti all'attrazione di risorse nazionali e internazionali; importo delle risorse attratte

---

Promuovere azioni per la **resilienza, il rinnovamento, l'aumento della capacità di produrre impatto e l'efficienza delle imprese dell'economia sociale**, innescando processi di sviluppo e trasformazione organizzativa, incrementando il livello di competenze e sostenendo la formazione di una cultura imprenditoriale, in complementarità e in coerenza con le misure nazionali e le politiche comunitarie.

- N° di **imprese sociali e imprese a impatto** accompagnate in processi di trasformazione e consolidamento organizzativo
- N° di **imprenditori sociali** coinvolti nei processi di trasformazione e in percorsi per l'aumento delle competenze
- **Livello di *diversity* cognitiva**, di genere e generazionale nelle imprese sociali; giovani under 35 assunti stabilmente
- N° di **prodotti** (beni e servizi) e **processi** innovativi sviluppati dalle imprese sociali
- N° di **imprese sociali** che hanno condotto un'analisi sulla propria situazione patrimoniale e finanziaria e/o coinvolte in sperimentazione di nuovi strumenti di finanza d'impatto, con *blending* di risorse

---

Sostenere azioni di formazione e accelerazione culturale volte ad **abilitare una nuova generazione di imprenditori e innovatori orientati all'impatto**, in collaborazione con Istituzioni, attori del territorio e Università italiane, anche in linea con azioni di didattica innovativa e Terza missione.

- N° di **iniziative sostenute** di formazione e di avvicinamento all'economia sociale/civile
- N° di **scuole, centri di aggregazione giovanile, associazioni di giovani, centri culturali** coinvolti
- N° di **partecipanti alle iniziative**
- N° di ore di **formazione erogate**

Promuovere interventi volti alla **trasformazione digitale e alla gestione dei dati**, creando occasioni di incontro tra innovazione tecnologica/ processo e l'azione collettiva, al fine di abilitare le organizzazioni, di individuare modi nuovi per affrontare i bisogni del territorio e di aggregare la domanda.

- **Aumento della disponibilità** di dati open nell'ambito dell'economia a impatto
- N° di **imprese sociali** che hanno avviato o sviluppato sistemi di metriche e/o gestione dei dati oppure processi di trasformazione digitale della propria organizzazione; partenariati con enti tecnologici
- N° di **operatori/imprenditori sociali** che hanno partecipato ai processi di valorizzazione dati e trasformazione digitale e/o a percorsi di formazione sul tema
- N° di **interventi della Fondazione LINKS** orientati a incrementare l'utilizzo della tecnologia nelle imprese a impatto

---

Consolidare il sistema di competenze su iniziative e opportunità associate all'**innovazione di derivazione della Commissione Europea** che possano abilitare le eccellenze locali nella logica dello sviluppo territoriale.

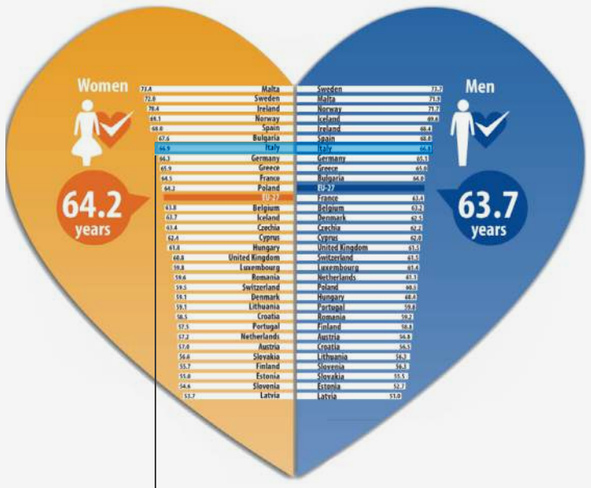
- N° di **progetti svolti** nell'ambito dello EIC
- N° di **iniziative associabili** alla EU nelle diverse Missioni di CSP
- N° di **iniziative su Horizon Europe svolte/attivate dagli Enti Strumentali**
- N° di **iniziative attivate** dalla piattaforma TSI di derivazione EU

Pianeta.

11.3 Missione “Promuovere il benessere”

Dati di contesto

IL CONTESTO GENERALE



HEALTHY LIFE YEARS AT BIRTH
Data refer to 2018 .UK, Norway, Iceland and Switzerland: non-EU countries.
Iceland: data from 2016.

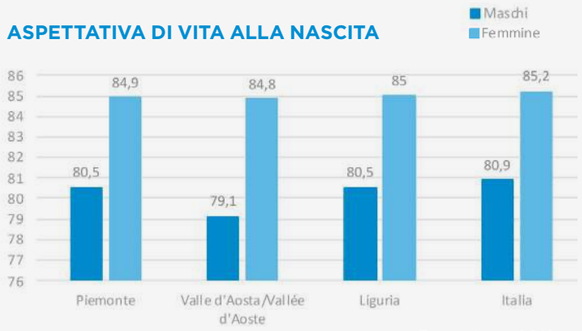
Healthy life years
The number of years that a person is expected to live without an activity limitation (disability).

Fonte: Eurostat.

L’**Italia** è 2° **in UE** per aspettativa di vita alla nascita, ma è **7°** se si guarda all’**aspettativa di vita in** condizione di **buona salute**.

È inoltre marcato il **gap di genere**.

ASPETTATIVA DI VITA ALLA NASCITA



Fonte: Istat, 2018

Tra i **fattori di rischio individuali** meritano attenzione: l‘**eccesso di peso**, la **sedentarietà** e l’**inadeguatezza dell’alimentazione**.

% della popolazione in **ECCESSO DI PESO**

% della popolazione che conduce **VITA SEDENTARIA**

% della popolazione che segue **ALIMENTAZIONE ADEGUATA**

Fonte: Istat, Indagine aspetti della vita quotidiana, 2018

IL CONTESTO SPECIFICO

IL SISTEMA SANITARIO PIEMONTESE IN CIFRE

12 ASL — circa **54.000** dipendenti

3 AOU — circa **8 mld di €** di spesa annua

3 ASO — circa **157 mln di €** di disavanzo annuale 2019 (stimato in crescita sul 2020)

Fonte: Regione Piemonte

Focus sulle patologie croniche

Il Piemonte, una delle Regioni più “anziane” d’Italia, fa rilevare una **presenza di patologie croniche più elevata rispetto alla media nazionale**: su 100 piemontesi, 41,4 dichiaravano almeno una patologia cronica nel 2017. *Fonte: relazione annuale IRES 2020*

MALATTIE CRONICHE DICHIARATE IN PIEMONTE E IN ITALIA valori percentuali

Tra le patologie croniche più diffuse, secondo l’ISTAT, figurano **ipertensione**, **artrosi** e **malattie allergiche** che, complessivamente, rappresentano quasi il 44% del totale delle patologie croniche che interessano i piemontesi.

Fonte: Indagini Multiscopo ISTAT, 2017

	Piemonte	Italia
Una malattia cronica o più	41,4	40,9
Ipertensione	18,1	17,8
Artrosi	16,1	15,1
Malattie allergiche	9,6	11,5
Osteoporosi	6,6	6,4
BPCO	6,4	5,6
Diabete	6,0	5,3

Mission statement

Stimoliamo azioni che aiutino le persone ad adottare **sani stili di vita** e che permettano al sistema sanitario di introdurre **nuovi modelli organizzativi**, migliorando l'efficienza delle risorse e offrendo un'assistenza di alto livello, anche grazie all'innovazione tecnologica e alla **trasformazione digitale**. Promuoviamo pratiche sanitarie che individuano nella **prevenzione** un fattore capace di favorire il benessere lungo tutto il ciclo di vita e una migliore sostenibilità del sistema sanitario.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

Transizione verde	**Transizione digitale**	**Resilienza**	Coesione

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	Rivoluzione verde e transizione ecologica	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	**Parità di genere, coesione sociale e territoriale**	**Salute**

Missioni trasversali

Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

Favorire l'**innovazione organizzativa e gestionale**, specie se associata a una dimensione tecnologica. Le tecnologie digitali devono essere in grado di modificare i modelli organizzativi e i sottostanti processi. Attenzione particolare alla promozione della formazione (operatori, pazienti e caregivers) e alla gestione del dato.

Possibile focalizzazione degli interventi anche infrastrutturali su una o due strutture del territorio dove sono presenti **competenze cliniche riconosciute a livello nazionale**.

- **Scalabilità dei modelli** (n° di strutture che aderiscono al modello proposto)
- **Disponibilità e accessibilità** dei dati (dei pazienti e di backoffice) tra professionisti e tra strutture, per il miglioramento della qualità delle cure
- Attivazione di **processi di E-Health** di provata efficacia
- Variazione **saldo mobilità** attiva - mobilità passiva

Creare **connessioni tra ricerca e concrete applicazioni sanitarie** (ricerca traslazionale e medicina personalizzata preventiva).

Favorire il rafforzamento e la valorizzazione della ricerca della **Fondazione IIGM** anche grazie alla collaborazione con istituzioni eccellenti in ambito scientifico (ad esempio, Human Technopole).

- *Output/outcome* **bandi di ricerca**
- N° di iniziative attivate nell'ambito della **medicina preventiva**
- Partecipazione a **trial clinici e studi multicentrici**
- N° di **pubblicazioni** in collaborazione con altri enti
- **Rete di collaborazioni** nazionali e internazionali e accesso a basi dati
- Collaborazione strutturata con **Human Technopole**
- **Attrazione e *retention*** di giovani ricercatori

Favorire l'attuazione del **piano della cronicità**, inteso come nuovo modello di cura che prevede, anche grazie alla trasformazione digitale, l'incremento della domiciliarità, la realizzazione di reti assistenziali, la riorganizzazione operativa di ospedali e distretti, l'elaborazione di piani di cura personalizzati, nell'ambito della convenzione con la Regione Piemonte.

- N° **azioni attivate** legate all'attuazione del piano cronicità per ASL
- **Trasferibilità** delle azioni
- **Censimento, analisi e individuazione delle buone pratiche** nei modelli attualmente utilizzati

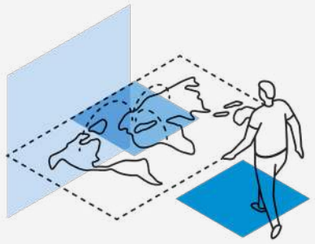
---

Sostenere azioni orientate alla **promozione di sani stili di vita**. Focus su prevenzione, sia primaria sia secondaria, sull'attività fisica e sport associati a corretta alimentazione e orientata alla fruizione sostenibile del capitale naturale.

- N° di **azioni attivate** e loro trasferibilità
- **Individuazione target** a rischio di scarsa conoscenza/accessibilità/fruibilità alle attività di prevenzione e loro coinvolgimento mirato
- N° di **enti coinvolti** nelle progettualità orientate alla promozione della salute
- **Fruizione di parchi pubblici/aree naturalistiche** con specifica progettualità orientata al benessere

Pianeta.

11.4 Missione “Aprire scenari internazionali”



Dati di contesto

IL CONTESTO GENERALE **Il sistema Nazioni Unite in Italia**

ORGANISMI ONU IN ITALIA

Roma
- International Fund for Agricultural Development
- Food and Agriculture Organization of the United Nations
- UN System Network on Rural Development and Food Security
- World Food Programme

Trieste
- Abdus Salam International Centre for Theoretical Physics
- International Centre for Genetic Engineering and Biotechnology
- International Centre for Science and High Technology

Torino
- United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute
- International Training Centre of the ILO
- United Nations System Staff College

L’Italia conta 13 **sedi** di organismi **ONU** e **3 di esse sono a Torino**.

ITC ILO – DATI RELATIVI ALLE ATTIVITÀ SVOLTE NEL BIENNIO 2018-19 E RICADUTE ECONOMICHE SUL TERRITORIO

841 **attività** di formazione, di cui 413 al Centro e 428 nel *field*

23.395 **partecipanti**, di cui 10.821 al Centro

45,5% dei partecipanti al Centro sono **donne**

190 nazionalità

ricaduta generale delle forniture attivata da ITC ILO per la gestione ordinaria della sede e delle attività **7.763.940 €**

quota **riconducibile** alla **residenza a Torino** della maggior parte dello staff **14.500.000 €**

effetti indiretti e indotti generati da attività **21.401.150 €**

Per un totale di **43.665.090 €**

Fonte: dati Fondazione Fitzcarraldo, Camera di Commercio di Torino

Think tank in Italia e in Europa

L’Italia si colloca al **10° posto nella classifica dei paesi europei** per numero di *think tank* (114).

In Italia, nella classifica dei più influenti *think tank* a livello mondiale (esclusi gli Stati Uniti) troviamo:
- 29° – Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI)
- 57° – Istituto Affari Internazionali (IAI)

Esempio di posizionamento internazionale
(cfr. TTCSP 2019): Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI)

***Esempio di attività**:*
European Council on Foreign Relations (ECFR)

IL CONTESTO SPECIFICO Imprese e studenti

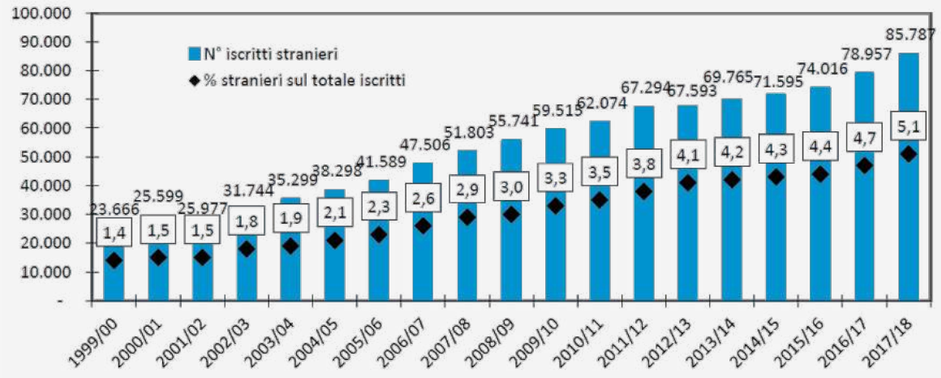
Un territorio che attrae imprese...

Nel 2016 erano 1000 le multinazionali presenti in Piemonte. Proprio le multinazionali sono il primo datore di lavoro in Piemonte, regione che si conferma leader, dopo Lombardia, Lazio ed Emilia Romagna. Stati Uniti, Francia e Germania sono i paesi principali da cui arrivano le aziende che hanno scelto il Piemonte per aprire un'attività in Italia – oltre 2.200 le unità locali censite nell'intera regione – con il manifatturiero come primo settore di attività (51% delle multinazionali) seguito da servizi (21%), commercio (19%) e costruzioni (il restante 9%). L'area metropolitana di Torino assorbe quasi i due terzi delle unità locali presenti in Piemonte.

Fonte: Osservatorio CEIP

...e studenti.

IL TREND DEGLI STRANIERI ISCRITTI A CORSI DI LIVELLO UNIVERSITARIO IN ITALIA
1999/00 - 2017/18

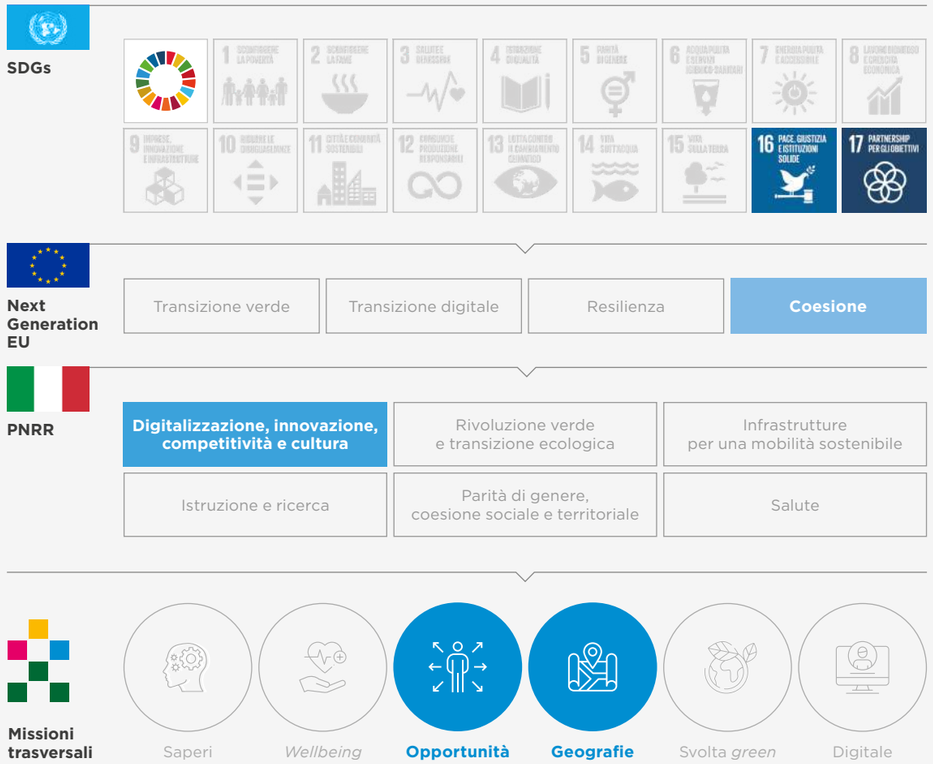


Fonte: MIUR

Mission statement

Offriamo agli attori locali opportunità di accedere a un orizzonte internazionale, per garantire una piena comprensione del quadro europeo e globale nel quale si inserisce la realtà in cui operano. Un modo per **accorciare le distanze tra dimensione locale e dinamiche internazionali** e acquisire una visione di più ampio raggio nell'affrontare le sfide e le opportunità che abbiamo davanti.

Allineamenti



Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

Favorire l'impatto delle iniziative promosse sul **rafforzamento degli attori del sistema locale** coinvolti nelle iniziative di ricerca, di formazione e di comunicazione sviluppate e nelle reti e network messi loro a disposizione dai partner internazionali della Fondazione.

- N° di **attori del sistema locale** coinvolti in iniziative messe a disposizione dai partner internazionali
- N° e **budget delle iniziative** che favoriscono l'allargamento bacino di partecipanti locale (in particolare verso il bacino poco intercettato da altre iniziative esistenti)
- N° di **azioni di valorizzazione** di network europei ed internazionali di confronto sulle politiche della ricerca e della scienza al fine di consolidare opinioni qualificate nei complessi processi decisionali

Innalzare la **qualità e la quantità di pubblici coinvolti** nelle iniziative realizzate, con l'obiettivo di ampliare il bacino dei fruitori del lavoro di analisi internazionalistico realizzato dagli enti con cui collabora la Fondazione, sostenendo la **diversità di genere e di età anagrafica** negli enti e nelle iniziative sostenute (sia a livello istituzionale, sia di progetto).

- N° e **budget** delle iniziative che coinvolgono un bacino di partecipanti (settore pubblico, privato, think tank, accademia, impresa) poco intercettato da altre iniziative esistenti
- % **uomini / donne**, sia a livello istituzionale sia progettuale
- % **under 40**, sia a livello istituzionale sia progettuale

Elevare la **qualità della produzione scientifica** e di analisi degli enti con cui collabora la Missione, monitorandone la diffusione sia nel **contesto accademico** e di ricerca, sia in quello **istituzionale** e operativo, monitorando l'impatto degli eventi e delle iniziative promosse sia sull'opinione pubblica sia sui decision makers, in particolare attraverso media e strumenti di comunicazione tradizionale e online.

- N° e **budget dedicato** a pubblicazioni, cartacee e online; diffusione e penetrazione delle pubblicazioni, sia a livello accademico sia nel contesto istituzionale (es. studi realizzati su incarico di Istituzioni pubbliche).
- N° e **budget delle iniziative** che coinvolgono decision makers e rappresentanti di istituzioni (pubbliche e private)
- **Posizionamento** web e copertura media associata alla produzione scientifica degli enti
- **Posizionamento** web e copertura media per CSP (effetto immagine)

Promuovere iniziative di **formazione e *capacity building*** che accrescano il capitale umano dei beneficiari, offrendo opportunità di partecipazione a programmi di studio e di formazione di respiro internazionale in particolare a giovani nella fase iniziale del proprio percorso professionale.

- N° e **budget dedicato** a pubblicazioni, cartacee e online; diffusione e penetrazione delle pubblicazioni, sia a livello accademico sia nel contesto istituzionale (ad esempio, studi realizzati su incarico di Istituzioni pubbliche)
- N° e **budget delle iniziative** che coinvolgono decision makers e rappresentanti di istituzioni (pubbliche e private)
- **Posizionamento** web e copertura media associata alla produzione scientifica degli enti
- **Posizionamento** web e copertura media per CSP (effetto immagine)

Favorire **l'incremento e la differenziazione delle entrate** ulteriori a sostegno delle iniziative promosse, sostenendo dove possibile una progressiva autonomia economica da parte degli enti beneficiari e una conseguente minore loro dipendenza dal sostegno della Fondazione.

- % **cofinanziamenti rispetto ai budget** delle iniziative sostenute, con suddivisione in:
  - > quote provenienti da risorse pubbliche (internazionali, europee, nazionali)
  - > quote provenienti da donors privati (altre fondazioni, imprese, ecc.)
  - > entrate auto-generate (es. quote di iscrizione a corsi e attività di formazione ecc.)

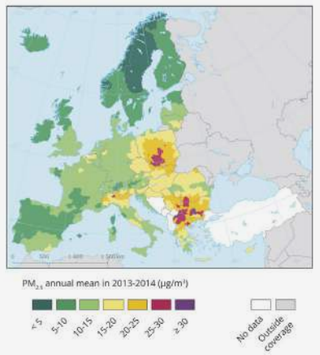
Pianeta.

11.5 Missione “Proteggere l’ambiente”

Dati di contesto

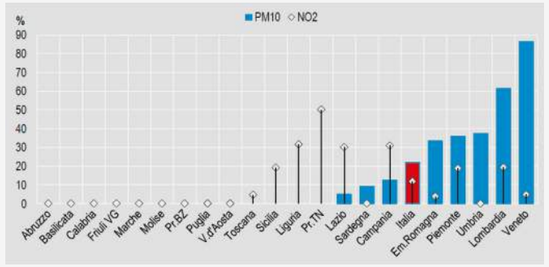
IL CONTESTO GENERALE **Un elevato inquinamento dell’aria e...**

LIVELLO DI POLVERI SOTTILI



Fonte: EEA Report 2018 n.22

% DI CENTRALINE CON SFORAMENTI

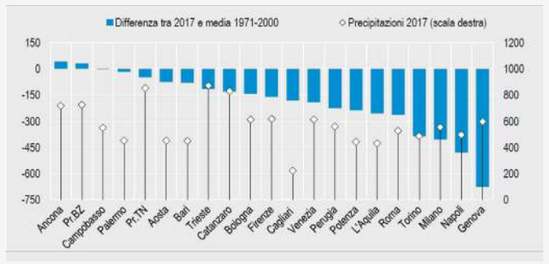


Fonte: Istat, Report sui territori, 2020

...effetti evidenti dei cambiamenti climatici

Riduzione e concentrazione delle precipitazioni.
Dal 1970, a Torino e Genova (solo per fare due esempi) le precipitazioni si sono ridotte rispettivamente di 380 e 650 mm anche se gli episodi si sono fortemente concentrati in poche giornate all’anno.

Fonte: Istat, Report sui territori, 2020



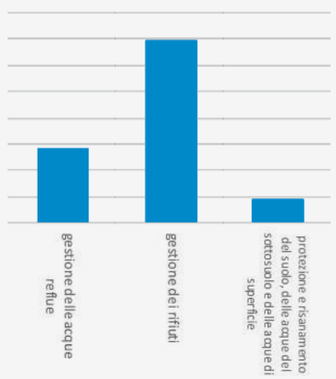
Scioglimento dei ghiacciai. Dal termine della Piccola Età Glaciale (fase di espansione dei ghiacciai alpini protrattasi dal 1300 al 1850 circa), i ghiacciai dell’arco alpino si sono ridotti di circa 2/3 in 150 anni.

Fonte: ARPA VdA

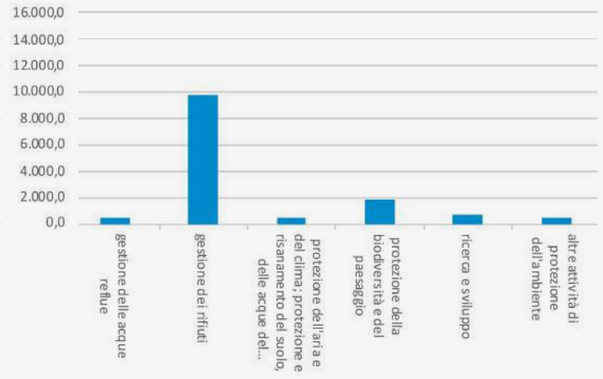
...suggeriscono la necessità di azioni concrete per promuovere l’economia verde e l’economia “digicircolare” (Giovannini, 2018)

SPESE PER LA PROTEZIONE DELL’AMBIENTE

SETTORE PRIVATO PROFIT
valore servizi 2017



SETTORE PUBBLICO E NON-PROFIT
valore servizi 2017



Fonte: Istat, Spese per la protezione dell’ambiente: Aggregati economici per settore istituzionale

IL CONTESTO SPECIFICO

Cambiamento climatico in Italia

Nel 2018 l’**anomalia della temperatura** media in Italia rispetto al periodo 1961-1991 (+1,71 °C) è stata **superiore a quella globale** sulla terra ferma (+0,98 °C). *Fonte: ISPRA*

Nel 2019 in Italia gli **eventi meteoclimatici estremi** connessi ai cambiamenti climatici (raffiche di vento, grandine, piogge intense, tornado) sono stati **1.600**, in aumento del 60% rispetto all’anno precedente. *Fonte: European Severe Weather Database*

Inquinamento e salute

L’Italia nel 2016 ha avuto il **primato europeo di decessi prematuri** per biossido di azoto (NO_2, 14.600), ozono (O_3, 3000) e il secondo per il particolato fine PM2,5 (58.600). *Fonte: AEA*

Il consumo di suolo

In Italia si è passati dal 2,7% di suolo consumato negli anni ‘50 al **7,64%** nel 2018.
In Piemonte il consumo è pari a 6,72%. La **media europea** è invece di **4,2%**. *Fonte: ISPRA*

Aree verdi nei capoluoghi piemontesi

La **maggior incidenza** di aree verdi sulla superficie urbanizzata delle città risulta a carico della città di **Torino** con il **15,3%**. Il valore più basso è nella città di Alessandria con il 1,7%.
Fonte: Stato dell’Ambiente 2020, Regione Piemonte

Mission statement

Identifichiamo nella cura dell'ambiente il punto di partenza per promuovere un'idea di **prosperità e salute** fondata su una relazione sostenibile ed equa fra il nostro sistema socio-economico e i capitali (o ecosistemi) naturali che lo sostengono. Lavoriamo per affrontare le **sfide ambientali e climatiche**, per sostenere la **green innovation** e per diffondere nei cittadini e nelle istituzioni una coscienza ambientale attiva, all'insegna della consapevolezza, della responsabilità e della partecipazione.

Allineamenti

SDGs

Next Generation EU

Transizione verde	Transizione digitale	Resilienza	Coesione

PNRR

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	**Rivoluzione verde e transizione ecologica**	Infrastrutture per una mobilità sostenibile
Istruzione e ricerca	Parità di genere, coesione sociale e territoriale	Salute

Missioni trasversali

Saperi	***Wellbeing***	Opportunità	**Geografie**	**Svolta *green***	Digitale

Elementi di strategia
PER IL QUADRIENNIO

Risultati attesi - KPI

Proteggere, valorizzare, migliorare con interventi specifici il **capitale naturale**, riconoscendo che la qualità e la funzionalità dei sistemi naturali sono asset di sviluppo territoriale e sono componenti essenziali al benessere e alla salute umana (incluso lo sport come modalità di fruizione del capitale naturale).

- **Intensità delle iniziative** orientate a preservare la biodiversità (varietà e variabilità degli organismi viventi e dei sistemi ecologici in cui essi vivono)
- **Effetto leva** (finanziaria e di coinvolgimento della cittadinanza) su iniziative orientate a preservare la biodiversità
- **Area dei terren**i riconvertiti o de-impermeabilizzati e riduzione del consumo di suolo
- **Intensità delle iniziative** orientate allo stoccaggio CO_2
- **Intensità delle iniziative** di protezione delle risorse idriche orientate alla sostenibilità delle esigenze idriche del sistema naturale e antropico
- **Incremento del patrimonio** arboreo e delle aree verdi
- N° di **attività di formazione**, promozione, sensibilizzazione della fruizione di capitale naturale come sano stile di vita

---

Sostenere processi di accelerazione della **transizione energetica verso fonti rinnovabili** e supportare enti e istituzioni nel raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione UE e nel contrasto alla povertà energetica.

- **Efficientamento energetico**, riduzione dei consumi energetici e aumento dell'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili nelle istituzioni in seguito ad azioni di *capacity building* o assistenza promosse dalla CSP
- **Effetto leva finanziaria** sulle azioni di *capacity building* o assistenza volte a supportare la transizione energetica
- N° di **attività di orientamento e supporto** alla transizione energetica rivolte alle istituzioni locali
- N° di **attività di orientamento e adozione** di nuove tecnologie sostenibili

---

Promuovere azioni orientate all'intensificazione sostenibile delle pratiche agricole, attraverso iniziative di ***green innovation*** in complementarietà e in coerenza con le misure regionali e le politiche comunitarie; promuovere modelli alimentari sani per l'uomo e sostenibili per il pianeta.

- **Consumo di acqua**, suolo (water footprint, ecological footprint), riduzione di molecole inquinanti (uso di fitofarmaci e fertilizzanti sintetici, emissioni di nitrati e ammoniaca), varietà di crops, prodotte dalle più moderne tecnologie di breeding e da ricerche di genetica vegetale
- **Riduzione di emissioni di gas climalteranti** (metano, anidride carbonica)
- **Intensità delle azioni** volte a promuovere modelli alimentari sani e sostenibili (effetto leva rispetto alle azioni di starting grant della Fondazione)

Sostenere attività volte a migliorare la **comprensione dei rischi legati ai cambiamenti climatici** e la resilienza a tali fenomeni nelle istituzioni e nelle comunità e sostenere azioni volte all'adattamento climatico in chiave trasformativa delle nostre società,

- N° di **persone/istituzioni** raggiunte da interventi di formazione e sensibilizzazione promossi dalla CSP (effetto cascata)
- N° di **azioni concrete di adattamento climatico** realizzate tramite bandi o progetti specifici promossi dalla CSP
- N° di **sinergie promosse dalla CSP** con altre azioni di adattamento o mitigazione
- N° di **risk assessment climatici** realizzati da istituzioni in seguito ad attività di sensibilizzazione e formazione promosse dalla CSP
- N° di **piani di adattamento climatico** realizzati dalle pubbliche amministrazioni in seguito ad attività di sensibilizzazione e formazione promosse dalla CSP

Appendice

Il processo di formazione del Documento Programmatico Pluriennale: metodologia e fasi

Secondo le disposizioni di legge, degli atti regolamentari nonché del Protocollo Acri-MEF del 2015, le fondazioni di origine bancaria, già "enti conferenti", sono chiamate a svolgere attività di programmazione formalizzata in prospettiva strategica pluriennale e attuativa annuale. Il documento che presenta gli indirizzi strategici – Documento di Programmazione Pluriennale (DPP) – è, ai sensi dello Statuto della Fondazione, di durata quadriennale. Sempre secondo precisa indicazione statutaria, il DPP è approvato dall'organo di indirizzo della Compagnia, il Consiglio Generale, mentre la sua redazione è affidata al Segretario Generale. Al Segretario Generale è affidato altresì il coordinamento dei contributi che concorrono alla formazione del documento, a cominciare da quelli espressi dagli Organi della CSP – incluse le Commissioni tematiche Consigliari – dalla Struttura, da eventuali esperti e, con particolare rilievo, dagli *stakeholder* territoriali.

Il processo di costruzione del documento è gestito da ogni fondazione secondo criteri e sequenze originali, ma rispetta il principio di includere i valori di fondo delle fondazioni, le lezioni apprese dall'esperienza operativa e le voci del territorio, invitate a condividere e interagire. L'"apertura" del processo si misura quindi non soltanto attraverso il contributo degli Organi della Compagnia, formati come espressione – pur senza vincolo di mandato – di ambienti salienti della società locale e nazionale, ma anche attraverso il dialogo con le istanze esterne.

Nel caso della CSP, peraltro, questo "dialogo sociale e interistituzionale" è una costante che trova attuazione lungo tutto il corso del tempo: ciò avviene in momenti formalizzati – come l'annuale "Giornata della Compagnia" o la pubblicazione dei documenti di programmazione e rendicontazione – ma soprattutto nella pratica quotidiana di relazione con le tante espressioni delle istituzioni politico-amministrative, della società civile organizzata, delle comunità religiose, della formazione, della cultura e della scienza che costituiscono gli interlocutori e i partner della fondazione.

Il processo di formazione del DPP 2021-2024 non è stato immune dagli effetti dell'emergenza Covid-19. Tuttavia, esso ha mantenuto – nonostante gli oggettivi limiti imposti, ad esempio, alla possibilità di organizzare incontri in presenza – una sua linearità e un suo sviluppo rigoroso. È utile, in chiusura di questo documento, dare sinteticamente conto di tale processo. Come accade sistematicamente, a ragione delle scadenze istituzionali previste dallo Statuto, esso si è intrecciato con il processo di rinnovo degli Organi della CSP, anch'esso a scadenza quadriennale.

- **Maggio 2020 – Ottobre 2020**: formazione degli Organi della CSP e delle Commissioni Consigliari tematiche ("Cultura", "Persone", "Pianeta", "Finanza, innovazione e sviluppo del territorio").
  Realizzazione di un percorso di **studio e introduzione ai temi** composto da quattro incontri di studio volti ad approfondire i temi propedeutici al piano:
  1. la filantropia nella società italiana ed europea di oggi;
  2. la Compagnia di San Paolo nei suoi aspetti storici, organizzativi e di funzionamento;
  3. le prospettive dei mercati e la gestione patrimoniale;
  4. Europa, Agenda 2030 delle Nazioni Unite e sviluppo sostenibile come chiavi strategiche.

  A coronamento di tale percorso, una lectio magistralis della presidente della Corte Costituzionale dedicata al tema "Filantropia e Sussidiarietà" nella Costituzione.

- **Giugno 2020 – Agosto 2020**: messa a punto del metodo di lavoro e preparazione di un primo tracciato tematico a cura del Presidente, del Segretario Generale e della Struttura; realizzazione da parte della Struttura di un rapporto comparativo tra alcuni piani strategici recenti di fondazioni anglosassoni, fondazioni italiane ed università italiane.

- **14 Settembre 2020**: approvazione da parte del Consiglio Generale di metodo e tracciato tematico (seduta in presenza e online).

- **26 Ottobre 2020**: presentazione e validazione dell'"indice ragionato" nel corso di una riunione congiunta delle Commissioni Consigliari tematiche (seduta online).

- **Novembre 2020**: prima serie di riunioni di discussione ed elaborazione per le aree di competenza da parte delle Commissioni Consigliari tematiche (sedute online).

- **Novembre 2020**: incontri (online) con gli Stakeholder da parte del Presidente e del Segretario Generale (5 incontri, circa 60 partecipanti complessivi):
  1. Società civile organizzata, settore sociale, comunità religiose;
  2. Istituzioni ed enti culturali;
  3. Educazione, formazione e ricerca scientifica;
  4. Giovani leader della società civile;
  5. Istituzioni del governo territoriale del Nord-Ovest.

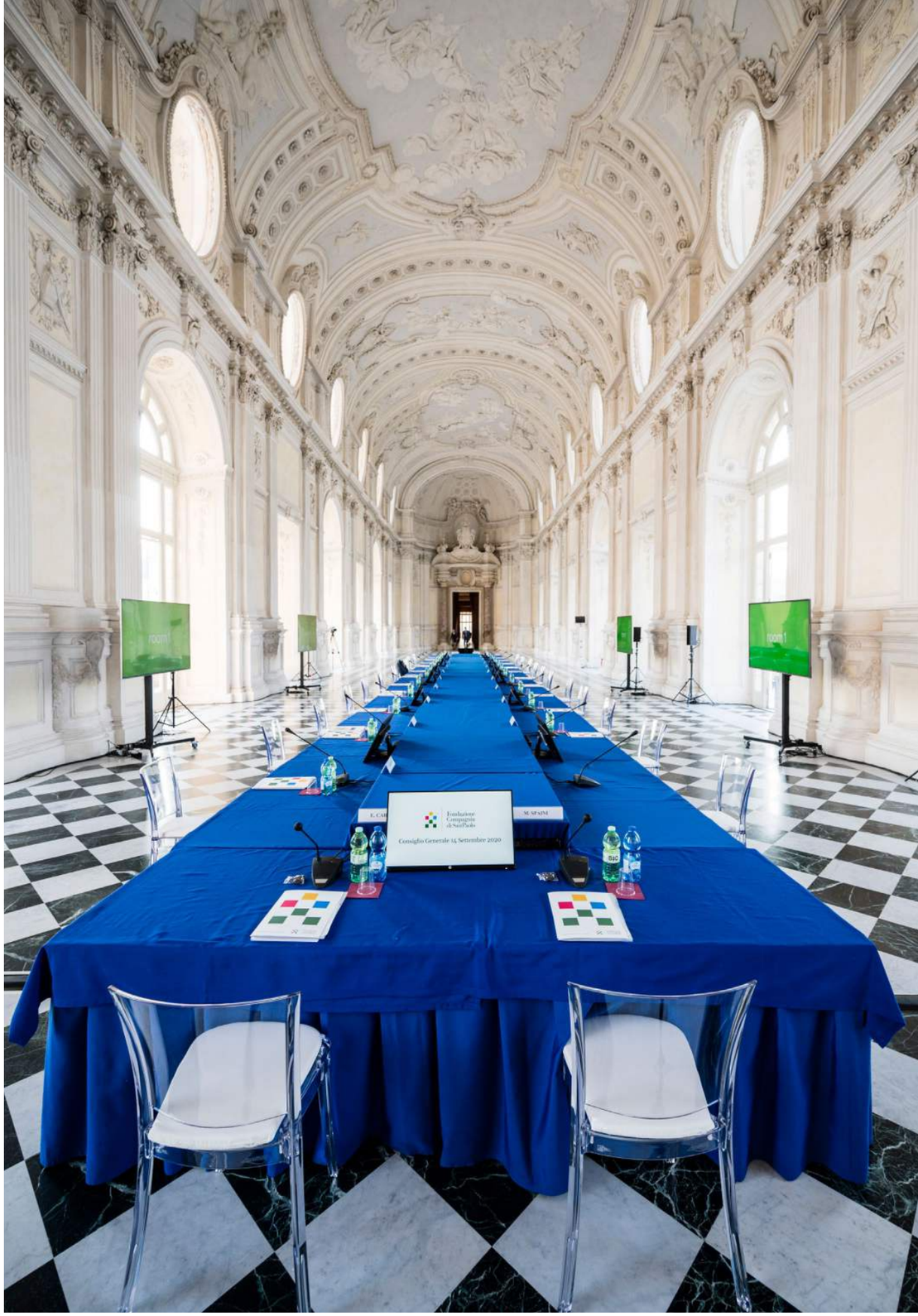
  Ogni gruppo di Stakeholder è stato coinvolto in una presentazione e discussione dei capisaldi delle linee strategiche della CSP, la quale ha sollecitato anche commenti e suggerimenti in forma scritta a seguito di ciascuna riunione.

- **30 Novembre 2020**: avanzamento della discussione collegiale in Consiglio Generale e condivisione del documento preparatorio (online).

- **Dicembre 2020**: seconda serie di riunioni delle Commissioni Consigliari tematiche (online); mandato del Comitato di Gestione al Segretario Generale di predisporre la versione finale del testo.

- **Dicembre 2020 – 11 Gennaio 2021**: redazione del DPP in versione pre-finale, alla luce di tutti gli apporti, e presa visione da parte del Comitato di Gestione della CSP.

- **21 Gennaio 2021**: approvazione della versione finale del DPP da parte del Consiglio Generale.



Le persone
della Fondazione
Compagnia
di San Paolo.

Fondazione
Compagnia
di San Paolo

www.compagniadisanpaolo.it