



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

# Person e Comunità al centro

Documento di Programmazione Pluriennale 2025

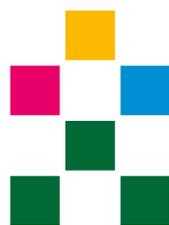
2028

Equità, innovazione e sviluppo nel Nord-Ovest,  
in un orizzonte nazionale e internazionale



# La Fondazione Compagnia di San Paolo nel 2025-2028.

Una fondazione filantropica di **respiro internazionale**,  
corpo intermedio ed espressione delle libertà sociali,  
agente di **innovazione e sviluppo sostenibile** del Nord-Ovest e del Paese  
con al centro i **valori della persona e della comunità**, dal 1563.





# Lettera del Presidente e del Segretario Generale



Marco Gilli  
Il Presidente

## I prossimi quattro anni di una storia lunga oltre quattro secoli

Il Documento Programmatico Pluriennale (DPP o Piano) della Compagnia di San Paolo è un esercizio concreto di programmazione strategica, che indirizza le azioni della Fondazione dal 2025 al 2028: i prossimi quattro anni di una storia lunga oltre quattro secoli.

È un Piano che ha visto protagonisti gli Organi della Compagnia e la sua struttura operativa; un Piano attuabile da subito, perché realistico e condiviso.

Sin da questa lettera di apertura, desideriamo esprimere un sincero ringraziamento a tutti gli *stakeholder* e agli esperti esterni con cui ci siamo confrontati: con loro abbiamo dialogato, ascoltato e tradotto idee in azioni realizzabili. Questo dialogo, lungi dall'essere concluso, è destinato a proseguire nei prossimi mesi, arricchendo continuamente il nostro percorso.

## Guardare al contesto per amplificare l'impatto delle azioni sul territorio

Abbiamo avviato il processo di pianificazione guardando oltre i nostri confini, ricercando dati e fonti autorevoli che ci restituissero un quadro sintetico, ma completo e autorevole, dei macroscenari globali. Da questa analisi sono emersi alcuni temi dominanti, che abbiamo scelto di considerare come trasversali alle iniziative promosse e finanziate dalla Compagnia, evitando una verticalità rigida nell'assegnazione delle risorse.

Consapevoli di vivere un contesto in larga misura *unprecedented*, nel livello di interconnessioni globali e nella rapidità con cui fenomeni complessi, quali fra tutti la transizione tecnologica, si manifestano a tutte le scale territoriali, abbiamo concepito il Piano in modo che sia flessibile e capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di contesto che sicuramente interverranno nei prossimi anni. La sfida che ci poniamo è

quella di anticipare tendenze, intercettando i segnali deboli e portandoli subito al livello della strategia.

Altro aspetto ineludibile, dato questo contesto, è l'apertura al livello nazionale e internazionale per favorire connessioni e sinergie che, talvolta determinino, talvolta amplifichino l'impatto delle nostre azioni sul territorio.

## Le priorità tematiche, a partire dai nostri valori

Al centro del Piano confermiamo i valori della persona e delle comunità, coerentemente con il *dna* e la storia secolare della Fondazione.

Le priorità tematiche sono indicate con chiarezza: la riduzione delle disuguaglianze e la promozione dello sviluppo sostenibile del territorio come due facce della stessa medaglia o, meglio, come un unico obiettivo, intendendo agire in modo strutturale e sistemico.

Come ente di natura istituzionale, espressione delle libertà sociali, la Fondazione si distingue per la sua vocazione perpetua, il suo carattere autonomo, indipendente e privato, capace di dialogare con il territorio e le sue realtà, alla costante ricerca di una definizione condivisa di bene comune. In quest'ottica, la Compagnia non può accontentarsi di ricercare soluzioni temporanee, ma deve ambire a costruire soluzioni strutturali, rimuovendo le cause dei problemi che sfidano la nostra società, investendo sulla sperimentazione e sull'innovazione, usando le risorse filantropiche quali leve di trasformazione a servizio della collettività.

Si tratta, ci pare, del modo più generativo di impiegare risorse aggiuntive quali sono le risorse filantropiche, giocando il ruolo di agente di trasformazione e sviluppo, che accetta di contribuire alla «tenuta del sistema», ma che, a livello di strategia, dichiara che la funzione prevalente è quella di innovazione, sperimentazione, capacitazione, sviluppo, anche tramite la promozione di grandi progetti a impatto di dimensioni significative.



Alberto Francesco Anfossi  
Il Segretario Generale



### Le trasversalità metodologiche e i principi chiave della filantropia moderna

Per rendere più solida la nostra piattaforma programmatica e raggiungere gli obiettivi strategici sin qui declinati, abbiamo scelto di guardare alle più avanzate esperienze di fondazioni internazionali e ci siamo confrontati con l'attualità del dibattito filantropico.

Questo processo ci ha portato a definire quattro trasversalità metodologiche fondamentali – *Mobilization and Partnership, Learning, Advocacy, Internationalization* – e ad abbracciare tre principi chiave della filantropia moderna: fiducia, rischio e flessibilità, a loro volta declinati in linee di lavoro e scelte operative.

### Il modello organizzativo e l'attuazione del Piano

Nel rivisitare e aggiornare gli allineamenti alla Strategia 2030 delle Nazioni Unite, al quadro Europeo/internazionale e al PNRR (e post PNRR), confermiamo il modello organizzativo in tre Obiettivi e quattordici Missioni. Il DPP include la declinazione della strategia in un programma operativo per ciascun Obiettivo e ciascuna Missione. Abbiamo infatti voluto accelerare e ricomprendere nel Piano non solo l'enunciazione della strategia, ma anche le conseguenze programmatiche e attuative.

L'intera struttura della Fondazione, incluse le sue funzioni trasversali e gli Enti del Gruppo, contribuirà a realizzare il Piano: il Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo come un *"Do tank"* per il territorio. Non solo erogazioni, ma anche capacità di mettere a terra e realizzare progetti ad alta complessità, giocando, laddove possibile e opportuno, un ruolo di *convener*, di coordinamento e, talvolta, di *leadership* in alleanze di enti, istituzioni e attori sociali.

### Le risorse: erogazioni e investimenti

Nel prossimo quadriennio stimiamo di destinare un miliardo di euro all'attuazione di questi principi e delle iniziative filantropiche, includendo in questa cifra i progetti di grande portata come il restauro e la rifunzionalizzazione del compendio della Cavallerizza Reale di Torino.

A tutto ciò si aggiunge una capacità di investimento nel quadriennio che, nello scenario centrale, indica in un miliardo la cifra da allocare, nel rispetto dei principi di diversificazione e conservazione del patrimonio. Ciò rappresenta una ulteriore importante leva di realizzazione degli obiettivi del Piano.

L'attenzione alla pianificazione sostenibile delle risorse da destinare all'attività filantropica e alla conservazione e all'incremento del patrimonio è una precisa scelta che – tra le altre cose – esprime concretamente la speciale sensibilità verso quello *stakeholder* preferenziale che sono le giovani generazioni (e le generazioni future), a cui la Compagnia guarda in modo naturale.

### Insieme per creare valore condiviso

Facendo squadra abbiamo lavorato per dare alla Fondazione una **strategia chiara**, con risorse dedicate e obiettivi misurabili.

L'impegno della Fondazione Compagnia di San Paolo è quello di continuare lungo questa linea, con un **atteggiamento collaborativo e plurale**, dove l'individualità del singolo soggetto (persona, ente o istituzione) passa in secondo piano rispetto agli obiettivi di **creare valore condiviso**, generare innovazione e favorire lo sviluppo del Nord-Ovest in modo equo e sostenibile.

**Marco Gilli**  
Il Presidente  
Fondazione Compagnia di San Paolo

**Alberto Francesco Anfossi**  
Il Segretario Generale  
Fondazione Compagnia di San Paolo



# Il Documento di Programmazione Pluriennale

Il Documento di Programmazione Pluriennale (DPP), come previsto dallo Statuto della Fondazione Compagnia di San Paolo (Artt. 3 e 11) e dal Regolamento per le Attività istituzionali, è quadriennale, la redazione è responsabilità del Segretario Generale, viene approvato dal Consiglio Generale della Fondazione e sottoposto all'Autorità di vigilanza, il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il DPP contiene le **linee di indirizzo** che la Fondazione fa proprie nell'interpretare la sua missione nel **successivo quadriennio** per quanto attiene l'attività programmatica e le risorse economico-finanziarie a essa collegate. Questo DPP copre il periodo 2025-2028.

Nella prassi della Fondazione Compagnia di San Paolo, il DPP contiene informazioni anche sul quadro organizzativo e operativo della Fondazione, al fine di offrire una rappresentazione organica del rapporto tra mezzi e fini. Questo configura il DPP della Compagnia come un Piano Strategico corredato dagli elementi salienti di un Piano Attuativo pluriennale.

Da premesse, indirizzi, risorse e modus operandi espressi nel DPP discende la programmazione operativa annuale (relativa a ciascun anno solare) contenuta nei successivi Documenti di Programmazione Annuale (DPA), approvati dal Consiglio Generale e sottoposti entro il 31 ottobre di ogni anno all'Autorità di vigilanza.

Il DPP 2025-2028 è organizzato in tre sezioni:

- Sezione A** Definizioni, principi, premesse
- Sezione B** Il cuore della strategia
- Sezione C** Le linee programmatiche della strategia



## Sezione A

# Definizioni, principi e premesse

Pagina 7



## Sezione B

# Il cuore della strategia

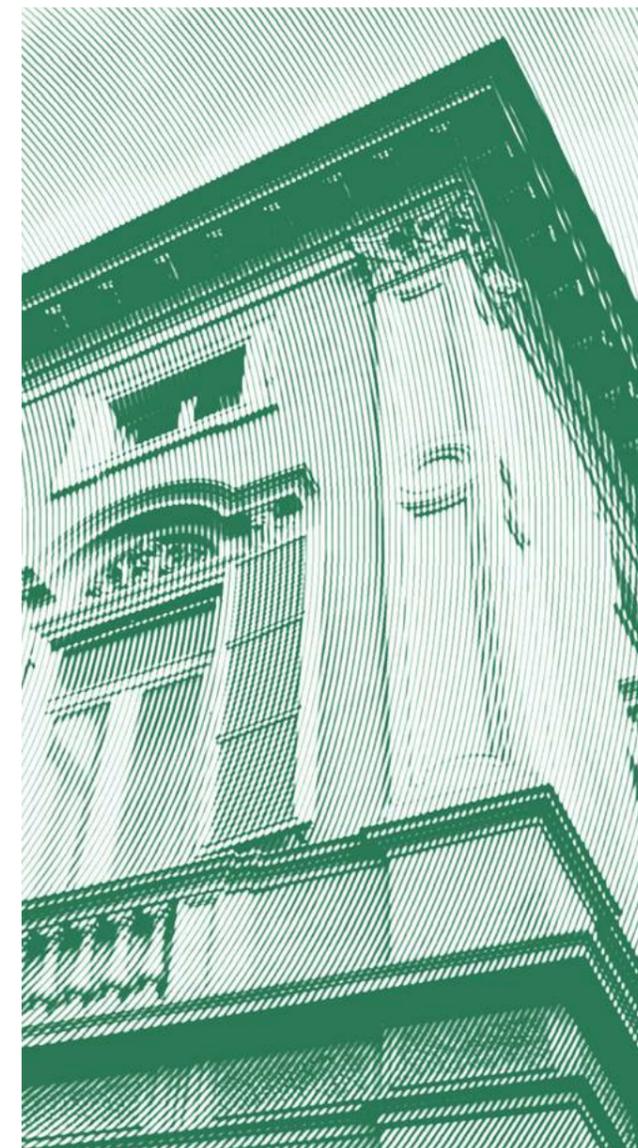
Pagina 60



## Sezione C

# Le linee programmatiche della strategia

Pagina 99





Sezione A

# Definizioni, principi e premesse

**Storia e valori della Fondazione: per il bene comune, dal 1563** 8

Una lunga storia in sintesi 9

La Fondazione nel 2025 11

**Gli Organi della Fondazione** 12

Gli Enti designanti il Consiglio Generale 14

**Il Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo** 15

**Enti non strumentali partecipati** 17

**Patrimonio + Missione + Persone + Relazioni: la formula di una fondazione** 18

Il Patrimonio 19

Le persone 21

Le relazioni e le reti tra pari 22

**Elementi di contesto per il Piano** 23

Il *megatrend* di riferimento 23

> *Un Piano che si colloca negli scenari globali* 26

La crisi demografica, la denatalità e l'invecchiamento della popolazione 31

L'accelerazione della transizione tecnologica 36

La crisi climatica, degrado ambientale ed eventi estremi 39

La povertà e l'acuirsi delle diseguaglianze sociali 42

Il Nord-Ovest e le sue Regioni nel confronto europeo 45

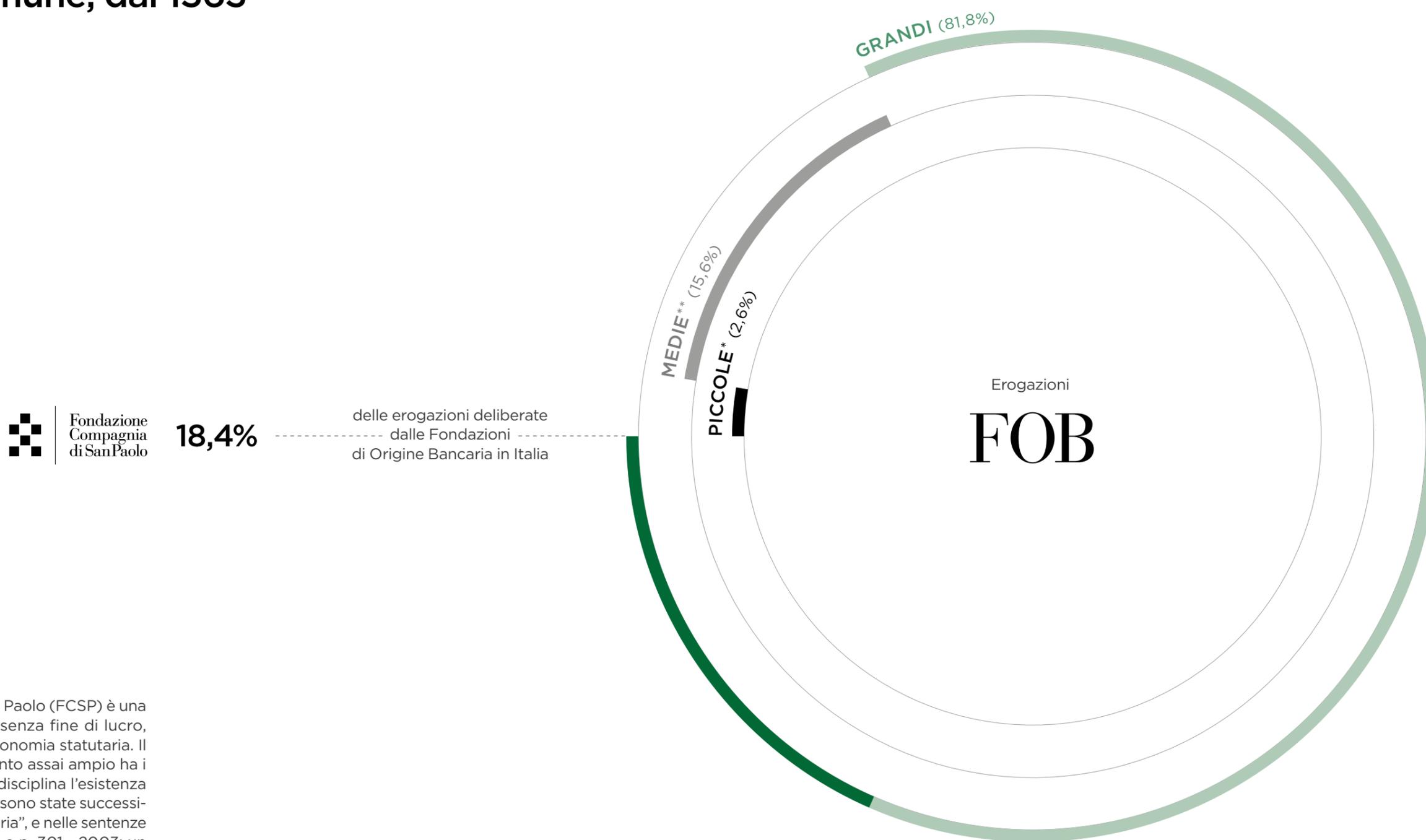
> *Il Nord-Ovest e l'Agenda 2030* 50

> *Lo stato di avanzamento del PNRR* 53

**Il Piano Strategico 2021-2024 - Sintesi e lezioni apprese** 55

Riferimenti bibliografici e sitografici 59

## Storia e valori della Fondazione: per il bene comune, dal 1563



La Fondazione Compagnia di San Paolo (FCSP) è una fondazione filantropica privata, senza fine di lucro, indipendente, dotata di piena autonomia statutaria. Il suo quadro normativo di riferimento assai ampio ha i suoi fulcri nel D. Lgs 153/99, che disciplina l'esistenza e la missione delle fondazioni che sono state successivamente definite "di origine bancaria", 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.

Negli anni recenti, la FCSP è stata la maggiore fondazione italiana per l'ammontare di erogazioni. Nel 2023, i contributi erogati dalla Fondazione hanno superato i 193 mln €, un dato che corrisponde al 28% delle erogazioni delle prime dieci fondazioni italiane per entità del patrimonio.

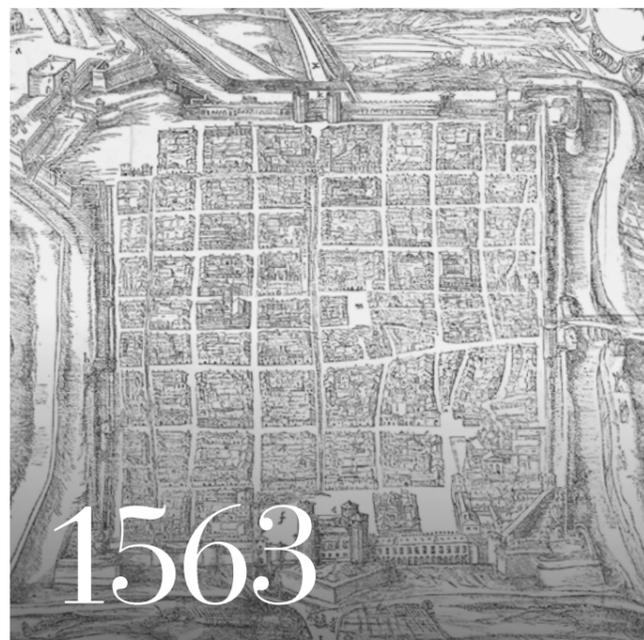
**FIGURA A.1 EROGAZIONI DELIBERATE DALLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA CLASSIFICATE PER DIMENSIONE PATRIMONIALE 2023, valori percentuali**

Fonti: Acri (2024), Ventinovesimo Rapporto Annuale, Roma  
Fondazione Compagnia di San Paolo (2024), Rapporto Annuale 2023, Torino

\*Nella categoria "piccole fondazioni" sono incluse quelle di dimensione medio-piccola.  
\*\*Nella categoria "medie fondazioni" sono incluse quelle di dimensione medio-grande.

## Una lunga storia in sintesi

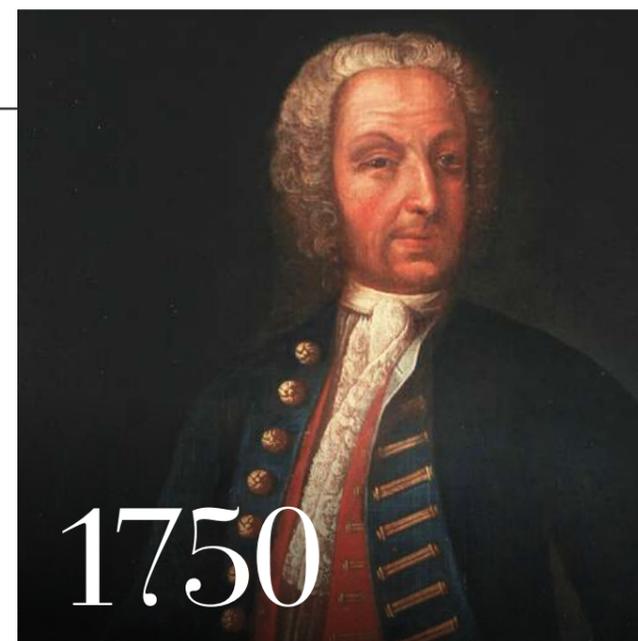
La vita della Compagnia di San Paolo ha inizio nella Torino cinquecentesca, sconvolta dalla guerra e dalla carestia, allorché il 25 gennaio 1563 **sette cittadini** di classe media costituirono quella che all'epoca venne denominata "**Compagnia della Fede Cattolica sotto l'invocazione di San Paolo**", con lo scopo di soccorrere la popolazione gravata da una crescente povertà e di promuovere la fede religiosa tramite le opere.



Si trattava di una realtà laica, non un ente ecclesiastico, ancorché ispirata a idealità religiose, secondo un modello non ignoto al clima controriformistico dell'epoca - il Concilio di Trento si concludeva appunto nel 1563. Un anno chiave per la storia di Torino, che diventava capitale del ducato sabauda.

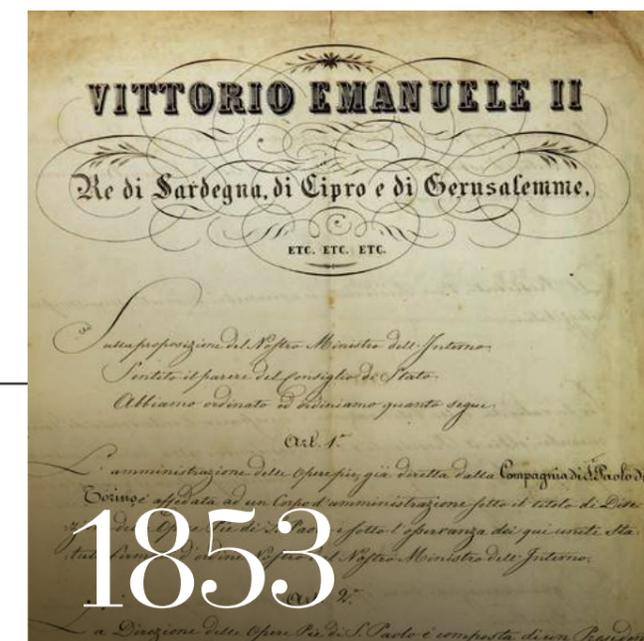


Verso la fine del Cinquecento la Compagnia fondò le prime Opere (cioè, enti di diretto servizio alla missione, che oggi diremmo strumentali) di natura caritativa, sociale e umanitaria: il **Monte di Pietà** nel 1579, il quale erogava piccoli prestiti in cambio di pegni e rappresentava un baluardo contro l'usura; nel 1589, la Casa del soccorso, destinata all'ospitalità e all'educazione delle fanciulle indigenti. Nel 1595 fu costituito l'Ufficio Pio, con il compito di gestire l'intera attività assistenziale diretta della Compagnia.



La Compagnia seppe conquistarsi la fiducia della cittadinanza, raccogliendo **lasciti e donazioni** che a mano a mano formarono un patrimonio consistente, fino a diventare il principale attore dell'assistenza sociale torinese nel periodo di Ancien Régime; il **Monte dei Pegni**, come analoghe istituzioni in Italia, acquisiva un profilo più accentuatamente creditizio.

Con l'avvento dello stato liberale, e dopo la temporanea soppressione nel periodo napoleonico, il **re di Sardegna Vittorio Emanuele II** restringeva nel 1853 l'attività della Compagnia alla pratica religiosa e affidava il patrimonio e la gestione delle attività assistenziali e creditizie a un consiglio di nomina pubblica: le **Opere Pie di San Paolo**.



Nel 1867 l'istituto assumeva l'esercizio del Credito fondiario, avvenimento che inaugurò un importante settore di attività. Durante gli anni dello sviluppo industriale di Torino, quello che è generalmente e universalmente conosciuto come "il San Paolo" iniziò a sostenere i comuni mediante prestiti pubblici e a partecipare ai nuovi organismi finanziari.



Nel 1932 ottenne lo status di Istituto di credito di diritto pubblico e la **nuova denominazione "Istituto di San Paolo di Torino, credito e beneficenza"**. È la fase in cui l'Istituto è un'atipica banca controllata dal settore pubblico, a forte connotazione torinese, il cui avanzo di gestione, oltre al rafforzamento patrimoniale, era destinato a opere di utilità collettiva, come ospedali, edilizia popolare, sostegno agli enti caritativi.

Alla fine del 1991, nel quadro normativo introdotto dalla Legge "Amato-Carli", l'**attività bancaria veniva separata** prendendo la forma giuridica di società per azioni - l'Istituto Bancario San Paolo di Torino S.p.a. - mentre il nucleo originario, votato all'utilità sociale, assumeva - in omaggio alla tradizione dell'Ente - la denominazione di Compagnia di San Paolo, e così ritornava, mutatis mutandis, alla sua originaria natura e missione.



La proprietà iniziale della nuova società bancaria era in capo alla Compagnia; tramite la progressiva dismissione verso il mercato delle azioni bancarie si andò costituendo un rilevante patrimonio destinato ad alimentare le finalità statutarie. Simmetricamente, la società bancaria intraprendeva un nuovo corso che l'avrebbe portata a diventare il primo soggetto creditizio italiano e tra i maggiori in Europa.

La Compagnia di San Paolo emergeva, pertanto, come una **fondazione filantropica a tutto tondo**, dotata di una missione di interesse generale, le risorse per perseguirla e l'indipendenza per attuarla. Non era tuttavia un partire "culturalmente" da zero: già prima di questo snodo cruciale, infatti, nella storia anche recente dell'Istituto Bancario San Paolo erano stati creati moderni strumenti e pratiche di filantropia *corporate*, come la Fondazione per la cultura, l'arte e la scienza, oggi Fondazione 1563, senza mai dismettere le opere sociali storiche - sempre e tutt'ora attive nella forma di "Enti strumentali".

# Oggi

Si trattava, tuttavia, di costruire un **modello di fondazione** all'altezza delle sfide, e anche alle opportunità, di una **società in cambiamento**, in territori che della trasformazione italiana costituivano uno degli epicentri.



## La Fondazione nel 2025

Come ogni fondazione filantropica privata a pieno titolo, oggi la FCSP gestisce autonomamente il proprio patrimonio, configura e attua la propria politica di investimento, che incorpora anche investimenti a diretto impatto sociale, destina i frutti della gestione patrimoniale a interventi di utilità collettiva e, nel senso più ampio, pubblica, tramite strumenti erogativi o la gestione di programmi propri. I percettori dei contributi della Compagnia sono enti non commerciali a vocazione altruistica del Terzo Settore, nonché gli enti pubblici, impegnati in attività che abbiano come obiettivo finale il benessere e la crescita delle persone e delle comunità, nonché lo sviluppo sostenibile del territorio. Lo Statuto della Fondazione non specifica un riferimento geografico all'attività della Compagnia, la quale ha tuttavia una marcata specializzazione territoriale erogativa in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta con una particolare attenzione alle due aree metropolitane di Torino e Genova, contemporaneamente curando uno sguardo, nonché un campo d'azione, che travalica questi confini. Le relazioni e i programmi, specie in collaborazione con altre realtà filantropiche, interessano anche altri territori, compresa la dimensione nazionale, europea e internazionale, sempre con un orizzonte e un interesse che ha al centro il Nord-Ovest italiano.

Questi valori, scelte e prassi, dettate dalla normativa ma anche maturate da una continua riflessione che la FCSP ha sempre sviluppato e continua a sviluppare sul senso, l'adeguatezza ed efficacia della propria missione e dei propri strumenti di azione, hanno trovato una formulazione recente nello Statuto che la FCSP ha rivisto nel 2023, il Preambolo del quale fornisce una chiara ed essenziale visione di che cosa la FCSP desidera essere e del modo in cui intende operare. Ne riportiamo alcuni tratti salienti:

“ La Fondazione Compagnia di San Paolo è un'espressione istituzionale delle libertà sociali costituzionalmente garantite e agisce, nel quadro della normativa di riferimento, secondo i principi di sussidiarietà e solidarietà [...].

Nel solco della sua tradizione, la Fondazione pone ancora oggi la persona umana, la sua piena realizzazione, i suoi diritti e responsabilità nella società al centro del suo operato. A tal fine, fa propri i valori e i principi di **sviluppo, sostenibilità, interdipendenza, solidarietà, equità**, pari dignità tra ogni essere umano, come dichiarati dalle Nazioni Unite, dall'Unione Europea e dalla Repubblica Italiana, ai quali ispira la propria strategia.

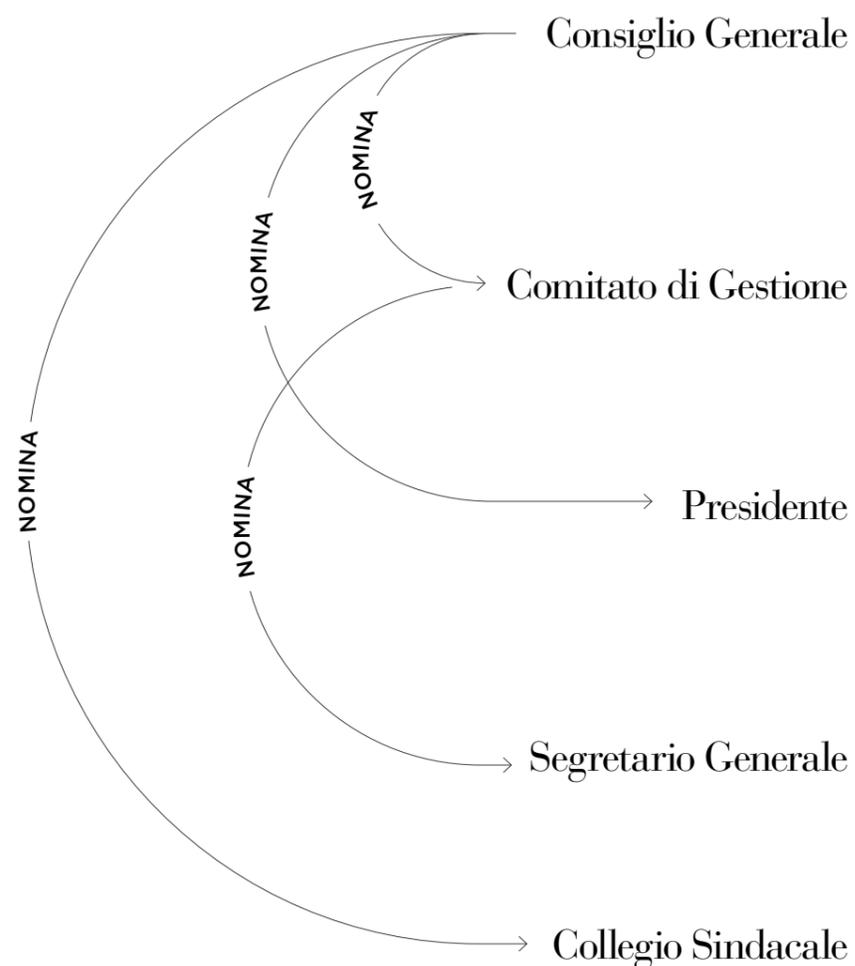
*L'attenzione allo sviluppo sostenibile e alla cura dell'ecosistema manifesta la sensibilità della Fondazione per il benessere delle generazioni attuali e future. La sua responsabilità intergenerazionale si esprime altresì nel principio di conservazione e accrescimento del patrimonio e nell'adozione di politiche di investimento responsabile, secondo riconosciuti standard internazionali in campo ambientale, sociale e di governo.*

*Coerentemente con le migliori tradizioni filantropiche europee, la Fondazione assume come riferimento principi di indipendenza, autonomia di governo, onorabilità, responsabilità e trasparenza.*

*Tali principi, che caratterizzano la cultura e la prassi della Fondazione, trovano attuazione nel presente statuto e, in particolare, nelle modalità in cui sono costituiti e operano i suoi organi.* ”

Lo Statuto della Fondazione Compagnia di San Paolo, approvato dall'Autorità vigilante nel giugno 2023, è consultabile in versione integrale sul [sito web](#) della Compagnia.

## Gli Organi della Fondazione



È l'organo di indirizzo e controllo della Compagnia. Dura in carica quattro anni. Al Consiglio Generale è affidata la responsabilità di definire le priorità, i programmi e gli obiettivi della Compagnia, verificandone i risultati. I suoi membri sono designati da Enti definiti nello Statuto; tre membri sono cooptati dal Consiglio come composto dai membri designati; il numero dei consiglieri è pari a diciassette. Possono svolgere fino a due mandati consecutivi: lo Statuto dispone in merito al computo dei mandati non completi.

**17**  
MEMBRI

È nominato dal Consiglio Generale e composto da cinque membri; ne fanno parte di diritto il Presidente e il Vicepresidente. Il Comitato di Gestione dura in carica quanto il Consiglio Generale e scade con esso. Il Comitato di Gestione ha tutti i poteri per l'ordinaria e la straordinaria amministrazione della Fondazione. Il Comitato di Gestione delibera in materia di interventi nei settori rilevanti, nonché di politica di investimento.

**5**  
MEMBRI

È eletto dal Consiglio Generale, che nomina anche il Vicepresidente. Dura in carica quattro anni, quanto il Consiglio Generale, e può essere rinominato per una volta; è il legale rappresentante della Compagnia; presiede le adunanze, stabilisce l'ordine del giorno e dirige i lavori del Consiglio Generale, di cui però non è parte, e del Comitato di Gestione; può assumere, nell'interesse della Compagnia, provvedimenti di urgenza e ne riferisce al Comitato di Gestione.

È nominato dal Comitato di Gestione, che ne determina la durata del mandato, anche in ottica di assicurare la necessaria continuità operativa; può essere rinominato. È a capo della struttura operativa e del personale della Compagnia e provvede all'esecuzione delle deliberazioni del Consiglio Generale e del Comitato di Gestione.

È l'organo di controllo della Compagnia, nominato dal Consiglio Generale. È costituito da tre membri effettivi, fra i quali viene scelto il Presidente, e da due supplenti. I Revisori durano in carica quanto il Consiglio Generale e scadono con esso. Essi possono essere rinominati per una volta.

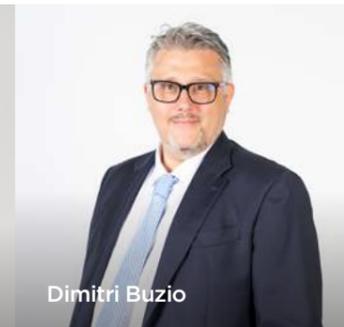
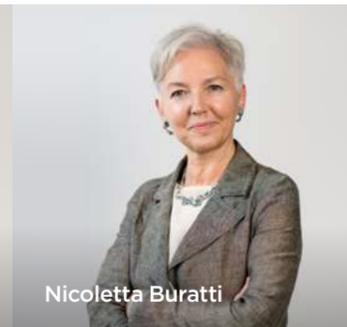
**3 + 2**  
MEMBRI EFFETTIVI  
E SUPPLENTI

Nella formazione di tutti gli Organi, la Compagnia persegue la finalità dell'**equilibrio di genere** nonché della **competenza** e dell'**onorabilità** dei componenti.

## Presidente



## Consiglio Generale



## Segretario Generale



## Comitato di Gestione

Presidente

Vicepresidente



## Collegio Sindacale

Presidente

Sindaco effettivo

Sindaco effettivo

Sindaci supplenti:



**Nicoletta Paracchini**  
(scomparsa il 17/6/2024)

**Salvatore Regalbuto**

## Gli Enti designanti il Consiglio Generale

### 12 Enti rappresentativi

dei territori e degli ambiti  
in cui si esprime la missione della Compagnia

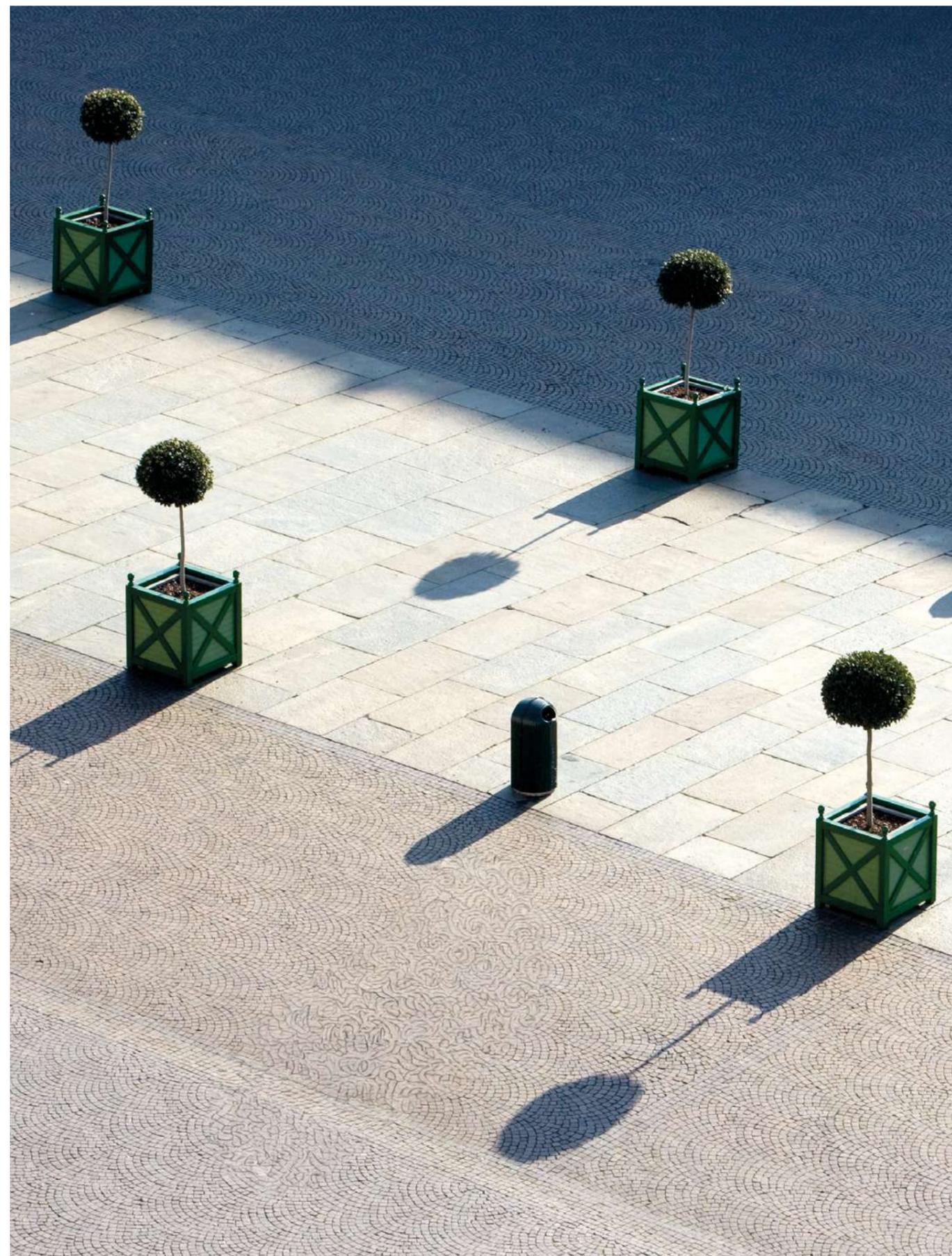
HANNO DESIGNATO

14

MEMBRI SU 17

Quattordici dei diciassette Consiglieri del Consiglio Generale in carica nel periodo 2024-2028 sono stati designati, ai sensi dello Statuto vigente, da dodici Enti individuati tra quelli rappresentativi dei territori e degli ambiti in cui si esprime la missione della Compagnia: due dal Comune di Torino, uno dalla Regione Piemonte, uno dal Comune di Genova, due dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino (uno dei quali scelto nell'ambito del Terzo Settore sociale), uno da quella di Genova e uno da quella di Milano, uno da Unioncamere Piemonte, uno espresso congiuntamente dall'Accademia Nazionale dei Lincei e dall'Accademia delle Scienze di Torino, uno espresso congiuntamente dall'Università degli Studi di Torino e dal Politecnico di Torino, uno espresso congiuntamente dall'Istituto Italiano di Tecnologia di Genova e dall'Università degli Studi di Genova, uno dal Fondo Ambiente Italiano (in alternanza con il Segretariato Regionale del Ministero della Cultura del Piemonte), uno dalla Philanthropy Europe Association (Philea) di Bruxelles (in alternanza con il Direttore della Rappresentanza in Italia della Commissione Europea).

I tre componenti cooptati assicurano l'equilibrio e la presenza di specifiche e riconosciute professionalità e competenze nei settori rilevanti per l'attività istituzionale della Fondazione, nonché bilanciano la composizione di genere dell'Organo.



# Il Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo

Come anticipato, lungo la sua esistenza, la Compagnia ha dato vita a vari enti, ciascuno dotato di una specifica missione di interesse pubblico coerente e funzionale alla missione della Compagnia medesima. Vi sono enti, come l'Ufficio Pio, che nel 2025 compie 430 anni, che hanno un'origine quasi coeva a quella della FCSP. Quelli fondati in collaborazione con gli atenei torinesi, invece, sono stati costituiti negli anni Duemila quali centri di ricerca scientifica e/o di alta formazione. Tutti questi enti acquisiscono la qualifica di "Ente strumentale" nel momento in cui, svolgendo il proprio compito statutario, contribuiscono, singolarmente e collettivamente, alla più ampia missione della Compagnia. In particolare, come previsto nel relativo regolamento, ciascun ente:

- A. adempie, con la sua stessa azione, alla missione della FCSP e si allinea alla strategia della stessa e/o
- B. è di supporto alla Compagnia nella realizzazione della missione di quest'ultima, contribuendo in maniera diretta allo svolgimento di specifiche attività e/o specifici progetti/programmi e/o
- C. coadiuva o interviene a favore di istituzioni terze indicate dalla Compagnia attraverso la messa a disposizione di competenze specialistiche.



Fondazione  
**Ufficio Pio**

La **Fondazione Ufficio Pio** dà sostegno alle persone e famiglie in difficoltà, opera per contrastare le disuguaglianze nell'istruzione e nella formazione, realizza interventi e progetti a favore dell'inclusione sociale.



Fondazione  
*per la*  
**Scuola**

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



Fondazione  
**1563**

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



Italian Institute for Genomic Medicine  
**IIGM**

La **Fondazione IIGM** è dedicata alla ricerca medico-genetica e alla medicina personalizzata.

## ENTI MONOCRATICI

La designazione dei componenti dei loro organi dipende esclusivamente dalla FCSP.



**CCA**

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

## ENTI PARTECIPATI

La loro *governance* è nominata anche dall'altro Ente fondatore.



**links**

La **Fondazione LINKS** (*Leading Innovation and Knowledge for Society*) fondata con il Politecnico di Torino, 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 Fondazione Compagnia di San Paolo” la **Società consortile PR.I.S.MA** (Progetti, Innovazione, Soluzioni, Management), partecipata dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e dai suoi Enti strumentali, che fornisce servizi amministrativi e gestionali e supporta i soci nella gestione di progetti complessi, e il **Consorzio Xké? ZeroTredici**, specializzato in attività di educazione informale per la fascia 0-13 anni, l’ideazione e gestione di iniziative e laboratori esperienziali per i più piccoli e l’introduzione al sapere scientifico delle classi delle scuole elementari e medie e delle famiglie.

Per rafforzare l’identità e la coerenza d’azione del Gruppo, è stato istituito il **Comitato di Indirizzo e Coordinamento** quale sede di sistematico confronto, allineamento e comune applicazione delle grandi finalità strategiche identificate dalla FCSP; è stato inoltre aggiornato ed esteso il Regolamento della FCSP che li riguarda, nonché le linee attuative del medesimo. Questo assetto, favorito dall’armonizzazione di aspetti cruciali di tipo gestionale e operativo, nonché l’utilizzo dei servizi della società Consortile PR.I.S.MA, consente di attuare la logica di gruppo e di mettere a fattor comune (a partire dalle citate definizioni di “strumentalità”) le competenze e relazioni di cui ciascuno dispone.

Applicando la stessa logica il Gruppo trova un’estensione concettuale nelle società **REAM** (SGR immobiliare), **Equiter** (investimenti e *advisory* in infrastrutture e innovazione), **Fondaco** (SGR dedicata agli investitori istituzionali), **SocialFare** (accelerazione startup a impatto sociale) e **LIFTT** (holding d’investimento in *startup early stage*) le quali contribuiscono, nell’ambito delle regole di *pr* societaria, alla realizzazione degli indirizzi di fondo che la FCSP e il Gruppo fanno propri.

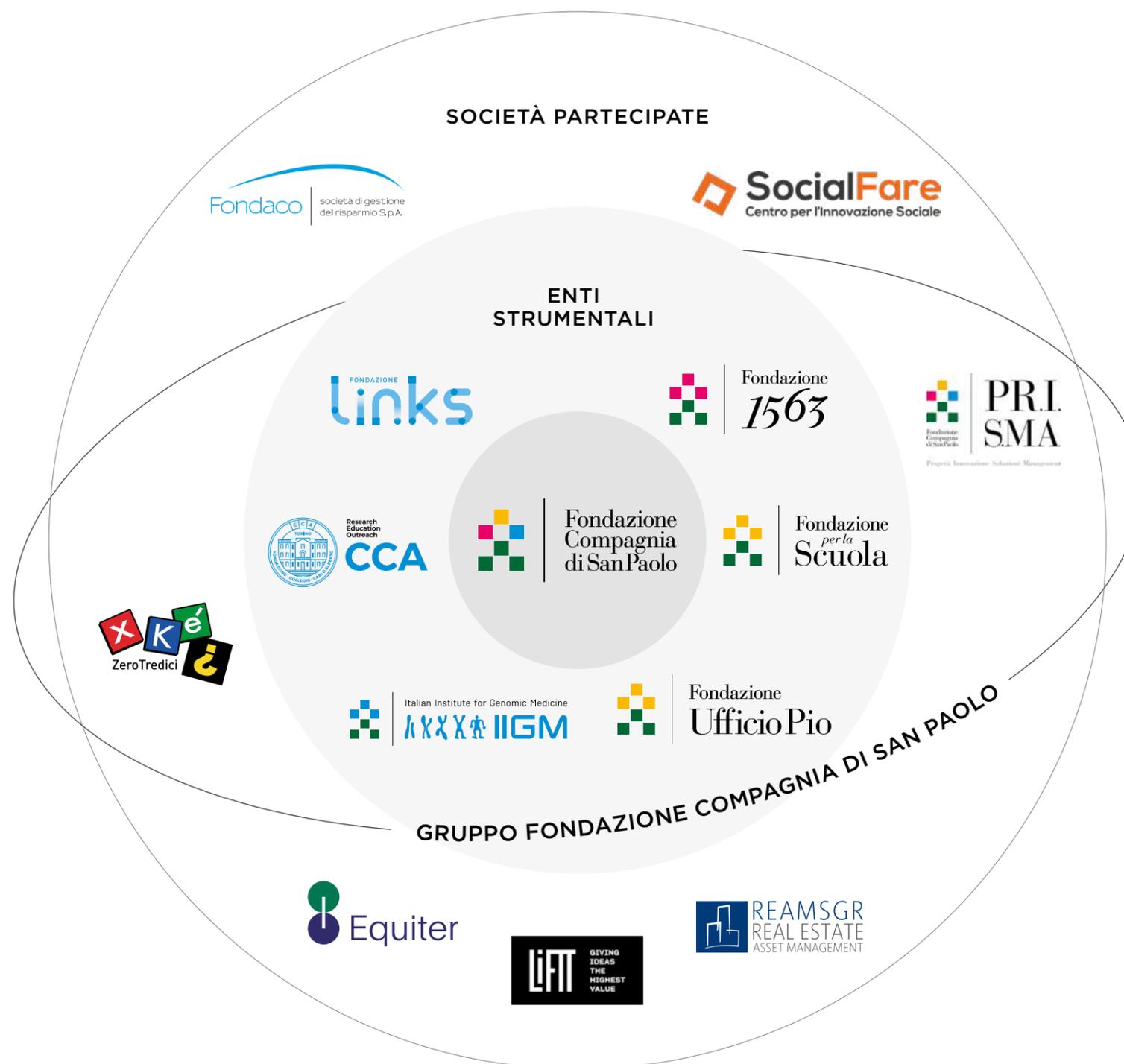


FIGURA A.2 IL GRUPPO FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO

## Enti non strumentali partecipati

La Fondazione Compagnia di San Paolo è fondatore o partecipa alla *governance* di altri enti definiti "partecipati", di cui segue l'elenco. Le partecipazioni di tipo societario sono indicate nel paragrafo dedicato al Patrimonio in questa sezione.



## La formula di una fondazione

Patrimonio +

Missione +

Persone +

Relazioni =

---

Fondazione

Già si è più volte fatto riferimento alla missione della FCSP. Tuttavia, come si è anche detto, non soltanto l'orientamento al bene pubblico costituisce la sostanza di una fondazione filantropica contemporanea. Se il patrimonio è un aspetto imprescindibile della definizione stessa di una fondazione, la sua struttura operativa e le reti di relazione nelle quali è impegnata e su cui può contare sono oggi importanti e qualificanti: è il combinato disposto di questi fattori, infatti, che configura una fondazione e il suo operato e la possibilità stessa di fare strategia. Per questa ragione, riportiamo nel seguito, in modo essenziale, alcune informazioni sui citati fattori.

## Il Patrimonio

L'obiettivo primario che guida la gestione del patrimonio finanziario della Fondazione Compagnia di San Paolo è di conservarne il valore e possibilmente incrementarlo come presupposto dell'attività istituzionale a favore delle future generazioni. A ciò si associa l'impegno di stabilizzare nel tempo un livello sostenibile di risorse destinate agli interventi istituzionali.

Nella gestione del patrimonio la FCSP si espone al rischio finanziario in funzione degli obiettivi istituzionali, in modo da ottenere un'adeguata redditività che consenta di raggiungere un livello sostenibile di risorse destinate agli interventi erogativi. La salvaguardia del patrimonio della Fondazione richiede che la gestione sia ispirata a criteri di prudente *risk management*, il cui elemento fondamentale è un'attenta diversificazione dei rischi. Le misure di gestione del rischio sono tese a limitare esposizioni non coerenti con gli obiettivi di conservazione del valore del patrimonio e di stabilità delle erogazioni, nonché a mitigare l'effetto di eventi negativi sul patrimonio in grado di compromettere l'adempimento della missione istituzionale.

All'inizio del quadriennio 2025-2028 il portafoglio complessivo di attività finanziarie detenuto dalla Fondazione ha un controvalore totale di circa **10,1 miliardi di euro** ai valori di mercato e si compone del "portafoglio strategico" (51% del totale) e del "portafoglio diversificato" (49%).

Il portafoglio strategico si compone in primo luogo della quota azionaria nella banca conferitaria Intesa Sanpaolo (di cui la Compagnia detiene una quota superiore al 6% del capitale sociale), cui si affiancano altre partecipazioni immobilizzate, quali Cassa Depositi e Prestiti, IREN, Banca d'Italia e Banca Monte dei Paschi di Siena, nonché investimenti più propriamente collegati agli obiettivi istituzionali, i c.d. *Mission Related Investments*, mediante i quali la Compagnia mira a realizzare la propria missione istituzionale senza ricorrere allo strumento dell'erogazione, nonché a contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento della Fondazione. Alla fine del 2024, l'esposizione verso gli investimenti *Mission Related*

raggiungeva i 344 milioni di euro, suddivisi nelle tre aree di Innovazione e Ricerca, Infrastrutture e *Impact First*. Tra queste, la componente *Impact first*, caratterizzata da un elevato dividendo sociale dell'investimento ma con un profilo di rischio/rendimento prevedibilmente inferiore a quello di mercato (i.e. un rendimento inferiore a quello finanziariamente adeguato rispetto al profilo di rischio caratterizzante l'investimento), contribuiva per 64 milioni. Le componenti Innovazione e Ricerca valgono 69 milioni e le Infrastrutture 110 milioni.

Il portafoglio diversificato è investito attraverso strumenti di gestori terzi, che sono attualmente raggruppati in due fondi di fondi gestiti da Fondaco SGR: il Fondo Multi Asset Income (che è investito in asset tradizionali liquidi quali *fixed income* e azionario globale quotato) e il Fondo Growth (investito in asset alternativi illiquidi quali *private equity, venture capital, hedge funds*). Una componente residua del portafoglio è allocata in un fondo monetario (Fondaco Euro Short Term) e in strumenti di liquidità (titoli di Stato a breve scadenza).

Il portafoglio diversificato viene gestito adeguandone la composizione ai vincoli di esposizione dettati dalla *Strategic Asset Allocation (SAA)*, approvata dal Consiglio Generale e rivista ogni tre anni, in coerenza con gli obiettivi finanziari e la politica di gestione dei rischi preliminarmente individuati.

In un quadro di coerenza strategica con l'attività istituzionale, gli investimenti finanziari della Compagnia non devono rivolgersi a enti o settori in contrasto con la missione fondamentale della Fondazione. La FCSP ha adottato una politica di investimento responsabile volta a regolare l'attività di investimento anche in conformità a criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*).

FIGURA A.3 COMPOSIZIONE DEL "PORTAFOGLIO COMPLESSIVO"  
Al 31/12/2024, valori in € / milioni

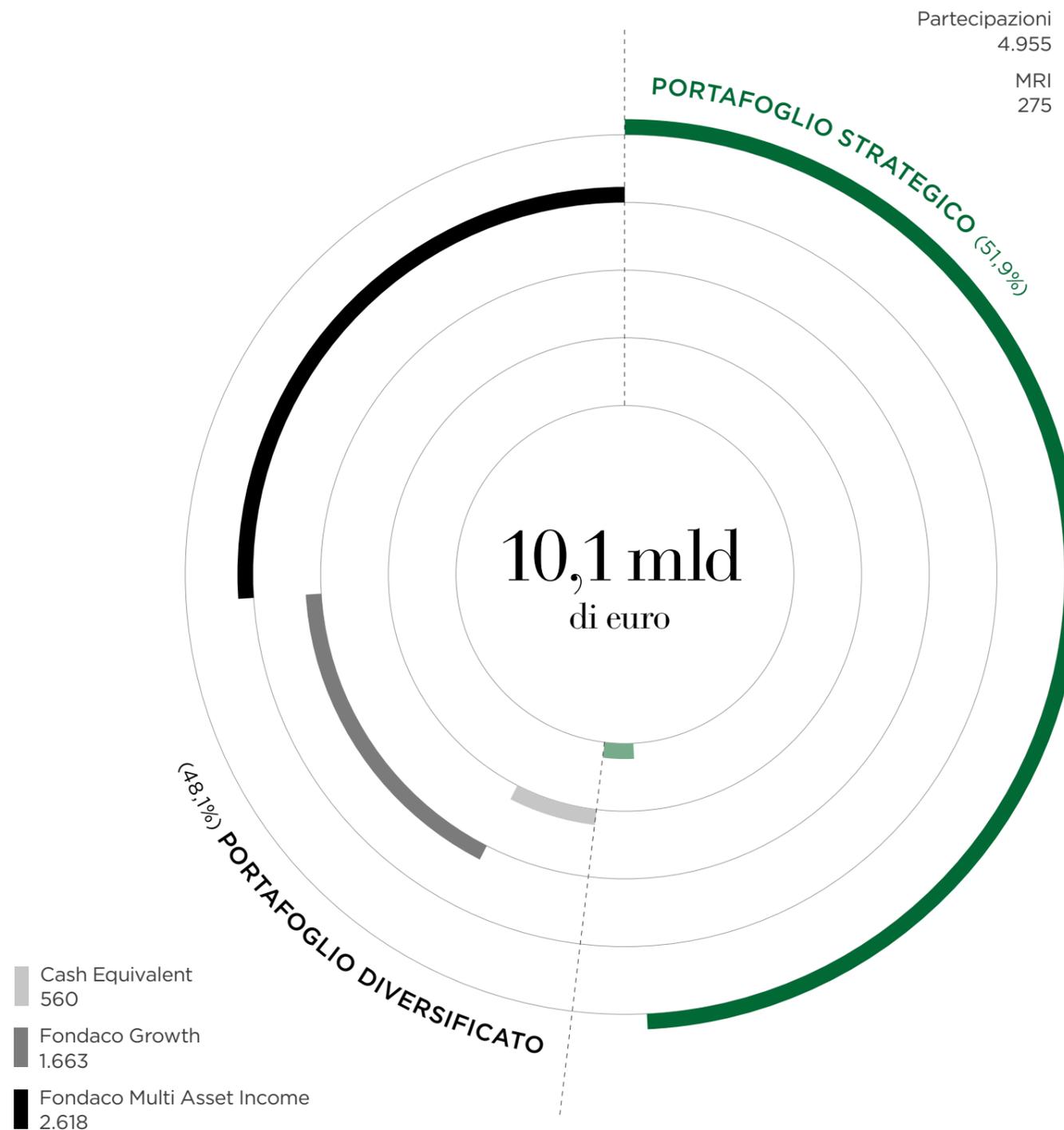


FIGURA A.4 ELENCO DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE  
E RELATIVE PERCENTUALI DI PROPRIETÀ DELLA FCSP

### Partecipazioni in società quotate

6,48% **INTESA**  **SANPAOLO**

3,85% **iren**  
luce gas e servizi

0,41% **MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472

0,10% **GENERALI**

### Altre partecipazioni in società non quotate

50,00% Xké? ZeroTredici S.c.r.l.

38,00% Fondaco SGR S.p.A.

38,00% PR.I.S.MA S.c.r.l.

33,33% SocialFare IS S.r.l.

32,99% Equiter S.p.A.

23,81% Magic Mind S.r.l.

18,56% SocialFare Seed S.r.l.

15,27% Magic Spectrum S.r.l.

14,64% Ream SGR S.p.A.

13,53% LIFTT S.p.A.

12,50% Struttura Informatica S.p.A.

7,54% PerMicro S.p.A.

4,10% SINLOC S.p.A.

3,35% F2i SGR S.p.A.

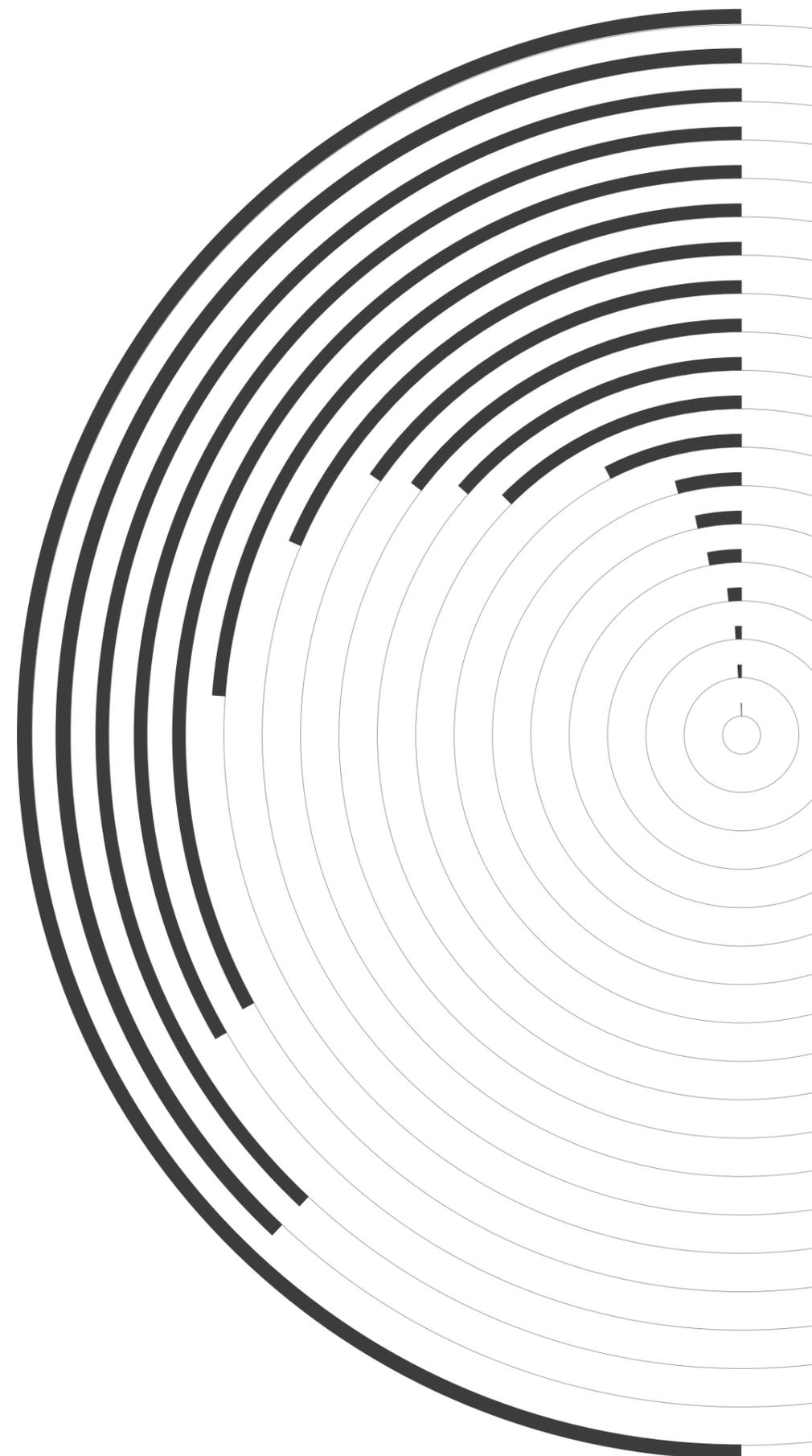
2,98% Banca CRS S.p.A.

1,59% Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.

1,02% Club Acceleratori S.p.A.

1,00% Banca d'Italia

0,54% Banca Popolare Etica S.p.A.



## Le persone

Per precisa scelta statutaria e strategica il personale è uno degli asset centrali della Fondazione. È costituito da professioniste e professionisti competenti in un ampio spettro di discipline e specializzati nel lavoro filantropico e conta 110 persone. Le persone in possesso di un diploma di laurea, o di un titolo superiore, sono l'84%, e circa i due terzi sono di genere femminile (il 65%), una percentuale superiore a quella delle fondazioni di origine bancaria di grandi dimensioni, pari al 56% nel 2023 (ACRI, 2024). Anche il Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo, costituito nel suo insieme da oltre 460 persone, è in prevalenza costituito da persone con una laurea triennale o con un titolo superiore (86%). Il genere femminile è prevalente in rapporto al personale complessivo (il 55% del totale) e anche tra le figure apicali.

Lo Statuto della FCSP, come quelli degli Enti strumentali, contiene clausole che assicurano l'adeguata presenza del genere meno rappresentato nella formazione degli Organi collegiali. Per la FCSP ciò si traduce nell'adesione agli standard delle società quotate (legge Golfo-Mosca).

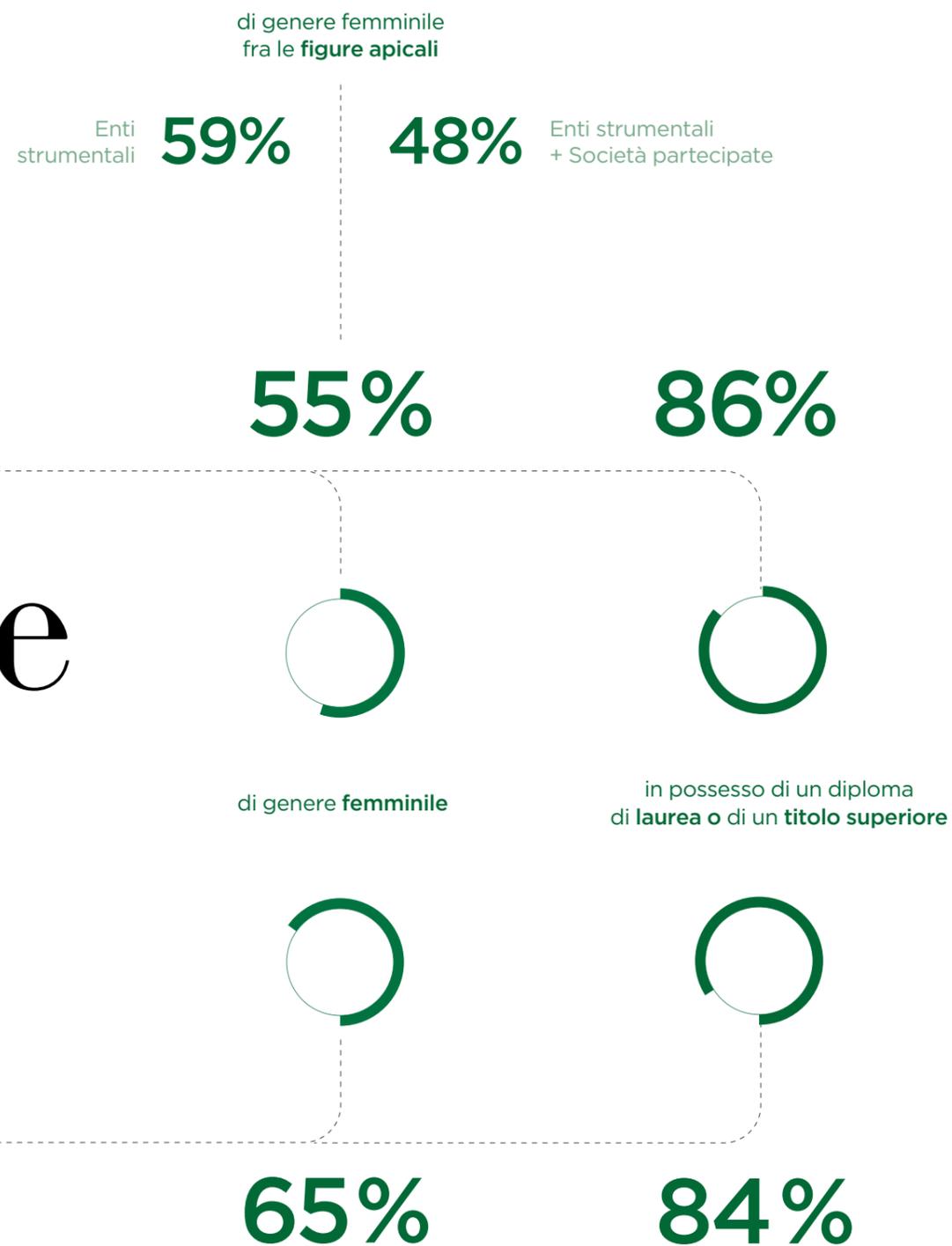
DI CUI



466  
persone



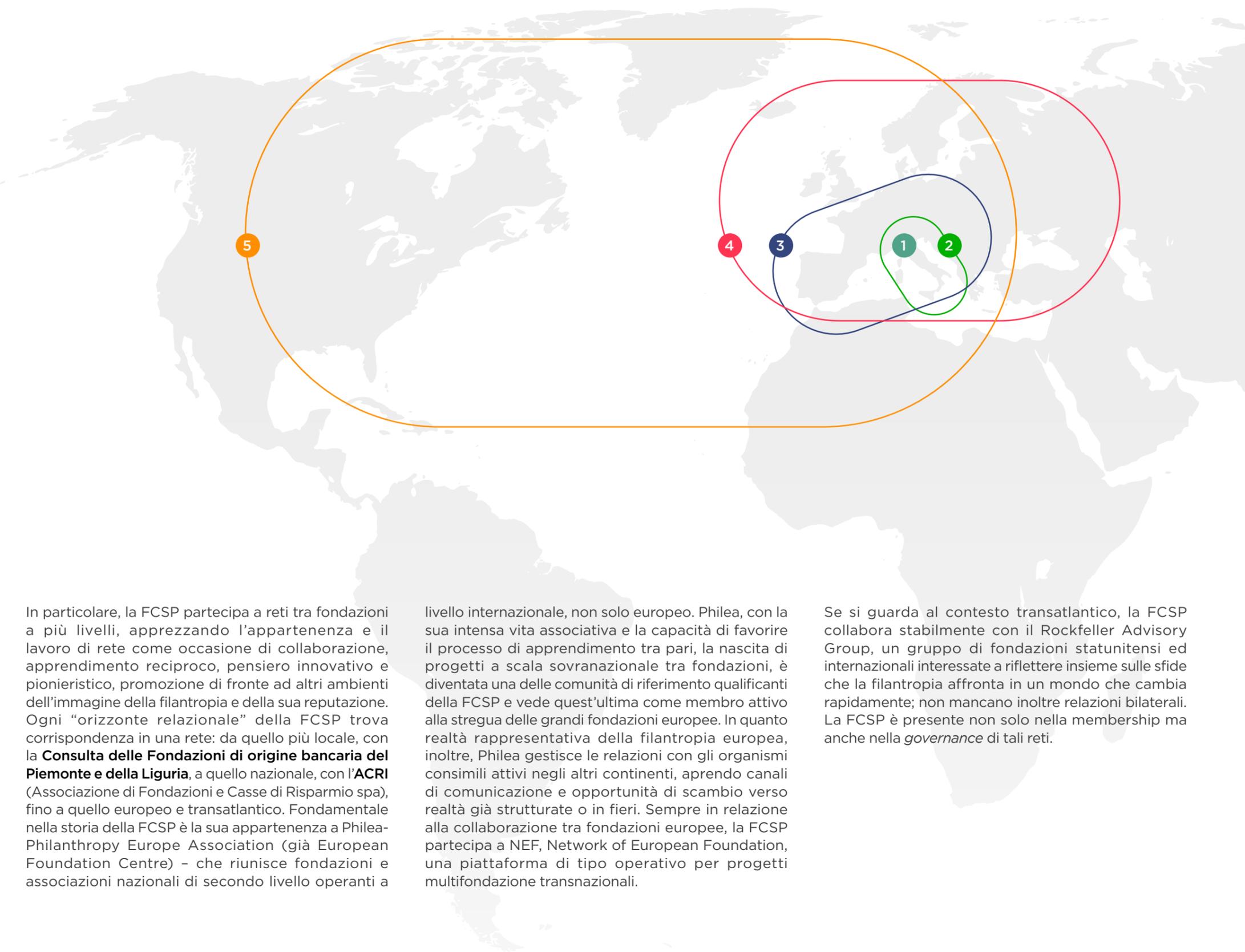
110  
persone



## Le relazioni e le reti tra pari

FIGURA A.5 LE PRINCIPALI RETI DELLA FILANTROPIA IN CUI È INSERITA LA FONDAZIONE

La Fondazione genera ed è parte di un insieme di relazioni che nascono dalle stesse modalità del suo lavoro, che la portano a gestire rapporti con centinaia di enti ogni anno, dal suo essere azionista o partner di importanti realtà economiche a scala nazionale, dalla sua partecipazione a reti tra enti filantropici, in Italia, in Europa e nel mondo. Questo insieme di relazioni, in modo trasparente, è messo al servizio della missione della Fondazione e quindi del territorio e degli enti che con essa vengono a contatto, amplificando la circolazione dell'informazione e favorendo, laddove opportuno e secondo modalità adeguate al *modus operandi* dei soggetti coinvolti, occasione di scambi, di accesso a risorse di vario tipo e anche collaborazioni orientate al bene collettivo.



1  CONSULTA DELLE FONDAZIONI  
DI ORIGINE BANCARIA DEL PIEMONTE E DELLA LIGURIA

2  ACRI  
Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa

3  Network of  
European  
Foundations

4  Philea | Philanthropy  
Europe  
Association

5  ROCKEFELLER  
Philanthropy

In particolare, la FCSP partecipa a reti tra fondazioni a più livelli, apprezzando l'appartenenza e il lavoro di rete come occasione di collaborazione, apprendimento reciproco, pensiero innovativo e pionieristico, promozione di fronte ad altri ambienti dell'immagine della filantropia e della sua reputazione. Ogni "orizzonte relazionale" della FCSP trova corrispondenza in una rete: da quello più locale, con la **Consulta delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte e della Liguria**, a quello nazionale, con l'**ACRI** (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio spa), fino a quello europeo e transatlantico. Fondamentale nella storia della FCSP è la sua appartenenza a Philea-Philanthropy Europe Association (già European Foundation Centre) - che riunisce fondazioni e associazioni nazionali di secondo livello operanti a

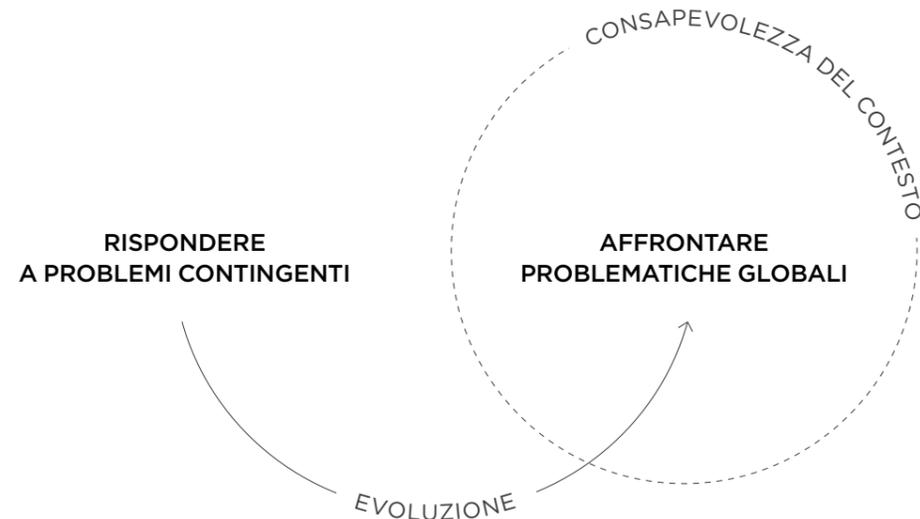
livello internazionale, non solo europeo. Philea, con la sua intensa vita associativa e la capacità di favorire il processo di apprendimento tra pari, la nascita di progetti a scala sovranazionale tra fondazioni, è diventata una delle comunità di riferimento qualificanti della FCSP e vede quest'ultima come membro attivo alla stregua delle grandi fondazioni europee. In quanto realtà rappresentativa della filantropia europea, inoltre, Philea gestisce le relazioni con gli organismi consimili attivi negli altri continenti, aprendo canali di comunicazione e opportunità di scambio verso realtà già strutturate o in fieri. Sempre in relazione alla collaborazione tra fondazioni europee, la FCSP partecipa a NEF, Network of European Foundation, una piattaforma di tipo operativo per progetti multifondazione transnazionali.

Se si guarda al contesto transatlantico, la FCSP collabora stabilmente con il Rockefeller Advisory Group, un gruppo di fondazioni statunitensi ed internazionali interessate a riflettere insieme sulle sfide che la filantropia affronta in un mondo che cambia rapidamente; non mancano inoltre relazioni bilaterali. La FCSP è presente non solo nella membership ma anche nella *governance* di tali reti.



## Elementi di contesto per il Piano

Filantropia



### I megatrend di riferimento

In un mondo caratterizzato da rapidi cambiamenti, crisi sistemiche e crescenti diseguaglianze, la filantropia contemporanea sta assumendo un ruolo di rilievo come promotrice delle trasformazioni sociali e dell'innovazione. Superata la concezione tradizionale basata su risposte a problemi contingenti, la filantropia è chiamata a pensare a lungo termine, abbracciando una visione sistemica che intende affrontare le cause strutturali delle problematiche globali e locali.

Tale approccio implica la necessità di sviluppare capacità di analisi ed anticipazione per prepararsi, da una parte, a scenari ad elevata complessità e incertezza e, dall'altra, poter agire in modo proattivo per il bene comune e a favore delle generazioni future: maturare una consapevolezza profonda del contesto in cui si opera è pertanto la condizione essenziale per affrontare le sfide emergenti con creatività, coraggio e visione innovativa. A tal fine, il Documento Programmatico Pluriennale parte dall'individuazione di una serie di fenomeni che possono essere considerati come i *megatrend* di riferimento, ovvero quelle traiettorie rilevanti che rappresentano gli strumenti fondamentali per comprendere e anticipare il futuro della società e del nostro pianeta e, di conseguenza, della filantropia.

Si tratta di forze di cambiamento di lungo periodo che offrono una bussola in un mondo sempre più volatile. La loro analisi - o almeno la presa di coscienza del loro impatto e della loro magnitudo - permette alla nostra Fondazione e alle organizzazioni filantropiche di evolvere e cambiare lente di osservazione, adattando progressivamente strategie, valutando rischi e opportunità, progettando e costruendo nuovi strumenti di intervento.

All'interno del dibattito filantropico, un recente report di Philea, in collaborazione con il Copenhagen Institute for Futures Studies (Karagkouni et al., 2024), ha mappato 14 *megatrend* rilevanti che sono a loro volta il risultato di una combinazione tra componenti stabili ed elementi instabili. Per un attore come FCSP si tratta di una fonte di ispirazione importante per definire priorità, promuovere azioni di cambiamento, identificare lacune ed opportunità.

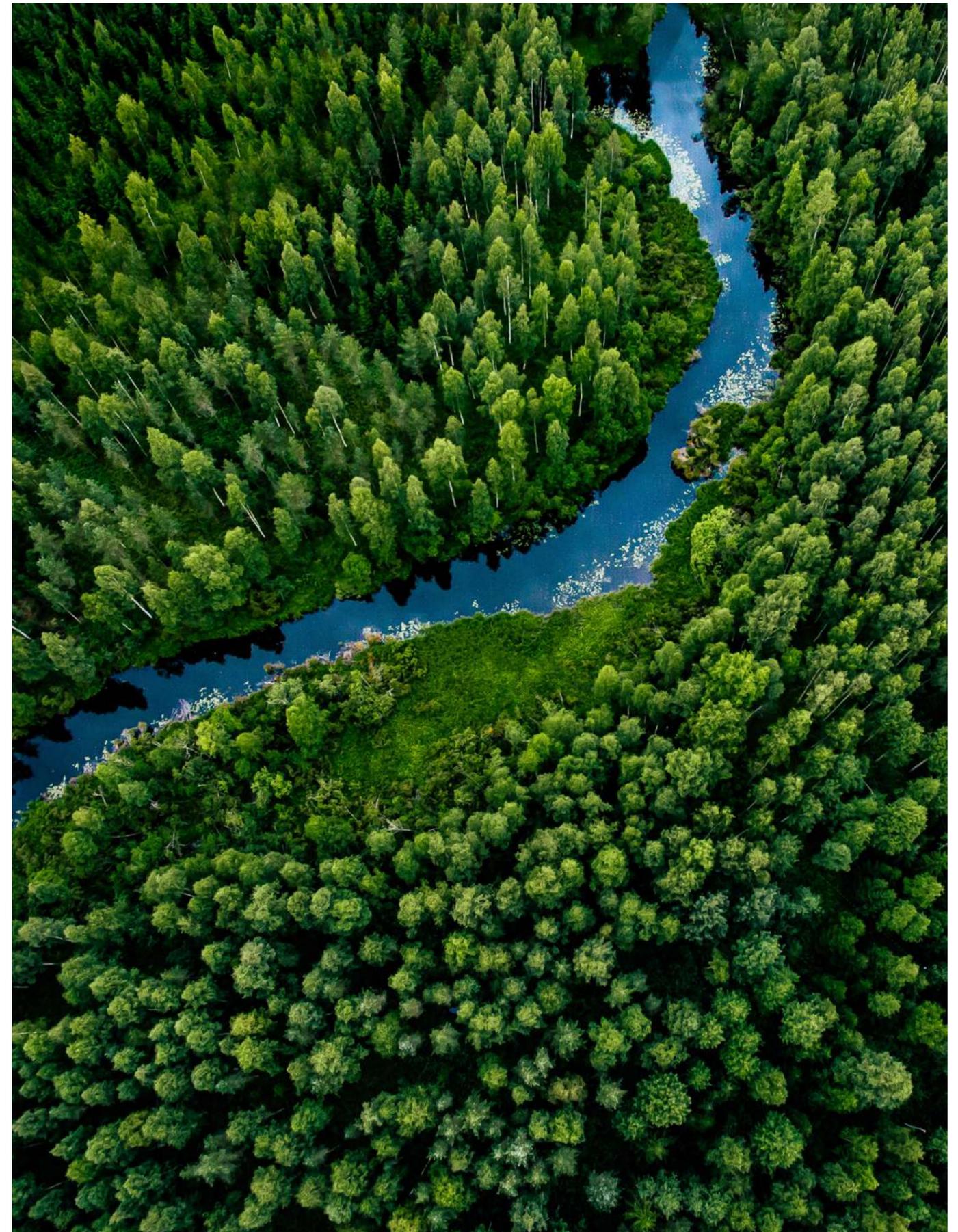
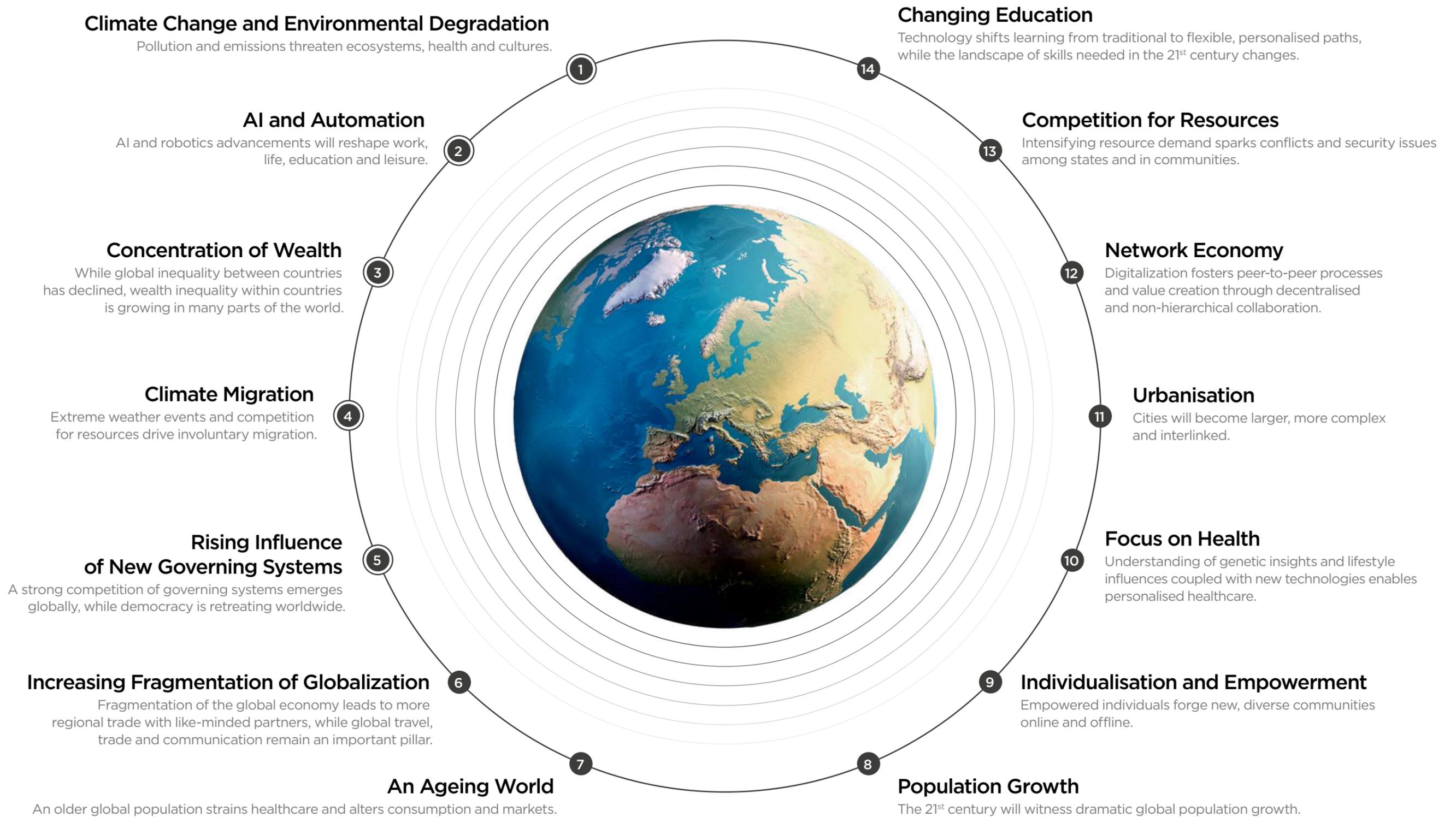


FIGURA A.6 | MEGATREND

# Future forces affecting philanthropy and society

Fonte: Report Philea 2024



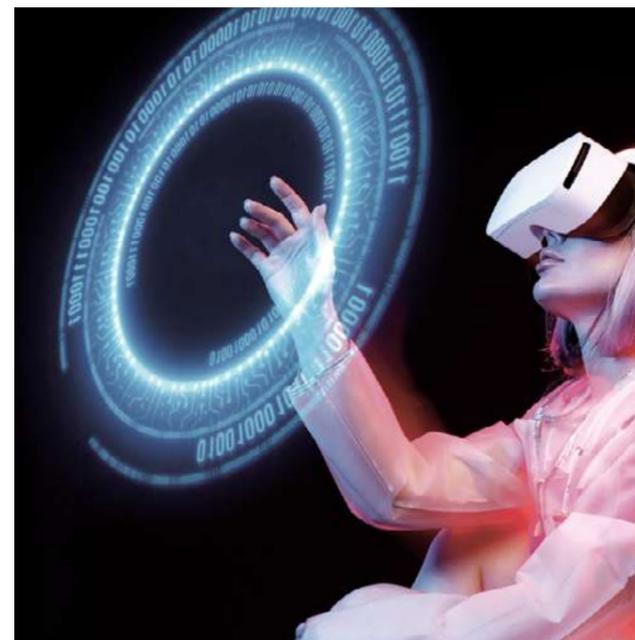


Pur consapevole dell'alto grado di interdipendenza e interconnessione tra questi fenomeni, la FCSP punta l'attenzione su quattro *megatrend* che ritiene cruciali per i territori in cui opera e per le aree su cui lavora:

2.  
**L'accelerazione  
della transizione  
tecnologica**



1.  
**La crisi demografica,  
la denatalità e l'invecchiamento  
della popolazione**



3.  
**La crisi climatica,  
degrado ambientale  
ed eventi estremi**



4.  
**Le povertà  
e l'acuirsi  
delle diseguaglianze  
sociali**

## Un Piano che si colloca negli scenari globali

L'Italia, e il suo Nord-Ovest (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta), si colloca e interagisce in un contesto globale vasto e in costante evoluzione. In questa sede offriamo una sintesi di alcuni dei principali indicatori, report e contributi della letteratura considerati dalla Fondazione nella definizione della sua pianificazione pluriennale. Tali riflessioni saranno tradotte in indicazioni operative nella Sezione C del DPP, dedicata alla declinazione delle linee guida strategiche.

Nell'era delle "policrisi" (Tooze, 2021), i fronti di instabilità globale sono molteplici e privi di una gerarchia definita. In primis, lo scenario geopolitico ed economico è caratterizzato da un rapido spostamento della ricchezza e della produzione dall'area atlantica a quella del Pacifico, con un conseguente mutamento degli equilibri globali. In particolare, i paesi asiatici, guidati da Cina e India, stanno acquisendo un ruolo sempre più rilevante nell'economia mondiale, mentre gli Stati Uniti consolidano la loro posizione di leadership, emergendo come protagonisti della recente rivoluzione tecnologica, con particolare riferimento agli sviluppi dell'intelligenza artificiale, ancora agli inizi. L'Europa, invece, come entità collettiva, registra un ampliamento del divario in termini di produttività e ricchezza rispetto alle grandi aree produttive del pianeta. Questa transizione genera conseguenze complesse e articolate, per esempio nell'ambito del commercio globale, segnato sempre più da aziende che decidono di accorciare le filiere per ridurre i rischi geopolitici e da un ritorno del protezionismo economico, con un numero crescente di interventi statali, spesso restrittivi. Conseguentemente, i sistemi territoriali alle varie scale saranno chiamati a riposizionarsi in uno scenario che, oltre ai rischi, offre anche nuove opportunità.

Un altro asse di instabilità è rappresentato dalle disuguaglianze sociali e dalla capacità di redistribuire la ricchezza. A livello globale e locale si osserva un progressivo accentramento della ricchezza, evidenziato dal peggioramento degli indicatori relativi alla disuguaglianza della distribuzione del reddito. L'Europa, dove perdurano sistemi di welfare redistributivi, si distingue come una delle aree meno diseguali del mondo. Tuttavia, i dati rivelano come anche nei Paesi europei il 36% del reddito nazionale sia detenuto dal 10% della popolazione più ricca, anche se con

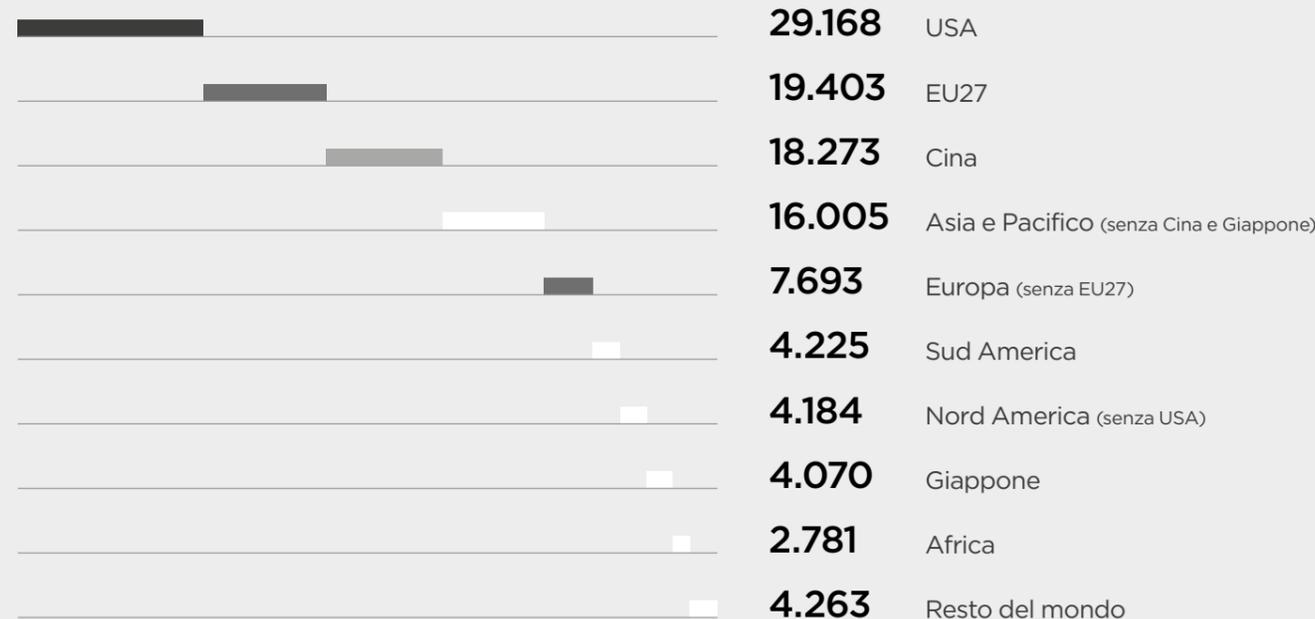
significative differenze tra i vari stati membri dell'Unione (World Inequality Database, 2024).

L'instabilità globale si manifesta altresì con l'aumento dei conflitti: il 2023 è stato l'anno con il maggior numero di conflitti internazionali dalla fine della Seconda guerra mondiale (IEP, 2024). Per l'Europa, lambita da conflitti ai propri confini orientali, le conseguenze sono immediate e si inseriscono nella "nuova corsa agli armamenti" globale. Instabilità che stanno già producendo effetti rilevanti con un crescente numero di persone in tutto il mondo costrette a lasciare la propria terra spinti da guerre, problemi climatici e crisi economiche e diventare così migranti, richiedenti asilo o rifugiati.

Tra i fattori di contesto più rilevanti emergono due temi di particolare interesse per la Fondazione, capaci di produrre effetti nel breve e medio periodo: la demografia e l'ambiente. I dati demografici indicano che la popolazione globale sta invecchiando, con una diminuzione delle nascite, soprattutto nei paesi sviluppati. Secondo le stime dell'ONU, il picco delle nascite globali è stato raggiunto nel 2012, e da allora il numero di nati è iniziato a diminuire. Queste dinamiche non sono omogenee e in molte aree del mondo, come in Europa e Cina, per la prima volta nella storia umana gli anziani supereranno numericamente i giovani (United Nations, 2024). Infine, a livello ambientale, il riscaldamento globale, i cui effetti si manifestano in molteplici ambiti, tra cui quello ambientale, sanitario, economico e sociale, sintetizza l'articolato impatto dell'attività umana sull'ecosistema del Pianeta. Le politiche internazionali messe in atto finora hanno prodotto risultati limitati, mentre le emissioni di gas serra continuano a crescere a causa delle attività umane. A livello globale, il 75% delle emissioni di gas serra (GHG) proviene dai Paesi del G20, molti dei quali hanno fissato obiettivi per raggiungere la neutralità climatica entro date specifiche: il 2050 per l'Unione Europea, gli Stati Uniti e il Canada; il 2060 per Cina e Arabia Saudita; e il 2070 per l'India. Tuttavia, i progressi verso questi obiettivi risultano disomogenei. Le economie emergenti, come Cina e India, continuano a registrare un aumento significativo delle emissioni, mentre i Paesi dell'UE - responsabili di circa il 6% delle emissioni globali - hanno mostrato una riduzione rispetto ai livelli del 1990.

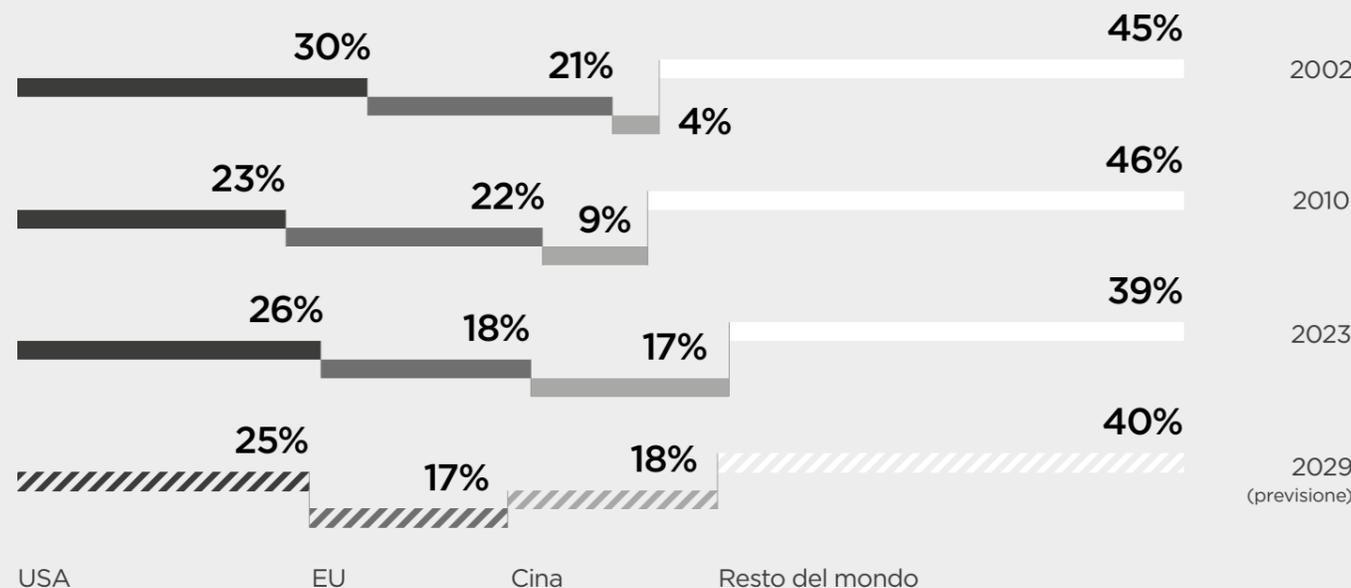
**FIGURA A.7 PIL A PREZZI CORRENTI**  
Valori in \$ / miliardi

Fonte: nostre elaborazioni su dati IMF (International Monetary Fund), 2024



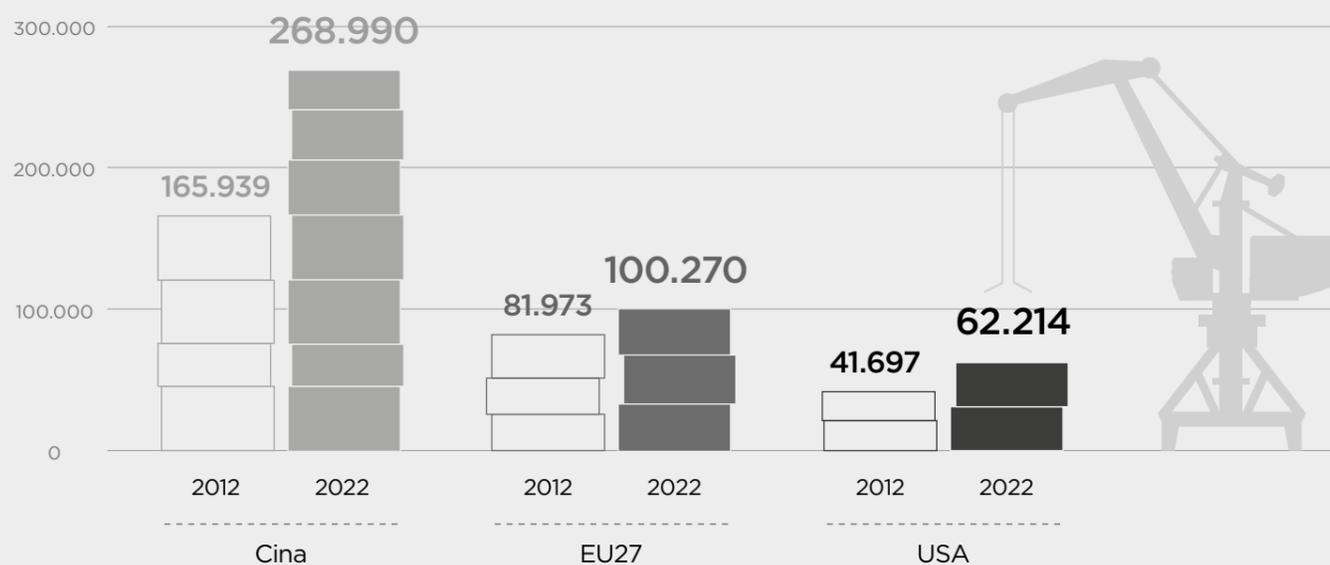
**FIGURA A.8 PIL A PREZZI CORRENTI**  
Valori percentuali

Fonte: nostre elaborazioni su dati IMF (International Monetary Fund), 2024



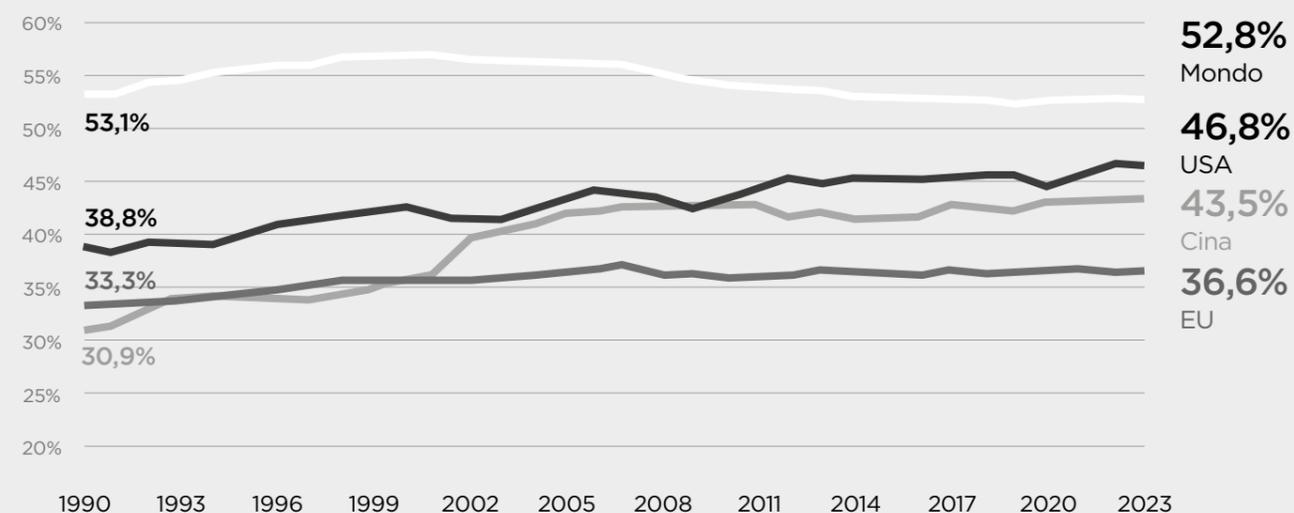
**FIGURA A.9 VOLUME ANNUALE DI TRAFFICO PORTUALE DI CONTAINER**  
2012-2022, valori in migliaia di TEU (*twenty-foot equivalent unit*)

Fonte: dati UNCTAD  
(Conferenza delle Nazioni Unite  
sul Commercio e lo Sviluppo)



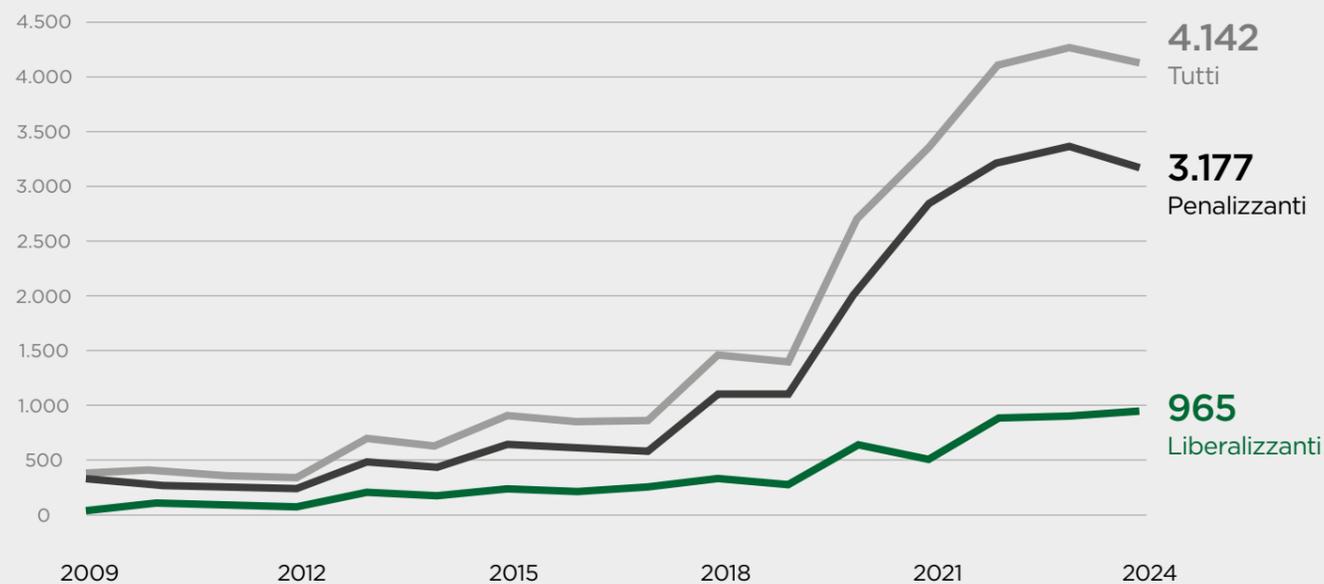
**FIGURA A.11 QUOTA DEL REDDITO NAZIONALE  
DETENUTA DAL 10% PIÙ RICCO**  
1990-2023, valori percentuali

Fonte: nostre elaborazioni su dati WID  
(World Inequality Database), 2024



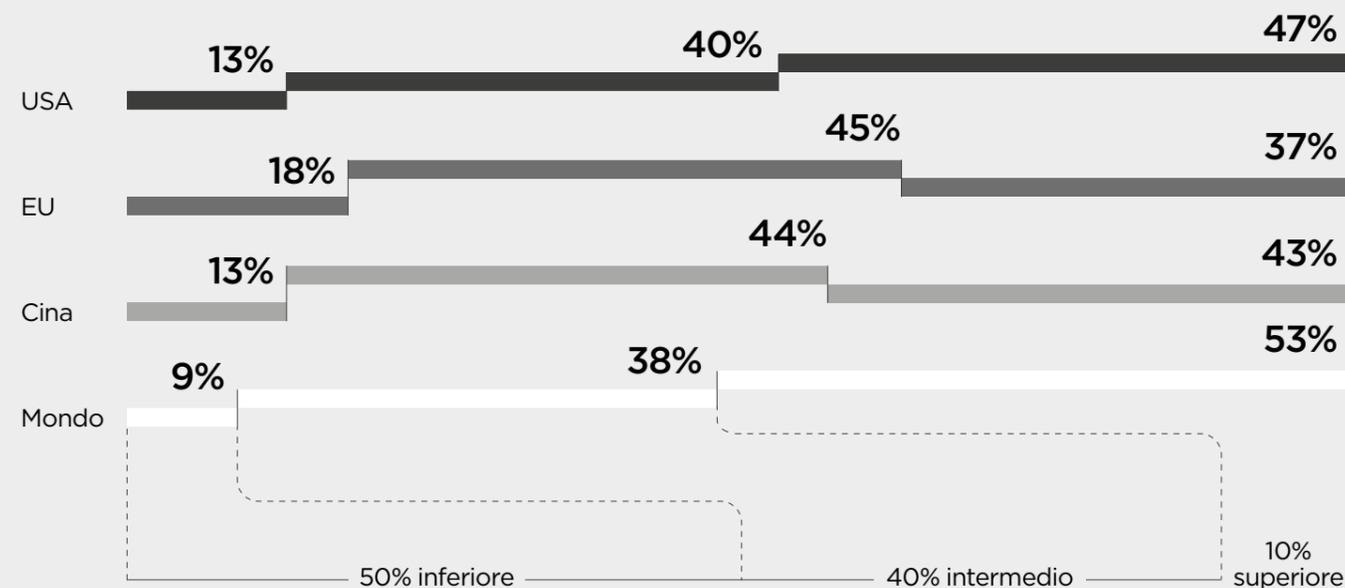
**FIGURA A.10 NUMERO INTERVENTI SUL COMMERCIO E LORO NATURA**  
2009-2024

Fonte: Global Trade Alert (WTO), 2024



**FIGURA A.12 QUOTA DEL REDDITO NAZIONALE PER GRUPPO DI REDDITO**  
2023, valori percentuali

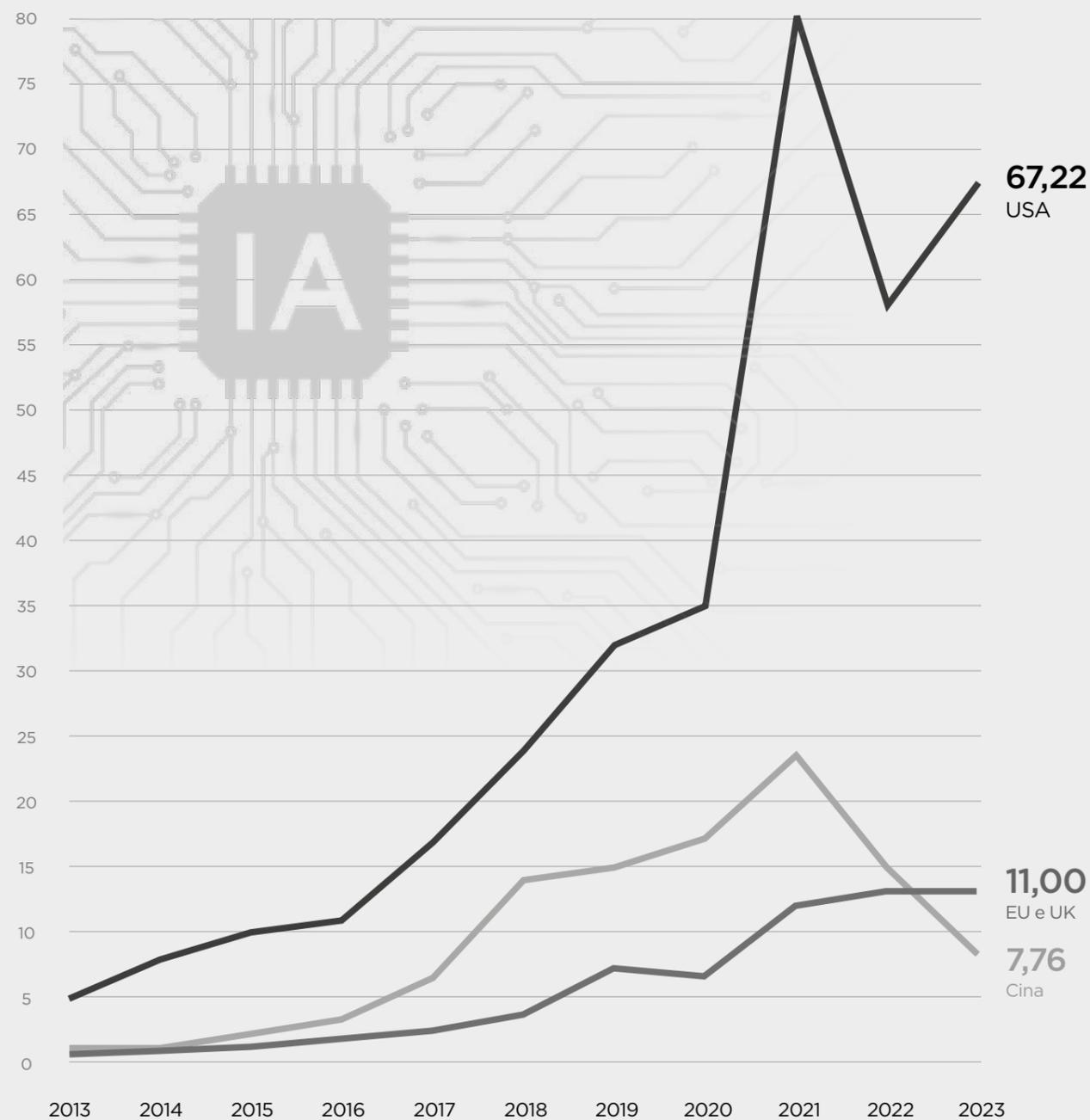
Fonte: nostre elaborazioni  
su dati WID, 2024



## Intelligenza Artificiale

**FIGURA A.13 INVESTIMENTI PRIVATI IN AI PER AREA GEOGRAFICA**  
2013-2023, valori in \$ / miliardi

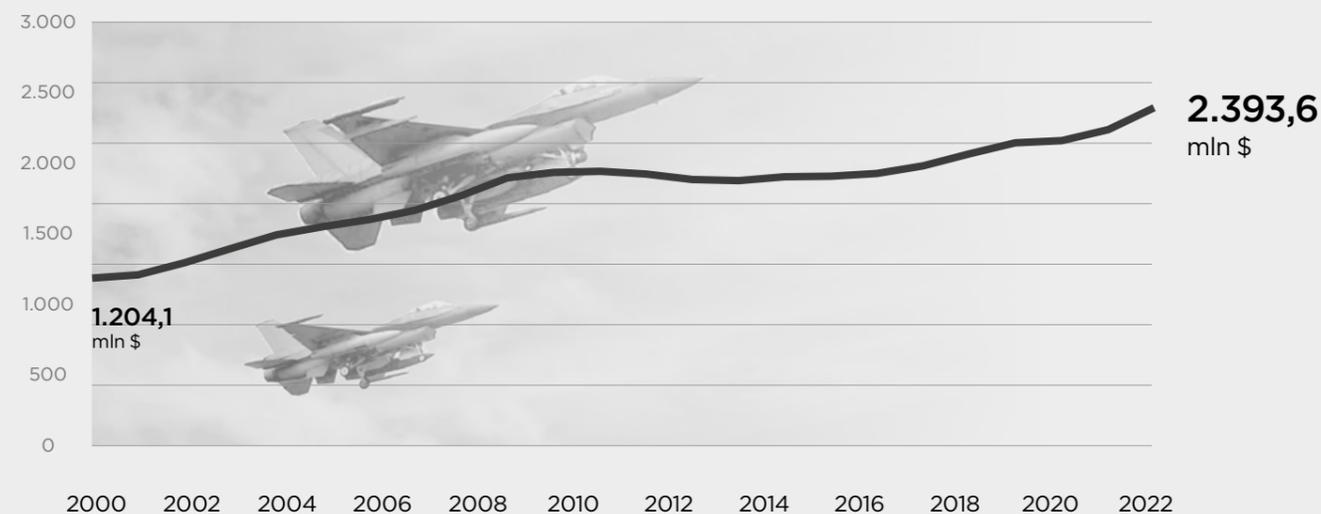
Fonte: dati Stanford University, 2024



## Armamenti

**FIGURA A.14 SPESE MILITARI GLOBALI**  
2000-2023, valori in \$ / milioni

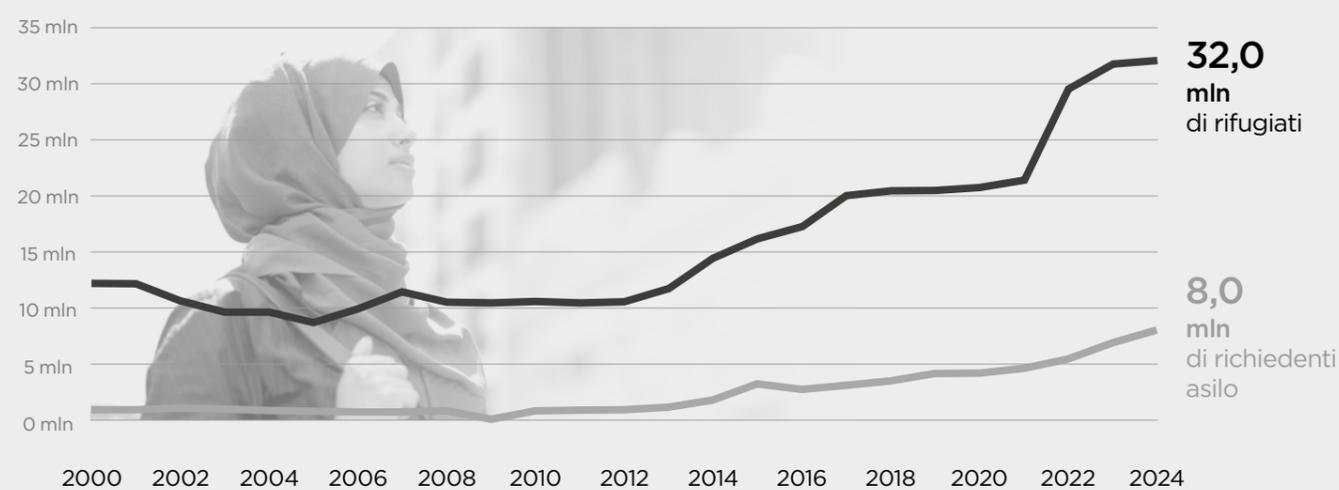
Fonte: nostre elaborazioni su dati SIPRI  
(Stockholm International Peace Research Institute), 2024



## Migrazioni

**FIGURA A.15 NUMERO RIFUGIATI E RICHIEDENTI ASILO**  
2000-2024

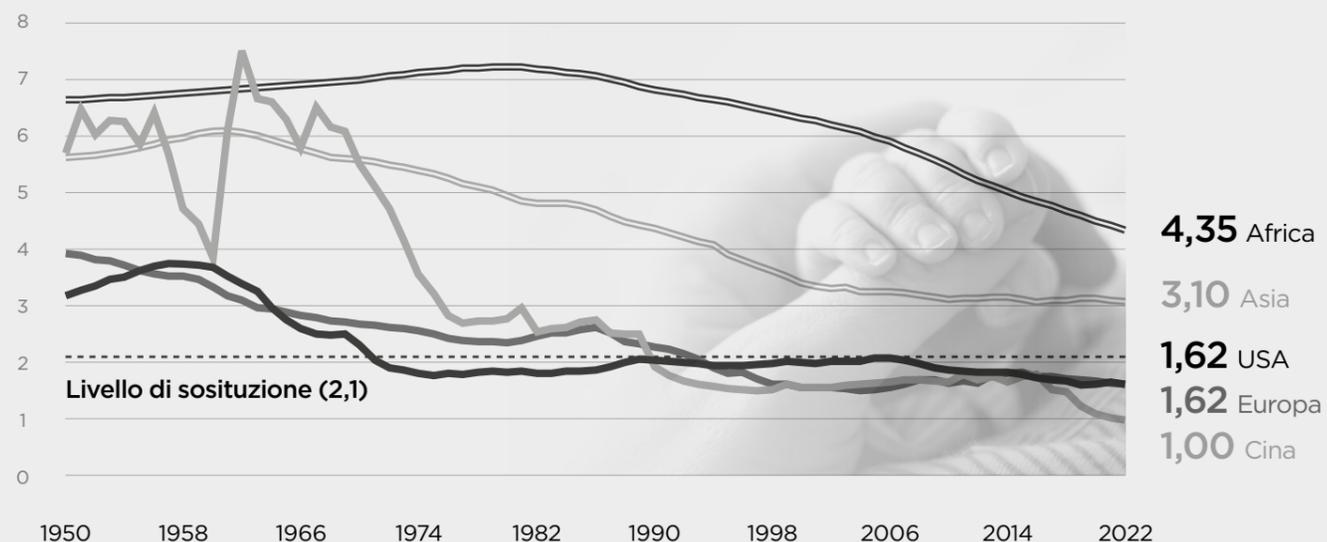
Fonte: nostre elaborazioni su dati UNHCR  
(United Nations High Commissioner for Refugees), 2024



## Demografia

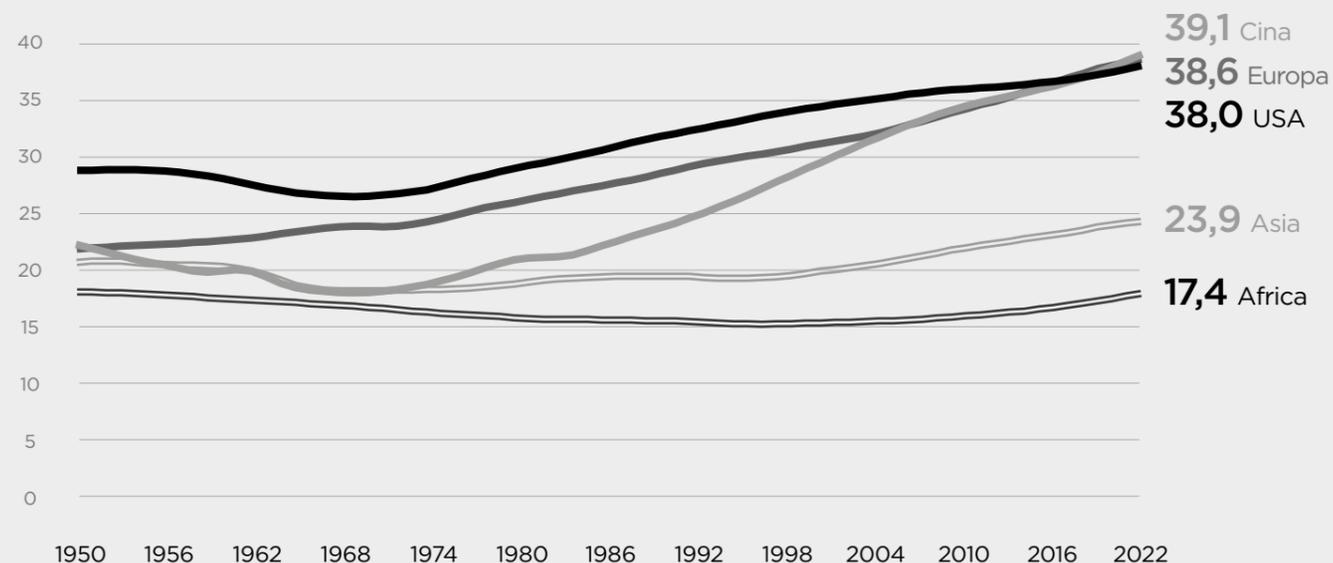
**FIGURA A.16 TASSO DI FECONDITÀ (NUMERO MEDIO DI FIGLI PER DONNA)**  
1950-2022, per continente, USA e Cina

Fonte: dati World Population Prospects, 2024



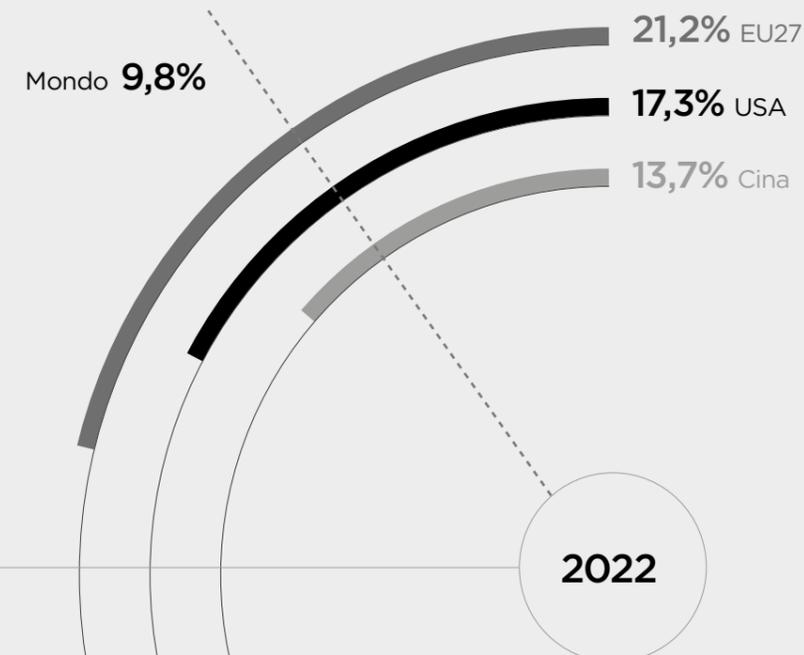
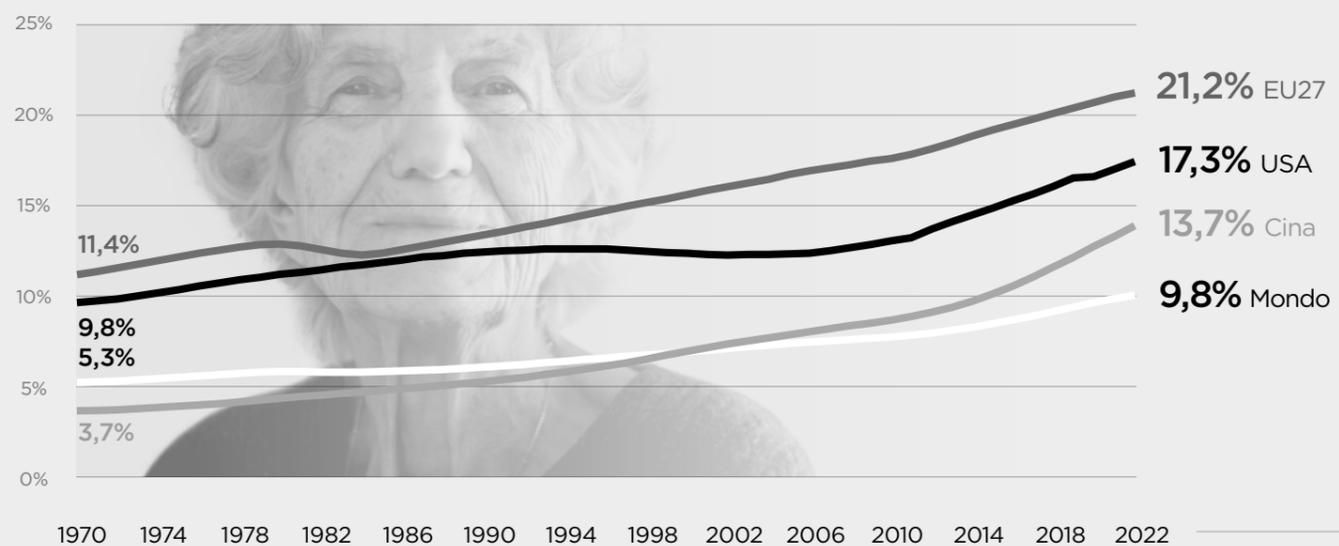
**FIGURA A.18 MEDIANA ETÀ POPOLAZIONE**  
1970-2022

Fonte: dati World Population Prospects (2024)



**FIGURA A.17 % DELLA POPOLAZIONE OVER 65**  
1970-2022

Fonte: nostra elaborazione su dati OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), 2024



## Clima e qualità dell'aria

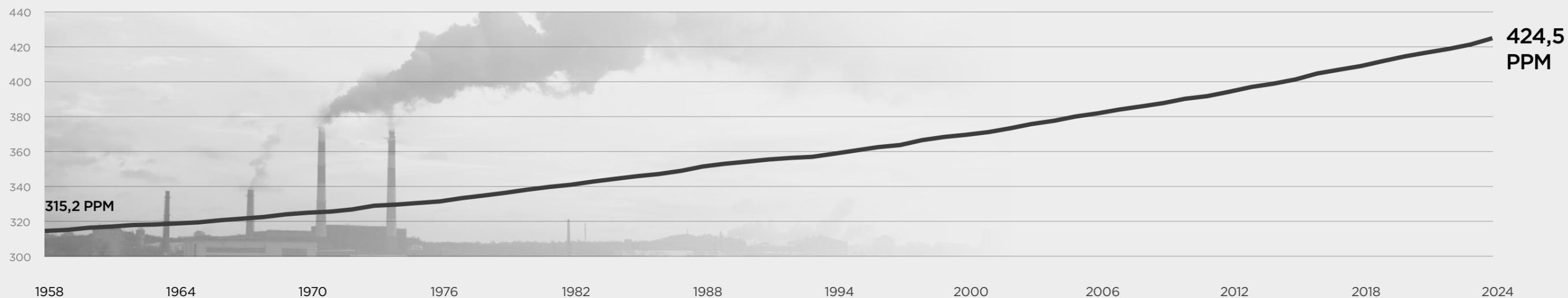
**FIGURA A.19 AUMENTO MEDIO TEMPERATURE GLOBALI**  
1880-2023, valori in °C

Fonte: nostra elaborazione su dati Nasa, 2024



**FIGURA A.20 CONCENTRAZIONE GLOBALE CO<sub>2</sub>**  
1958-2024, valori in PPM (parti per milione)

Fonte: nostre elaborazione su dati Nasa, 2024





## 1. La crisi demografica, la denatalità e l'invecchiamento della popolazione

La situazione demografica in Italia è caratterizzata da una crescente quota di persone in età non attiva, un tasso di natalità estremamente basso e un numero limitato di potenziali genitori, conseguenza delle scelte riproduttive delle generazioni passate. A ciò si aggiunge una migrazione in entrata insufficiente a compensare la riduzione della forza lavoro e le mancate nascite. Questo scenario è strettamente legato a dinamiche sociali che ne rappresentano, al contempo, una causa e una conseguenza: la scarsa partecipazione femminile al mercato del lavoro, il forte affidamento della cura di bambini e anziani alla famiglia, e le difficoltà nell'inclusione delle persone con background migratorio.

Uno dei temi più rilevanti è certamente dato dall'invecchiamento della popolazione, che posiziona l'Italia tra i Paesi con la più elevata incidenza di persone anziane a livello globale. Attualmente l'età media in Italia è di 46,6 anni (47 nel Nord-Ovest), oltre 4 in più rispetto ad appena 20 anni fa (Istat, 2024a). Questa tendenza origina da una combinazione di fattori: l'aumento della speranza di vita e la costante contrazione dei tassi di natalità.

Sebbene l'allungamento della vita media rappresenti una conquista importante dal punto di vista sanitario e sociale, esso finisce per impattare sulla sostenibilità economica del sistema di welfare: le prestazioni socio-sanitarie e pensionistiche devono adattarsi a un contesto in cui la popolazione attiva si riduce, mentre cresce la domanda di cure e assistenza. Questo fenomeno, inoltre, ha un impatto diretto sulle città, chiamate a diventare sempre più accessibili, e sul mercato del lavoro, dove il tasso di innovazione associato alle nuove professioni si scontra con una forza lavoro progressivamente più matura.

Un ulteriore elemento distintivo della demografia dell'Italia (come del Nord-Ovest) è rappresentato dalla bassa fecondità, fenomeno che si è consolidato nel corso degli ultimi decenni (Istat, 2024a). Le coppie italiane tendono a fare meno figli e a diventare genitori in età sempre più avanzata. Le ragioni sono molteplici: fattori economici, instabilità della condizione lavorativa, inadeguatezza delle politiche di conciliazione tra vita familiare e professionale e una visione culturale che rimanda la scelta della genitorialità a momenti più "stabili" del percorso di vita. La riduzione della fertilità ridisegna la piramide demografica, ma soprattutto produce effetti negativi sulla capacità di rinnovamento generazionale: una popolazione che non si rinnova e, anzi, si ridimensiona, rischia di vedere indebolito il potenziale che potrebbe liberare a favore dello sviluppo economico e sociale.

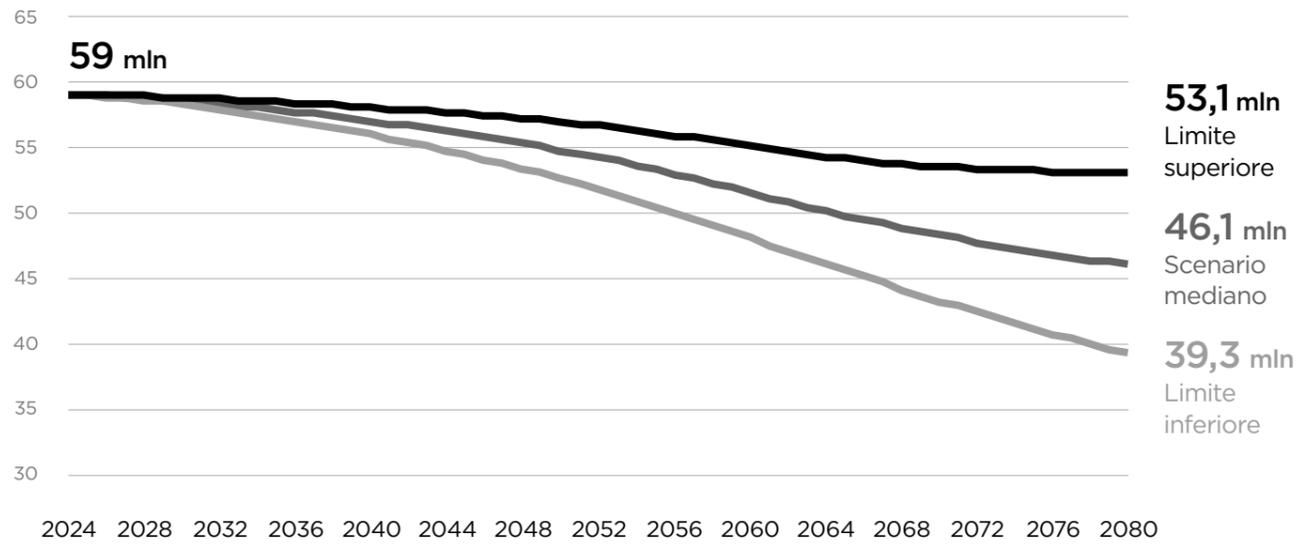
Accanto ai *trend* domestici i processi migratori rappresentano una componente chiave della situazione demografica. L'Italia è interessata da flussi migratori importanti, sia in ingresso sia in uscita (Istat, 2024a). Da un lato, l'arrivo di lavoratori stranieri compensa parzialmente il calo della popolazione attiva e offre un contributo importante ad alcuni settori del sistema economico e alla sostenibilità del sistema pensionistico. Dall'altro, l'emigrazione di giovani italiani, spesso altamente qualificati e attratti da opportunità all'estero, determina un depauperamento del capitale umano che potrebbe compromettere la crescita futura del Paese.



**FIGURA A.21 POPOLAZIONE RESIDENTE IN ITALIA**

Al 2024 e previsioni al 2080, valori in milioni

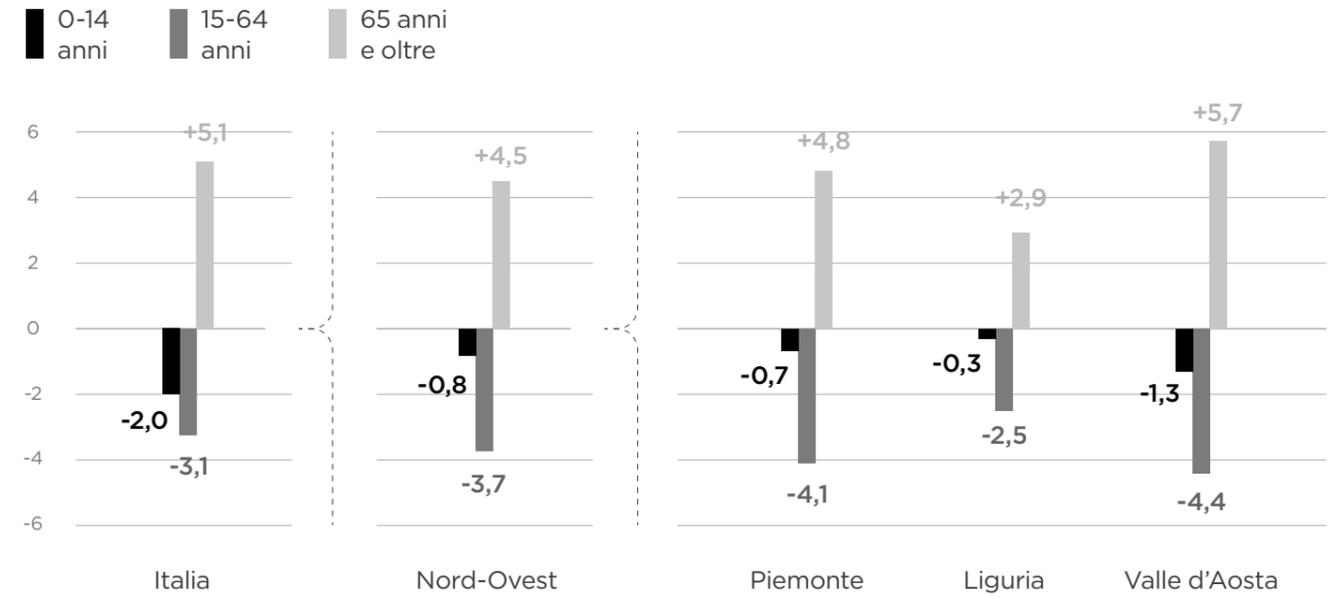
Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2024



**FIGURA A.23 STRUTTURA DELLA POPOLAZIONE**

2004-2024, variazione quota % della popolazione per classe di età

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2024

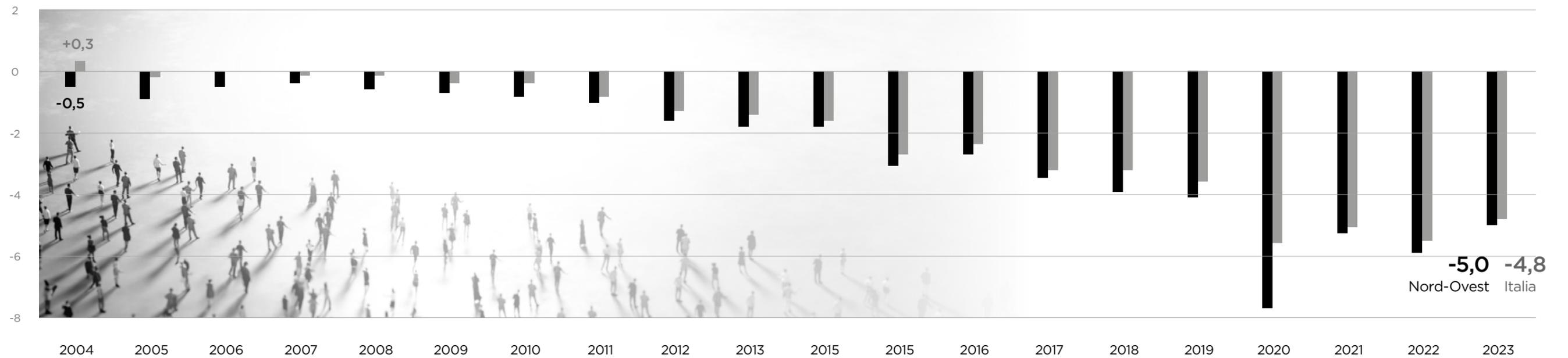


**FIGURA A.22 CRESCITA NATURALE DELLA POPOLAZIONE**

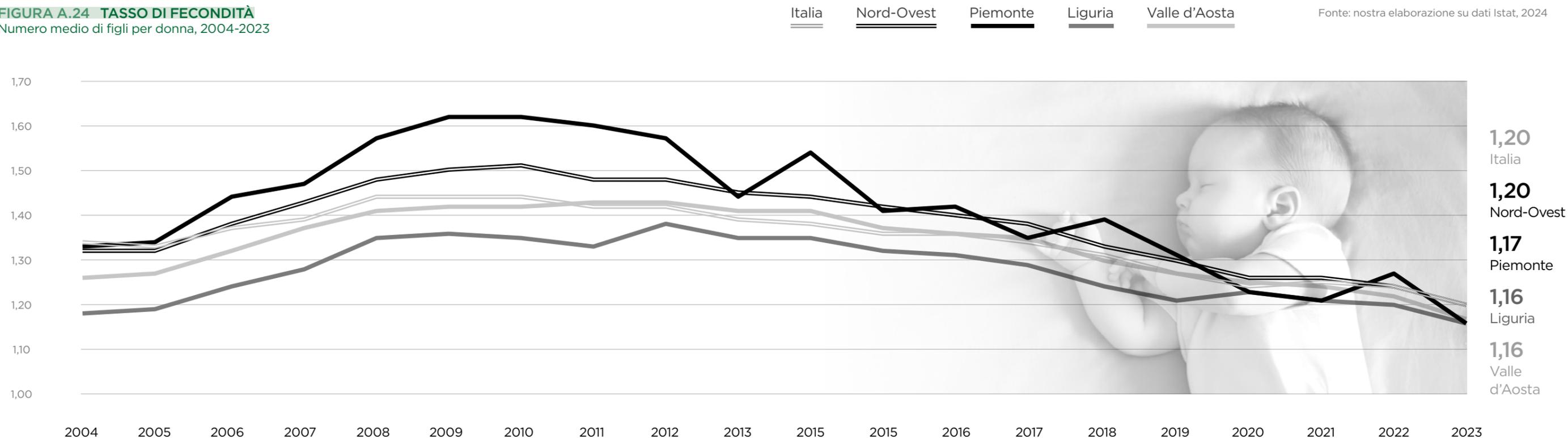
Rapporto tra il saldo naturale - differenza fra nati vivi e morti - e la popolazione media, per mille individui, 2004-2023

Legend: Nord-Ovest (black), Italia (grey)

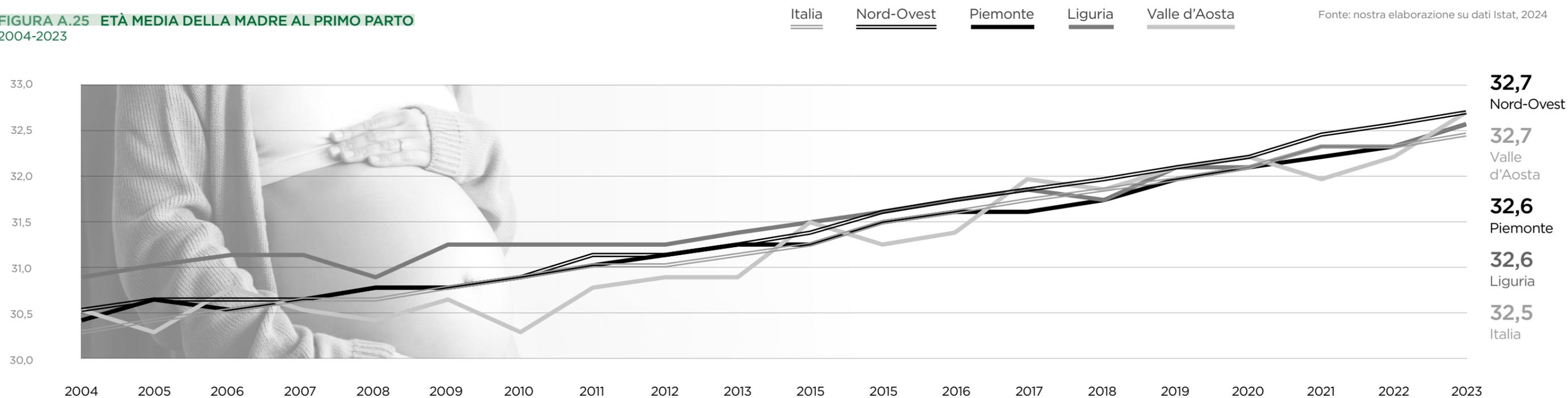
Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2024



**FIGURA A.24 TASSO DI FECONDITÀ**  
Numero medio di figli per donna, 2004-2023



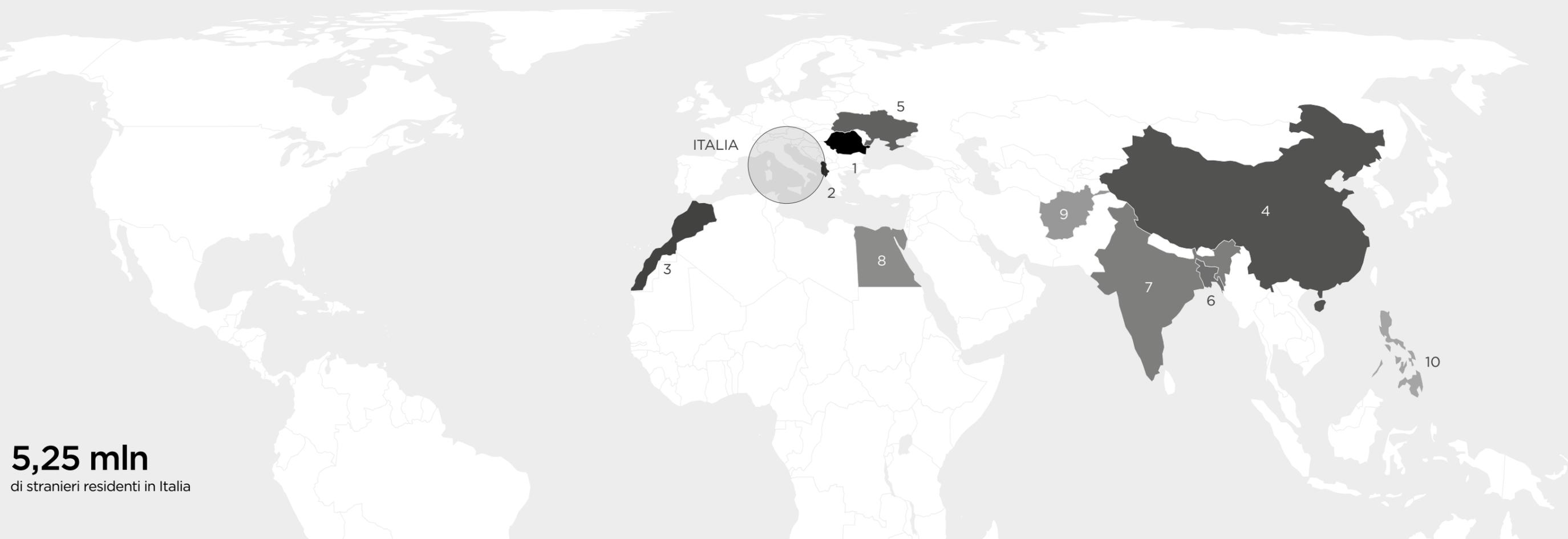
**FIGURA A.25 ETÀ MEDIA DELLA MADRE AL PRIMO PARTO**  
2004-2023



**FIGURA A.26 STRANIERI RESIDENTI IN ITALIA**  
2024

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2024

**5,25 mln**  
di stranieri residenti in Italia

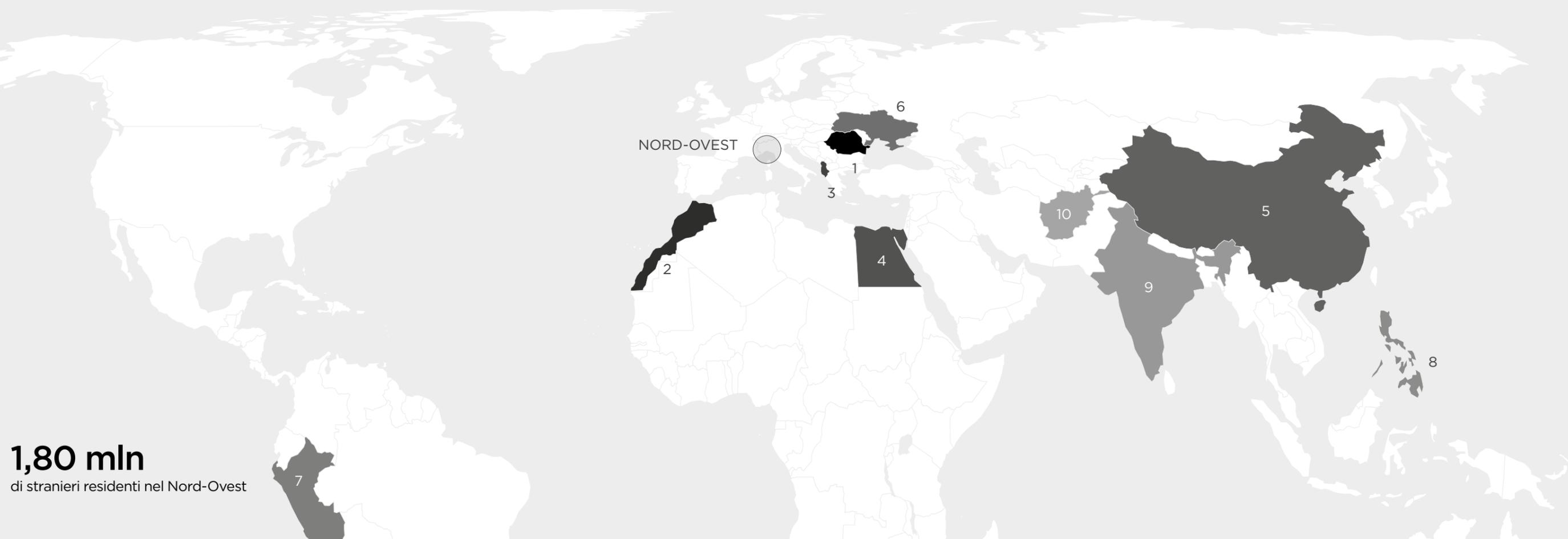


RANKING	PAESE DI ORIGINE	QUOTA %	RESIDENTI
1	Romania	20,4%	1.073.196
2	Albania	7,9%	416.229
3	Marocco	7,8%	412.346
4	Cina	5,9%	308.984
5	Ucraina	5,2%	273.484
6	Bangladesh	3,7%	192.678
7	India	3,3%	170.880
8	Egitto	3,1%	161.551
9	Pakistan	3,0%	159.332
10	Filippine	3,0%	156.642
-	Altro	36,7%	1.928.336

**FIGURA A.27 STRANIERI RESIDENTI NEL NORD-OVEST**  
2024

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2024

**1,80 mln**  
di stranieri residenti nel Nord-Ovest



RANKING	PAESE DI ORIGINE	QUOTA %	RESIDENTI
1	Romania	18,1%	324.346
2	Marocco	8,6%	155.346
3	Albania	8,0%	143.180
4	Egitto	6,7%	119.959
5	Cina	5,4%	96.998
6	Ucraina	4,8%	85.343
7	Perù	3,6%	64.052
8	Filippine	3,4%	61.948
9	India	3,4%	60.500
10	Pakistan	3,2%	57.254
-	Altro	34,9%	627.511

## 2. L'accelerazione della transizione tecnologica



Stiamo assistendo a una rapida accelerazione della transizione/trasformazione digitale favorita da almeno quattro fattori:

1. la possibilità di accedere a risorse computazionali condivise inimmaginabili fino a qualche tempo fa (*Cloud computing, Exascale computers* e in prospettiva *Quantum computing*);
2. la disponibilità di un'immensa quantità di dati (dell'ordine di centinaia di Z byte - uno zettabyte corrisponde a  $10^{21}$  byte) prodotti dalla rete e da un numero crescente di oggetti intelligenti connessi (*Big Data, Internet of Things* e Tecnologie 5G/6G);
3. la rapida evoluzione di tecniche avanzate di analisi dei dati (*Machine Learning e Deep Learning*);
4. lo sviluppo di sistemi di Intelligenza Artificiale Generativa che progressivamente saranno in grado di svolgere compiti di crescente complessità e si stima avranno un impatto sul 60% delle occupazioni nei Paesi ad economia avanzata (Cazzaniga et al., 2024).

Parallelamente, e in molti casi avvalendosi del processo di transizione digitale, si stanno sviluppando tecnologie innovative e potenzialmente dirompenti, che investono l'ambito energetico e manifatturiero, lo spazio e soprattutto la medicina e le scienze della vita (MIT, 2024).



In un Paese come l'Italia che storicamente tende a sperimentare bassi livelli di investimenti in ricerca e sviluppo e una produttività del lavoro stagnante, la transizione tecnologica può contribuire a rendere il sistema economico più connesso, aperto, efficiente e competitivo. D'altro canto, una struttura del tessuto produttivo altamente parcellizzata, fondata sulla presenza di attori di micro e piccola dimensione, implica una scarsa propensione all'innovazione di carattere "cronico" e una diffusa latenza nell'adozione delle tecnologie di frontiera. Benché alcuni settori industriali stiano già beneficiando dell'utilizzo di macchinari intelligenti, robot e sistemi automatizzati, l'accesso a tali opportunità risulta ancora molto concentrato: si stima che appena il 5% delle imprese italiane abbia introdotto sistemi di Intelligenza Artificiale (AI) all'interno dei propri processi interni (European Commission, 2024).

A fronte di noti livelli di eccellenza nella ricerca scientifica in ambito accademico e degli enti pubblici di Ricerca, la filiera del trasferimento tecnologico denota, nel nostro Paese, una sostanziale difficoltà nel generare proprietà intellettuale (WIPO, 2024), in particolare nei settori high-tech e deep-tech. A tutto ciò si aggiunga una cultura dell'imprenditorialità ancora non matura: rispetto ai nostri partner europei, sono poche le startup registrate presso le Camere di Commercio (quasi 13 mila, di cui circa 700 in Piemonte (InfoCamere, 2024) e sono pochissimi gli "unicorni", ovvero quelle startup che hanno raggiunto una valutazione di mercato superiore al miliardo di euro (3, rispetto a un numero decisamente più elevato in Francia, 28, e in Germania, 31 (European Commission, 2024; CB Insights, 2024).

All'interno di questo scenario, inoltre, è necessario sottolineare come l'Italia debba affrontare ritardi e divari significativi in termini di infrastrutture tecnologiche e di sviluppo delle competenze digitali: due barriere che le principali ricerche internazionali (European Commission, 2024) sono unanimi nell'identificare come l'elemento più critico nell'assestare il percorso di transizione in atto. Per ciò che rileva per una fondazione filantropica come FCSP, la transizione tecnologica non può infatti realizzarsi senza un investimento massiccio nell'educazione e nella costruzione di

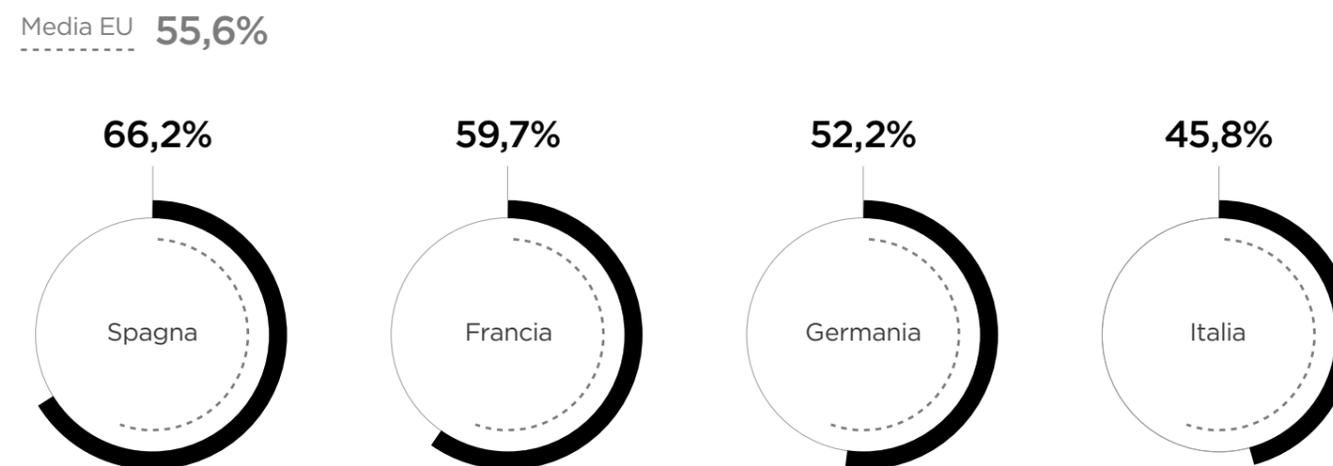
nuove competenze: le tecnologie dirompenti, a partire dall'AI, richiedono figure professionali altamente qualificate e un sistema educativo da ripensare, capace sia di adattarsi rapidamente a bisogni di conoscenza in evoluzione permanente sia di fornire strumenti, attraverso l'apprendimento permanente (*lifelong learning*), a quanti sono già inseriti nel mercato del lavoro.

Sotto questo punto di vista, il dibattito più recente si è molto concentrato sulle implicazioni dell'automazione: l'emergere di nuove professioni va di pari passo con la possibile sostituzione delle mansioni più ripetitive da parte delle macchine, che potrebbe a sua volta tradursi in un saldo netto di segno negativo dei posti di lavoro e in una significativa contrazione delle opportunità per coloro che svolgono lavori a più bassa specializzazione. È utile ricordare come la transizione tecnologica comporti anche impatti fisici rilevanti sui territori, tra cui consumo di suolo, energia e nuovi insediamenti logistici e tecnologici. A esempio, proprio per mitigare la forte necessità di energia per i data center, Cassa Depositi e Prestiti nel suo nuovo Piano Strategico 25-27 intende promuovere misure per il cambiamento climatico, lo sviluppo di infrastrutture per la transizione energetica e l'economia circolare, garantendo un processo equo e inclusivo.

Il processo di transizione tecnologica sta diventando sempre più centrale nella progettazione delle politiche globali, con istituzioni internazionali, governi e aziende impegnati a tentare di stabilire principi e regole per un uso etico e responsabile di queste tecnologie e, come enunciato in occasione del G7 2024 a presidenza italiana, un generale obiettivo di migliorare la sicurezza, promuovere l'affidabilità e minimizzare i rischi delle nuove tecnologie, a partire dall'Intelligenza Artificiale.

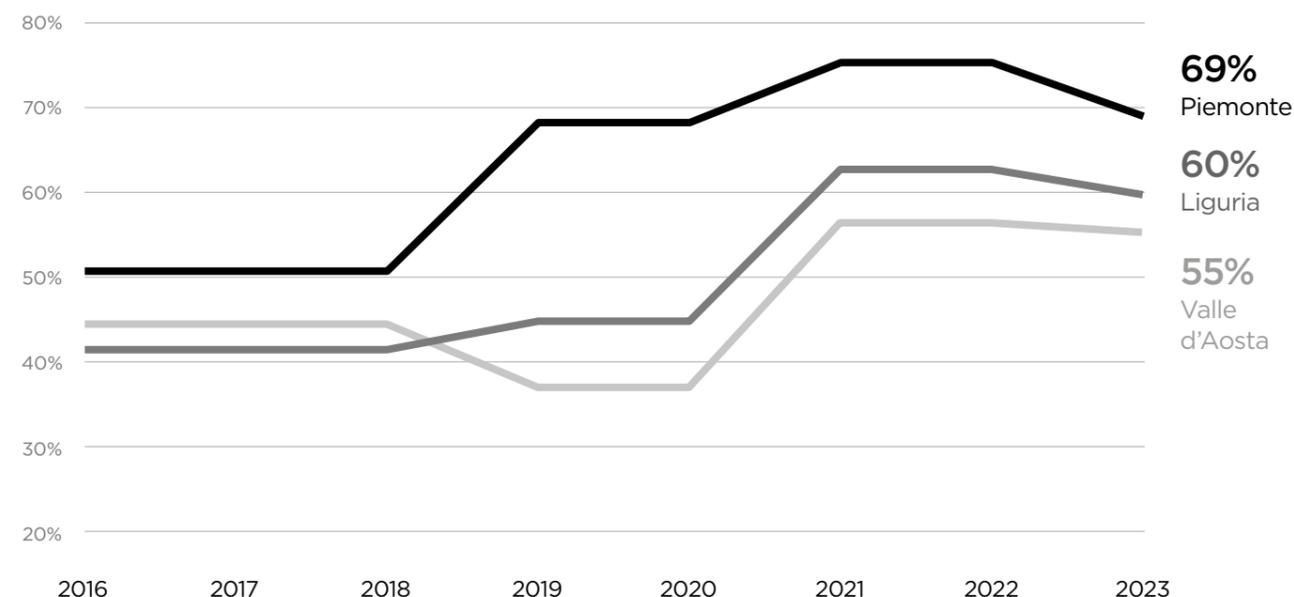
**FIGURA A.28 COMPETENZE DIGITALI DI BASE**  
2024, valori in % della popolazione in età 16-74 anni con competenze digitali di base

Fonte: dati European Commission, 2024



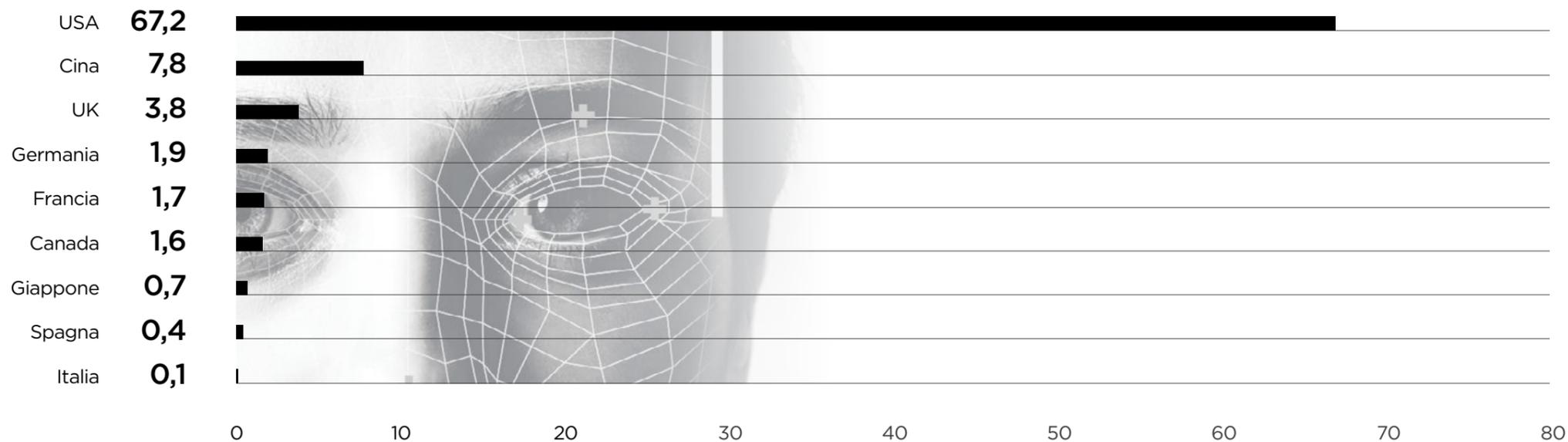
**FIGURA A.29 PMI CHE INTRODUCONO INNOVAZIONI DI PRODOTTO**  
2016-2023, valori in % di PMI sul totale che hanno introdotto un'innovazione di prodotto nell'ultimo anno

Fonte: dati European Commission, 2023



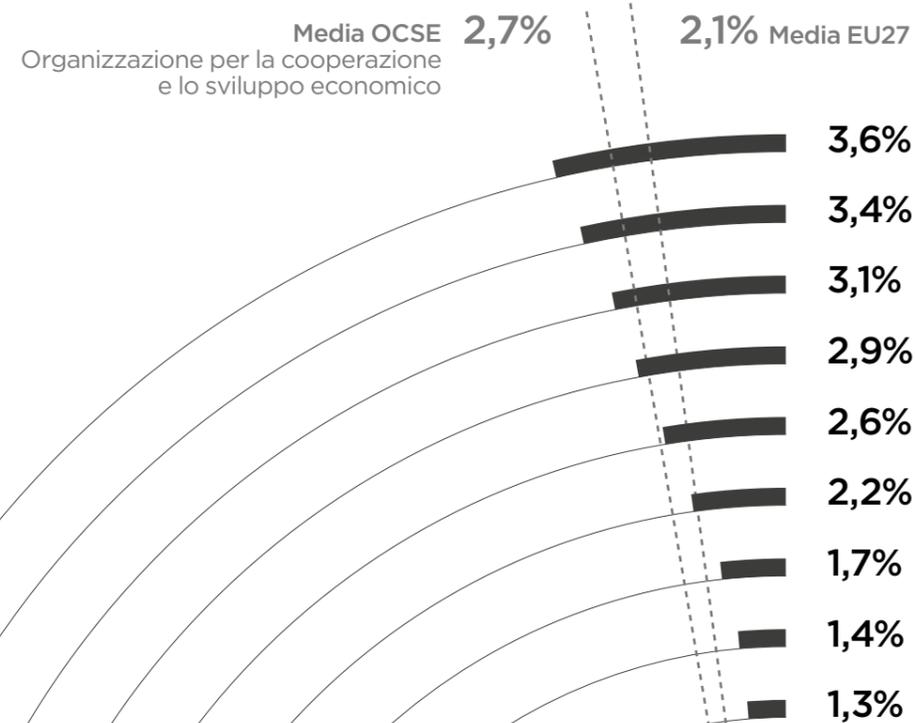
**FIGURA A.30 INVESTIMENTI PRIVATI  
IN INTELLIGENZA ARTIFICIALE**  
2023, valori in \$ / miliardi

Fonte: dati Stanford University, 2024



**FIGURA A.31 INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO  
GLOBAL EXPENDITURE IN R&D (GERD)**  
2023, valori in % di PIL

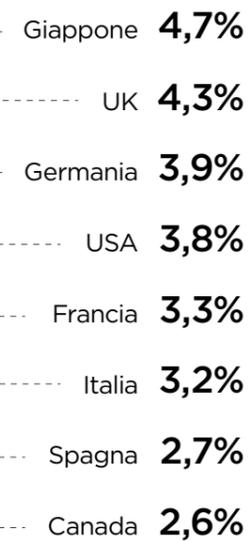
Fonte: dati OECD, 2023



**FIGURA A.32 LAVORATORI AD ALTA INTENSITÀ  
DI CONOSCENZA IN AMBITO ICT**

Information and Communication Technology, 2023, valori in % degli occupati

**3,7%** Media OCSE  
Organizzazione per la cooperazione  
e lo sviluppo economico



### 3. La crisi climatica, il degrado ambientale e gli eventi estremi

Inquinamento, riscaldamento globale, consumo di suolo, perdita di biodiversità, sovrasfruttamento delle risorse, gestione dei rifiuti sono solo alcuni degli elementi di attenzione dell'impatto umano sul nostro territorio. All'interno di questo contesto le emissioni di gas serra, pur in calo negli ultimi anni grazie alle politiche di decarbonizzazione e al miglioramento dell'efficienza nella produzione e nel consumo di energia, continuano a rappresentare uno dei fattori di intervento più urgente e che richiedono una risposta coordinata a livello internazionale. I dati mostrano a esempio che senza un'accelerazione delle politiche esistenti, il ritmo attuale di riduzione non sarà sufficiente a raggiungere gli obiettivi europei fissati per il 2030.

Il riscaldamento globale pare ormai una tendenza irreversibile nel medio periodo con conseguenze molteplici e particolarmente gravi per l'Europa meridionale. L'Italia, in particolare, dovrà affrontare sfide quali siccità prolungate, riduzione della fertilità dei suoli, perdita di biodiversità e crescente stress idrico, con ripercussioni dirette sull'agricoltura, sulle foreste e sulla salute pubblica (Berry et al., 2017). In questo quadro di cambiamenti climatici, un'area particolarmente vulnerabile è quella alpina. Un indicatore è rappresentato dallo scioglimento dei ghiacciai delle Alpi occidentali che hanno perso fino al 50% del loro volume nell'ultimo decennio. Un fenomeno in accelerazione che potrebbe portare alla loro completa scomparsa entro il 2100 con un impatto gravissimo sull'approvvigionamento idrico e sulla biodiversità locale.

L'aumento delle temperature e i cambiamenti climatici hanno reso più frequenti gli eventi estremi, come dimostrato da numerosi studi (Seneviratne et al., 2021; Simolo e Corti, 2022). In Italia, si sono registrati record di temperature che mettono a rischio la salute, specie di anziani, bambini e persone vulnerabili. Le città, con il fenomeno dell'"isola di calore" e infrastrutture inadeguate, sono tra le più colpite. Lunghi periodi di siccità

stanno compromettendo l'agricoltura, la produzione di energia idroelettrica e l'approvvigionamento idrico, mentre alluvioni e piogge intense, spesso seguite da frane e inondazioni, causano danni economici e sociali ingenti. Anche gli incendi boschivi, alimentati da alte temperature e siccità, distruggono migliaia di ettari di foreste ogni anno, con gravi perdite di biodiversità e aumento delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Secondo l'Agenzia Europea per l'Ambiente, tra il 1980 e il 2023 i danni economici cumulati in Italia hanno raggiunto un costo pro-capite di 2.311 euro (EEA, 2024).

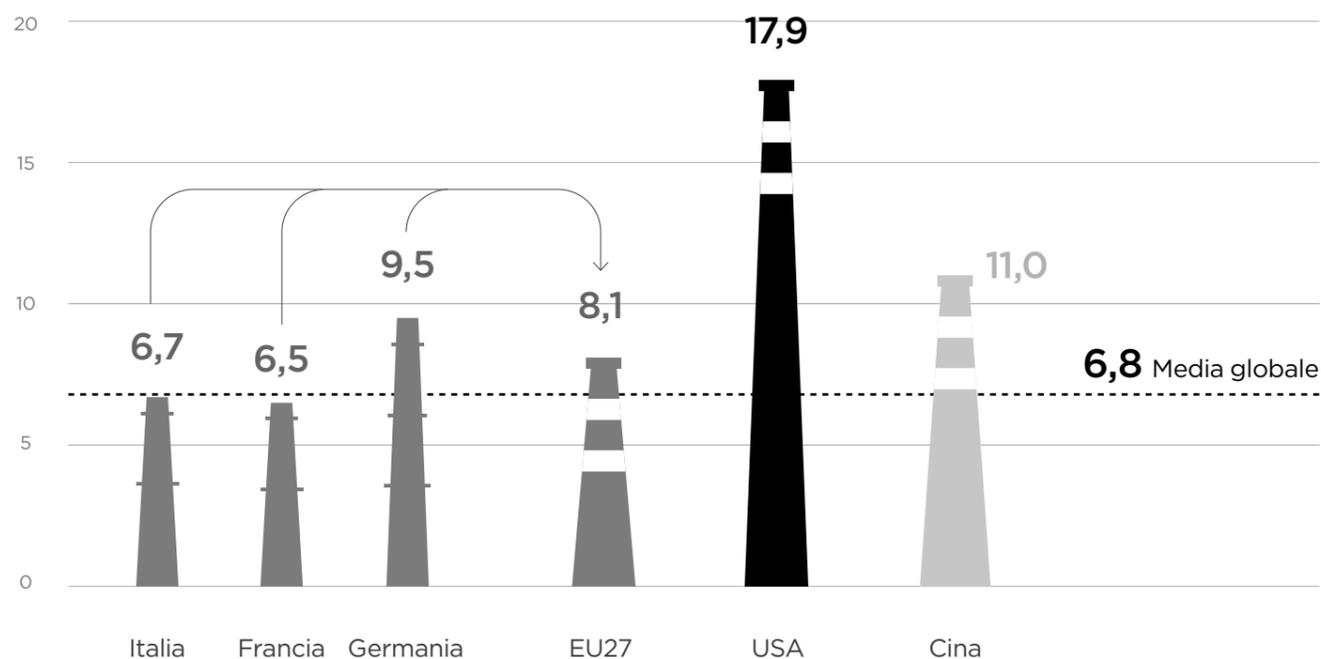
Un ulteriore elemento che contribuisce al deterioramento ambientale dei nostri territori è rappresentato dal consumo di suolo. Nel 2023, quindici regioni italiane superano ormai il 5% di suolo consumato, con valori significativi in Piemonte (6,7% e Liguria (7,3%), mentre la Valle d'Aosta si distingue con il valore più basso a livello nazionale (2,2%). Le infrastrutture logistiche, in particolare, hanno contribuito al consumo di superficie tra il 2006 e il 2023, concentrandosi nel Nord-Est (+1.852 ettari) e Nord-Ovest (+1.703 ettari), trainate dall'espansione industriale e dai fenomeni legati alla digitalizzazione come e-commerce e grande distribuzione (De Corso et al., 2024)

Per salvaguardare l'ambiente e mitigare il riscaldamento globale, accanto al livello regolatorio e di politiche nazionali e internazionali, supportare le strategie regionali per lo sviluppo sostenibile, è altrettanto importante promuovere a livello individuale azioni quotidiane come consumare responsabilmente, ridurre gli sprechi, utilizzare mezzi di trasporto sostenibili, risparmiare energia e riciclare correttamente. L'opinione pubblica mostra una crescente sensibilità a queste trasformazioni, tanto da generare fenomeni diffusi di ecoansia intesa come la sensazione generalizzata che le basi ecologiche dell'esistenza siano in procinto di crollare (Albrecht, 2019). Resta tuttavia ancora molto da fare nel sensibilizzare la popolazione a comportamenti che riducano l'impatto ambientale.



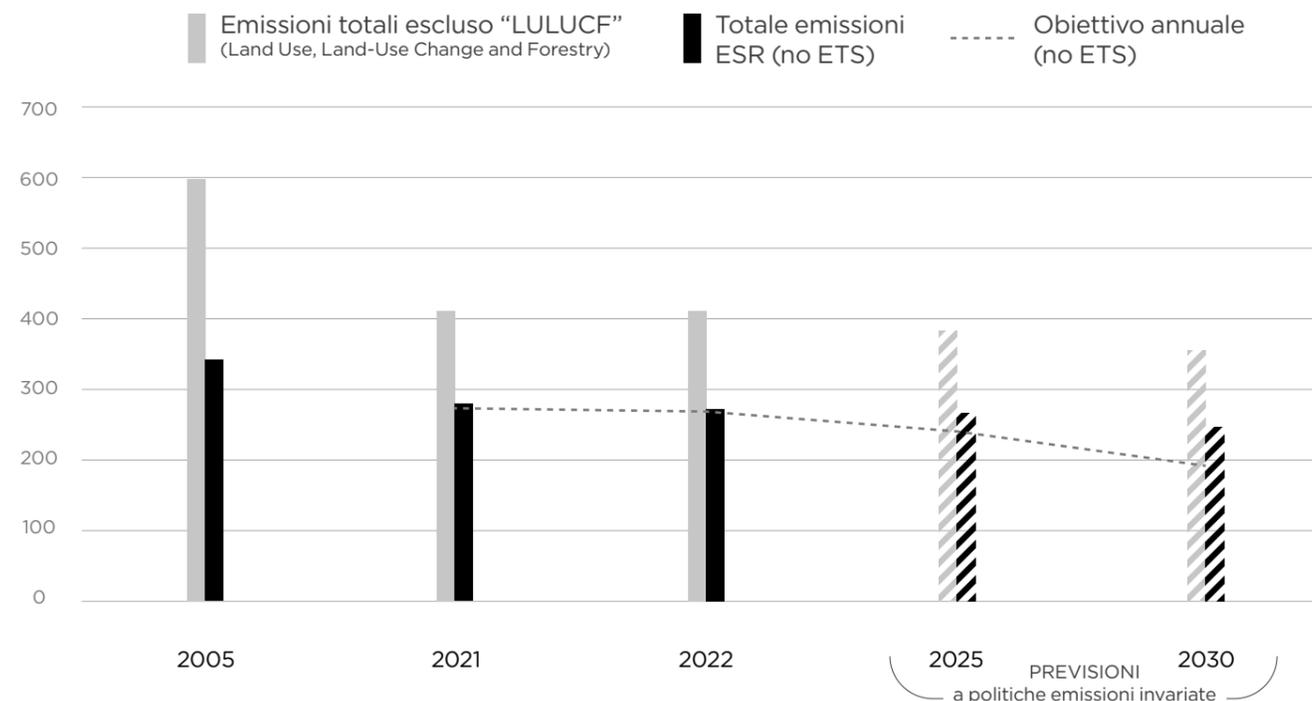
**FIGURA A.33 EMISSIONI DI GAS SERRA PRO-CAPITE**  
2023, valori in T CO<sub>2</sub> EQ/Cap

Fonte: Edgar Database - EU



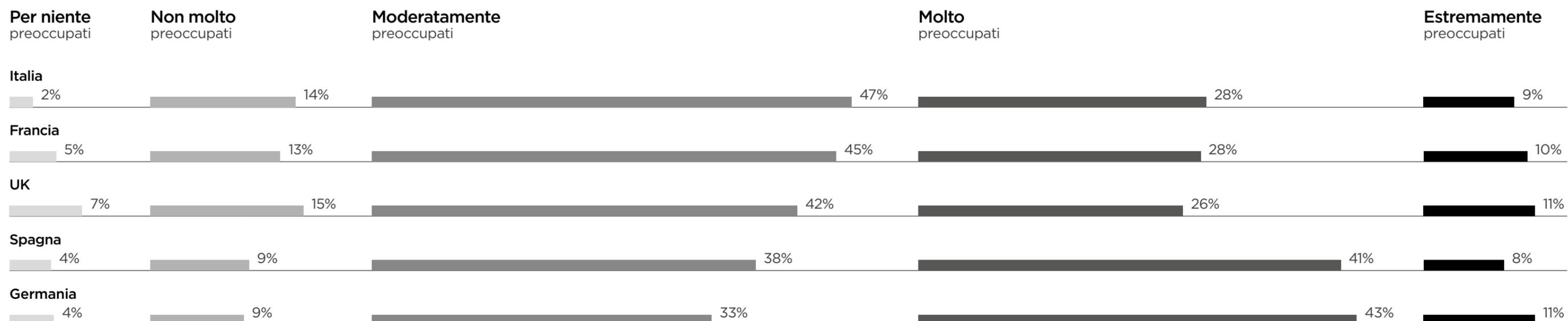
**FIGURA A.35 EMISSIONI DI GAS SERRA IN ITALIA ED OBIETTIVI DI RIDUZIONE**  
2005-2030, valori in MT CO<sub>2</sub> EQ

Fonte: dati ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale), 2024



**FIGURA A.34 QUANTO I CITTADINI SI SENTONO PREOCCUPATI PER IL CAMBIAMENTO CLIMATICO**  
2023, valori percentuali

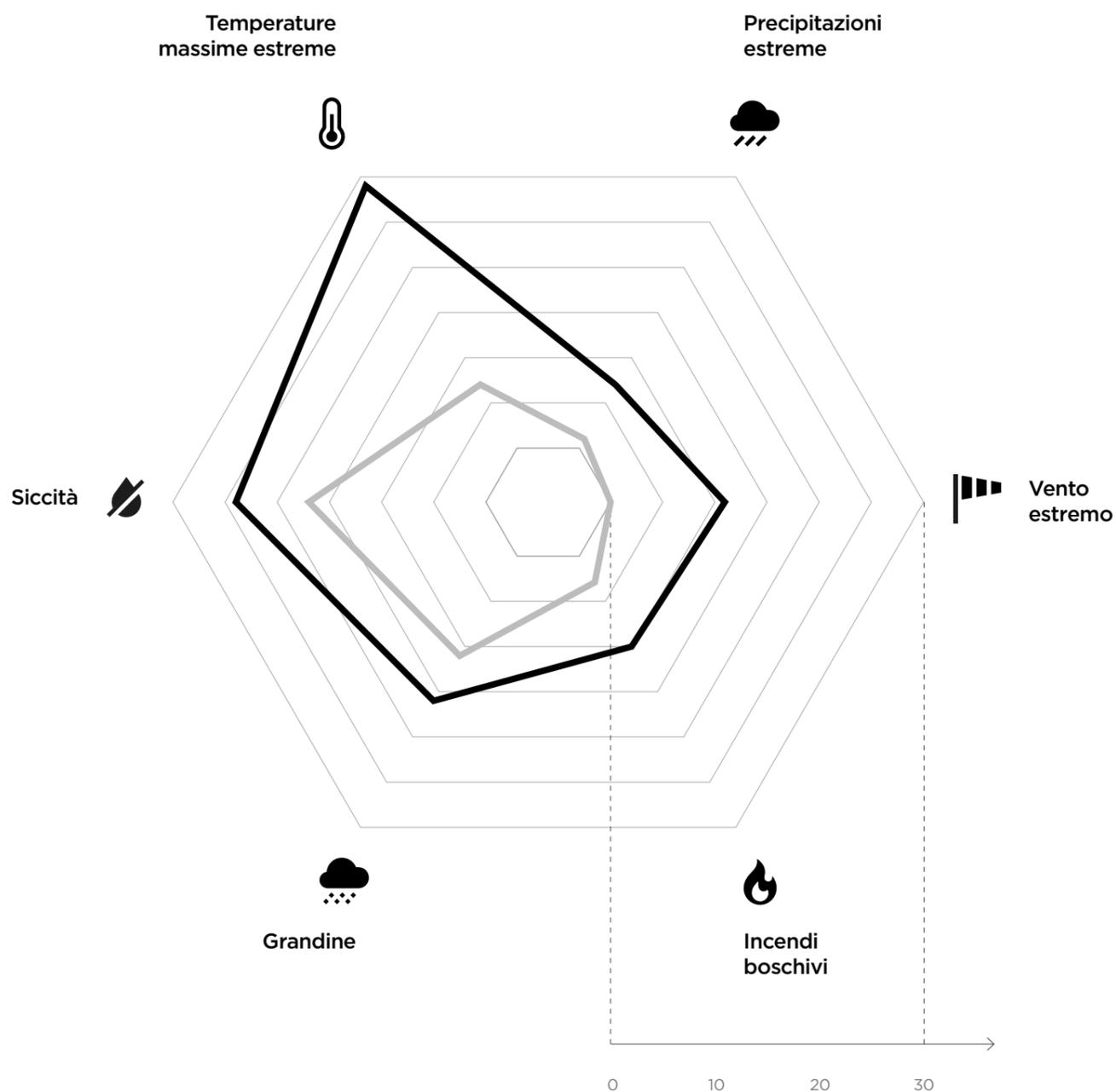
Fonte: nostra elaborazione su dati di European Social Survey, 2023



**FIGURA A.36 NUMERO DI MESI CON EVENTI CLIMATICI ESTREMI PER TIPO**

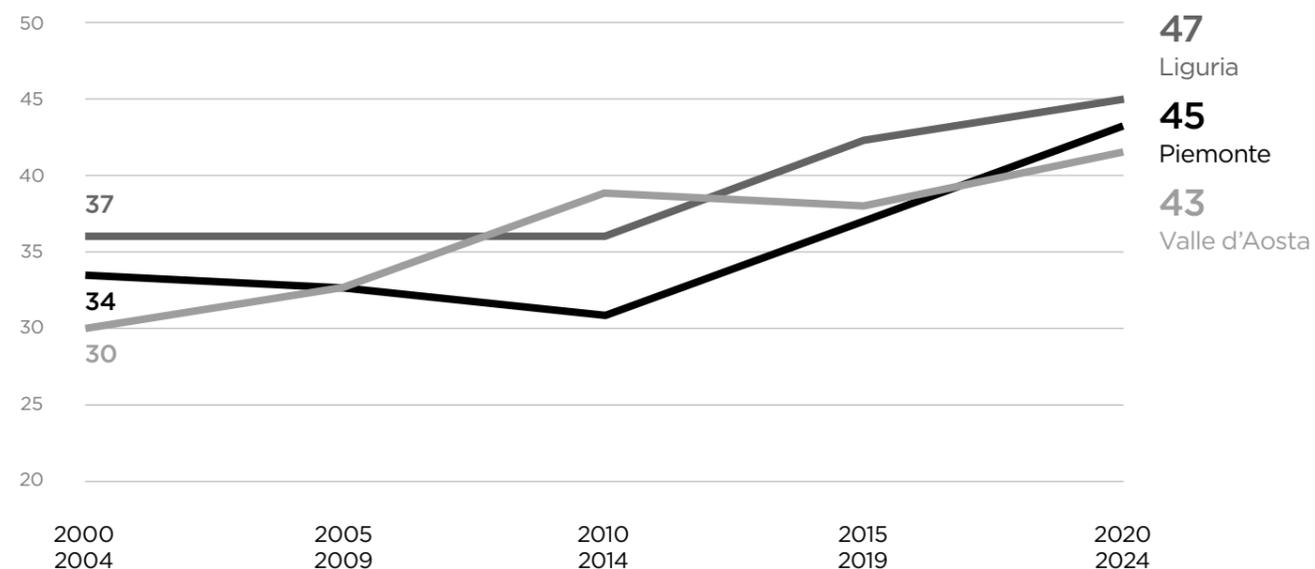
Fonte: nostra elaborazione su dati IFAB (International Foundation Big Data and Artificial Intelligence for Human Development), 2024

2000 → 2004    2020 → 2024



**FIGURA A.37 EVENTI CLIMATICI ESTREMI PER REGIONE 2000-2024, numero eventi per mese**

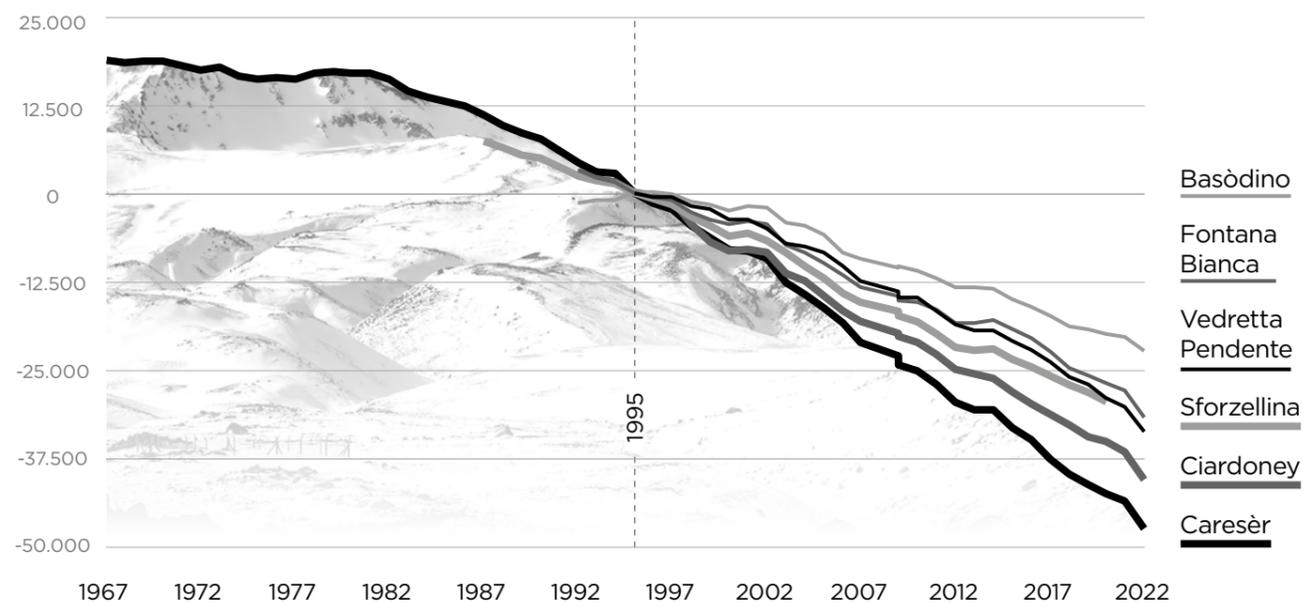
Fonte: nostra elaborazione su dati IFAB (International Foundation Big Data and Artificial Intelligence for Human Development), 2024



**FIGURA A.38 BILANCIO DI MASSA DEI GHIACCIAI**

1967-2022, valori cumulati rispetto al 1995 espressi in mm WEQ (millimetri di acqua equivalente)

Fonte: dati ISPRA, 2022





## 4. La povertà e l'acuirsi delle diseguaglianze sociali

Le diseguaglianze economiche e sociali in Italia sono aumentate in modo significativo negli ultimi anni, influenzando profondamente diversi aspetti della società. Le sfide da affrontare sono complesse e strettamente interconnesse: occupazione, diseguaglianza economica, istruzione, gender gap e inclusione rappresentano alcune delle questioni cruciali. In questa breve rassegna di spunti utili alla programmazione strategica della Compagnia ci limiteremo a riportare alcuni elementi riguardo alla povertà e alla diseguaglianza.

Guardando ai dati sulla povertà, si rileva come il numero di persone in povertà assoluta sia cresciuto negli ultimi anni e nel 2023 quasi un italiano su dieci non raggiungeva la soglia minima per condurre una vita dignitosa. Un dato confermato dall'incidenza della povertà relativa individuale, pari nel 2023 al 14,3%, che in termini assoluti, guardando al livello familiare, si traduce in circa 2,8 milioni di famiglie povere (Istat, 2024b). Uno scenario che si è aggravato negli ultimi anni, dove si è notato un peggioramento progressivo degli indicatori di povertà assoluta e relativa, non solo in Italia ma anche nell'area settentrionale del nostro Paese. In particolare, in Piemonte, dove l'incidenza della povertà relativa individuale ha raggiunto nel 2023 il 11,7%. Un incremento significativo, pari a circa il 50% rispetto al 7,5% rilevato nel 2018.

Le diseguaglianze nella distribuzione della ricchezza continuano a crescere, sebbene le politiche redistributive riescano a mitigarle parzialmente (Istat, 2024c). L'indice di Gini, che misura il livello di diseguaglianza nella distribuzione della ricchezza, ha registrato un aumento tra il 2010 e il 2016, passando dal 67% al 71%, per poi stabilizzarsi negli anni più recenti. Attualmente, il livello di diseguaglianza in Italia è comparabile a quello dei principali paesi dell'Unione Europea mentre risulta significativamente inferiore a paesi caratterizzati

da politiche redistributive più limitate come gli USA. Le diseguaglianze nel nostro Paese restano comunque significative: secondo i dati della Banca d'Italia, nel 2023 il 10% più ricco delle famiglie italiane deteneva il 60% della ricchezza netta complessiva, mentre la metà meno abbiente ne possedeva soltanto il 7%. Rispetto al 2010, la quota detenuta dal decimo più ricco è aumentata di circa 7 punti percentuali, prevalentemente a scapito della classe media. La quota detenuta dalla metà meno abbiente è invece diminuita solo lievemente, evidenziando un ulteriore consolidamento delle disparità (Banca d'Italia, 2024).

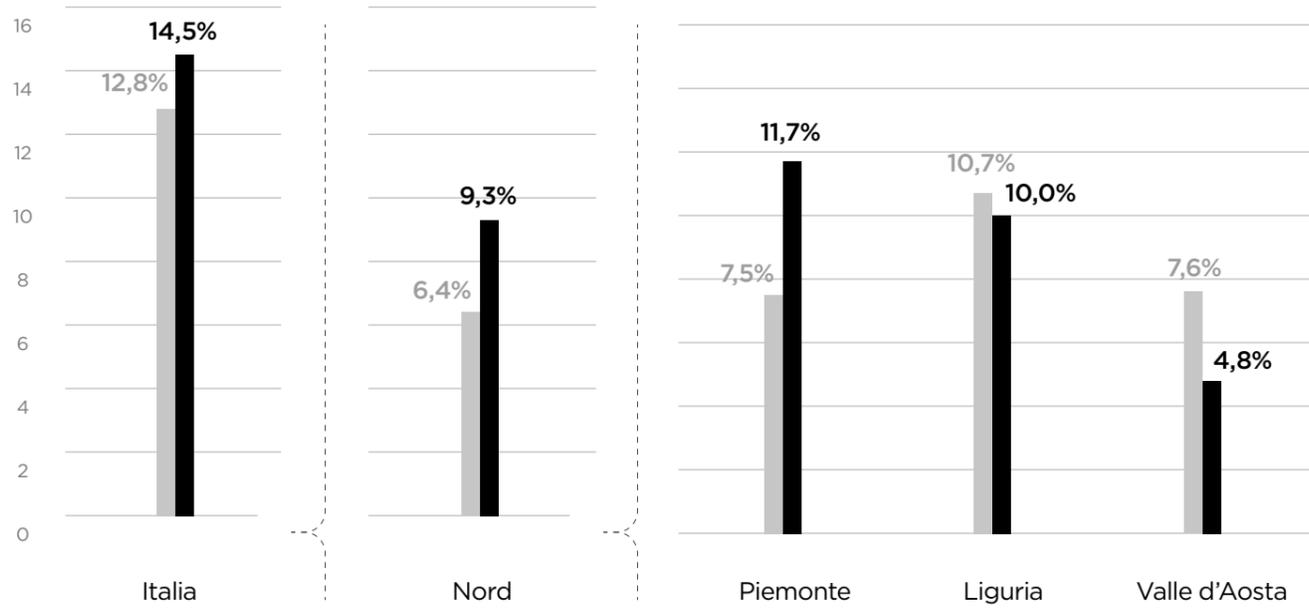
La povertà è un fenomeno multidimensionale (Sen, 1985) che va oltre la sfera economica. Riportiamo perciò alcuni indicatori riguardo a un'altra dimensione in cui si esprime la povertà: quella educativa. Guardando ai dati in Italia nel 2024, soltanto 6 studenti su 10 dell'ultimo anno delle superiori hanno raggiunto il livello atteso in italiano e appena 5 in matematica. Nel Nord-Ovest la situazione è leggermente migliore, con risultati che salgono rispettivamente a 7 studenti su 10 per l'italiano e 6 per la matematica. Questo quadro è ulteriormente aggravato dai dati che evidenziano un peggioramento significativo dei livelli nel corso del tempo sia nel Nord-Ovest sia nell'intero Paese. Un risultato da mettere in relazione con il quadro dell'educazione terziaria in Italia dove si rileva una percentuale di laureati e una spesa in istruzione per studente inferiore a quella dei principali paesi europei e alla media registrata negli altri Paesi OCSE.

Anche tra gli adulti emergono competenze insufficienti in una quota significativa della popolazione. Sebbene le competenze cognitive degli adulti italiani siano rimaste sostanzialmente stabili tra il 2012 e il 2023, persiste un rilevante divario rispetto ai livelli registrati nei principali Paesi avanzati.



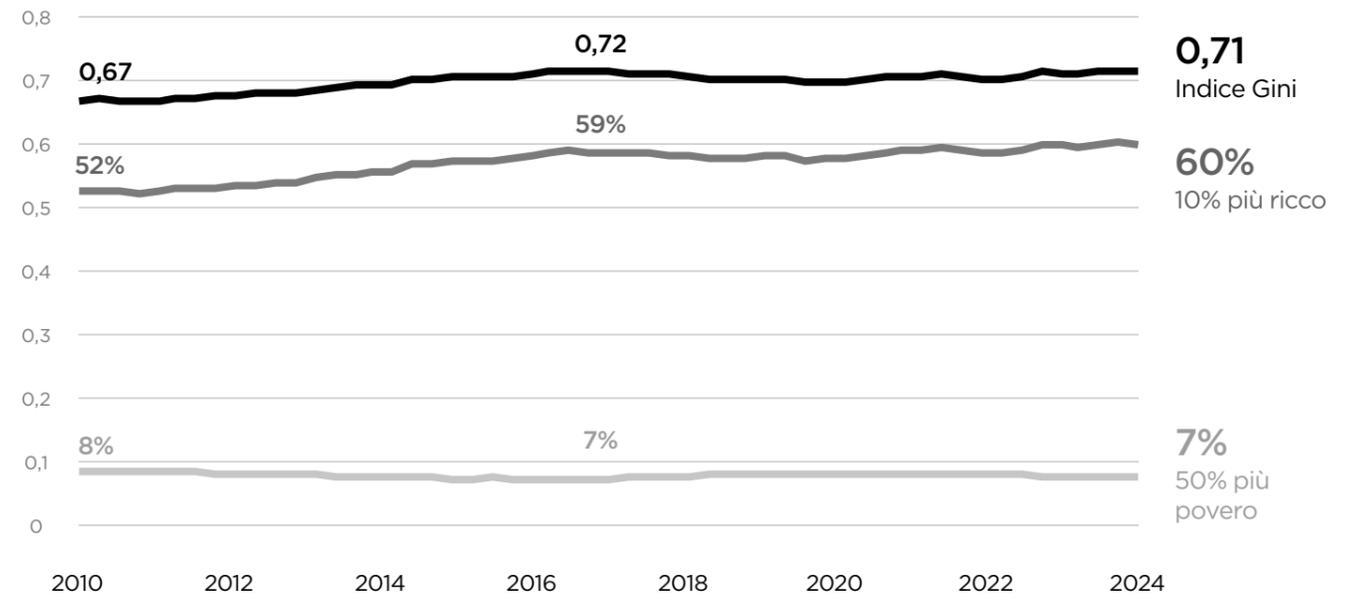
**FIGURA A.39 INCIDENZA POVERTÀ RELATIVA IN ITALIA**  
2014-2023, valori espressi in percentuale individui

2014 2023 Fonte: Istat, 2024



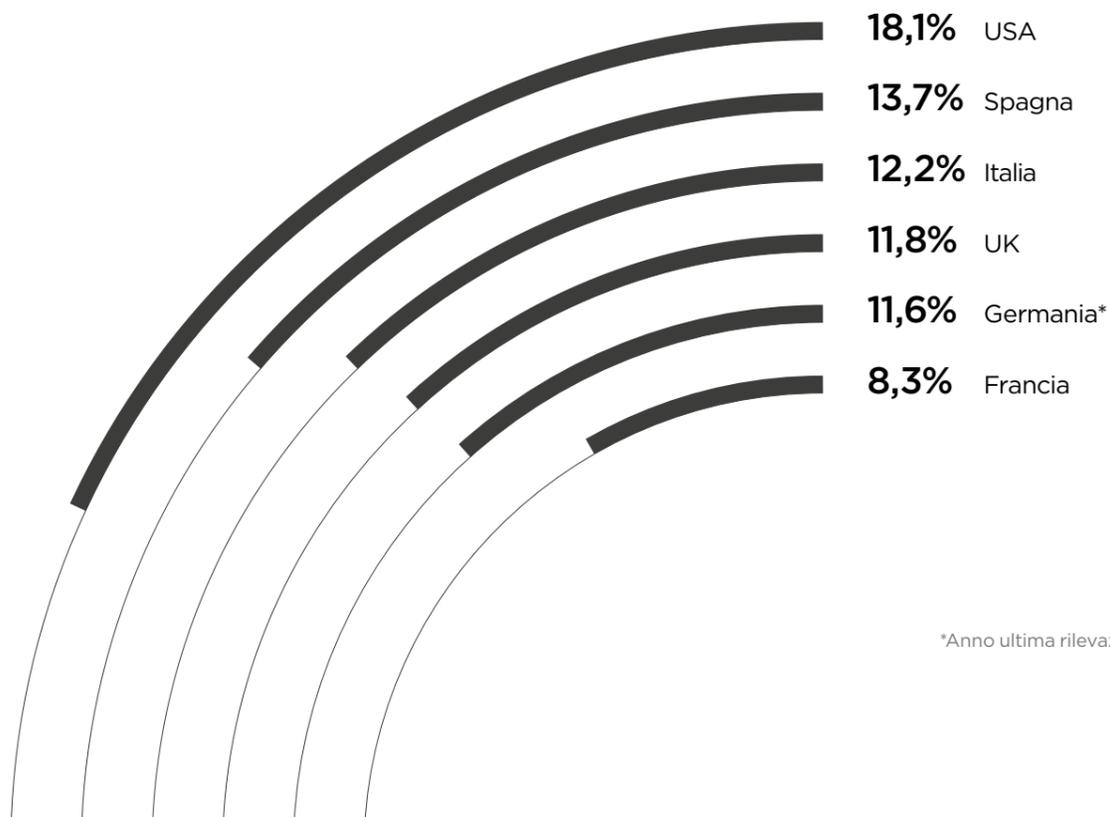
**FIGURA A.41 DISEGUAGLIANZE DI REDDITO IN ITALIA**  
2010-2024, indice Gini (0-1) e quota percentuale della ricchezza detenuta dal 10% più ricco e dal 50% più povero

Fonte: nostra rielaborazione dati Banca d'Italia, 2024



**FIGURA A.40 INCIDENZA POVERTÀ ASSOLUTA**  
2023, valori espressi in percentuale individui

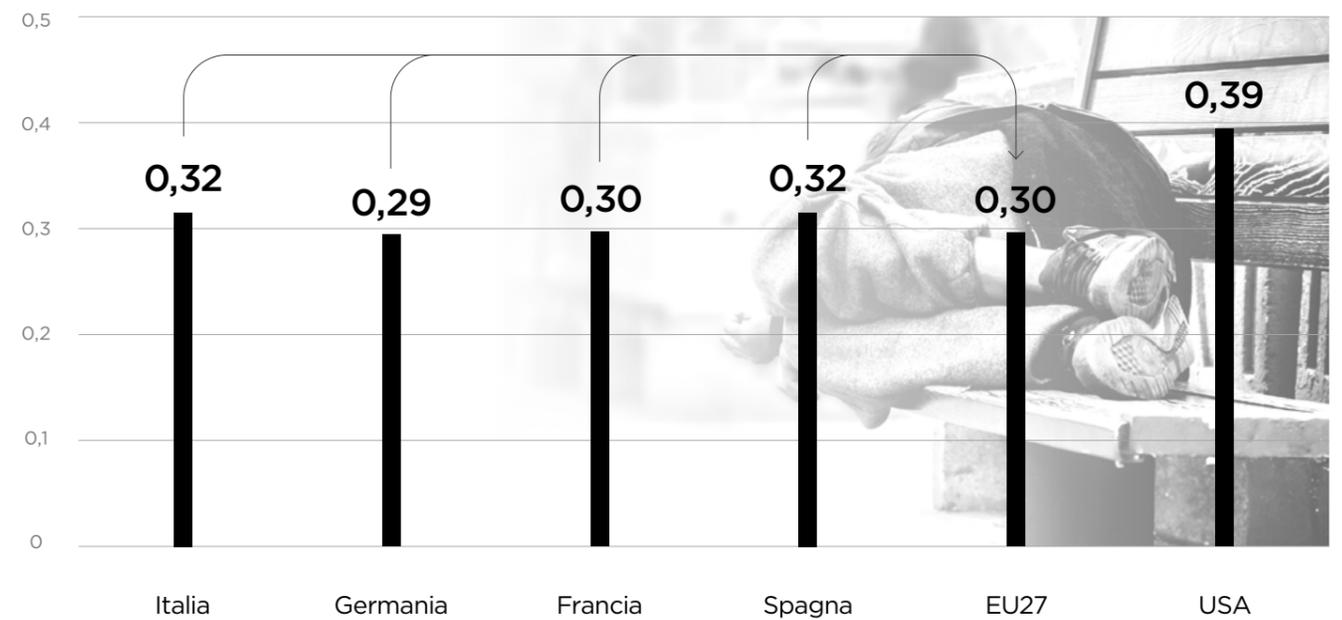
Fonte: nostra rielaborazione su dati OECD, 2024



\*Anno ultima rilevazione: 2020

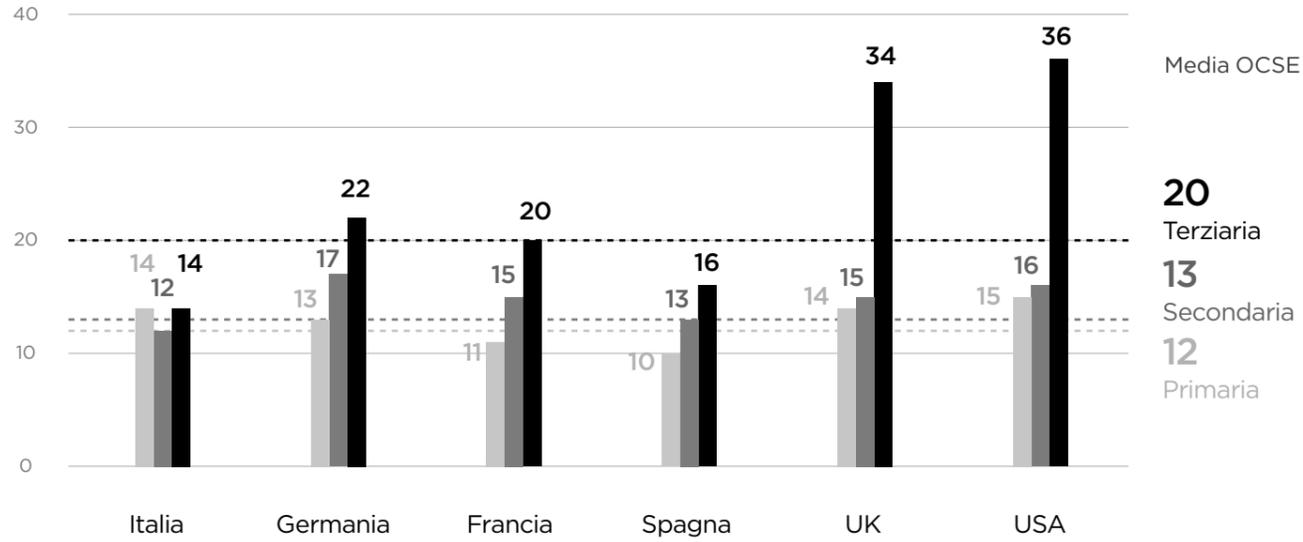
**FIGURA A.42 DISEGUAGLIANZE DI REDDITO IN EUROPA E NEGLI USA**  
2023, indice Gini (0-1)

Fonte: dati Eurostat e OECD, 2023



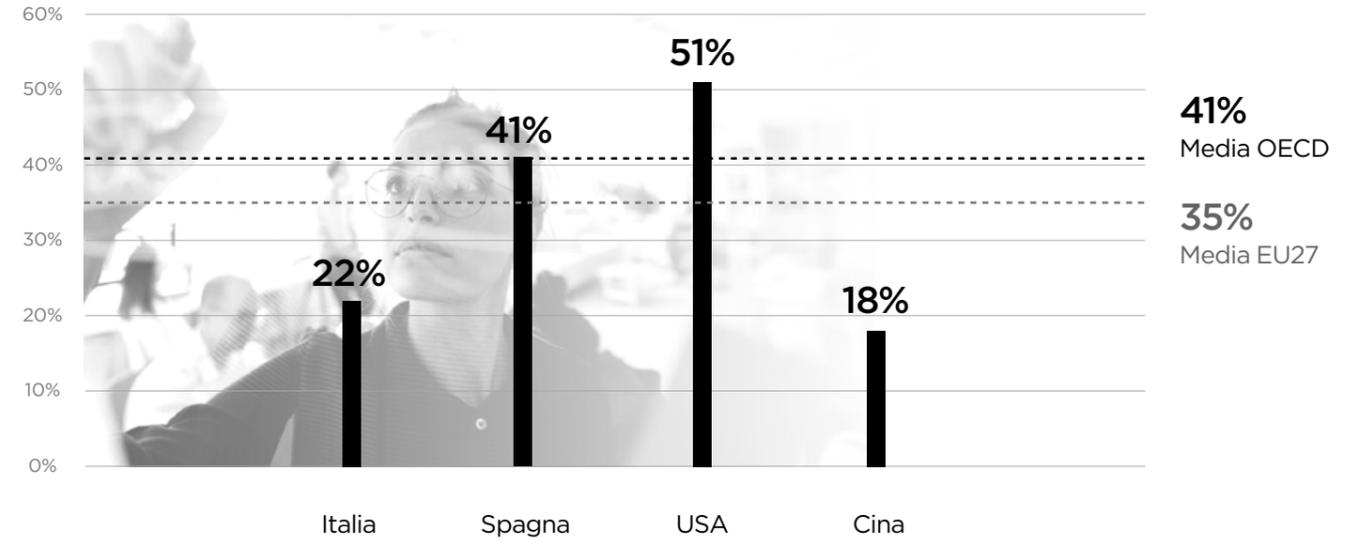
**FIGURA A.43 SPESA TOTALE PER STUDENTE NELLA FORMAZIONE SUDDIVISA PER GRADO**  
2023, valori espressi in \$ / migliaia

Primaria Secondaria Terziaria Fonte: nostra elaborazione su dati OECD



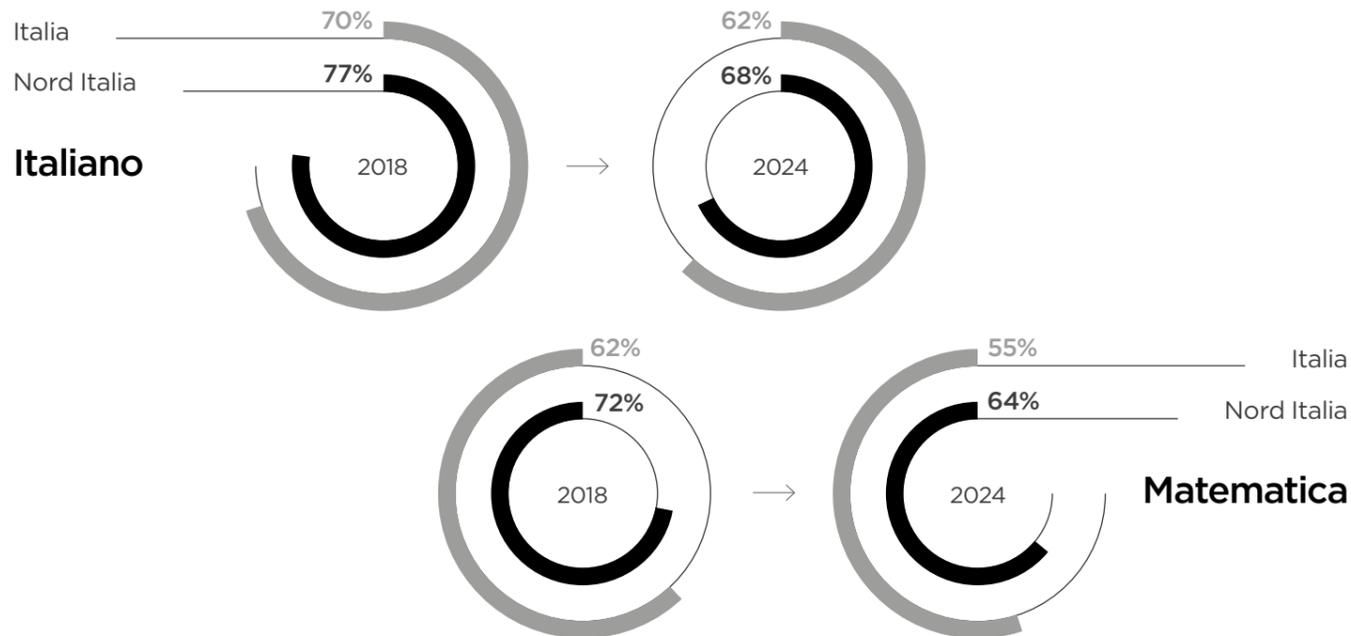
**FIGURA A.45 PERSONE (25-64 ANNI) CON UNA FORMAZIONE TERZIARIA**  
2022, valori percentuali

Fonte: nostra elaborazione su dati OECD e Eurostat



**FIGURA A.44 STUDENTI CHE RAGGIUNGONO IL LIVELLO PREVISTO ALL'ULTIMO ANNO DELLE SUPERIORI**  
2024, valori percentuali

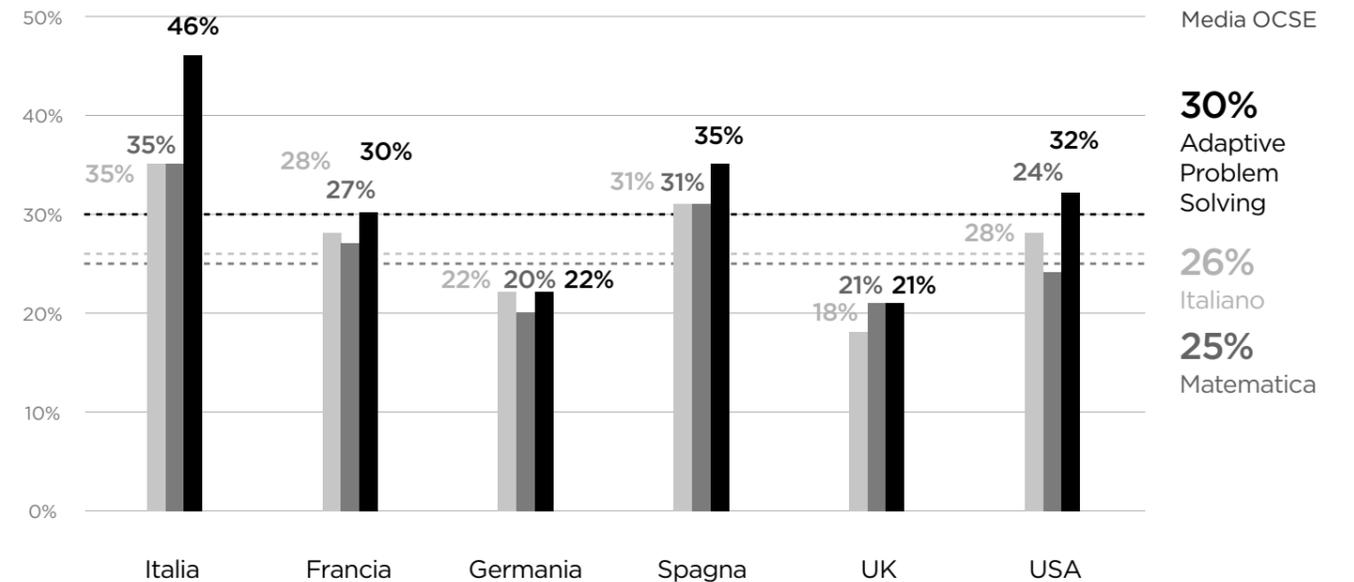
Fonte: dati Invalsi, 2024



**FIGURA A.46 ADULTI (16-65 ANNI) CON RIDOTTE COMPETENZE**  
Livello 1 o inferiore, 2024, valori percentuali

Italiano Matematica Adaptive Problem Solving

Fonte: dati INAPP (Istituto Nazionale per le Analisi delle Politiche Pubbliche) - OECD, 2024



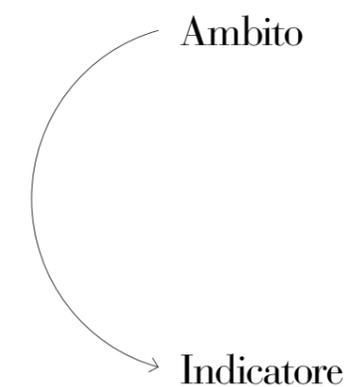


## Il Nord-Ovest e le sue Regioni nel confronto europeo

Benché il Nord-Ovest registri indicatori superiori alla media nazionale nella maggior parte degli ambiti esaminati, uno sguardo internazionale è fondamentale per comprendere appieno il posizionamento delle regioni di riferimento nel contesto europeo.

Per tornare a esercitare il ruolo di leadership economica e sociale che ha caratterizzato il Nord-Ovest per decenni, è necessario ampliare gli orizzonti, confrontarsi con il contesto europeo e mantenere un'apertura internazionale, soprattutto in ambito transatlantico. Con riferimento al contesto europeo il Piano propone quattro rappresentazioni cartografiche come spunti di riflessione su reddito, demografia, degrado ambientale e innovazione, selezionando un dato chiave per ciascun tema.

Queste rappresentazioni offrono un'analisi immediata del posizionamento delle regioni europee, integrata da un confronto tra regioni italiane ed un cluster di regioni europee simili definito dalla Banca d'Italia sulla base di una serie di complessi parametri (Banca d'Italia, 2021).



REDDITO  
PIL pro-capite

DEMOGRAFIA  
Over-65

DEGRADO AMBIENTALE  
Concentrazione PM2.5

INNOVAZIONE  
*Regional Innovation Index*

AMBITO

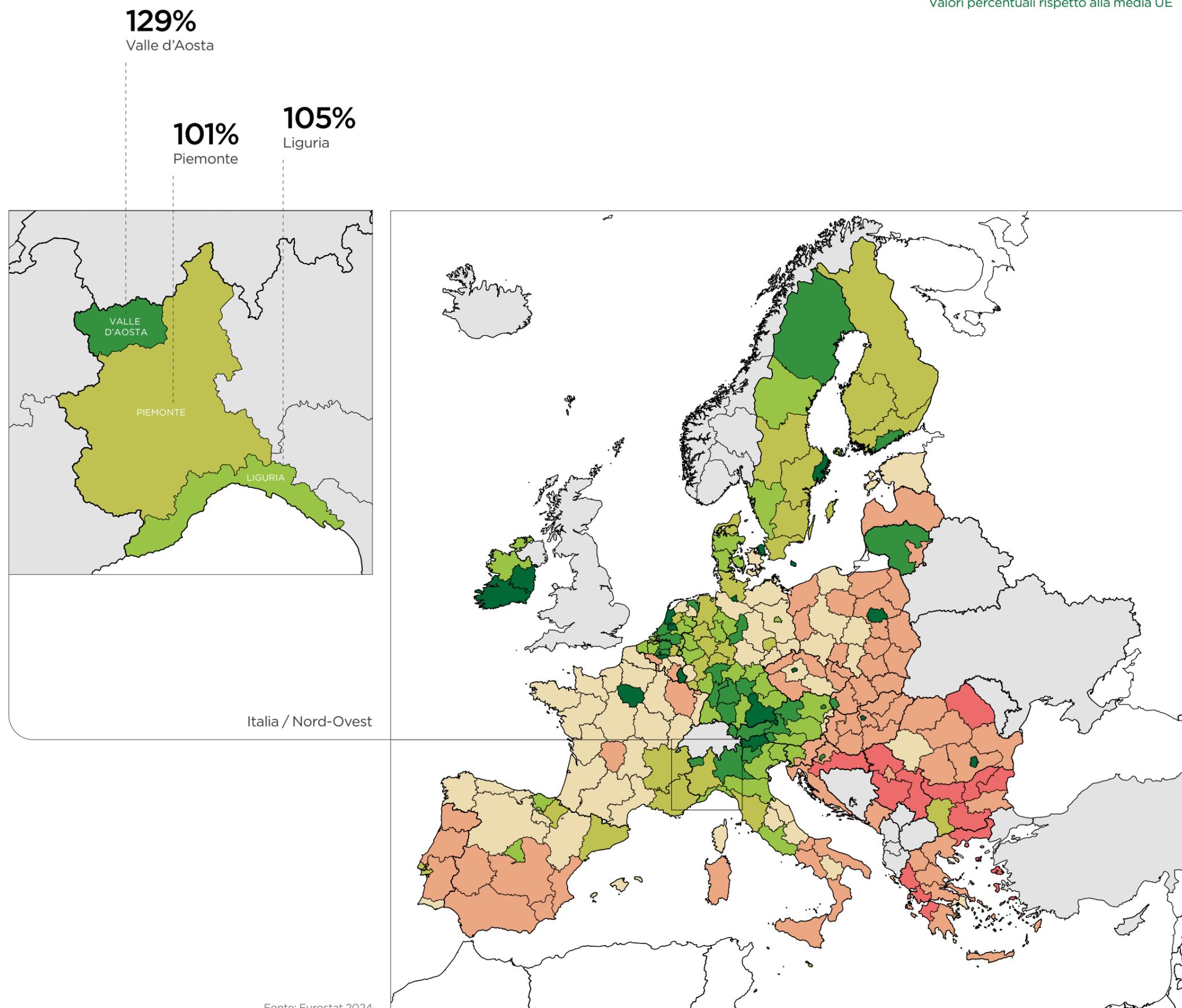
## Reddito

INDICATORE

### PIL pro-capite a parità di potere d'acquisto

Per quanto riguarda la ricchezza nel 2022, Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta si collocavano in prossimità o leggermente al di sopra della media UE per il livello di PIL pro-capite a parità di potere d'acquisto. Tuttavia, rispetto al cluster di regioni europee simili, i tre territori si posizionano al di sotto della media. In particolare, la Liguria mostra il divario più marcato, con un PIL pro-capite di 37.200 € rispetto ai 48.800 € del cluster. Anche il Piemonte (35.700 €) resta distante dai 39.800 € delle regioni di confronto, mentre la Valle d'Aosta (45.700 €) evidenzia un gap più contenuto, vicino ai 46.000 € dei territori consimili.

**FIGURA A.47 PIL PRO-CAPITE A PARITÀ DI POTERE D'ACQUISTO**  
Valori percentuali rispetto alla media UE



- oltre il 150%
- 125 - 150%
- 105 - 125%
- Media UE
- 75 - 95%
- 50 - 75%
- inferiore al 50%
- dato non disponibile

AMBITO

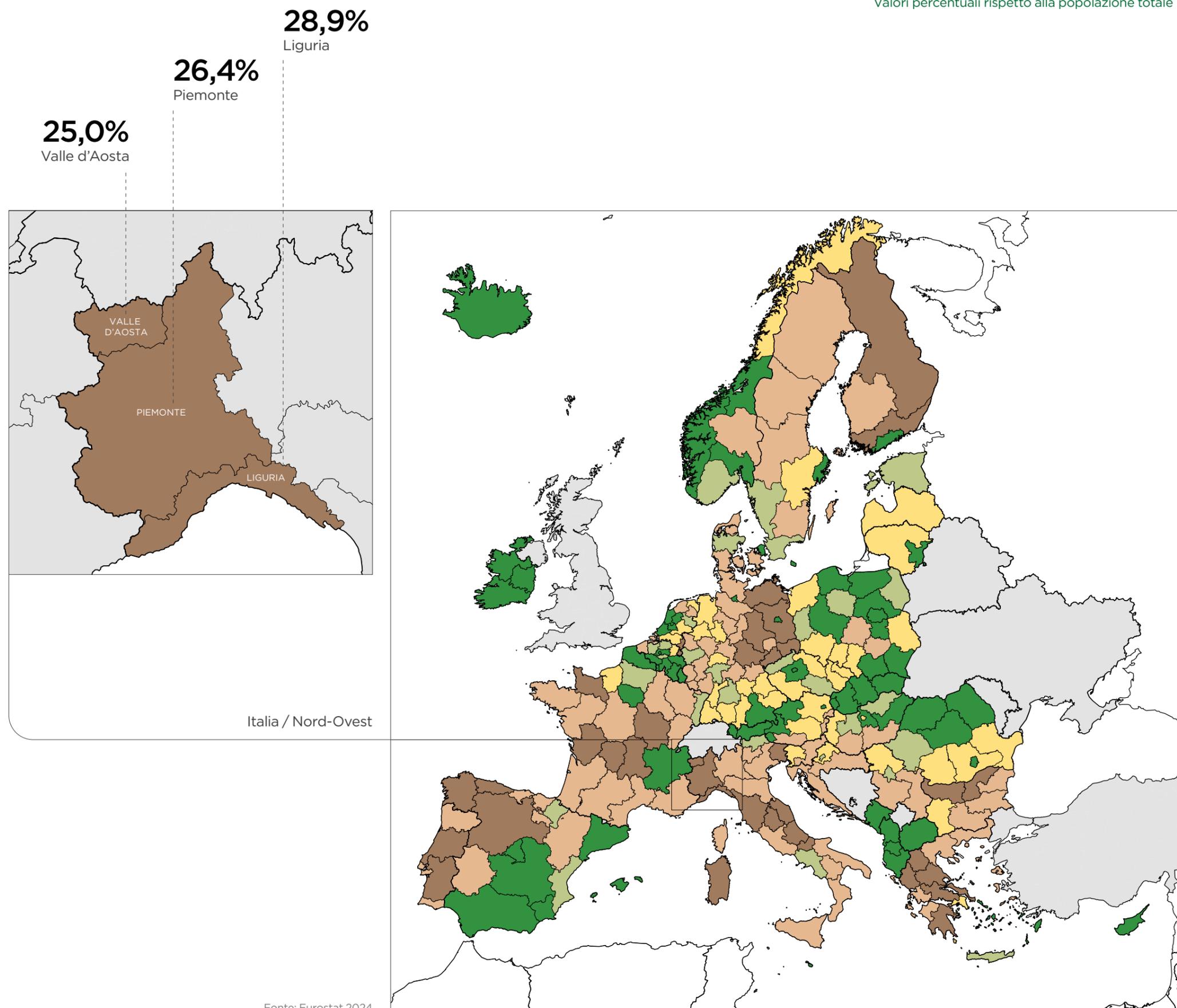
## Demografia

INDICATORE

### % Popolazione over 65

Uno spunto di riflessione in ambito demografico è offerto dall'elevata incidenza di over 65, che nelle tre regioni del Nord-Ovest supera il 25%, distinguendole nel contesto europeo. La Liguria è al secondo posto nell'UE, con un'incidenza del 28,9%, mentre nelle regioni simili la quota si ferma al 19,7%. In Piemonte, gli ultrasessantacinquenni rappresentano il 26,4% della popolazione, contro il 21,7% del cluster. La Valle d'Aosta registra un'incidenza del 25%, superiore alla media del cluster (20,1%).

**FIGURA A.48 POPOLAZIONE OVER 65**  
Valori percentuali rispetto alla popolazione totale



- oltre il 25%
- 21,8 - 25%
- 20,8 - 21,8%
- 20 - 20,8%
- inferiore al 20%
- dato non disponibile

AMBITO

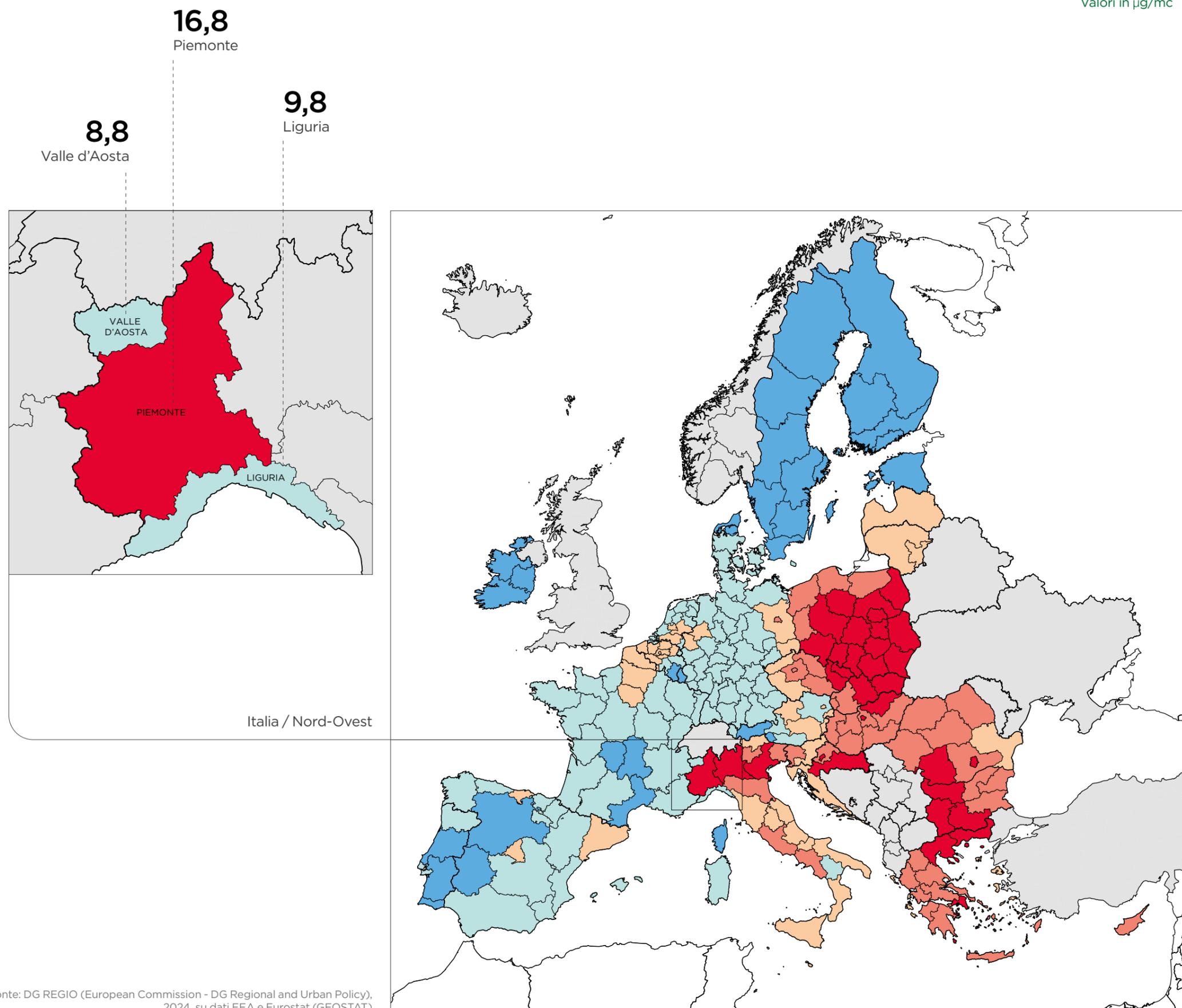
## Degrado ambientale

INDICATORE

### Concentrazione PM2.5

L'inquinamento dell'aria nella Pianura Padana rappresenta un indicatore con importanti effetti sull'ambiente e sulla salute delle persone. In Piemonte, dove la concentrazione media annua di polveri sottili (PM2.5) ha raggiunto nel 2021 i 16,8 µg/mc, rispetto agli 11,2 µg/mc del cluster europeo. In Liguria e Valle d'Aosta, invece, i livelli di PM2.5 sono in linea con le regioni simili, evidenziando una situazione ambientale meno problematica rispetto al Piemonte.

FIGURA A.49 CONCENTRAZIONE PM2.5  
Valori in µg/mc



AMBITO

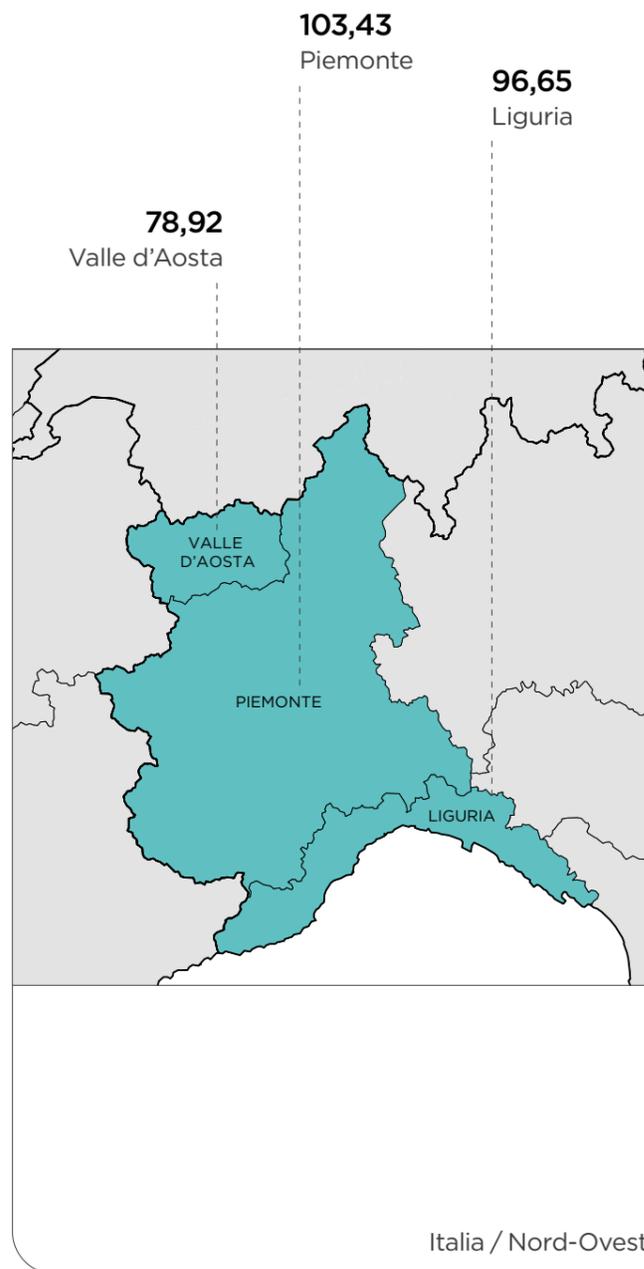
# Innovazione

FIGURA A.50 REGIONAL INNOVATION INDEX

INDICATORE

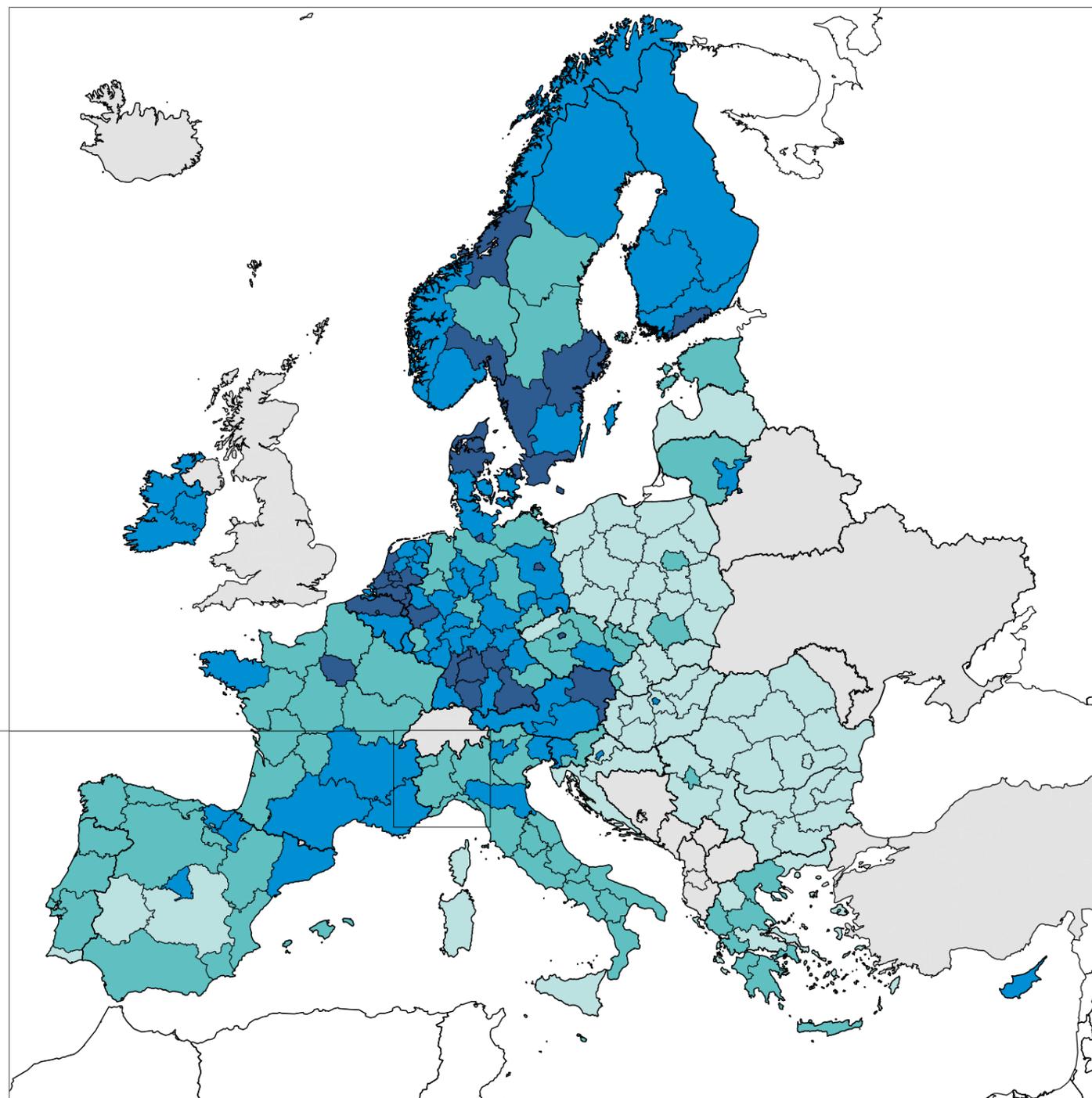
## Regional Innovation Index

Lo sviluppo tecnologico, misurato dal *Regional Innovation Index*, ordina le regioni europee in quattro categorie, ordinate dalla più alta alla più bassa: *Innovation Leaders*, *Strong Innovators*, *Moderate Innovators* ed *Emerging Innovators*. I territori del Nord-Ovest rientrano tra i *Moderate Innovators* (terzo livello della scala), anche se con differenze significative guardando ai punteggi: il Piemonte si avvicina alla media UE, mentre Liguria e Valle d'Aosta risultano più arretrate. Confrontando il Nord-Ovest con regioni simili a livello europeo, emerge una minore capacità innovativa rispetto ai loro corrispettivi: per Piemonte e Valle d'Aosta, il cluster di NUTS-2 di riferimento si colloca tra gli *Strong Innovator* mentre quello della Liguria addirittura tra gli *Innovation Leader*.



## Moderate Innovators

- Innovation Leader
- Strong Innovator
- EU - - - - -
- Moderate Innovator
- Emerging Innovator
- dato non disponibile





In termini di dinamica nazionale e regionale, l'analisi sui territori (Calzaroni et al., 2024) mostra un'evoluzione decisamente insoddisfacente per gran parte degli SDGs.

Tutte le Regioni appaiono lontane dalla piena attuazione dell'Agenda 2030: rispetto ai 14 Goal per i quali

sono disponibili gli indici compositi, solo in casi isolati si registrano miglioramenti di entità significativa nel corso dell'ultimo anno: benessere (Goal 3) per il Piemonte, benessere (Goal 3) ed energia (Goal 7) per la Valle d'Aosta, consumo e produzioni responsabili (Goal 12) per la Liguria.

Fonte: dati ASVIS, 2024

FIGURA A.51 POSIZIONAMENTO DELLE REGIONI RISPETTO AGLI SDGs



FIGURA A.52 ANDAMENTO DEGLI INDICI COMPOSITI PER SDGs E REGIONE

Fonte: dati ASVIS, 2024

### Andamento del composito

dal 2010 all'ultimo anno disponibile

Forti miglioramenti
  Lievi miglioramenti
  Sostanziale stabilità
  Peggioramento

### Differenza con il dato italiano

nell'ultimo anno disponibile

Media nazionale
  ▲ Superiore
  In linea
  ▼ Inferiore

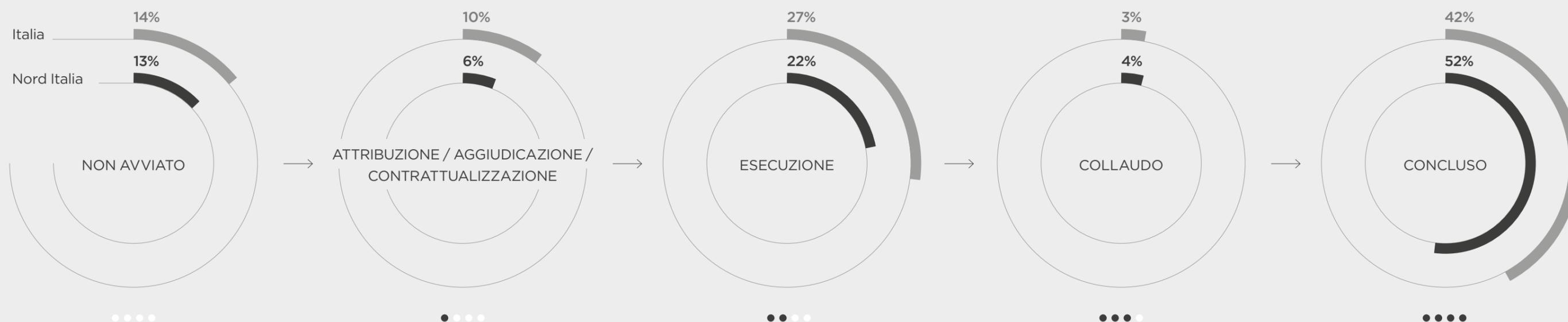


\*Per Cambiamento climatico (SDG 13), Vita sott'acqua (SDG 14) e Partnership per gli obiettivi (SDG 17) il dato è disponibile solo a livello nazionale.

## Lo stato di avanzamento del PNRR

FIGURA A.53 % PROGETTI IN CIASCUNA FASE DI VITA DEL PROGETTO

Fonte: nostra elaborazione su dati TEHA e Italia Domani, aggiornati ad aprile 2024



Come si illustra nel grafico successivo, l'Italia è in linea con il ritmo di acquisizione delle risorse europee che confluiscono nel PNRR. L'Osservatorio sul PNRR di The European House - Ambrosetti (TEHA, 2024) fornisce un'analisi sull'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in Italia, evidenziando risultati, criticità e prospettive. Al 30 agosto 2024, l'Italia ha ricevuto 113,3 miliardi di euro, pari al 58,4% dei 194,4 miliardi previsti, confermandosi il primo Paese a ottenere il pagamento della quinta rata da 11 miliardi e l'unico ad aver richiesto la sesta da 8,56 miliardi. Dei 618 traguardi complessivi, 269 sono stati raggiunti, con 37 *milestone* completate nel primo semestre 2024.

Alla data del 30 giugno 2024, il PNRR aveva attivato interventi per circa 165 miliardi di euro, pari all'85% del totale previsto, ma la spesa attuata non superava il 26%, con 51,4 miliardi utilizzati. Tra le aree italiane, il Nord-Ovest emerge per concentrazione di risorse acquisite e avanzamento dei progetti. L'area è una delle più attive nella gestione dei fondi, probabilmente grazie alla qualità delle pubbliche amministrazioni locali coinvolte, nonché di una rapidità significativa nella fase di esecuzione, che interessa oltre il 25% dei progetti locali.

A livello nazionale, la Missione 1 - Digitalizzazione guida la spesa con il 91% del totale assegnato, mentre le missioni 4 (Istruzione e ricerca) e 5 (Inclusione e coesione) sono quelle più arretrate. Le disparità regionali restano marcate: il Sud riceve solo il 36% delle risorse, inferiore alla riserva di spesa del 40%, e ha una quota più elevata di progetti in ritardo sulla tabella di marcia, con il 19% ancora nelle fasi iniziali (contro il 13% del Nord).

Dati più aggiornati sono stati resi disponibili nella relazione annuale sull'avanzamento del PNRR della Corte dei Conti che nella relazione semestrale sul PNRR del dicembre 2024, ha evidenziato a due anni dalla conclusione del Piano, il raggiungimento del 43% degli obiettivi complessivi (Corte dei Conti, 2024).

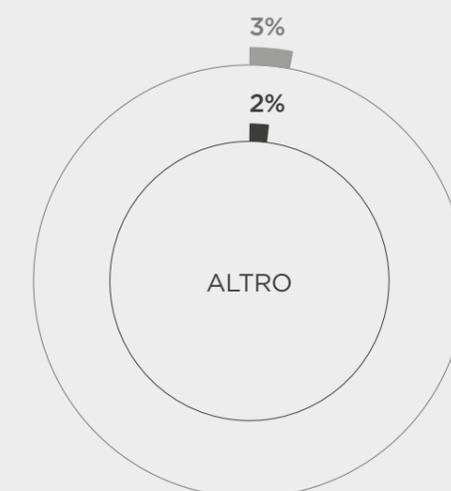
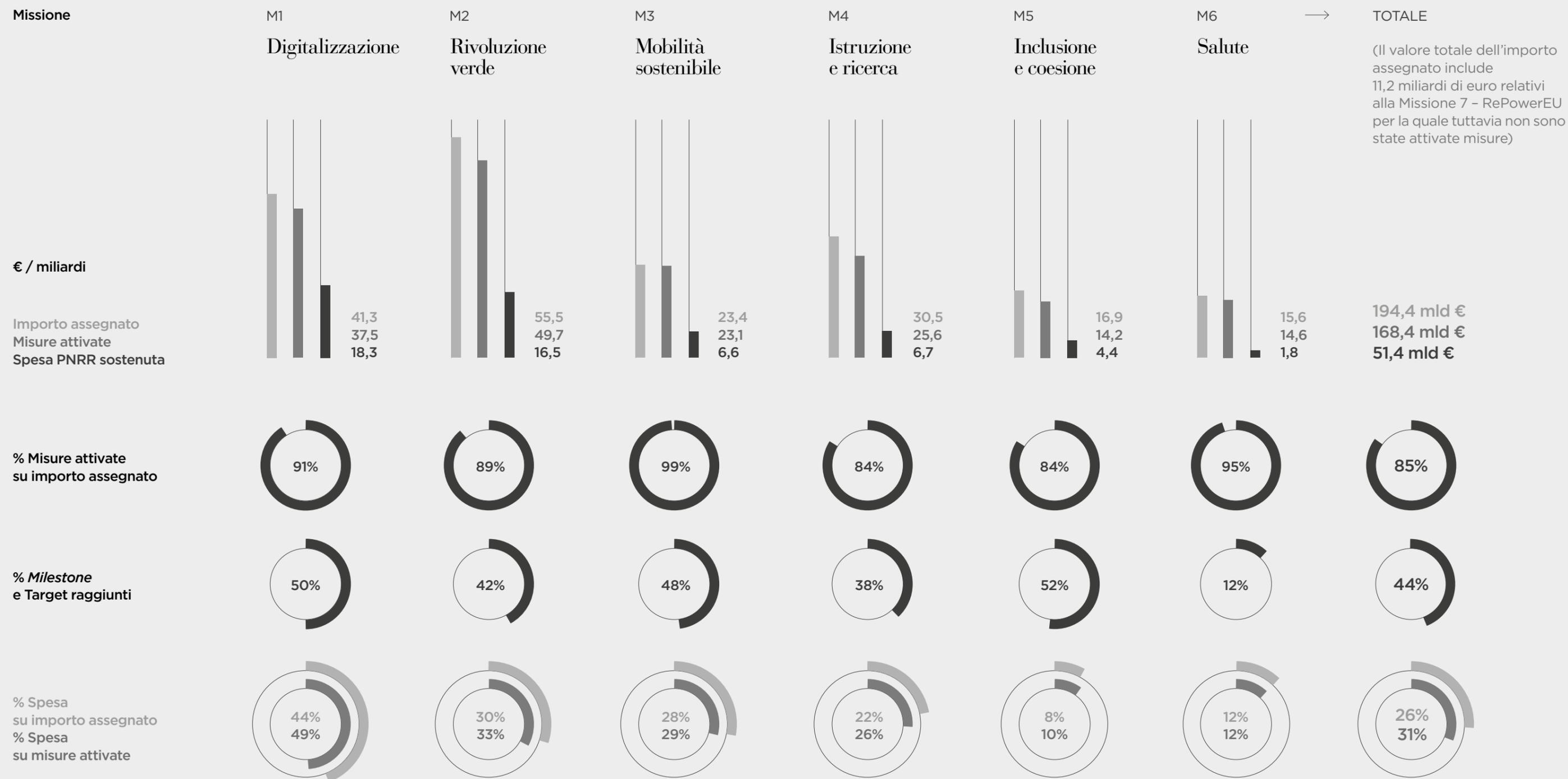


FIGURA A.54 AVANZAMENTO PROCEDURALE E FINANZIARIO DEL PNRR PER MISSIONE AL 30/6/2024

Fonte: TEHA, 2024

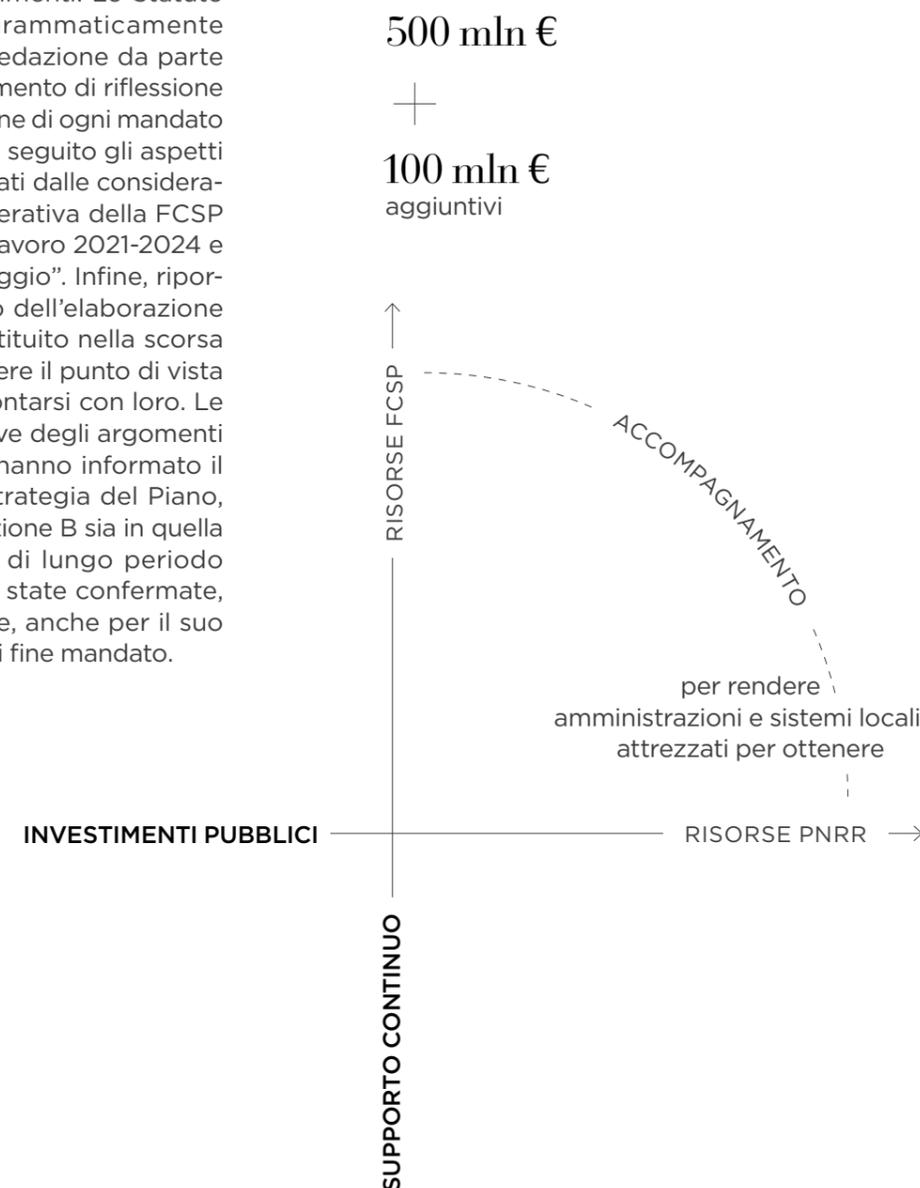


# Il Piano Strategico 2021-2024 - Sintesi e lezioni apprese

Il precedente Documento di Programmazione Pluriennale della FCSP vedeva la luce in uno dei momenti più difficili della storia recente. In piena pandemia, sceglieva di porsi “dalla parte del futuro”, adottando un approccio orientato non solo alla “ripartenza” rispetto alla crisi in corso, ma alla “nuova costruzione” che la stessa crisi esige. Ben consapevole della eccezionalità del momento, il Piano poneva alla Fondazione la sfida di contribuire agli sforzi di sistema tesi a superare le avversità in corso, ma soprattutto di agire realizzando le condizioni di un salto di qualità verso lo sviluppo sostenibile. In ciò trovava non solo ispirazione, ma anche concreti ambiti d’azione, nell’allineamento con grandi strategie internazionali, europee, italiane, come l’Agenda 2030 delle Nazioni Unite, la *Recovery and Resilience Facility* europea, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ai suoi albori.

Su questo sfondo, il “campo di gioco” della FCSP era definito nel Piano da due assi: una tendenza “strutturale” alla crescita della domanda di sostegno e assistenza a fronte di una disponibilità di risorse sostanzialmente costante; una finestra temporale circoscritta (2021-2026) in cui si rendevano disponibili risorse ingenti per gli investimenti pubblici, le quali però dovevano trovare pronte amministrazioni e sistemi locali a cogliere proficuamente l’opportunità che il PNRR avrebbe offerto. In tale contesto veniva a definirsi la lettura dell’attività istituzionale in Obiettivi e Missoni, si individuavano sei trasversalità tematiche e si poneva l’accento sull’incremento della “leva” d’impatto degli interventi, cioè dell’incremento degli effetti positivi generati dalle risorse erogate dalla Fondazione. A tal fine, le erogazioni economiche erano integrate in un sistema di offerta includente più fattori: risorse di competenza, accompagnamento e relazione, espresse anche attraverso il Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo, disegnato come una costellazione di risorse di competenza e relazioni capace di agire in modo integrato, posto a servizio della strategia. Una cassetta degli attrezzi che esplicitava e moltiplicava le modalità di interazione con la FCSP, proponendo strumenti di sostegno personalizzati rispetto agli enti partner e ai progetti; un’organizzazione dei contributi volta a promuovere non soltanto le attività, ma anche il miglioramento e il grado di autonomia dei partner, ponendo altresì l’accento sul sostegno a processi più che a progetti isolati. In considerazione del contesto economico e finanziario di fine 2020, la Fondazione aveva previsto di allocare, nel quadriennio 2021-2024, 500 milioni di euro per la realizzazione degli obiettivi del Piano. Parallelamente, si prevedeva in caso di una situazione positiva delle risorse disponibili a conto economico – poi verificatisi – di impegnare fino a ulteriori 100 milioni di euro a supporto di un numero selezionato di progetti strategici e di lungo periodo per il territorio.

Una delle premesse basilari per la costruzione di una strategia è far tesoro, nei successi e negli insuccessi, delle esperienze e degli apprendimenti. Lo Statuto della Compagnia assume programmaticamente questo principio prevedendo la redazione da parte del Consiglio Generale di un documento di riflessione sull’esperienza svolta alla conclusione di ogni mandato (Art. 11, punto 4). Ne riportiamo di seguito gli aspetti più rilevanti, separatamente integrati dalle considerazioni formulate dalla struttura operativa della FCSP guardando a ritroso il periodo di lavoro 2021-2024 e che abbiamo definito “note di viaggio”. Infine, riportiamo una mappa tematica frutto dell’elaborazione dello Young Advisory Board, costituito nella scorsa Consigliatura dalla FCSP per cogliere il punto di vista delle giovani generazioni e confrontarsi con loro. Le conseguenze tematiche e operative degli argomenti contenuti nei paragrafi seguenti hanno informato il processo di elaborazione della strategia del Piano, trovando applicazione sia nella sezione B sia in quella C. Come si vedrà, alcune scelte di lungo periodo operate dal DPP 2021-2024 sono state confermate, altre superate. Ma è bene ripartire, anche per il suo rango statutario, dal Documento di fine mandato.





## Il Documento di fine mandato del Consiglio Generale 2020-2024

Il Documento di fine mandato contiene le riflessioni che il Consiglio Generale uscente elabora a riguardo della azione svolta, nonché apprendimenti e considerazioni reputate utili al lavoro del Consiglio Generale entrante, anche a beneficio del principio statutario della **continuità** del lavoro della Fondazione. Di fatto, esso fornisce, per così dire, un “presupposto orientato al futuro”, di cui potrà essere tenuto conto nella formulazione dei documenti di programmazione; il testo integrale è reperibile sul sito della FCSP, se ne riprendono qui i principali orientamenti pertinenti alla programmazione pluriennale.

Nella prima sezione, il Documento conferma la fondatezza, alla prova dei fatti, di alcuni assunti centrali del DPP 2021-24 e ne suggerisce il mantenimento:

- a) il principio che la Fondazione iscriva la sua azione nelle prospettive poste dalla Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, nonché nella programmazione dell'Unione Europea che, attraverso la Recovery and Resilience Facility giunge sino al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- b) la logica operativa di una fondazione che combini i tratti dell'azione erogativa con quella dell'orientamento e gestione diretta di progetti e programmi, non soltanto ma in specie con riferimento al potenziamento delle competenze e dell'innovazione presso gli enti del Terzo Settore e della Pubblica Amministrazione;
- c) una gestione patrimoniale prudente, attenta alla conservazione del patrimonio e, in condizioni di possibilità e opportunità, al suo incremento, capace di sostenere una politica erogativa a sua volta stabile e sostenibile nel tempo;
- d) una politica di erogazione orientata a obiettivi di sostenibilità, autonomia e innovazione presso i partner, e quindi negli ecosistemi territoriali.

A livello di conseguenze che hanno avuto e potranno continuare ad avere tali principi sui territori, il Documento rimarca come, in un quadro di sussidiarietà attiva e proattiva, si sia rivelato produttivo interpretare i territori come ecosistemi, all'interno dei quali promuovere esperienze di **collaborazione sistemica**, per affrontare problematiche complesse che nessun singolo operatore sarebbe in grado di fronteggiare. Questo approccio configura la posizione della FCSP quale induttore, o compartecipe, di processi di coesione e innovazione, ispirata a fini comuni, nei quali sia gli enti pubblici, sia gli enti del privato sociale e anche le realtà di mercato (pur escluse dalle erogazioni della FCSP) trovino una propria collocazione. Questo taglio operativo con i partner suggerisce di procedere nella direzione:

- a) del *capacity building* dello sviluppo organizzativo, della crescita delle competenze;
- b) della produzione e gestione di dati affidabili;
- c) della condivisione sistematica di buone prassi negli ecosistemi.

Le medesime modalità di rapporto non possono essere intrattenute con gli enti maggiori e con gli enti più piccoli: gli uni e gli altri necessitano di attenzione specifica. Con i primi, tra i quali i grandi Comuni, le Università e gli enti partecipati, un rapporto reciprocamente rispettoso e paritario richiede strumenti adeguabili alle specificità, pur all'interno di quadri unitari, da sottoporre a revisione a ogni scadenza. L'esperienza più che decennale di definizione e applicazione di protocolli quadro con enti pubblici abilita una riflessione su possibili evoluzioni di tali strumenti in termini di focalizzazione e di modello.

Specularmente, l'attenzione alla piccola dimensione non deve essere interpretata come un generico intervento a pioggia, ma, quando incardinato su presupposti chiari e proporzionati, come un modo per attivare e sostenere visioni del territorio che potrebbero altrimenti rimanere inesprese, anche attraverso un supporto alla ricomposizione a livello locale di risorse, alla definizione di nuovi modelli di *governance* e di gestione progettuale.

Come i territori e gli enti, anche la dimensione del “tempo” ha una sua configurazione: presente e futuro, breve periodo e lungo periodo devono essere tenuti distinti ma compresenti, in una prospettiva di trasformazione e miglioramento continui. Se nel 2021-24 questo per la Compagnia ha implicato posizionarsi proattivamente rispetto alle opportunità, nonché le sfide, poste dal PNRR e dalle risorse che esso rendeva disponibili, il 2025-28 ci trasporta in una fase in cui la conclusione del Piano si assommerà alle esigenze delle manovre di rientro dall'eccesso di deficit pubblico: una congiuntura risicata che coinvolgerà tutti i settori in cui la Fondazione si trova a operare.

Venendo ai grandi assi tematici di attività, il Documento fa propria una visione che pone l'articolazione dei temi e dei settori sotto due capisaldi fondamentali: da un lato la **coesione sociale**, basata sul riconoscimento e la promozione dei diritti, del valore della partecipazione e della democrazia, della realizzazione del potenziale delle persone tramite la creazione di opportunità di studio e professionali; dall'altro lo **sviluppo economico locale**, cioè la creazione di ricchezza in modo equo e sostenibile in territori ben connessi e aperti all'innovazione. Al cuore dell'uno e dell'altro stanno l'attenzione per la persona e le comunità, in un benessere condiviso e orientato alla solidarietà.

I due grandi principi della coesione sociale e dello sviluppo sostenibile trovano poi applicazione in una pluralità di campi, spesso comunicanti e interconnessi:

- a) la questione demografica e la valorizzazione delle giovani generazioni e delle famiglie con bambini;
- b) la partecipazione alle forme del vivere comunitario, dalla cultura al civismo e alle prassi di democrazia;
- c) l'attrattività del territorio, in cui il patrimonio culturale costituisce una risorsa centrale;
- d) il benessere e la salute, nella loro necessaria coerenza con gli stili di vita e i comportamenti responsabili verso l'ambiente;
- e) l'inclusione e il contrasto alle diverse forme di povertà, ambizione qualificante della filantropia.

Rimane cruciale il ruolo della FCSP nel supportare la ricerca scientifica, con particolare attenzione agli sviluppi dell'intelligenza artificiale, ambito di rilevante interesse per le aree operative e le attività della Fondazione. Ciò implica un'attenzione verso la ricerca di base e applicata, volta a migliorarne la qualità e a potenziarne gli impatti economici sul territorio. Contestualmente, è fondamentale promuovere la sperimentazione delle opportunità offerte dalle nuove forme di intelligenza artificiale generativa, sia attraverso iniziative dirette della Fondazione, sia mediante bandi e azioni specifiche mirate.

Questo incontro tra tecnologia e società è un buon esempio dei tanti incroci transettoriali che essere una realtà filantropica e insieme un agente di sviluppo oggi richiede a un ente come la FCSP: un indirizzo insieme di metodo e di merito che il Documento di fine mandato consegna come rilevante.



## Lezioni apprese dall'operatività

Raggruppiamo per punti sintetici le principali considerazioni emerse dalla riflessione sulla gestione delle progettualità della FCSP nel ciclo di programmazione 2021-2024 e come suggerite dalle analisi di implementazione e/o di impatto effettuate in sede valutativa ex post.

Preventivamente, è opportuno evidenziare un'acquisizione di metodo di lavoro interno/esterno: nel quadriennio trascorso, ancora più che in passato, si sono rivelati molto positivi gli effetti di un lavoro sviluppato trasversalmente all'interno degli Obiettivi della Fondazione (Cultura, Persone, Pianeta) e tra gli Obiettivi stessi, con il concorso delle diverse Direzioni e degli Enti strumentali. Un approccio multi-competenze che merita di essere conservato e ulteriormente affinato.

### Le Amministrazioni pubbliche

- Nel caso di **convenzioni** con amministrazioni pubbliche risulta efficace la definizione di quadri strategici condivisi di medio periodo, riducendo le progettualità di natura emergenziale, privilegiando gli interventi con elevata potenzialità innovativa anche qualora riferiti a funzioni "ordinarie".
- Sulla base dei buoni risultati del Programma *Next Generation WE*, pare efficace proseguire nella promozione di una **nuova cultura della progettazione** dei Comuni, specie di minori dimensioni, come elemento di capacitazione della Pubblica Amministrazione, attraverso strumenti di accompagnamento alla progettazione orientati all'utilizzo di diverse risorse potenziali, tra cui fondi strutturali, fondi PNRR e potenziali fondi per il post PNRR.
- Nella **collaborazione** con il sistema pubblico vanno tenute in adeguata considerazione la presenza di diverse visioni strategiche, tempistiche di attuazione, modalità di organizzazione del lavoro; spesso è necessario un forte investimento da parte dei decisori politici per avviare e attuare iniziative congiunte.
- Nonostante e, anzi, a maggior ragione rispetto a quanto appena affermato, ha senso ricercare un maggiore **coinvolgimento** della FCSP nei processi di co-programmazione e co-progettazione.

Una revisione del sistema delle convenzioni con le Università renderebbe l'apporto della FCSP più visibile e incisivo, tendenzialmente orientandolo alle missioni di internazionalizzazione, formazione, *outreach*; è inoltre importante sia enfatizzata la relazione tra ricerca/innovazione di origine universitaria e competitività economica territoriale e nazionale.

### Le Università

Si dimostrano fruttuose le **partnership** collaborative di lungo periodo che non necessariamente sostituiscono i bandi competitivi ma ad essi si affiancano, a seconda delle circostanze e degli obiettivi; il lavoro sul **rafforzamento organizzativo** degli enti è stato molto ben accolto e merita di essere affinato ed esteso.

### Gli enti del Terzo Settore

Le imprese sono *stakeholder* e partner importanti in processi di sviluppo territoriale, nonché ai fini della coesione sociale. Ciò vale sia nel momento in cui si promuovono reti territoriali o bandi multi-attore, sia quando si studiano o promuovono azioni sistemiche di sviluppo e attrattività territoriale. Ricercare tali tipi di coinvolgimento e di **sinergia** su azioni comuni per moltiplicarne gli effetti può rappresentare un obiettivo da perseguire in modo sistematico.

### Il mondo produttivo e le imprese

### Osservazioni trasversali

- È crescente la convinzione che effetti significativi di trasformazione possono essere raggiunti coinvolgendo i sistemi territoriali locali, che devono essere pensati come **ecosistemi** di welfare e innovazione.
- Il ruolo di **figure di intermediazione**, abilitazione e project management all'interno di eco-sistemi territoriali si rivela importante e talvolta decisivo nella realizzazione di progetti complessi e multi-attore e si integra con la responsabilità degli enti attuatori.
- Oltre al *grant-making* in risposta a proposte spontanee o attraverso bandi, si sono dimostrati fruttuosi altri strumenti, come le linee guida, le *call for action*, i PoC/PoV (*Proof of Concept, Proof of Value*), le azioni di *capacity building*, di formazione, di comunità di pratica e di rete, mentre meritano ulteriore sviluppo strumenti di supporto/accompagnamento alla capacità del Terzo Settore di acquisire e gestire finanziamenti bancari, come pure fondi di *seed capital*.
- La promozione di esperienze internazionali da parte degli enti culturali, di ricerca e del Terzo Settore è un canale di crescita e maturazione per gli stessi enti; favorire scambi, partecipazione a progetti e a reti internazionali rappresenta una linea di intervento da sviluppare.
- Se i **dati** rappresentano una ricchezza, i sistemi locali necessitano ancora di un approfondimento culturale e tecnico-metodologico a riguardo. Il ruolo della FCSP è di accompagnamento ma anche di induttore di buone pratiche di raccolta, organizzazione e uso dei dati. Sia il miglioramento dei processi e dei prodotti, sia la qualità della programmazione di medio-lungo periodo di singoli enti o sistemi locali possono beneficiare da un approccio al dato competente e condiviso.

## Il contributo dello Young Advisory Board: tracce di futuro

Lo Young Advisory Board (YAB) della Compagnia di San Paolo, un gruppo di giovani selezionati per le loro competenze complementari, è stato un'intuizione dello scorso quadriennio e in questi anni ha lavorato sviluppando un dialogo continuo con la *Governance*, gli organi e gli uffici della Fondazione. Un organo consultivo che si è quindi rivelato prezioso alleato nella programmazione della Compagnia e che verrà rinnovato anche per il prossimo quadriennio. L'importanza per la Compagnia di questo canale di confronto è testimoniata anche a livello statutario, dove all'art. 11.5 compare la seguente previsione "il Consiglio Generale, in linea con l'assunzione di responsabilità verso le giovani e future generazioni promuove occasioni di incontro e confronto con giovani attivi sul territorio o loro realtà associative, anche in forma strutturata".

Il contributo dei 16 giovani che ne hanno fatto parte è stato rilevante anche nella fase di ideazione del nuovo Piano della Fondazione. A questo fine lo YAB ha preparato un documento in cui "il futuro che vorremmo" è raffigurato tramite la mappa di una metropolitana.

Ogni linea rappresenta un tema chiave - dalla scuola al lavoro, dalla giustizia sociale al clima - mentre le stazioni e le intersezioni evidenziano connessioni tra ambiti diversi, come l'intersezionalità, le competenze trasversali e il diritto alla disconnessione. Questo approccio non solo ha permesso di cogliere dalla prospettiva dei giovani quali fossero le sfide su cui la Compagnia dovrebbe focalizzarsi, ma anche le intersezioni e gli snodi per lavorare in modo sinergico su determinate sfide.

FIGURA A.55 LA MAPPA "IL FUTURO CHE VORREMMO" DELLO YOUNG ADVISORY BOARD



Linea Azzurra  
**Scuola**

Linea Blu  
**Lavoro**

Linea Rossa  
**Giustizia Sociale**

Linea Marrone  
**Democrazia e Informazione**

Linea Gialla  
**Presidi**

Linea Verde  
**Esperienza Virtuale**

Linea Rosa  
**Clima**



## Riferimenti bibliografici e sitografici

ACRI. (2024). *Ventunesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria – Anno 2023*.  
[https://www.acri.it/wp-content/uploads/2024/09/Bilancio-2023\\_web.pdf](https://www.acri.it/wp-content/uploads/2024/09/Bilancio-2023_web.pdf)

Albrecht, G. (2019). *Earth Emotions: New Words for a New World*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Banca d'Italia. (2021). *Economie regionali. Rapporti annuali regionali – Note metodologiche*.  
<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2021/Rapporti-annuali-regionali-Note-metodologiche.pdf>

Banca d'Italia (2024). *Relazione annuale sul 2023*.  
<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2023/index.html>

Barberis, W. con Cantaluppi, A. (a cura di). (2013). *La Compagnia di San Paolo, 1563-2013. 2 voll*. Torino: Einaudi.

Berry, P. M., Betts, R. A., Harrison, P. A. & Sanchez-Arcilla, A. (Eds.). (2017). *High-End Climate Change in Europe: Impacts, Vulnerability and Adaptation*. Sofia: Pensoft Publisher.

Calzaroni, M., Di Marco, L., Miggiano, L. et al. (Eds.). (2024). *Coltivare ora il nostro futuro. L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Rapporto ASVIS 2024*. Roma: Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile.  
<https://asvis.it/rapporto-asvis-2024/>

Cazzaniga, M., Jaumotte, F., Li, L., Melina, G., Panton, A. J., Pizzinelli, C., Rockall et al. (2024). *Gen-AI: Artificial intelligence and the future of work. IMF staff discussion*. Washington: International Monetary Fund.

CB Insights. (2024). *The Complete List of Unicorn Companies*.  
<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

Comitato Torino Finanza. (2022). *Le Startup in Piemonte 2022. V Edizione dell'Osservatorio sulle Startup Innovative e Tecnologiche in Piemonte*.  
[https://www.to.camcom.it/sites/default/files/promozione-territorio/Osservatorio\\_SUI\\_edizione\\_2022.pdf](https://www.to.camcom.it/sites/default/files/promozione-territorio/Osservatorio_SUI_edizione_2022.pdf)

Corte dei Conti. (2024). *Relazione semestrale PNRR (I semestre 2024-II semestre 2024)*.  
<https://www.corteconti.it/>

De Corso S., De Benedetti, A. A., Cimini A., De Fioravante, P., d'Antona, M., Di Leginio, M. et al. (a cura di). (2024). *Atlante dei dati ambientali. Edizione 2024*. Roma: ISPRA  
<https://www.isprambiente.gov.it/it/pubblicazioni/pubblicazioni-di-pregio/atlante-dei-dati-ambientali-edizione-2024>

European Commission. (2024). *DESI indicators*  
<https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/>

EEA (European Environment Agency). (2024). *European Climate Risk Assessment*. Luxembourg: EEA  
<https://www.eea.europa.eu/publications/european-climate-risk-assessment>

IEP (Institute for Economics & Peace). (2024). *Global Peace Index 2024: Measuring Peace in a Complex World*, Sydney, June 2024.  
<https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI-2024-web.pdf>

ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica). (2024a). *Popolazione residente e dinamica della popolazione. Anno 2023*.  
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/12/CENSIMENTO-E-DINAMICA-DELLA-POPOLAZIONE-2023.pdf>

ISTAT. (2024b). *Le statistiche dell'ISTAT sulla povertà anno 2023*.  
[https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT\\_POVERTA\\_2023.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_POVERTA_2023.pdf)

ISTAT. (2024c). *La redistribuzione del reddito in Italia. Anno 2023*  
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/03/Redistribuzione-reddito-in-Italia-2023.pdf>

Karagkouni, A., Larsen, N., Ortega, B., Shenfeldt, A., Stähle, H. (Eds.). (2024). *Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good*. Philea (Philanthropy Europe Association) & Copenhagen Institute for Future Studies.  
<https://philea.issuelab.org/resource/futures-philanthropy-anticipation-for-the-common-good.html>

Lella, L. (2024). *Il posizionamento del Piemonte rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030*. IRES Piemonte, Regione Piemonte.  
[https://www.regione.piemonte.it/web/sites/default/files/media/documenti/2024-07/2024\\_posizionamento\\_del\\_piemonte\\_sdgs.pdf](https://www.regione.piemonte.it/web/sites/default/files/media/documenti/2024-07/2024_posizionamento_del_piemonte_sdgs.pdf)

MIT (Massachusetts Institute of Technology). (2024). *Ten breakthrough technologies 2024*. MIT Technology Review – January 2024.  
<https://www.technologyreview.com/2024/01/08/1085094/10-breakthrough-technologies-2024/>

Neri, A., Spuri, M., & Vercelli, F. (2024). *I conti sulla ricchezza delle famiglie: metodi e prime evidenze*. Quaderni di Economia e Finanza, 836.

Sen, A. (1985). *Commodities and Capabilities*. New York: Elsevier Science Publishing.

Seneviratne, S.I., X. Zhang, M. Adnan, et al. (2021). *Weather and Climate Extreme Events in a Changing Climate*. In Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani et al. (Eds.), *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (pp. 1513-1766)*, Cambridge: Cambridge University Press.

Simolo, C., Corti, S. (2022). *Quantifying the role of variability in future intensification of heat extremes*. Nature Communications, 13.

TEHA (The European House- Ambrosetti). (2024). *Osservatorio PNRR. A tre anni e mezzo dal varo, settembre 2024*  
<https://www.ambrosetti.eu/osservatorio-pnrr/>

Tooze A. (2021). *Shutdown: How Covid Shook the World's Economy*. New York: Viking.

WID (World Inequality Database). (2024). Top 10% national income share.  
[https://wid.world/world/#sptinc\\_p90p100\\_z/US;FR;DE;CN;ZA;GB;WO/last/eu/k/p/yearly/s/false/24.722500000000004/80/curve/false/region](https://wid.world/world/#sptinc_p90p100_z/US;FR;DE;CN;ZA;GB;WO/last/eu/k/p/yearly/s/false/24.722500000000004/80/curve/false/region)



## Sezione B

# Il cuore della strategia

### **I quattro pilastri della strategia 62**

#### **Geografie e allineamenti 63**

- La geografia dell'azione 63
- La conferma rivisitata degli allineamenti 64
- Obiettivi e Missioni 66

#### **Il dibattito filantropico 67**

- Fiducia 68
- Rischio 69
- Flessibilità 70
- > *Il rapporto con la Pubblica Amministrazione* 71

#### **Trasversalità metodologiche e priorità tematiche 72**

- Le quattro trasversalità metodologiche 72
- Le due priorità tematiche 77

#### **Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto 80**

- Le risorse 81
- > *PAAS, la filantropia delle idee al servizio dei grandi patrimoni* 85
- Gli strumenti dell'attività istituzionale 87
- Valutazione e monitoraggio 89
- Grandi progetti a impatto 90
- Come selezionare iniziative e progetti 91
- Grandi progetti a impatto: esempi recenti e opzioni future 93
- > *La Cavallerizza Reale, un bene comune* 95
- Nuovi progetti a impatto: spunti e prime definizioni 97

#### Riferimenti bibliografici e sitografici 98





Il Documento Programmatico Pluriennale 2025-2028 della Fondazione Compagnia di San Paolo propone una **strategia** progettata per affrontare le sfide di un contesto globale in costante trasformazione. Il Piano intende esprimere una **visione chiara** negli obiettivi, sostenuta da una struttura **capace di adattarsi** alle **opportunità** e ai **rischi**\* che emergono da scenari in rapida evoluzione e marcatamente non prevedibili.

L'impostazione è pensata per consentire e coniugare interventi mirati ad **alto impatto** e un **approccio sistemico** alle sfide che interessano il Nord-Ovest (Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta), nonché a fornire al territorio infrastrutture, competenze e relazioni che lo mettano in grado di prepararsi a prospettive temporali di più lungo termine. Un Piano che guarda al **futuro** in termini il più possibile **anticipatori**, basandosi su dati ed evidenze per tradurre le grandi trasformazioni del nostro tempo. Uno sguardo tanto più efficace quanto condiviso con centri di *expertise* e istituzioni che fanno del futuro la propria missione. Soltanto con questo approccio e con uno sguardo aperto al **contesto nazionale e internazionale** si potranno generare quelle opportunità di crescita del territorio coerenti con la sostenibilità sociale, culturale ed economica dello stesso, consapevoli del ruolo che una grande fondazione come la Compagnia di San Paolo può giocare e della sua **vocazione sussidiaria** volta alla riduzione delle disuguaglianze per persone e comunità.

Nella prospettiva 2025-2028, la strategia della FCSP implica un'ampia **apertura di credito** nei confronti dei suoi specifici interlocutori e partner, basata sulla considerazione del ruolo e dell'azione originale di ciascun attore, la ricercata convergenza di intenti sulle questioni chiave, l'efficacia del lavoro condiviso fondata nel comune orientamento al bene pubblico.

\* Talvolta riassunti dall'acronimo V.U.C.A.: Volatility (volatilità), Uncertainty (incertezza), Complexity (complessità), Ambiguity (ambiguità).

# I quattro pilastri della strategia

La strategia si basa su quattro pilastri fondamentali. Parte da una rivisitazione dei **tre allineamenti** di policy nel quadro nazionale, europeo e internazionale, nonché dalla definizione della geografia di intervento, il Nord-Ovest italiano, in un quadro di relazioni nazionali e internazionali (primo pilastro); segue il posizionamento della FCSP rispetto a **tre principi centrali** della

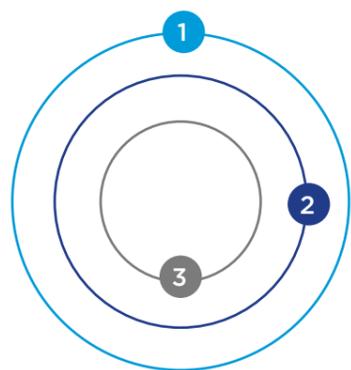
filantropia contemporanea: fiducia, rischio e flessibilità (secondo pilastro). In questo framework vengono definite **quattro trasversalità metodologiche** e **due priorità tematiche** (terzo pilastro), accompagnate dalla definizione delle **risorse economico-finanziarie** del Piano e della logica di macro-allocazione delle medesime (quarto pilastro).

Questo Piano, dunque, non si limita all'esercizio di programmazione, ma è una dichiarazione di intenti: un modello operativo che traduce la missione della FCSP in un'azione concreta e dinamica, capace di rispondere con efficacia alle esigenze della società, portando al massimo gli effetti del potenziale che la Fondazione può esprimere.

## 3 allineamenti

della strategia a tre cruciali agende di policy a livello Mondo / Europa / Italia

**Mondo**  
Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile 2030 delle Nazioni Unite oggi



**Europa / Internazionale**  
La Programmazione europea in un orizzonte più aperto e ampio

**Italia**  
Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e il post PNRR

## 3 concetti chiave

per il posizionamento nel dibattito filantropico

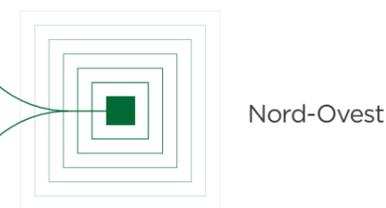
1. **Fiducia**
2. **Rischio**
3. **Flessibilità**

## 4 trasversalità metodologiche

1. Mobilisation & Partnership
2. Learning
3. Advocacy
4. Internationalization

## 2 priorità tematiche

- **Riduzione delle diseguaglianze per persone e comunità**



+ **Sviluppo territoriale sostenibile**

## 2 velocità di intervento



**Cambiamento sistemico**      **Progetti a impatto**

**700 mln €**  
+  
160 mln € FCSP come *Do tank*  
140 mln € Fondi Nazionali - Filantropici, progetti futuri

**1 mld €**

## Geografie e allineamenti

- > Geografie e allineamenti
  - Il dibattito filantropico
  - Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
  - Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

### La geografia dell'azione

Il perimetro geografico di applicazione di una strategia è un *prius* basilare. Quale terreno di atterraggio si propongono gli interventi della FCSP? Lo Statuto non impone ambiti geografici di intervento. La storia della Fondazione radica il suo raggio d'azione, in primo luogo, su **Torino** e la sua **area metropolitana**. Progressivamente l'insieme del **Nord-Ovest** italiano (quello rappresentato, da **Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta**) ha assunto un ruolo crescente: la ragione è l'altrettanto crescente interconnessione di territori e attori, o, meglio l'incoraggiamento a che il territorio si organizzi in geografie a rete, per migliorare le economie di soglia ma anche quelle di apprendimento e di cooperazione. L'area metropolitana e la città di Genova hanno così accentuato il loro peso nei programmi della Fondazione, la quale, nella interrelazione, ha costruito una "competenza territoriale" sulla città crescente e comparabile a varie aree piemontesi. Questo perimetro, che tiene insieme realtà molto diverse - dalla complessa densità delle città metropolitane, alle città capoluogo di provincia e ai loro territori di riferimento, alle aree interne, prevalentemente montane o collinari, a rischio di spopolamento, così come ai Comuni più fragili, localizzati ormai anche in zone di pianura o in area metropolitana - è lo spazio su cui si distribuisce storicamente l'ampia maggioranza delle risorse della FCSP e così continuerà a essere nel periodo 2025-2028.

In primo luogo, a vantaggio di questi stessi territori la FCSP si propone di estendere il proprio interesse strategico riguardo alle regioni circostanti, tutte caratterizzate da importanti dinamiche di sviluppo e portatrici di opportunità collaborative, basate su omogeneità o complementarità, per e con i nostri territori più diretti. La Lombardia e le regioni limitrofe svizzere e francesi hanno tutte queste caratteristiche. In particolare, la **Lombardia**, grazie al suo sistema di ricerca e alta formazione di eccellenza, la sanità integrata con la ricerca, nonché l'esistenza di una comunità filantropica plurale nelle forme (non solo le due fondazioni di origine bancaria, ma le numerose fondazioni corporate, di famiglia, comunitarie), dedicata e innovativa in tutti gli ambiti, rappresenta un contesto privilegiato per lo sviluppo di collaborazioni strategiche di interesse trans territoriale. Analogamente, iniziative **nazionali, europee e internazionali** seguiranno logiche selettive che privilegino la rilevanza e l'impatto delle stesse, oltre a opportunità specifiche. A livello erogativo la chiave sarà quella collaborativa con altre fondazioni, in un orizzonte che travalica l'Europa e guarda anche agli epicentri mondiali del sapere e dell'innovazione.



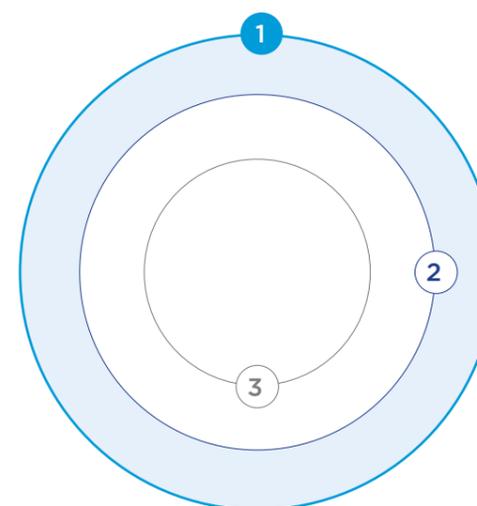
## La conferma rivisitata degli allineamenti

Per quanto di rilievo per il presente DPP, gli **Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) 2030 delle Nazioni Unite** promuovono una visione globale, interdipendente e sistemica, consapevole che i problemi di cui soffrono le società umane necessitano di essere letti e affrontati in una logica olistica, che guarda al pianeta come un quadro unitario, dove sfide e obiettivi trascendono le ripartizioni nazionali e debbono essere fronteggiati da organizzazioni sovranazionali, Stati, imprese, realtà del Terzo Settore fino ai singoli esseri umani in una visione sistemica. La **programmazione dell'Unione Europea** rappresenta il contesto a cui guardare in particolare per quanto riguarda il quadro normativo e delle risorse, nonché alla competitività. Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** è nella sua fase attuale di compimento e, in prospettiva, il Piano vedrà la sua conclusione.

Questi allineamenti permettono alla FCSP di iscrivere la propria azione in “quadri di senso e comunicazione” condivisi da molti altri attori, specie negli ambiti in cui essa svolge la sua missione, ma non interferiscono con la piena autonomia operativa, la sua originalità e la sua capacità di innovazione.

- > **Geografie e allineamenti**  
Il dibattito filantropico  
Trasversalità metodologiche e priorità tematiche  
Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

### 1. Mondo



## Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile 2030 delle Nazioni Unite oggi

### Quadro di riferimento

Linguaggio condiviso  
Visione collettiva  
Sensibilizzazione opinione pubblica

### Indicatori comuni

Strumento per valutare i risultati e orientare le azioni

+

### “Patto per il futuro”

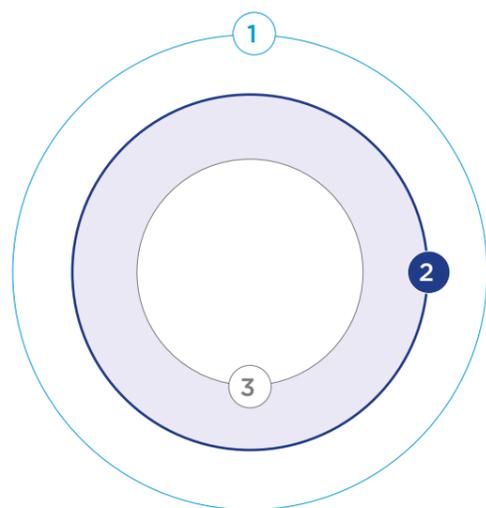
(settembre 2024)  
Impegno collettivo

Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile 2030 delle Nazioni Unite (SDGs) sono risultati efficaci nel costituire un quadro di riferimento adeguato ad affrontare in modo sistemico le sfide globali dello sviluppo sostenibile. Essi hanno promosso l'adozione di un linguaggio condiviso tra i decisori politici e, sebbene parzialmente, hanno sensibilizzato l'opinione pubblica, contribuendo a consolidare una visione collettiva e strutturata su tali temi. Inoltre, grazie all'elaborazione di indicatori comuni, gli SDGs offrono uno strumento metodologico utile per monitorare i progressi, valutare i risultati e orientare le azioni verso obiettivi chiaramente definiti e comuni a tutte le organizzazioni che operano per il bene comune.

Pur nella consapevolezza che numerosi obiettivi probabilmente non saranno pienamente raggiunti entro la scadenza fissata, rimane fondamentale la definizione dei temi e la direzione intrapresa, indipendentemente dalla rapidità con cui si procede. Un'ulteriore attualizzazione riguarda il **Patto per il futuro**, adottato in sede ONU nel settembre 2024, il quale costituisce un riferimento per riaffermare l'importanza di un impegno collettivo verso il conseguimento di risultati che possano beneficiare l'intera comunità, globale e locale.

Infine, il contesto sia locale sia globale suggerisce, se non richiede, una riflessione su una nuova gerarchizzazione degli Obiettivi. Per esempio, l'attualità impone una maggior rilevanza per il tema trasversale **Pace**, una delle cinque “P” al cuore dell'Agenda 2030.

## 2. Europa / Internazionale



### La programmazione dell'Unione Europea in un orizzonte più aperto e ampio

#### Quadro normativo

Risorse europee e modalità di assegnazione

+

#### “Rapporto sul futuro della competitività europea”

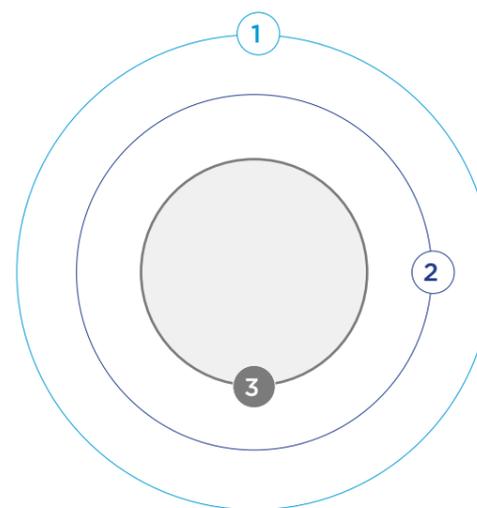
Innovazione e investimento

Le risorse europee e le modalità della loro assegnazione costituiscono un elemento determinante per la realizzazione di progetti e iniziative in molteplici ambiti di intervento, rilevanti anche per la Fondazione Compagnia di San Paolo. Gli orientamenti dell'Unione Europea nei settori delle transizioni green, tecnologiche, dell'equità sociale, dell'economia sociale e delle politiche per la competitività rappresentano il quadro normativo per l'azione di istituzioni come la Fondazione.

La necessità di un forte rafforzamento e un supporto ad ogni livello delle iniziative europee è stata chiaramente espressa dal *Rapporto sul futuro della competitività europea* curato da Mario Draghi. Nella ridefinizione delle politiche di innovazione e nell'investimento in settori strategici a livello europeo esso individua una leva fondamentale per incrementare la competitività dell'Unione, mantenere un ruolo nello scenario internazionale e garantire la sostenibilità del «modello sociale europeo».

Appare altresì evidente come la **dimensione sovracontinentale** rivesta un ruolo cruciale e imprescindibile in ambiti quali le tecnologie avanzate, le filiere produttive, le risorse naturali e l'attrazione degli investimenti. Tali aspetti dovranno essere affrontati dalla Compagnia con una prospettiva adeguata, che guardi a contesti e interlocutori extraeuropei con **ottica bilaterale**.

## 3. Italia



### Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): conclusione e “post”

#### Piano di investimenti e riforme

Italia allineata a disposizioni della Commissione Europea  
Effetti positivi già visibili

#### Supporto offerto dalla Compagnia

Accompagnamento e formazione alle Pubbliche Amministrazioni

#### > Geografie e allineamenti

Il dibattito filantropico

Trasversalità metodologiche e priorità tematiche

Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – nella sua natura di piano di investimenti e riforme – ha ormai superato la metà della sua vita e si concluderà entro il 2026. L'Italia risulta attualmente allineata con l'acquisizione delle risorse previste secondo quanto approvato dalla Commissione Europea. Allo stato attuale, la spesa delle risorse ha già generato effetti positivi sulla domanda aggregata e ha permesso a numerose amministrazioni di intervenire sia sul fronte del personale sia su quello degli investimenti. Tuttavia, non sono ancora disponibili evidenze precise sull'impatto del PNRR in termini di produttività del sistema e, per il momento, la crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL) appare più contenuta di quanto previsto.

La FCSP è stata da subito consapevole del ruolo strategico del PNRR, ma anche dei problemi di implementazione e ha scelto di supportare l'implementazione di progetti di qualità, offrendo supporto alle pubbliche amministrazioni tramite progetti di accompagnamento e formazione.

L'attuale Piano della Fondazione vedrà nel 2026 la fine del PNRR, quando potrebbero emergere nuove sfide legate alla **gestione delle progettualità** (chiusura cantieri e rendicontazione della spesa) e alla loro **sostenibilità economica “a regime”**, un compito reso complesso dalle restrizioni esercitate sulla finanza pubblica dal Patto di Stabilità e Crescita.

La Fondazione, riconoscendo queste potenziali criticità nei limiti del proprio mandato e delle risorse disponibili, intende accompagnare i territori a questa transizione: mitigandone gli effetti negativi e provando a valorizzare e consolidare quanto realizzato grazie al PNRR.

- > Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

## Obiettivi e Missioni

La Fondazione Compagnia di San Paolo, in conformità alla normativa vigente e al proprio Statuto, opera nell'ambito di «settori rilevanti» che dal 2020 declina operativamente attraverso **tre Obiettivi e quattordici Missioni**. Questa impostazione, concepita per garantire coerenza e efficacia nell'azione, viene confermata, in coerenza con la conferma degli allineamenti: visione di lungo periodo e continuità organizzativa risultano fondamentali per massimizzare l'impatto delle iniziative, garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e rafforzare la credibilità della Fondazione nel dialogo con partner e *stakeholder*. Aggiornamenti puntuali di strategie di Obiettivi e/o Missioni e relativi perimetri di intervento e ambiti di attività saranno implementati in coerenza con quanto esposto nei paragrafi precedenti.



# Cultura.

# Persone.

# Pianeta.



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



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



10. Valorizzare la ricerca
11. Accelerare l'innovazione
12. Promuovere il benessere
13. Aprire scenari internazionali
14. Proteggere l'ambiente

FIGURA B.1 L'ORGANIZZAZIONE DELLA FONDAZIONE IN OBIETTIVI E MISSIONI

## Il dibattito filantropico

La FCSP è parte attiva del dibattito filantropico internazionale e intende in questo Piano declinare – anche in modo originale – alcuni principi al centro delle discussioni e delle ricerche del settore, consapevoli che la filantropia, per essere realmente incisiva, deve posizionarsi come un ponte tra riflessione teorica e azione concreta, assumendo il ruolo di laboratorio d'innovazione responsabile.

Il quadriennio costituirà un'importante occasione per sperimentare i principi di **Fiducia, Rischio e Flessibilità**, adattandoli al contesto specifico, forti della storia e delle competenze interne della Fondazione. Innovare implicherà la capacità di integrare queste dimensioni teoriche con gradualità e pragmatismo, favorendo un'evoluzione consapevole che arricchisca non solo le azioni intraprese, ma anche il dialogo filantropico (tra fondazioni e con gli *stakeholder*) stesso.

FIGURA B.2 | CONCETTI CHIAVE DELLA FONDAZIONE



### 1.

# Fiducia

Traduciamo la fiducia in termini tecnici e operativi: riconoscere agli enti il know-how specifico e la capacità di realizzare progetti corretti ed efficaci, di attribuire loro risorse senza imporre vincoli eccessivamente gravosi.

- Geografie e allineamenti
- > Il dibattito filantropico
  - Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
  - Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

### 2.

# Rischio

La natura delle fondazioni, rende loro possibile assumere un grado di rischio più elevato rispetto ad altri attori sociali. Ciò definisce che possano dare un contributo specifico al progresso della collettività. Il mondo filantropico, inoltre, guarda al “fallimento” in modo generativo, perché sa di doverlo interpretare come un'opportunità di riflessione e crescita.

### 3.

# Flessibilità

Le fondazioni sono chiamate a riflettere circa le migliori modalità di impiego delle risorse a favore del bene collettivo. Risulta ineludibile ragionare su come rendere sempre più generative queste risorse distribuite sui territori e su come mantenere gradi di libertà nella loro allocazione.



1.

# Fiducia.

In ambito filantropico, il concetto di Fiducia ha assunto oggi una condivisa rilevanza e si traduce in dimensioni tecniche e operative. Si tratta, nel riconoscere agli enti operanti nei vari comparti, il know-how specifico e la capacità di realizzare missioni istituzionali e progetti secondo criteri di correttezza ed efficacia, di attribuire risorse per attività di interesse generale, senza imporre vincoli burocratici o attività di tipo corollario di monitoraggio e controllo eccessivamente gravose. Muovere verso una dimensione di maggiore fiducia è un'opportunità effettivamente realizzabile per la FCSP perché si basa su un patrimonio unico di conoscenze acquisite e testate nei diversi comparti.

Grazie all'esperienza maturata e al costante dialogo con gli enti dei territori in cui opera, la Fondazione ha infatti raggiunto una consapevolezza delle dinamiche, delle sfide e delle potenzialità specifiche presenti in ciascun settore.



Valorizzare la fiducia come pilastro della relazione tra Fondazione, enti della società civile organizzata e istituzioni pubbliche è un modo per approfondire e **valorizzare** il nostro **ruolo sussidiario** nel perseguimento del bene comune, partecipando alla definizione di **obiettivi e priorità**, fissando il baricentro della relazione «fondazione-percettore» sugli **effetti** degli interventi (che devono essere compresi, misurati quantitativamente quando possibile e valutati nei loro effetti).

Da queste prospettive discende **un nuovo patto con il territorio**. Intendiamo declinare il concetto di fiducia essenzialmente secondo due assi: da un lato tramite la citata revisione delle procedure amministrative legate alla gestione e rendicontazione come pure un rafforzamento delle capacità organizzative di enti pubblici e privati che operano sui territori. Dall'altro, attraverso un'ulteriore apertura in termini di strumenti e opportunità per entrare in contatto con la Fondazione, collaborare con essa e/o avvalersi del suo supporto.

Geografie e allineamenti

> Il dibattito filantropico

Trasversalità metodologiche e priorità tematiche

Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

## A. Revisione delle procedure amministrative

La semplificazione delle procedure amministrative e la riduzione degli oneri burocratici riguarda sia la fase di presentazione delle richieste di contributo sia, soprattutto, la successiva fase di gestione del progetto, anche con l'introduzione di maggiore flessibilità nel conferimento delle tranches di erogazione. La riduzione dell'attività rendicontativa di progetto si accompagnerà a un modello di accreditamento dell'ente, in presenza di un'ampia attività di monitoraggio e valutazione dei risultati delle iniziative (anche attraverso soluzioni innovative che non gravino sugli enti).

Al contempo, è confermata la strategia di un'attenzione specifica agli **enti pubblici** (vedasi il box dedicato alla Pubblica Amministrazione) e del privato sociale sia per implementare sinergie e attività co-progettate, sia per accompagnarne lo **sviluppo organizzativo**, la sostenibilità, l'autonomia e rafforzare la capacità di produrre impatto sui territori.

## B. Apertura e trasparenza

L'ampliamento degli strumenti erogativi della Fondazione sarà orientato a ridurre alla residualità le modalità di *grant-making* spontaneo in favore di canali di accesso e selezione aperti, programmati e riconoscibili (vedi paragrafo "Gli strumenti dell'attività istituzionale" della presente Sezione B).



Geografie e allineamenti

> **Il dibattito filantropico**

Trasversalità metodologiche e priorità tematiche

Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

2.

# Rischio.

La natura privatistica delle fondazioni, associata alla natura tipicamente addizionale delle risorse che esse possono mettere in campo, rende loro possibile assumere un grado di rischio e, dunque, di possibilità di fallimento, significativamente più elevato rispetto ad altri attori sociali. Ciò attribuisce un ruolo e definisce un contributo specifico che le fondazioni possono dare al progresso della collettività molto più significativo rispetto alla semplice supplenza a carenze di finanziamenti pubblici e/o di altri attori privati e/o all'intervento emergenziale.

Il mondo filantropico, inoltre, guarda tipicamente al "fallimento" in modo generativo, perché sa di doverlo interpretare come occasione di apprendimento non soltanto per sé ma per i sistemi in cui agisce, riportando alla collettività, come valore, la lezione appresa. Ogni eventuale insuccesso può e deve diventare un momento di riflessione e crescita, un'opportunità per affinare le strategie e migliorare le pratiche future.



Nel perseguire questa visione, la Fondazione adotta un approccio consapevole e strutturato alla gestione del rischio. Ogni iniziativa deve essere selezionata sulla base di evidenze solide e argomentazioni razionali, con l'obiettivo di massimizzare i benefici potenziali per la società. È ciò che definisce il rischio razionale: una scelta cosciente di investire in progetti che, sebbene incerti, potrebbero aprire nuove e importanti prospettive di sviluppo e cambiamento. Per garantire che tali progetti siano efficaci e trasparenti, la Fondazione si impegna dunque a costruire strumenti quali-quantitativi rigorosi, capaci di assicurare chiarezza negli intenti, trasparenza nelle modalità di esecuzione e verificabilità degli esiti. Questo approccio permette anche di stabilire un dialogo costruttivo con i partner e con le comunità coinvolte e comporta un lavoro specifico sulla narrativa del fallimento, che superi lo stigma e guardi in questo alle migliori culture internazionali.



3.

# Flessibilità.

Le fondazioni sono quotidianamente sollecitate a riflettere circa le migliori modalità di impiego delle risorse che hanno il compito di impiegare a favore del bene collettivo. Una consapevolezza evidente al settore è che un qualunque livello di risorse filantropiche sarà molto difficilmente capace di “risolvere” o comunque incidere a lungo termine sui fenomeni territoriali, tantomeno per una fondazione che si occupa di settori molto ampi e diversi tra loro. Risulta dunque ineludibile ragionare su come rendere sempre più generative le risorse distribuite sui territori e su come mantenere gradi di libertà nella loro allocazione, in modo da poter rispondere a nuovi bisogni, nuove opportunità, preservando quel tratto distintivo di addizionalità di cui si è parlato nel paragrafo precedente dedicato al tema del Rischio.

In questo contesto, con il termine flessibilità intendiamo appunto due oggetti: il supporto finanziario affiancato da altri tipi di supporto non finanziario – o **blending** – e la **riduzione delle rigidità** di allocazione di budget e di spesa.



## A. Blending

La flessibilità si traduce in una visione che guarda oltre la semplice erogazione di risorse, integrando strumenti diversificati e modulabili. L'attività erogativa viene così affiancata da formule di intervento più ampie e articolate, in grado di rispondere alle esigenze specifiche degli enti beneficiari e delle tematiche trattate direttamente o indirettamente dalla Fondazione. In questo contesto è possibile costruire relazioni e patti “su misura”, sostenendo non solo i progetti ma soprattutto i processi trasformativi delle organizzazioni.

Per questo genere di supporto la Fondazione intende adoperare una pluralità di strumenti integrati e già sperimentati come il **capacity building**, per rafforzare le competenze nella progettazione e l'accompagnamento nelle fasi di realizzazione; la **valutazione ex ante, in itinere ed ex post**, per selezionare le metodologie di intervento più efficaci, misurare i risultati e promuovere l'apprendimento; strumenti di investimento **mission related**; **garanzie** per abilitare o estendere il potenziale creditizio degli enti; realizzazione di raccolte sistematiche di **dati, studi e ricerche** per identificare bisogni e necessità dei territori che aiutino la progettazione, etc. Questi interventi, diversificati e complementari, mirano a favorire non solo il successo delle singole iniziative, ma anche la crescita complessiva degli enti beneficiari, rafforzandone l'autonomia e la capacità di generare valore per il territorio. Alla base di questa strategia risiede l'attività di ascolto attento e costante del territorio; la Fondazione raccoglie e interpreta **segnali**, anche deboli, per **anticipare** le tendenze e orientare le

Geografie e allineamenti

> Il dibattito filantropico

Trasversalità metodologiche e priorità tematiche

Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

proprie scelte in modo strategico. In dialogo continuo con attori pubblici e privati, essa agisce come **catalizzatore di cambiamento**, cogliendo opportunità emergenti e indirizzando le risorse verso interventi che rispondano in modo efficace alle sfide del presente. Con questo modello, la FCSP intende non solo consolidare il proprio ruolo come istituzione erogativa, ma continuare ad affermarsi come un attore proattivo e innovativo, capace di accompagnare i processi di trasformazione e di promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo a beneficio della persona e della collettività.

## B. Riduzione delle rigidità

Dopo più di tre decenni di attività della moderna Compagnia, è naturale che si accumulino strutture, procedure e abitudini consolidate, che possono portare a una certa rigidità organizzativa e operativa, in specie riguardo alla ripetitività dei flussi erogativi. Questo fenomeno, sebbene fisiologico, può tradursi in una saturazione delle risorse disponibili, spesso impiegate in attività chiaramente meritorie, in supporti a enti e istituzioni cardine per i territori, in poste emergenziali divenute poi consolidate anno su anno, in azioni di startup di enti o progetti, evolute poi in sostegni annuali continuativi. Come detto, tale rigidità può inibire la capacità di una fondazione di rispondere tempestivamente e con creatività alle nuove esigenze sociali, all'opportunità emergenti e alle sfide in continua evoluzione. In particolare, rispetto agli enti pubblici, il cui mandato principale è l'esecuzione di politiche e programmi definiti per il bene comune, le fondazioni dovrebbero mantenere una flessibilità intrinseca che abiliti la sperimentazione o l'avvio di nuove iniziative.

Occorre pertanto favorire, nella **programmazione annuale e pluriennale** della Fondazione, la presenza di **spazi di flessibilità** nell'allocazione dei budget annuali e nei modelli strutturati di allocazione delle risorse su base pluriennale; il lavoro su **processi**, in particolare su quelli con potenziale trasformativo (come indicato anche nello statuto della Fondazione) e – ove possibile e strategico – promuovere cambiamenti sistemici; la promozione e il sostegno a progetti/processi ad alto impatto e a leva moltiplicativa elevata, come già anticipato.



- Geografie e allineamenti
- > **Il dibattito filantropico**
  - Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
  - Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

## Il rapporto con la Pubblica Amministrazione

La FCSP riconosce un'importanza strategica al rapporto con la Pubblica Amministrazione (PA) nell'affrontare strutturalmente le sfide sociali, culturali ed economiche al centro della propria azione e con queste premesse intende applicare seriamente il principio della **sussidiarietà** orizzontale che la legge le assegna. Ciò trova espressione nel Piano nell'esplicita dichiarazione di interesse e nella disponibilità alla collaborazione nella **programmazione** di politiche pubbliche sistemiche, in cui la Fondazione sia in grado di conferire uno specifico valore aggiunto, non solo e talvolta non principalmente economico. Altrettanto potrà accadere con riguardo alla dimensione della **progettazione**, laddove la FCSP possa mettere a disposizione oltre che risorse economiche addizionali le risorse cognitive, di gestione progettuale o di raccordo con azioni proprie; o rispetto alla predisposizione di programmi di **accompagnamento** e sviluppo tecnico-metodologico di iniziative del settore pubblico, o congiunte; o ancora occasioni di formazione e/o **valorizzazione** mirata del personale della PA, in special modo le nuove leve dirigenziali, secondo le esigenze espresse dall'Amministrazione medesima.

La FCSP intende poi attivare nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni, in chiave sussidiaria, quell'attività di **Advocacy** che consiste (si veda in particolare il successivo paragrafo sulle trasversalità metodologiche) nel mettere a disposizione i risultati comprovati e testati di modelli di intervento in campi di utilità generale - dei quali la stessa PA possa essere, come spesso è, coinvolta come attivo partner - nonché indicazioni e suggerimenti basati sull'evidenza riguardo alla formazione dell'agenda pubblica.



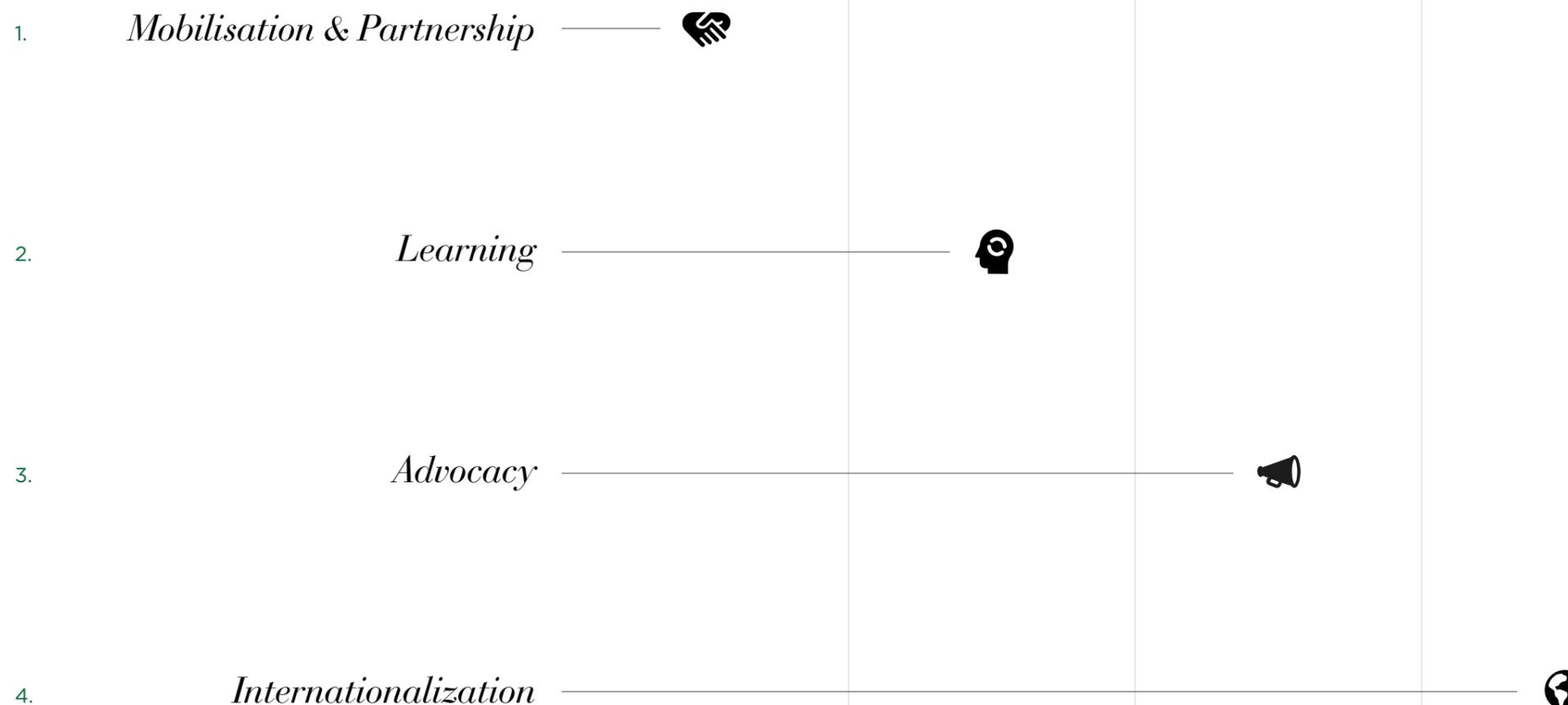
# Trasversalità metodologiche e priorità tematiche

Geografie e allineamenti  
Il dibattito filantropico  
> Trasversalità metodologiche e priorità tematiche  
Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

## Le quattro trasversalità metodologiche

Molte delle considerazioni già introdotte, insieme alle migliori pratiche delle fondazioni europee e transatlantiche, conducono alla formulazione di quattro linee di metodo che il DPP assume come trasversali e caratterizzanti l'intera azione della FCSP.

Certamente esse riguardano la parte erogativa e progettuale (e quindi le nuove iniziative e proposte in entrata dovranno essere vagliate anche da questi punti di vista), ma in realtà sono pensate per investire l'*insieme* dell'operare della Fondazione, giacché, come si vedrà, risultano rilevanti in tutto quel combinato disposto piuttosto complesso che è l'azione istituzionale della FCSP - che è investitore, erogatore, realizzatore, intermediario di relazioni collaborative, disseminatore di incentivi al miglioramento e alla innovazione.





## Le quattro trasversalità metodologiche

1. ***Mobilisation & Partnership***  
La capacità di mobilitare risorse aggiuntive alle proprie rimane un obiettivo prioritario e strategico. I livelli attivabili sono molteplici: dal potenziamento di interventi grazie alla sinergia con le risorse pubbliche disponibili, alla realizzazione di azioni che trovino il co-finanziamento da parte di partner pubblici, privati e filantropici, fino al servizio di intermediario filantropico che la FCSP può svolgere a servizio della generosità di famiglie e privati, attivando così risorse filantropiche altrimenti inespresse.
2. *Learning*  
Per approfondire vedi ["PAAS, la filantropia delle idee al servizio dei grandi patrimoni"](#).  
Tale approccio, oltre ad aumentare le risorse complessivamente disponibili, consolida anche reti di partnership che possono sostenere e ampliare la portata degli interventi nel tempo. Genera, in particolare, una capacità di mobilitazione aggiuntiva che non si limita alla raccolta di risorse finanziarie, ma si estende anche al coinvolgimento di competenze tecniche e professionali, promuovendo la convergenza tra diversi attori del territorio. La combinazione di risorse economiche, know-how e visione strategica permette non solo di ampliare il raggio d'azione delle iniziative, ma anche di creare un ecosistema collaborativo in grado di affrontare sfide complesse con soluzioni integrate e durature.
3. *Advocacy*
4. *Internationalization*



## Le quattro trasversalità metodologiche

1. *Mobilisation & Partnership*

2. *Learning*

In linea con le policy delle principali fondazioni al mondo, FCSP si propone di diventare un'organizzazione "che apprende" (*learning organization*), rafforzando la sua capacità di acquisire ed elaborare dati, anche avvalendosi di tecniche e strumenti analitici avanzati, al fine di valutare l'impatto delle proprie policy e di sviluppare approcci e metodologie che consentano di assumere decisioni informate e basate sull'evidenza (*rely on data*).

3. *Advocacy*

In questo contesto, si farà leva sulla collaborazione con gli Enti strumentali della FCSP, gli Atenei del territorio e, ove necessario, con istituzioni e centri di ricerca internazionali specializzati nella valutazione di impatto. Parallelamente, si instaurerà un dialogo con le fondazioni italiane, gli enti pubblici locali e nazionali e le principali fondazioni internazionali (*Share Data*).

4. *Internationalization*



## Le quattro trasversalità metodologiche

1. *Mobilisation & Partnership*

2. *Learning*

3. *Advocacy*

4. *Internationalization*

In linea con le esperienze internazionali e il suo carattere di *learning organization* la FCSP considera le azioni di *Advocacy* una componente qualificante e, in alcuni casi, cruciale della propria missione. Da un lato, la FCSP metterà a disposizione degli enti e dei decisori – in particolare, ma non esclusivamente pubblici – le conoscenze derivanti dall’analisi dell’impatto dei propri modelli di intervento, al fine di identificarne quelli più efficaci e promuoverne la realizzazione su scala più ampia e/o in contesti differenti. Dall’altro, sulla base delle conoscenze acquisite, avvierà attività di comunicazione e iniziative mirate in collaborazione con enti pubblici, con l’obiettivo di contribuire all’elaborazione di nuove policy che favoriscano cambiamenti sistemici.



## Le quattro trasversalità metodologiche

1. *Mobilisation & Partnership*

2. *Learning*

3. *Advocacy*

4. *Internationalization*

In un contesto caratterizzato da una rapida fase di transizione tecnologica, la dimensione internazionale rappresenta una delle leve più efficaci per promuovere la crescita del territorio e del Paese. Grazie alla sua rete di contatti, partecipazioni e appartenenze, la FCSP è in grado di dare un contributo significativo all'attrazione di progetti filantropici, competenze, talenti e investimenti strategici.

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- > **Trasversalità metodologiche e priorità tematiche**
- Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

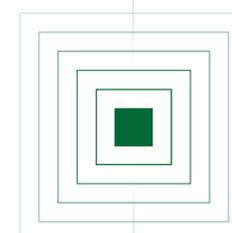
## Riduzione delle diseguaglianze per persone e comunità

### Le due priorità tematiche

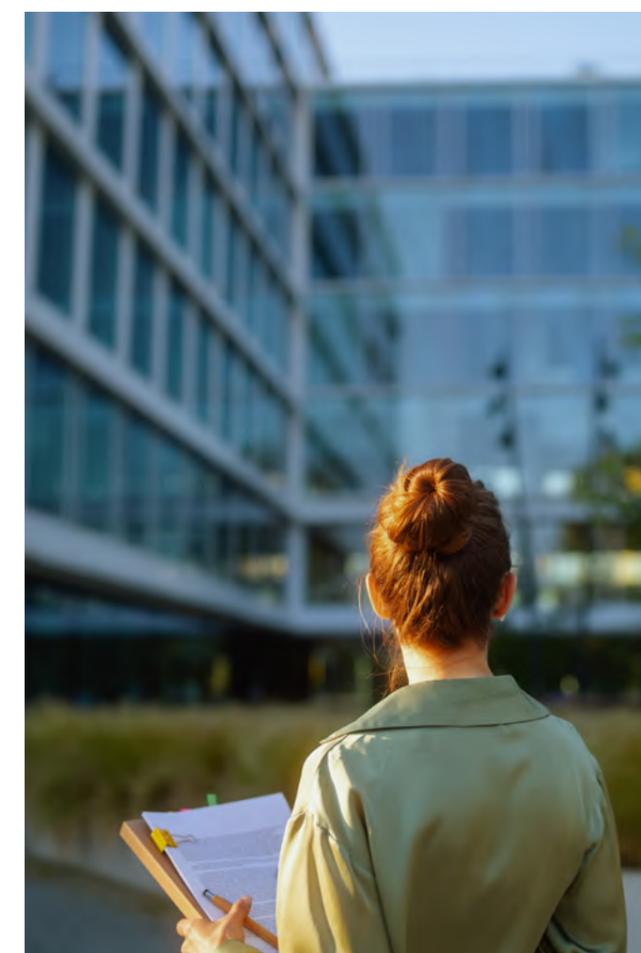
Ogni strategia necessita di poter essere enunciata in pochissime parole. Giunti a questo punto, possiamo procedere con una formulazione: la FCSP, nel periodo 2025-2028, si impegna a contribuire al contrasto alla povertà e alla **riduzione delle diseguaglianze tra persone e tra comunità** nei territori del **Nord-Ovest**; e, al contempo, a promuovere in questi medesimi territori uno **sviluppo territoriale sostenibile**. Con l'obiettivo di contribuire a un Nord-Ovest - e a un Paese - più dinamico, aperto, attrattivo, coeso e solidale.



Nord-Ovest  
PIÙ



DINAMICO  
APERTO  
ATTRATTIVO  
COESO  
SOLIDALE



+

Sviluppo territoriale sostenibile

FIGURA B.3 LE DUE PRIORITÀ TEMATICHE

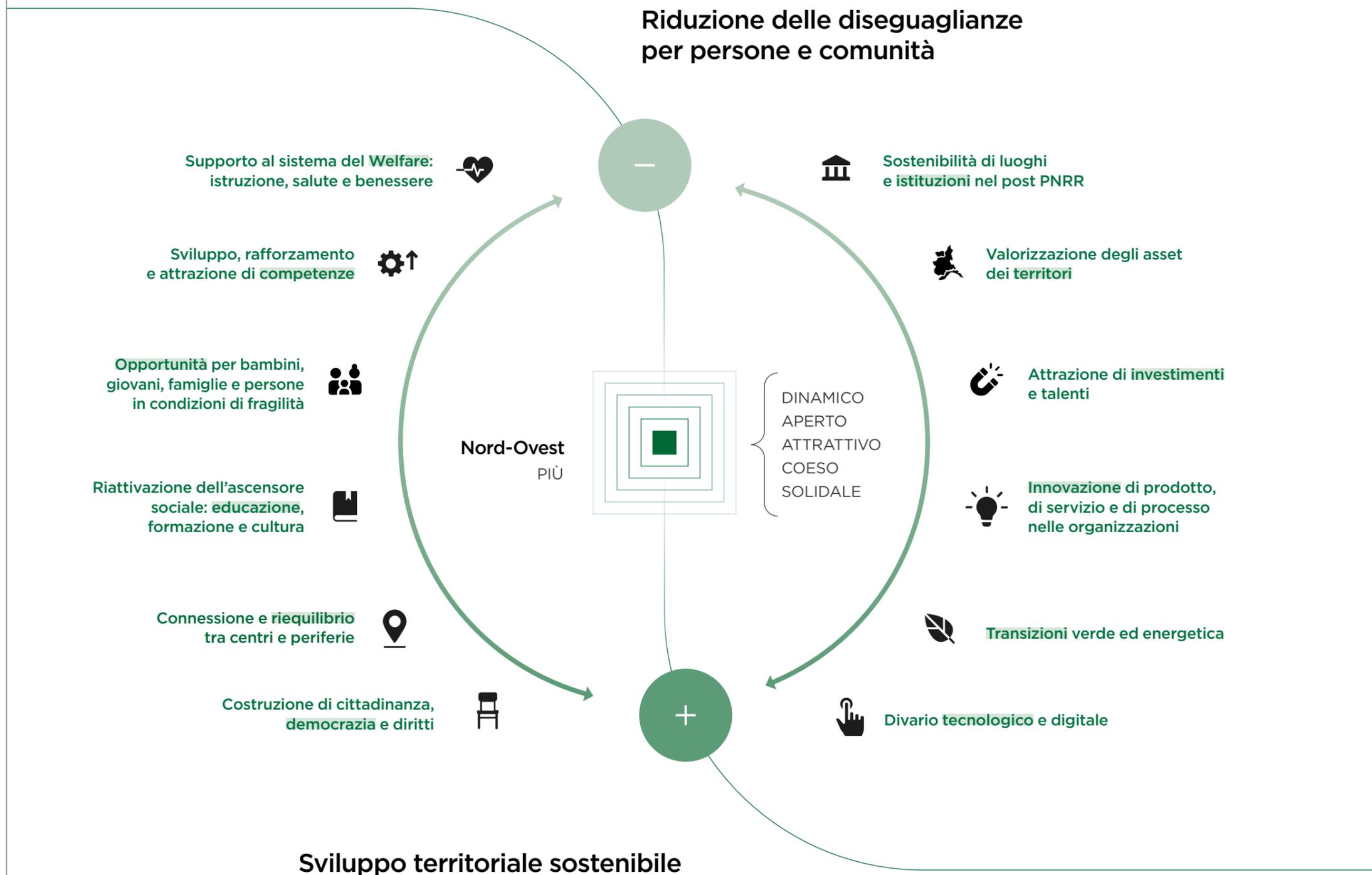
- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- > Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

## I fattori chiave

Pur enunciato in due proposizioni (meno diseguaglianze, più sviluppo sostenibile), l'obiettivo è in realtà unitario, e i due fuochi sono le facce di una medesima medaglia. Se il finalismo di un ente filantropico come la FCSP non può essere che il miglioramento delle condizioni di vita delle persone nei loro specifici contesti di vita, la promozione dello sviluppo sostenibile (in ogni senso possibile) ne è lo strumento e la condizione. In questa "sostenibilità", infatti, si colloca l'assunto che non ogni tipo di sviluppo economico porti a risultati equitativi in termini di giustizia distributiva e che pertanto solo alcune modalità di sviluppo sono accettabili; specularmente, le iniziative direttamente finalizzate a migliorare le condizioni di vita delle persone, dovranno essere esaminate anche sotto la lente della loro generatività in termini di sviluppo. Questo in linea con la filantropia moderna che mira a **capacitare i sistemi** e ad **agire sulle cause**, sui meccanismi di riproduzione della povertà e della esclusione sociale, proponendo e misurando l'efficacia di soluzioni trasformative.

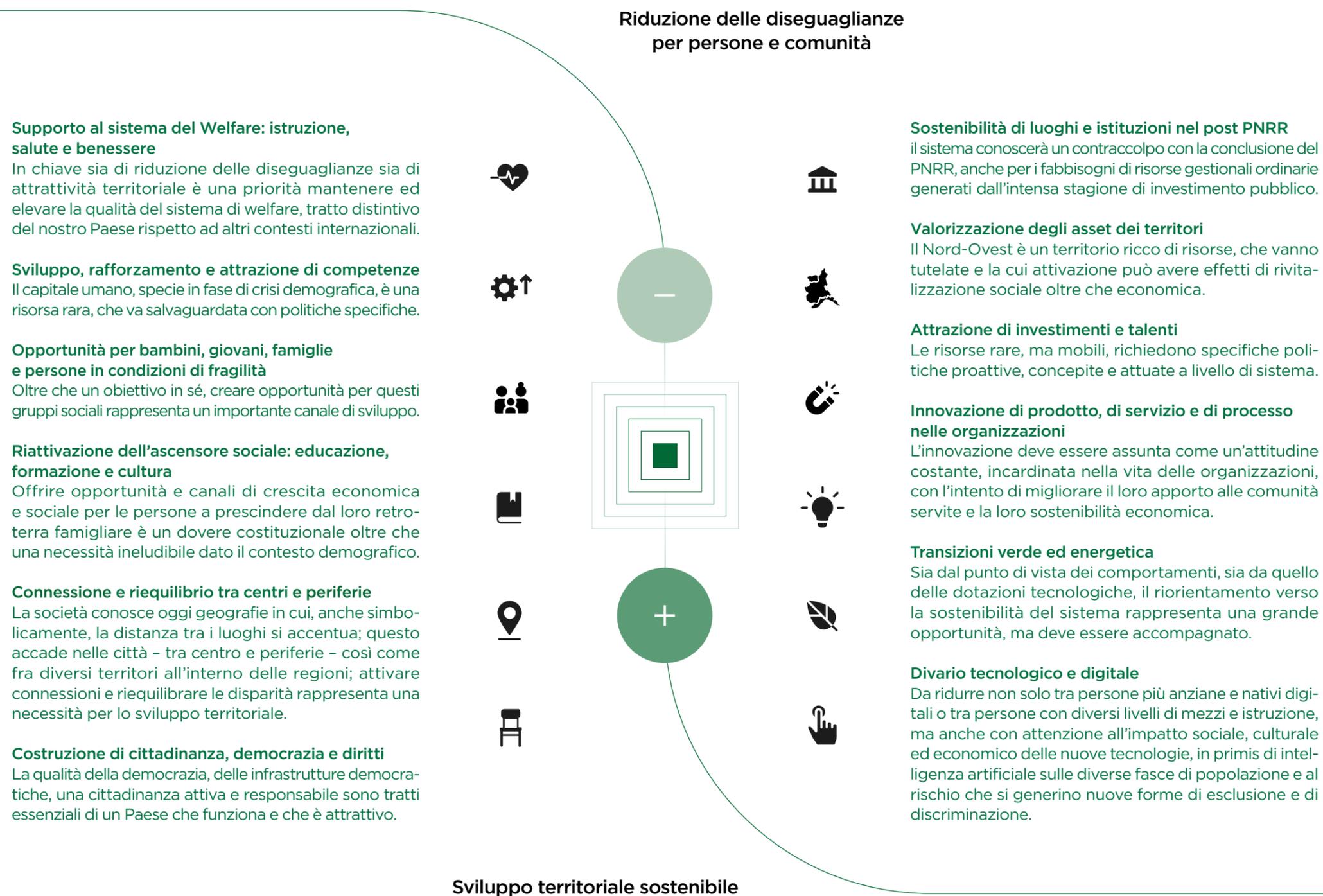
In questa logica duale l'iniziativa della FCSP intende lavorare anche sugli **aspetti positivi e di forza** del sistema. Si ritiene infatti fondamentale riconoscere e valorizzare le eccellenze esistenti, rafforzando ciò che funziona bene, per amplificare l'impatto positivo e generare effetti moltiplicatori a lungo termine. Questi soggetti virtuosi, siano essi persone, enti o reti, possono fungere da catalizzatori di cambiamento sia per ridurre le diseguaglianze sia per sviluppare il territorio.

Questo binomio si colloca a monte delle scelte allocative della FCSP. Pertanto, è necessario elaborarne un'articolazione, affinché diventi una bussola capace di indirizzare l'azione verso declinazioni operative; la Sezione C del DPP è espressamente dedicata alla sua traduzione in linee programmatiche. Pur in modo non esaustivo il Piano identifica dodici dimensioni quali ambiti di policy rilevanti e capaci di fare la differenza nell'affrontare le due grandi priorità. Si tratta di **fattori chiave**, snodi, a cui rivolgere l'azione degli Obiettivi e delle Missioni: con maggiore o minore intensità, infatti, essi possono afferire a ciascuna progettualità e ne forniscono una specifica angolatura. I fattori chiave identificati, talvolta con qualche elemento di sovrapposizione, sono i seguenti:



- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- > Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

## I fattori chiave



## Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

In totale, il Piano 2025-2028 comporta un impegno di **€ 1 miliardo dedicato all'impegno filantropico** della Fondazione Compagnia di San Paolo.



**700 mln €**

VELOCITÀ 1 **Cambiamento sistemico +**  
VELOCITÀ 2 **Progetti a impatto**

**160 mln €**

FCSP come *Do tank*  
(Cavallerizza Reale e altri progetti a impatto)

**140 mln €**

Fondi Nazionali - Filantropici, progetti futuri



EROGAZIONI

PATRIMONIO

**1 mld**  
di euro

**Nuovi investimenti**  
finanziari  
della Fondazione

Parallelamente, considerando lo scenario centrale, dunque in assenza di shock sistemici o eventi tali da modificare significativamente le proiezioni pluriennali di distribuzione da parte delle principali partecipazioni, l'esercizio di pianificazione economico-finanziaria stima in **€ 1 miliardo** la liquidità allocabile per **nuovi investimenti finanziari** della Fondazione, sempre nell'arco

del Piano. Ciò rappresenta un'ulteriore eccezionale opportunità di supporto agli obiettivi del Piano, fermi restando gli obblighi di legge e statutari per quanto concerne i principi di prudenza e diversificazione, oltre che gli obiettivi di conservazione e incremento del patrimonio a favore delle generazioni future.

**FIGURA B.4 LE RISORSE NEL PERIODO 2025-2028**

## Le risorse

Per perseguire l'obiettivo di supportare l'attività istituzionale e al contempo preservare il valore del patrimonio è necessario che i flussi annui di spesa totale, comprensivi di erogazioni, costi di struttura e accantonamenti obbligatori, 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** (al 31/12/24 pari a € 335 milioni) e dei **fondi in attesa di destinazione** (€ 95 milioni), il cui scopo è quello di consentire alla Fondazione di fronteggiare eventuali variazioni in diminuzione dell'avanzo degli esercizi futuri ed evitare drastiche variazioni nei flussi erogativi nei settori rilevanti, sempre in ottica pluriennale.

# 335 mln €

Fondo di stabilizzazione delle erogazioni  
al 31/12/2024

+

# 95 mln €

Fondi in attesa di destinazione  
al 31/12/2024

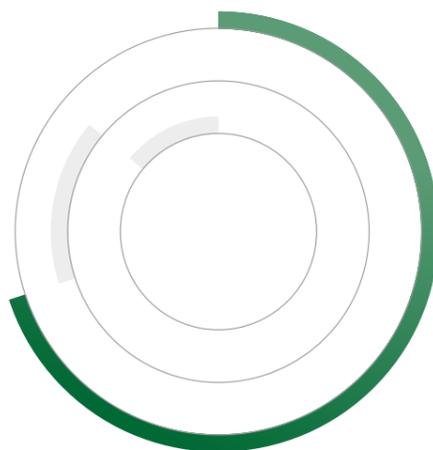
Attenta politica di accantonamento

Tenuto conto del contesto economico e finanziario di fine 2024 e delle previsioni degli analisti sui risultati delle società quotate, la Fondazione ha elaborato una stima delle risorse disponibili per il prossimo quadriennio, tramite un esercizio di **pianificazione economico-finanziaria** per il periodo 2025-2028, comprensiva della stima dei flussi di cassa e della liquidità investibile.

Per quanto riguarda le stime sui proventi – che sono costituite essenzialmente da dividendi da partecipazioni stabili attualmente in portafoglio – gli analisti prevedono utili e distribuzioni in crescita per tutte le partecipazioni quotate. In particolare, il consenso degli analisti converge su elevate capacità reddituali e di distribuzione di utili da parte di Intesa Sanpaolo per i prossimi anni.

Di conseguenza, le **stime di redditività** patrimoniale sono tali da assicurare in riferimento al periodo 2025-2028 il **raggiungimento degli obiettivi** del Piano, come dettagliato successivamente e, in particolare, i 700 milioni di euro che il Piano assegna alla politica erogativa.

A livello di macro-allocazione delle risorse è bene esaminare singolarmente ogni voce.



# 700 mln €

Erogazioni previste nel periodo 2025-2028  
dal Piano Pluriennale

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

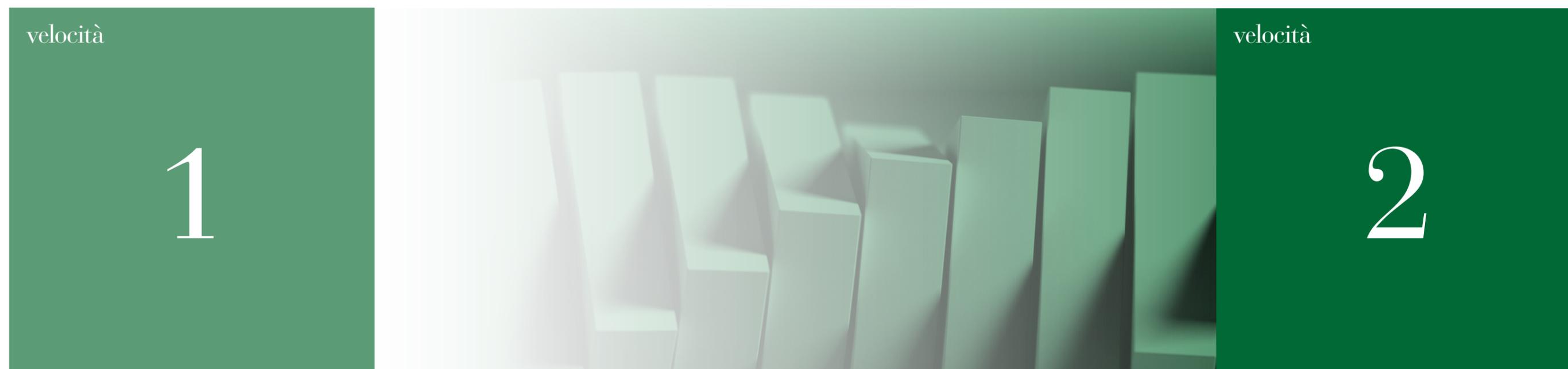


- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

Innanzitutto, il Piano introduce un'importante nozione operativa, quella delle **due velocità**, a indicare due distinte modalità di attribuzione delle risorse a vantaggio di diverse tipologie di implementazione delle linee strategiche del DPP.

## Cambiamento sistemico

## Progetti a impatto



### Programmazione annuale e pluriennale

che declina i concetti di Fiducia, Rischio e Flessibilità con l'obiettivo di fondo dell'azione trasformativa, del lavoro sulle cause che generano i fenomeni, sulla capacitazione di soggetti e sistemi, sul cambiamento sistemico.

La programmazione economica della Fondazione Compagnia di San Paolo assume il **principio delle “due velocità”**

### Sviluppo di un numero limitato e selezionato di progetti

di dimensione medio-grande (in base alle risorse finanziarie aggiuntive eventualmente disponibili), nei quali l'obiettivo è **un impatto in termini di effetti sull'ecosistema** e conseguentemente di visibilità su scala non solo locale.

FIGURA B.5 LE DUE VELOCITÀ

In questo capitolo rientra anche la **risposta a emergenze e sfide non prevedibili** (come fu il COVID) oltre che alla possibilità di «cogliere» ed attivarsi, ciò che è proprio delle fondazioni, in modo veloce e flessibile rispetto nuove opportunità.

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

## Cambiamento sistemico

velocità

1

Ci si riferisce alle risorse destinate al passo lungo e costante dell'azione della FCSP, da allocarsi tutto ove possibile, tramite la programmazione annuale, a sostegno di iniziative trasformative che agiscano sulle **cause** dei problemi e non soltanto sui loro sintomi, e insieme incrementino competenze e generatività di enti e sistemi. Si tratta dell'attività primaria della Fondazione e quella la cui complessità chiama operativamente in causa l'applicazione dei concetti di fiducia, rischio e flessibilità.

In altre parole, la **progettazione capillare**, volta al miglioramento costante e di lungo periodo dei diversi ecosistemi settoriali e del sistema locale nel suo insieme, inclusa quella responsabilità riguardo alla **tenuta** di parti del sistema, che la FCSP accetta, associandole alla sollecitazione al costante lavoro di **sviluppo** dei partner.

Iniziativa trasformativa

Miglioramento costante e di lungo periodo

Ci si riferisce alle risorse indirizzate a **grandi cantieri sistemici e/o progettualità di impatto**. Parliamo di un numero limitato e selezionato di progetti a grande capacità di impatto, caratterizzati quindi da dimensione economica medio-grande, chiaro e riconoscibile impatto di lungo termine sul contesto, visibilità e irraggiamento a scala non solo locale, e soprattutto, nei quali la FCSP può giocare un ruolo realizzativo primario e diretto - anche se non necessariamente esclusivo (rif. paragrafo "Grandi progetti a impatto").

Appartiene alla velocità 2, per la sua connaturata natura di flessibilità, l'esigenza di spesa indotta da crisi o opportunità impreviste - è ancora fresca, tra le prime, la memoria del Covid, che ha visto la FCSP riorientare significativamente la sua programmazione; alcuni dei "grandi eventi" attratti dalla città di Torino possono essere esempi parziali della seconda tipologia.

Ruolo realizzativo di FCSP

Crisi o opportunità impreviste

La FCSP alloca le risorse disponibili che ammontano complessivamente a

700 mln €

utilizzando queste due "velocità", che diventano pertanto un **parametro di programmazione**

Nel corso del quadriennio, la Fondazione si impegna a dare destinazione e allocare tutto l'insieme delle risorse a disposizione, a prescindere dall'appartenenza all'una o l'altra categoria.

## Progetti a impatto

velocità

2

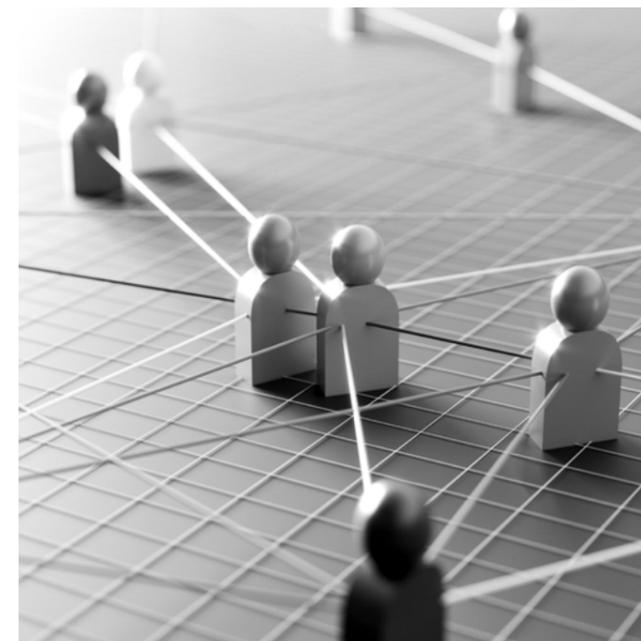


# Do tank

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto



Usando un'espressione evocativa, la FCSP si posiziona - compatibilmente con le proprie dimensioni e il contesto normativo - anche come un **Do tank**, cioè una "organizzazione orientata alla realizzazione" a servizio del territorio. Questa postura, che ha evidenti conseguenze nella selezione e nell'impiego del personale e delle competenze della Fondazione, sarà costitutiva del Piano 2025-2028, contribuendo in modo determinante sia alla realizzazione della strategia sia al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.



## 160 mln €

**FCSP come Do tank**  
(Cavallerizza Reale e altri progetti)

Una terza componente, **pari a € 160 milioni** nel periodo, riguarda in primo luogo le risorse che la FCSP allocherà in relazione all'attuazione del grande progetto della **Cavallerizza Reale di Torino**, futura sede della Fondazione ma soprattutto nuovo hub di vita culturale e urbana aperta ai cittadini e ai visitatori (per approfondire vedi "La Cavallerizza Reale, un bene comune").

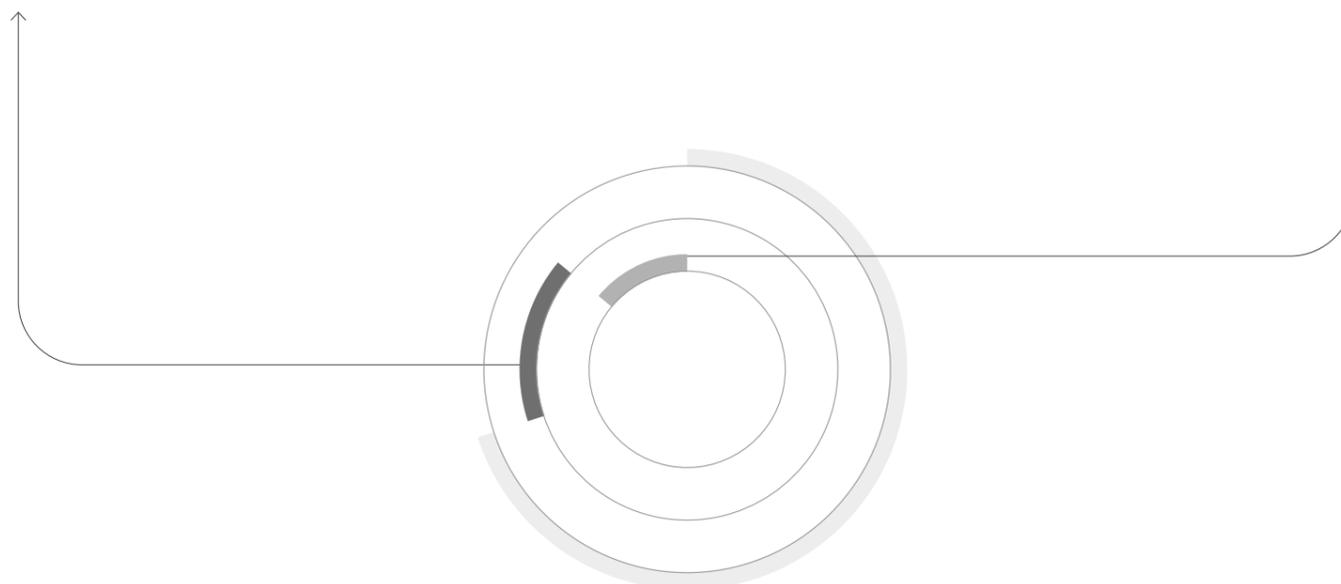
A ciò si aggiunge l'ammontare dei fondi di funzionamento della FCSP: si tratta di un'innovazione, che corrisponde fattualmente a un profilo della Fondazione che è andato accentuandosi negli ultimi anni: quello di una **fondazione ibrida** che accosta **attività operative** progettuali a elevata complessità direttamente gestite alle varie tipologie del sostegno erogativo, il cui personale è impegnato a fornire servizi tecnici e di facilitazione a reti, progetti ed enti territoriali, che opera anche tramite investimenti diretti.

## 140 mln €

**Fondi Nazionali - Filantropici, Progetti futuri**

La quarta componente, ulteriori **€ 140 milioni**, calcolata sempre su quattro anni, si compone delle risorse che la FCSP trasferisce al **sistema italiano**, con ricadute sui territori di elezione, in ragione del disposto legislativo o di accordi tra fondazioni, come il Fondo per il Volontariato o il Fondo Iniziative Comuni dell'Acrici, chiamato prevalentemente in causa per far fronte a emergenze quali eventi calamitosi ed esprimere così solidarietà concreta non solo tra fondazioni, ma anche tra territori.

In questo capitolo sono inoltre comprese le risorse che raggiungono la FCSP tramite l'iniziativa **PAAS** (fondi filantropici addizionali provenienti da privati, vedasi il box dedicato); infine, l'impegno statutario e programmatico verso il futuro si riflette anche nella creazione di **accantonamenti specifici per progetti futuri** laddove i risultati della gestione patrimoniale lo consentano: ciò è previsto per un ammontare non inferiore a quello che porta il totale di questo capitolo ai suddetti € 140 milioni.



## PAAS, la filantropia delle idee al servizio dei grandi patrimoni

Con il progetto *Philanthropy As A Service* (PAAS), la Fondazione si propone come un'infrastruttura filantropica aperta per la gestione di fondi filantropici derivanti da donazioni o lasciti. Grazie alla collaborazione tra la Fondazione e privati cittadini, sono stati già costituiti 12 fondi filantropici per un totale di € 40 milioni di raccolta complessiva.

Il perimetro di azione di ogni fondo filantropico è definito da un regolamento, coerente con l'atto di donazione, che indica con chiarezza i campi di intervento. Nel corso degli anni, a titolo di esempio, il progetto PAAS ha consentito di realizzare un hospice per cure palliative nel torinese e un complesso scolastico in Senegal, di riqualificare un edificio ecclesiastico in Liguria e di sviluppare diverse azioni di inclusione scolastica e contrasto alle fragilità.

Dopo un quadriennio di sperimentazione, a partire dal 2025 il PAAS diventa un progetto stabile della Fondazione e si integra nella attività filantropica di Obiettivi e Missioni. Rientrano tra le linee di sviluppo dei prossimi anni un approfondimento sulle tematiche del "dopo di noi", il dialogo con il mondo profit in ottica di responsabilità sociale di impresa, l'attenzione alle donazioni transazionali.

# PAAS

Philanthropy As A Service

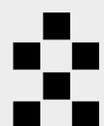
12 → 40 mln €  
Fondi filantropici      Raccolta complessiva



FIGURA B.6 I VANTAGGI DI PHILANTHROPY AS A SERVICE

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

La Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo  
per chi dona.



- 1 Risultati a livello locale
- 2 Personalizzazione
- 3 Flessibilità e controllo
- 4 Fondo dedicato
- 5 Detassazione delle liberalità

Chi dona entra a fare parte di una storia di filantropia iniziata 500 anni fa e ha la certezza di aver affidato parte del proprio patrimonio a una istituzione dalla **connotazione territoriale** spiccata, capace di sostenere progettualità orientate alla **comunità** di riferimento, con un monitoraggio costante dell'**impatto sociale** prodotto.

Garanzia di **dialogo** con professionisti della filantropia in grado di **accompagnare** con chiarezza e determinazione la *giving strategy* scelta e di portare a termine i progetti nei tempi e nei modi stabiliti.

Gli strumenti filantropici (Fondi) messi a disposizione da Compagnia di San Paolo consentono elevati livelli di controllo, **garantiscono tempi** di attivazione **brevi**, **costi** di gestione **bassi**, alta personalizzazione e flessibilità gestionale.

La Compagnia mette a disposizione e/o costruisce un fondo dedicato **concordando con il donatore** la modalità di gestione (utilizzo della sola redditività o anche del capitale) e la **destinazione filantropica** sempre in linea con la strategia della Fondazione Compagnia di San Paolo. Il patrimonio rimane in gestione al **Private Banking**.

I lasciti liberali a favore di Fondazioni di Origine Bancaria sono **totalmente esenti** da imposta di successione e donazione secondo quanto disciplinato dall'**art. 3 del D. Lgs 346/1990**.

## Gli strumenti dell'attività istituzionale

Le risorse della FCSP si materializzano in diversi tipi di sostegno o impegno progettuale, tutti, direttamente o indirettamente, a valere sul budget della Fondazione. Oltre alle erogazioni in denaro, può trattarsi di servizi di vario tipo, a cominciare da quelli formativi o di sviluppo organizzativo, ma anche a beni che non hanno di per sé un preciso valore economico, ma che possono dare accesso a benefici significativi per il fruitore. Spesso si utilizza la distinzione tra *financial* e *non financial support*.

L'immagine a lato, invece, descrive esemplificativamente quali strumenti possano essere attivati dalla Fondazione (colonna di destra) per svolgere una determinata funzione di interesse collettivo, direttamente o tramite il ruolo attuativo dei partner (colonna di sinistra). Ogni funzione-obiettivo può, naturalmente, a seconda delle circostanze e del tipo di enti-partner coinvolti, essere perseguita con più di uno strumento.

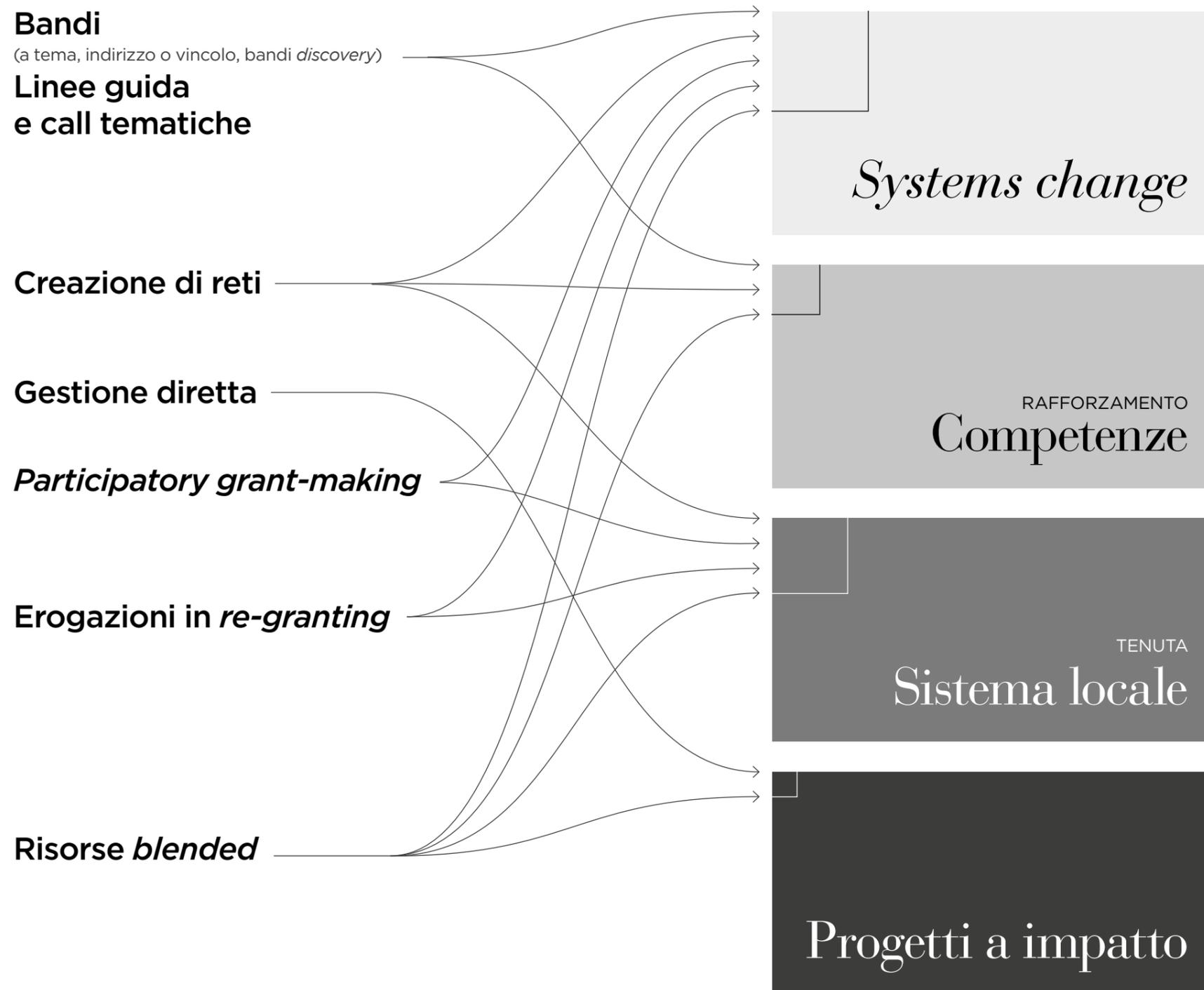


FIGURA B.7 GLI STRUMENTI EROGATIVI DELLA FCSP



- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

Nel periodo 2025-2028 la Fondazione arricchirà ulteriormente l'insieme di strumenti erogativi a sua disposizione, anche ricorrendo a strumenti innovativi nel panorama filantropico. Come anticipato, l'obiettivo che si pone la Compagnia è che ogni ente che opera nei territori di interesse e per le finalità identificate come strategiche dalla Compagnia possa trovare uno strumento adatto per candidare la propria attività.

Nel dettaglio, i principali strumenti e canali per veicolare l'attività erogativa saranno:

- Bandi** → **Bandi** competitivi a una o più fasi; inclusi **bandi *discovery***, ossia strumenti pensati per esplorare uno spazio di policy (e anche gli attori che lo abitano), rispetto ai quali la FCSP vuole sviluppare conoscenze specifiche di ambito o costruire relazioni.
- Linee guida e call tematiche** → **Linee guida**, cioè indicazioni di orientamento alla strutturazione della domanda di contributo e specificazione delle finalità da raggiungere, che si applicano a periodi più estesi, in generale con modalità «a sportello» e **call tematiche** rivolte ai soggetti che operano nel territorio, pensate per raccogliere manifestazioni di interesse e progetti in uno specifico ambito di intervento già definito.
- Creazione di reti** → Coordinamento e supporto di progetti per **la creazione o l'animazione di reti**, dove al sostegno finanziario è abbinato l'accompagnamento alla strutturazione di reti tra gli enti attuatori.
- Gestione diretta** → **Progetti operativi** direttamente gestiti dalla FCSP, che agisce come ideatore, regista di operazioni complesse o di progetti sistemici, a più partner.
- Participatory grant-making*** → ***Participatory grant-making***, si tratta di uno strumento filantropico innovativo che prevede il coinvolgimento dei beneficiari potenziali e dei destinatari finali dei progetti nelle decisioni di assegnazione dei fondi, responsabilizzando i destinatari del contributo, e al contempo contribuendo a disegnare interventi più mirati ed efficaci.
- Erogazioni in *re-granting*** → Erogazione in ***re-granting***, per temi settoriali, specie quelli in cui la FCSP non abbia ancora acquisito una sufficiente conoscenza "contestuale": in questi casi, la Fondazione può ricercare la collaborazione di un ente con esperienza di settore, conferendogli la responsabilità ad esempio di gestire bandi; l'ente contribuirà ad allocare in una logica di *advisory* le risorse della Fondazione, avendo a priori concordato obiettivi e impostazione, mentre alla Fondazione potrà essere lasciata la gestione del processo amministrativo e di monitoraggio. Il *re-granting* può inoltre essere utilizzato quando è necessaria una maggiore vicinanza/prossimità con gli enti oppure quando si intendano sostenere enti di dimensioni ridotte, che difficilmente riuscirebbero ad approcciarsi alla Compagnia e rispetto ai quali un'organizzazione attiva sul campo potrebbe essere più prossima.
- Risorse *blended*** → Il sostegno della FCSP si esprime in diversi tipi di risorse: economico-finanziarie in forma di contributo, attività di accompagnamento, condivisione di competenza, occasioni di formazione, di accesso a reti e relazioni nonché veri e propri investimenti della categoria "mission-related". Tali risorse possono essere erogate singolarmente o montate in veri e propri piani articolati di sostegno, a seconda delle esigenze dell'ente percettore e della tipologia di progetto.

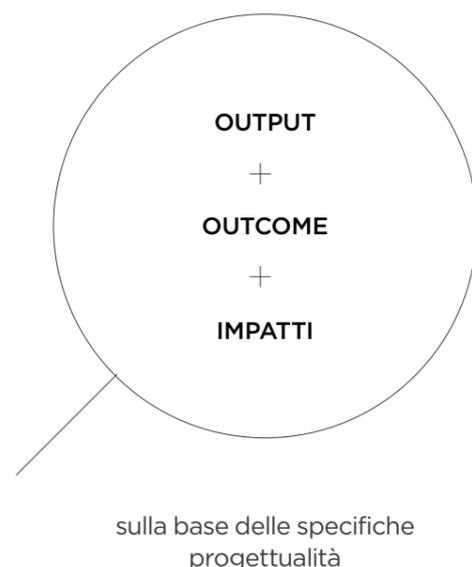
## Gli strumenti erogativi

## Valutazione e monitoraggio

La responsabilità di un ente come la FCSP non termina con la realizzazione di un progetto, qualunque esso sia, ma si estende allo sforzo di comprensione degli effetti che esso ha effettivamente prodotto, delle condizioni che li hanno resi possibili, delle lezioni che possono insegnare. Nella progettazione e nell'implementazione di interventi complessi una precisa definizione degli obiettivi (e delle relative teorie del cambiamento), il monitoraggio e la valutazione sono strumenti essenziali sia per misurare progressi e impatti sia per dimensionare correttamente aspettative e informare il dialogo con *Governance* e *stakeholder*.

Tutto ciò, alla luce di quanto descritto nelle sezioni dedicate alle trasversalità metodologiche *Learning* e *Advocacy* e a quella dedicata al concetto di Rischio, assume nel Piano una dimensione centrale e strategica. Seguendo le migliori pratiche internazionali, monitoraggio e valutazione saranno pertanto adeguati a rilevare *output*, *outcome* e impatto delle progettualità sostenute, non in forma generica ma sulla base dei contesti interessati e a partire dalla natura, formato, risorse investite e prospettiva temporale delle progettualità medesime, nella consapevolezza che azioni che abbiano l'ambizione di essere trasformative su scala sistemica necessitano di strumenti e metodologie specifiche e dedicate.

### Rilevazione

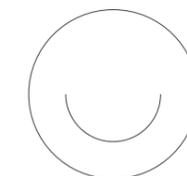


- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

Un ulteriore aspetto, spesso trascurato nelle valutazioni dell'efficacia di una politica è il punto di vista dei beneficiari. Valutare la loro soddisfazione è fondamentale per capire se gli interventi hanno risposto effettivamente ai loro bisogni. Verranno dunque promossi strumenti come le indagini di *customer satisfaction*, integrate eventualmente da approfondimenti qualitativi, al fine fornire una comprensione più ricca e articolata delle esperienze dei destinatari e rivelare aspetti progettuali critici da migliorare.

Tutto ciò anche promuovendo la citata cultura del fallimento come apprendimento, che vede l'identificazione di mancati effetti come parte integrante della riflessione sugli interventi e occasione per migliorarli nelle successive sperimentazioni.

### Valutazione



**INDAGINI  
DI CUSTOMER SATISFACTION**

Fondazione



Destinatari

## Grandi progetti a impatto

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

Con grandi progetti a impatto intendiamo azioni trasformative, anche molto diverse tra loro, ma aventi in comune le seguenti **caratteristiche di base**:

# Azioni trasformative

## Obiettivo

Obiettivo chiaro, rilevante e definito nel tempo e nello spazio.

## Dimensione

Dimensione significativa in termini di risorse impiegate o di risultati (soggetti coinvolti, estensione territoriale, ecc.).

## Responsabilità

Alta responsabilità progettuale e realizzativa in capo alla FCSP, in genere in presenza di quadri collaborativi con altri protagonisti politici, tecnici o finanziari.

## Visibilità

Una componente di visibilità (un luogo/sito, un complesso di strumentazioni, un'iniziativa che comprenda una serie coordinata di azioni e di eventi, ecc.) e l'integrazione di più dimensioni individuate dal Piano come strategiche (es. i "fattori chiave").

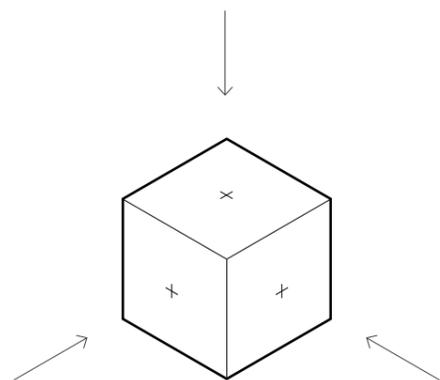


## Come selezionare iniziative e progetti

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

La Fondazione Compagnia di San Paolo intende costruire il proprio campo d'azione su solide fondamenta metodologiche, ispirandosi a teorie ed elementi dell'attuale dibattito, tra i quali il criterio della Rilevanza / Trattabilità / Trascuratezza quale filtro selettivo delle iniziative. Questo criterio è presente anche nel paradigma dell'altruismo efficace che guardiamo da un punto di vista genuinamente filantropico. L'approccio della Fondazione unisce evidenze scientifiche e ragionamento razionale per individuare i modi più efficaci di migliorare il mondo ed è di particolare interesse nell'identificazione dei progetti da sostenere, specialmente di quelli più grandi ad impatto.

“Individuare i modi più efficaci di migliorare il mondo.”



3 DIMENSIONI

1. **Relevant** \_\_\_\_\_

Un progetto è considerato **rilevante** se affronta un problema significativo per il territorio o la comunità, in linea con le finalità della Fondazione. Questo implica un'attenzione particolare a questioni che hanno un impatto sulla qualità della vita delle persone o sullo sviluppo culturale sociale ed economico.

2. **Tractable** \_\_\_\_\_

La **trattabilità** misura la possibilità concreta di affrontare un problema con le risorse e gli strumenti a disposizione. La Fondazione si concentra su progetti che presentano soluzioni praticabili, realizzabili e che possono essere implementate in tempi ragionevoli. Un criterio che permetterà di selezionare iniziative proporzionate alla capacità di intervento di una fondazione, con una reale possibilità di successo e i cui risultati siano tangibili, misurabili e raggiungibili in tempi definiti.

3. **Neglected** \_\_\_\_\_

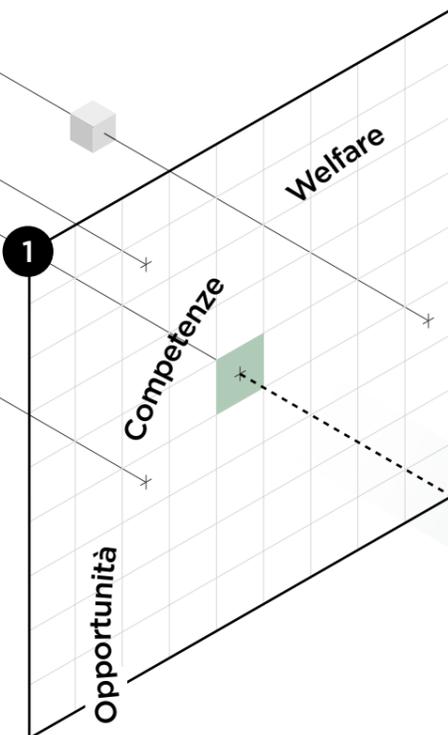
Dare attenzione a progetti, enti, contesti **trascurati** è un criterio che si concentra sui problemi che ricevono poca attenzione o risorse da parte di altri attori, pubblici o privati. La Fondazione sceglie di intervenire laddove il suo contributo può essere particolarmente incisivo, colmando lacune e portando soluzioni innovative a questioni che altrimenti rischierebbero di rimanere irrisolte. Un approccio che permette di ottimizzare l'uso delle risorse evitando la duplicazione degli sforzi.

FIGURA B.8 PROCESSO DI INDIVIDUAZIONE DEI PROGETTI A IMPATTO

# Relevant

I progetti hanno importanza per la collettività nel breve ma anche nel lungo periodo

DIMENSIONE 1



FATTORI CHIAVE

Istituzioni

Territori

Investimenti

DIMENSIONE 2

# Tractable

I progetti sono alla portata delle risorse e degli strumenti (compresi quelli collaborativi) della Fondazione Compagnia di San Paolo

## Progetti a impatto

Educazione

Innovazione

Riequilibrio

Democrazia

Tecnologia

Transizioni

DIMENSIONE 3

# Neglected

C'è una scarsità di risorse e/o realtà che se ne occupa ad esempio in ragione dei rischi di fallimento che possono comportare, o semplicemente per mancanza di sensibilità o eccesso di priorità emergenti

- Geografie e allineamenti
- Il dibattito filantropico
- Trasversalità metodologiche e priorità tematiche
- > Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

Con lo sguardo puntato sulle **due priorità tematiche**, l'intersezione tra rilevanza, trattabilità e trascuratezza definisce un'area particolarmente interessante. Posizionando i possibili progetti secondo le tre dimensioni di **rilevanza**, **trattabilità** e **trascuratezza**, sarà possibile concentrarsi su quelli che ricadano in tale area.

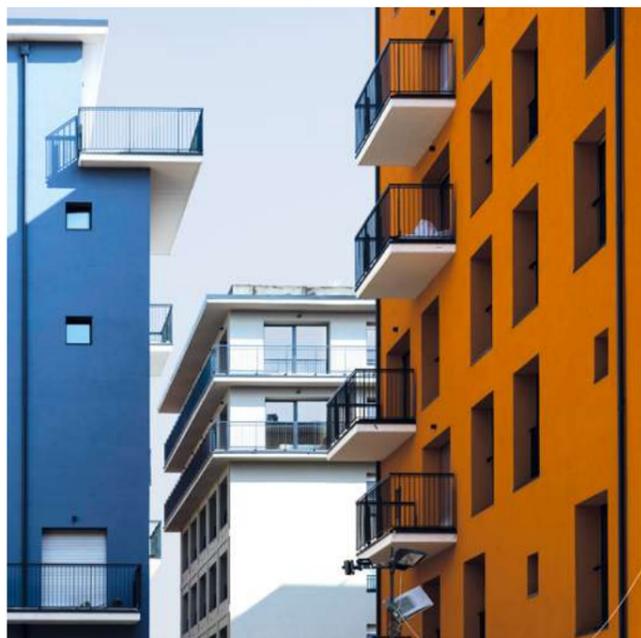
Un ulteriore utile filtro è rappresentato dai **fattori chiave**, andando cioè a selezionare quei progetti rilevanti, trattabili e trascurati che siano capaci di incidere nel modo più significativo su uno o più fattori chiave. La valutazione accompagna il processo, ne formalizza gli esiti e, nel caso, offre argomenti testati alla attività di *Advocacy*.

## Grandi progetti a impatto: esempi recenti e opzioni future

Geografie e allineamenti  
Il dibattito filantropico  
Trasversalità metodologiche e priorità tematiche  
> Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

### MOI

Migranti, un'Opportunità di Inclusion



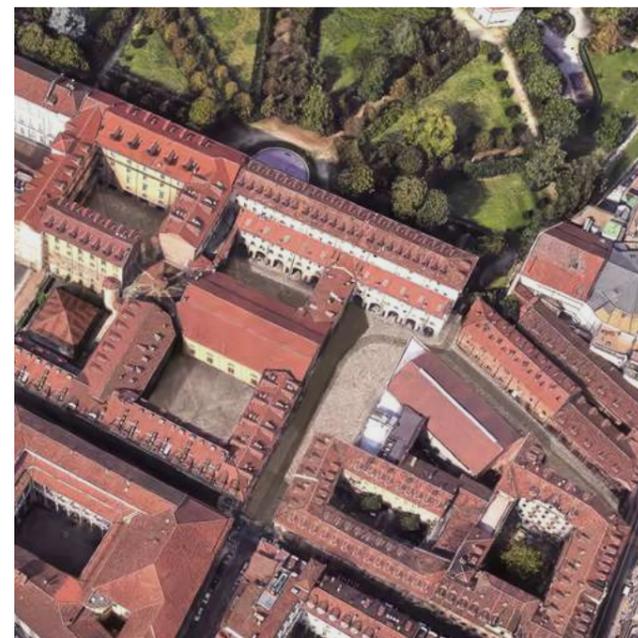
### Ospedale Regina Margherita

Grandi attrezzature ospedaliere



### Cavallerizza Reale

Hub culturale, formativo e di innovazione



### Città dell'educazione

Hub di apprendimento innovativo e inclusivo



FATTORI CHIAVE



Supporto al sistema  
del **Welfare**: istruzione,  
salute e benessere



Sviluppo, rafforzamento  
e attrazione di **competenze**



**Opportunità** per bambini,  
giovani, famiglie e persone  
in condizioni di fragilità



Riattivazione dell'ascensore  
sociale: **educazione**,  
formazione e cultura



Connessione e **riequilibrio**  
tra centri e periferie



Costruzione di cittadinanza,  
**democrazia** e diritti



Sostenibilità di luoghi  
e **istituzioni** nel post PNRR



Valorizzazione degli asset  
dei **territori**



Attrazione di **investimenti**  
e talenti



**Innovazione** di prodotto,  
di servizio e di processo  
nelle organizzazioni



**Transizioni** verde  
ed energetica



Divario **tecnologico** e digitale

DIMENSIONI

Relevant

Tractable

Neglected



La FCSP negli ultimi anni ha avviato e portato a conclusione interventi di questo tipo, che hanno permesso di sperimentare e acquisire competenze e processi.

## MOI

Migranti, un'Opportunità di Inclusione

Esempio emblematico è il progetto MOI (Migranti, un'Opportunità di Inclusione) che ha riqualificato un territorio edificato semicentrale della città di Torino risolvendo una grande emergenza sociale, la più grande occupazione abusiva d'Europa, accompagnando le persone lungo percorsi di autonomia lavorativa e abitativa e restituendo alla città spazi riqualificati e di alta qualità per studenti e *city user*.

# 11 mln €

5 milioni di euro per il progetto di riqualificazione a fini residenziali e sociali dell'area e 6 milioni di euro per l'accompagnamento all'inclusione sociale.

## Ospedale Regina Margherita

Grandi attrezzature ospedaliere

Altro esempio è rappresentato dall'insieme di interventi di tipo edilizio (ristrutturazioni e riqualificazioni di interni reparti) e strumentale (acquisizione di strumenti diagnostici e clinici) realizzati in anni recenti nei reparti di Pneumologia, Nefrologia/Gastroenterologia e nella Radiologia pediatrica dell'Ospedale Infantile Regina Margherita di Torino. A tali interventi materiali si è affiancato il grande progetto di screening neonatale che ha interessato **4.067 neonati**, pari a circa il 90% dei nati presso l'ospedale Sant'Anna nel periodo compreso tra il 1° ottobre 2023 e il 31 luglio 2024 e ha permesso di individuare decine di malattie in fase estremamente precoce. Gli esiti di questo studio permetteranno di implementare nuovi protocolli di screening e daranno ulteriori risultati negli anni a venire tramite il monitoraggio nel tempo del campione. Questo progetto si è svolto grazie a una partnership virtuosa tra l'Ospedale Infantile Regina Margherita e l'Italian Institute for Genomic Medicine, Ente strumentale della Fondazione, facendo leva su strumenti e competenze dell'ente stesso. Dal 2018 a oggi l'impegno economico complessivo supera **€ 20 milioni**.

# 20+ mln €

## Cavallerizza Reale

Hub culturale, formativo e di innovazione

Passando poi ai progetti in corso, sicuramente la riqualificazione della Cavallerizza Reale, un progetto multi-attore del valore complessivo **superiore a € 200 milioni** ricade nella categoria dei grandi progetti a impatto (per approfondire vedi la [pagina seguente](#)).

# ~200 mln €

Valore complessivo di investimenti da parte di altre istituzioni e soggetti privati

Pensando al **futuro**, dunque a **nuovi progetti** di questa tipologia da studiare e/o da lanciare, risulta evidente come le esigenze siano molteplici, così come le opportunità. Tuttavia, la dimensione di questo tipo di progetti, nonché il grado di concentrazione e di impegno da parte di personale e *Governance* della FCSP, consente una selezione molto limitata di realizzazioni.

Geografie e allineamenti

Il dibattito filantropico

Trasversalità metodologiche e priorità tematiche

> Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

## Città dell'Educazione

Hub di apprendimento innovativo e inclusivo

Altra grande iniziativa in atto di carattere sistemico è Città dell'Educazione. Questa iniziativa mantiene i caratteri dell'operatività in capo alla FCSP e al suo Gruppo, in primis la Fondazione per la Scuola, e l'ambizione di impatto, ma ha appunto caratteri più diffusi e sistemici, oltre a ospitare una più ampia articolazione di azioni. Nasce dall'idea che l'educazione, a partire dalla più tenera età e proseguendo in realtà per l'intera vita, sia la leva principale per la riduzione delle disuguaglianze strutturali nella società, per la trasformazione di lungo periodo dei territori e per la crescita di cittadini competenti e liberi di contribuire attivamente alle sfide impegnative di un mondo in rapida evoluzione. Il progetto ha come focus di sperimentazione le città di Torino, Genova, Vercelli e Savona, prevede la responsabilizzazione dell'intera comunità educante locale, ma ha obiettivi e orizzonti anche nazionali, coinvolgendo il Ministero competente; con tre verticalità di azione: "0-6" (per aumentare e migliorare la capacità di accoglienza dei servizi di educazione e cura per bambini/e per le loro famiglie), "6-19" (per promuovere le competenze del personale scolastico e delle professioni educative, per promuovere un uso efficace dei dati in ottica di personalizzazione degli approcci pedagogici, per contrastare la dispersione scolastica, per assicurare l'accesso a opportunità educative di qualità per tutti, per sostenere alleanze educative) e "16+" (per intercettare, attivare, motivare e accompagnare all'occupabilità e all'inserimento lavorativo giovani lontani da percorsi di formazione e di lavoro). L'obiettivo è produrre un miglioramento oggettivamente misurabile, tramite valutazioni rigorose e un modello scalabile e replicabile. Città dell'Educazione prevede un impegno di **oltre € 130 milioni** nell'arco di 6 anni.

# 130+ mln €

## La Cavallerizza Reale, un bene comune

La Cavallerizza Reale di Torino, voluta da Carlo Emanuele II a metà del XVII secolo e progettata da Amedeo di Castellamonte come parte di un ampliamento del Palazzo Reale, è stata a lungo il “quartiere dimenticato” del centro storico di Torino.

Negli ultimi anni, invece, è interessata da un vasto programma di riqualificazione che coinvolge attori istituzionali importanti quali, oltre la FCSP, la Città di Torino, l'Università degli Studi di Torino, la Cassa Depositi e Prestiti, la Fondazione Collegio Luigi Einaudi, il Conservatorio Giuseppe Verdi, l'Accademia Albertina e i Musei Reali.

L'obiettivo della riqualificazione – comune a tutti gli attori coinvolti – è quello di restituire alla città lo splendore del compendio settecentesco, patrimonio dell'Unesco dal 1997, preservandone la memoria storica e favorendo l'insediamento di funzioni culturali, formative e turistiche.



La Fondazione Compagnia di San Paolo ha acquisito le porzioni di compendio denominate “Manica del Mosca” e “Pagliere” nel febbraio 2022, ha completato la fase di progettazione, ottenimento dei permessi e affidamento dei lavori tra il 2023 e il 2024, avviando il cantiere generale - della durata stimata di 23 mesi - a fine 2024.

Il progetto architettonico degli immobili di proprietà della Fondazione, affidato a Cino Zucchi Architetti e Politecnica, rappresenta una sintesi equilibrata tra il rispetto del tessuto storico e monumentale di Torino e l'introduzione di interventi contemporanei, con un'attenzione particolare agli aspetti ambientali e al dialogo con i Giardini Reali Superiori.

Nei prossimi anni l'attenzione sarà posta sullo sviluppo ordinato dei diversi cantieri, relativi alle diverse proprietà, sulle modalità di gestione dell'intero compendio e sullo sviluppo della proposta culturale.

### Giardini Reali Alti

#### Spazio pubblico

ACCADEMIA MILITARE  
**Struttura ricettiva**  
(residenza per artisti, co-working, ecc.)

MANICA DEL MOSCA  
**Sede della Fondazione Compagnia di San Paolo**  
PAGLIERE  
**Hub Culturale**

**Galleria espositiva**  
(piano terra)

**Polo delle Arti**  
(piano terra e superiori)

CORPO DELLE GUARDIE  
**Università di Torino**  
(piano primo e superiori)

MANEGGIO CHIABLESE  
**Aula Magna Università di Torino**

CAVALLERIZZA ALFIERIANA  
**Teatro**

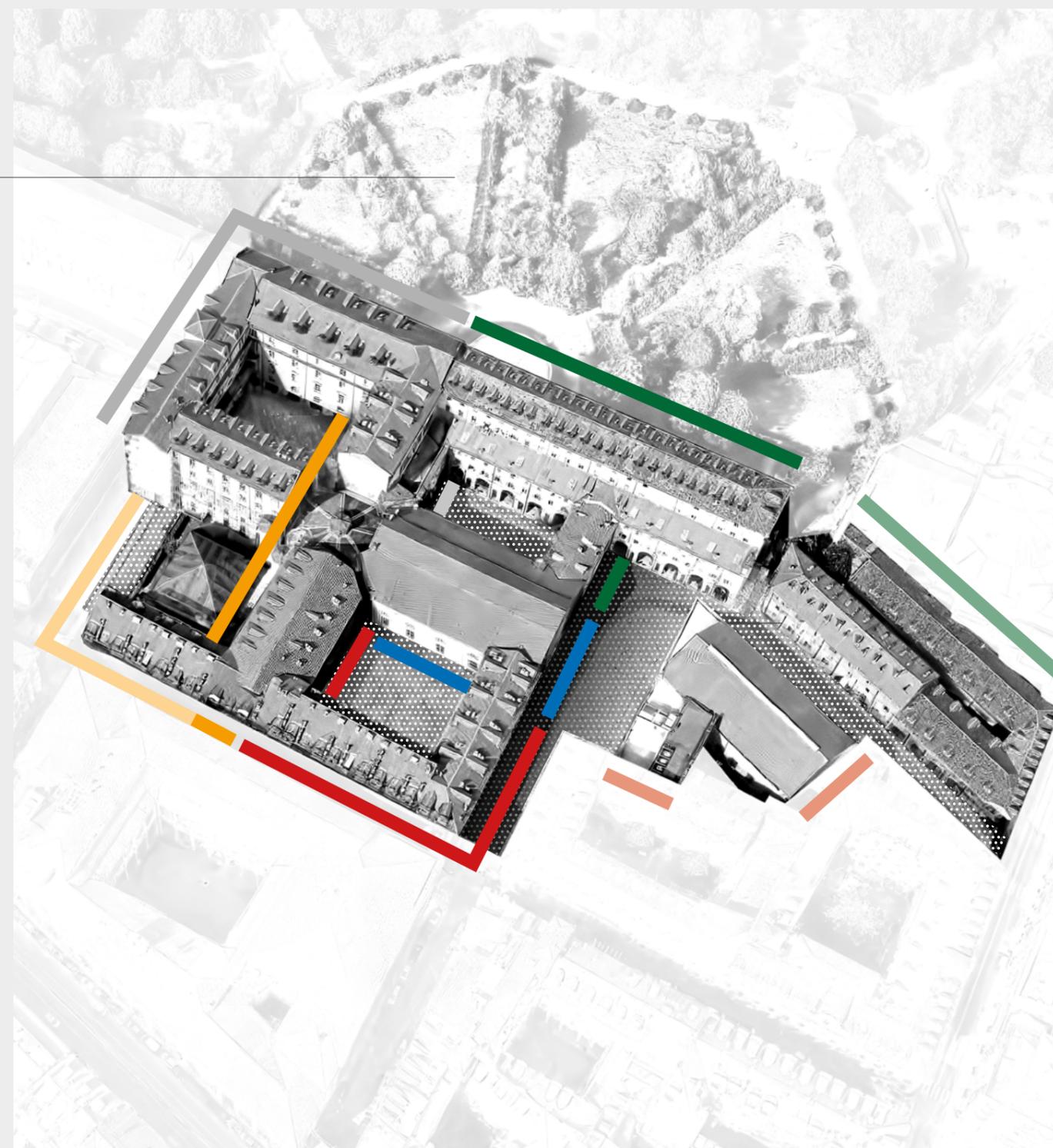


FIGURA B.9 IL COMPLESSO DELLA CAVALLERIZZA REALE

## Nuovi progetti a impatto: spunti e prime definizioni

Ribadendo la volontà strategica della Compagnia di procedere in modo flessibile alla luce del contesto in evoluzione e in modo condiviso con i principali *stakeholder* all'individuazione dei progetti di dimensione medio-grande da mettere in campo nel quadriennio, riteniamo possibile in fase di stesura del Piano, dunque necessariamente in via preliminare, distinguere tre categorie e, per ciascuna, tratteggiare possibili interventi:

### Realizzabili nell'arco del quadriennio

1.

**Progetti di dimensione molto rilevante e/o a elevato ruolo proattivo da parte della FCSP.**

In questo ambito ricade l'intenzione di:

- a. affiancare la Regione Piemonte in un piano di individuazione e attivazione del riconoscimento di strutture scientifico-ospedaliere quali **IRCCS** (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) a livello nazionale, con l'obiettivo di ufficializzare almeno un nuovo IRCCS entro il 2028 e porre solidi presupposti per ulteriori accreditamenti. Analogo approccio potrebbe riguardare la Regione Liguria;
- B. accompagnare l'azione della Fondazione nazionale **AI4I** (intelligenza artificiale) con sede a Torino tramite una serie di azioni complementari che riguardino il collegamento internazionale, la formazione e il trasferimento tecnologico. Similmente, l'intenzione di accompagnare il Comune di Genova nella definizione e nell'implementazione del progetto Fabbrica delle idee;
- c. incrementare l'attrattività dell'offerta culturale lavorando sull'**ambito museale**, tramite l'investimento sulle risorse esistenti (es. Galleria d'Arte Moderna di Torino) e/o estendendo l'offerta nell'ambito del progetto culturale della Cavallerizza Reale, allargato alle zone limitrofe (es. museo della scienza a carattere esperienziale per bambini);
- d. contribuire a risolvere un ulteriore **vuoto urbano** (dopo MOI, Cavallerizza a Torino e Albergo dei Poveri a Genova), coniugando riqualificazione con rinaturalizzazione e/o rigenerazione urbana e produzione di nuovi beni comuni (es. area Thyssen, Palazzo del Lavoro).

2.

**Progetti di dimensione significativa, in cui il contributo della FCSP "fa la differenza" anche a fronte di un apporto diretto di tipo economico/organizzativo circoscritto da parte della Fondazione.**

In questo ambito ricadono:

- a. Iniziative a guida pubblica in ambito **ambientale** (es. rinaturalizzazioni, piantumazioni, recupero di risorse, riqualificazioni energetiche);
- b. Azioni di restauro, rifunionalizzazioni e piani d'area in ambito **beni culturali** (es. Villa della Regina, il polo di Venaria Reale: conservazione, restauro, attrattività, turismo e produzione culturale; sistema museale dei centri storici di Torino e Genova);
- c. Azioni istituzionali di rilancio e/o di realizzazione di nuove infrastrutture in **ambito fieristico-congressuale**, cogliendo un potenziale di sviluppo territoriale;
- d. Partnership con attori finanziari su scala nazionale per un progetto di **asset building** rivolto ai giovani, facendo leva sull'esperienza pluriennale in questo ambito del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo (es. progetti Percorsi e Will dell'Ufficio Pio).

Geografie e allineamenti  
Il dibattito filantropico  
Trasversalità metodologiche e priorità tematiche  
> Le risorse, gli strumenti, la valutazione, i progetti a impatto

3.

**Progetti di cambiamento sistemico su cui la FCSP si impegna in primis in termini di studio e approfondimento.**

In questo ambito ricade:

- a. Un **progetto giovani** volto all'attrazione e all'insediamento sul nostro territorio di nuovi cittadini giovani, con l'intento di ripopolare alcuni quartieri, in particolare periferici, ma con elevato potenziale di qualità della vita e di aumentare l'offerta di forza lavoro per i vari comparti dell'economia, a partire da quelli che necessitano di personale qualificato. Questi giovani, infatti, offrono un cruciale contributo in termini di competitività e di crescita. Altrettanto cruciale è il tema della valorizzazione dei talenti dei giovani del territorio, realizzando (o potenziando) interventi efficaci nel ridurre la dispersione scolastica e migliorare l'orientamento, nel promuovere percorsi di studio post secondari (compreso il *vocational training*) e nell'aumentare significativamente la percentuale di studenti che completa la formazione terziaria.
- b. La co-progettazione di elementi e/o di un piano di **politica industriale** e di **attrazione di investimenti**, con l'obiettivo di contribuire a coordinare e focalizzare gli sforzi dei vari attori pubblici e privati del territorio e rilanciare la definizione di nuove vocazioni, specializzazioni e investimenti, con priorità e specifica attenzione a quelli più strategici nell'ambito delle tecnologie emergenti, nonché al connesso tema delle competenze dei lavoratori (*reskilling*, *upskilling*, passaggi generazionali).



## Riferimenti bibliografici e sitografici

ACCRI. (2022). *Le parole dell'uguaglianza: quaranta parole chiave scelte da Acri*. Roma: Donzelli.

Anheier, H., Leat, D. (2016). *Performance Measurement in Philanthropic Foundations. The Ambiguity of Success and Failure*. London-New York: Routledge.

Benjamin, L. M. (2020). Bringing Beneficiaries More Central Into Nonprofit Management Education and Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50.

Bregman, R. (2020). *Una nuova storia (non cinica) dell'Umanità*. Milano: Feltrinelli.

Clerkin, M., Quinn, A. (2019). Restricted Funding: Restricting Development? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30.

Coffman, J., Reid, C. (2024). Emerging trust-based evaluation approaches in philanthropy. In K. E. Newcomer & S. W. Mumford (Eds.), *Research Handbook on Program Evaluation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Effective Altruism Forum  
<https://forum.effectivealtruism.org/> (2024)

Frumkin, P. (2006). *Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy*. Chicago: University of Chicago Press.

Giloth, R. (2019). Philanthropy and Economic Development: New Roles and Strategies. *Economic Development Quarterly*, 33(3).

MacSkill, W. (2015). *Doing Good Better*. New York: Avery.

Ministero per gli Affari europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR (2023), *Terza Relazione stato di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ai sensi dell'art. 2, comma 2, lettera e) del decreto-legge 31 maggio 2021 n. 77, convertito, con modificazioni, dalla Legge 29 luglio 2021 n. 108*.  
<https://www.agenziacoesione.gov.it>

Missika, B. (2024). *Beyond trust: How philanthropy should move towards more flexible funding to maximise impact*. Bruxelles: Philea.  
<https://philea.eu/opinions/beyond-trust-how-philanthropy-should-move-towards-more-flexible-funding-to-maximise-impact/>

OECD. (2024). *No strings attached? Making sense of flexible financing in philanthropy*, Paris: OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/0264b47f-en>

Oehlsen, E. (2024). Philanthropic Cause Prioritization. *Journal of Economic Perspectives*, 38(2), 63-82.

Rockefeller Philanthropy Advisors (2023). More Than Money. In *Reimagined Philanthropy: A Roadmap to a More Just World*, Vol. 1.  
<https://www.rockpa.org/reimagined-philanthropy/>

Rossonero, E., Maina, F. (2024). *Filantropia basata sulla fiducia*, Secondo Welfare, Fondazione Lottomatica.  
[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Singer, P. (2016). *The Most Good You Can Do. How Effective Altruism is changing Ideas About Living Ethically*. New Haven: Yale University Press.

Solorzano, B. (2023). *Rigorous evaluation versus trust-based learning: Is this a valid dichotomy?* Center for Effective Philanthropy (blog, 13 giugno)  
<https://cep.org/blog/rigorous-evaluation-versus-trust-based-learning-is-this-a-valid-dichotomy/>

The ITN Framework: A Simple Framework to Assess Impact.  
[www.probablygood.org/core-concepts/itn-framework/](http://www.probablygood.org/core-concepts/itn-framework/) [2024]

The Stanford Effective Philanthropy Learning Initiative (2020). Trust-Based Philanthropy and Participatory Philanthropy. In *The Stanford PACS Guide to Effective Philanthropy* (pp. 223-243). Stanford: Stanford's Center on Philanthropy and Civil Society.

Trust-based Philanthropy Project (2024). The Future of Philanthropy is Trust-based. Supplement to *Stanford Social Innovation Review* (spring).

Van Gendt, R. (2023). *Philanthropy Back to the Drawing Board. Shaping a Future Agenda*. Bruxelles: Philea.

Viesti, G. (2023). *Riuscirà il PNRR a rilanciare l'Italia?* Roma: Donzelli Editore.

Wales, J. (2017). Risk, Trust, and Impact: Connecting the Dots. *Stanford Social Innovation Review* (summer).

Wiepking, P., e de Wit, A. (2024). Unrestricted funding and nonprofit capacities: Developing a conceptual model. *Nonprofit Management and Leadership*, 34.



## Sezione C

# Le linee programmatiche della strategia

### Gli Obiettivi

#### ■ Obiettivo Cultura 100

- Linee di intervento 102
- Declinazione della strategia 103
- I tre allineamenti 103
- Fiducia, Rischio, Flessibilità 103
- Le quattro trasversalità metodologiche 104
- Le due priorità tematiche 104
- Le due velocità 104
  - > *Missione Creare attrattività* 105
  - > *Missione Sviluppare competenze* 108
  - > *Missione Custodire la bellezza* 111
  - > *Missione Favorire partecipazione attiva* 114

#### ■ Obiettivo Persone 117

- Linee di intervento 119
- Declinazione della strategia 120
- I tre allineamenti 120
- Fiducia, Rischio, Flessibilità 120
- Le quattro trasversalità metodologiche 121
- Le due priorità tematiche 121
- Le due velocità 121
  - > *Missione Abitare tra casa e territorio* 122
  - > *Missione Favorire il lavoro dignitoso* 125
  - > *Missione Educare per crescere insieme* 128
  - > *Missione Diventare comunità* 131
  - > *Missione Collaborare per l'inclusione* 134

#### ■ Obiettivo Pianeta 137

- Linee di intervento 139
- Declinazione della strategia 140
- I tre allineamenti 140
- Fiducia, Rischio, Flessibilità 140
- Le quattro trasversalità metodologiche 141
- Le due priorità tematiche 141
- Le due velocità 142
  - > *Missione Valorizzare la ricerca* 143
  - > *Missione Accelerare l'innovazione* 146
  - > *Missione Promuovere il benessere* 149
  - > *Missione Aprire scenari internazionali* 152
  - > *Missione Proteggere l'ambiente* 155

#### ■ Le funzioni trasversali 158

- Amministrazione e Bilancio 160
- Qualità e miglioramento continuo 160
- Internal Audit 160
- Cost Management 161
- Risorse umane e Organizzazione 161
- Comunicazione 162
- Finanza 163
- Data Governance e Management 163
- Supporto all'innovazione 164
- Segreteria degli Organi e Governance 164
- Pianificazione 165
- Studi 165
- Valutazione 165

#### Appendice

Il percorso di elaborazione  
del Documento di Programmazione  
Pluriennale (DPP) 2025-2028 166

Riferimenti bibliografici e sitografici 168





# Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.  
Immaginiamo il futuro.



#### Statement di Obiettivo

Guardiamo alla cultura e alla partecipazione come elementi chiave per il benessere delle persone, la coesione sociale e lo sviluppo sostenibile dei territori. Valorizziamo le identità culturali, l'offerta artistica e la produzione creativa, l'innovazione per rendere i luoghi più attrattivi e generare nuove opportunità economiche e sociali. Puntiamo su competenze e formazione per rispondere alle necessità del settore culturale e promuoviamo la diffusione dell'esperienza culturale nei contesti educativi e di cura. Costruiamo insieme ai nostri partner progetti di lungo periodo sul patrimonio culturale proponendo approcci innovativi e sostenibili. Promuoviamo la partecipazione attiva delle persone alla vita culturale, sociale e democratica, creando opportunità che favoriscano una cittadinanza consapevole e una crescita condivisa.

# Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.  
Immaginiamo il futuro.



# Linee di intervento

Nel quadriennio 2025-2028 la FCSP è impegnata a promuovere e sostenere la cultura e l'arte in tutte le sue forme: creatività, patrimonio culturale e partecipazione attiva, intese come fattori chiave di benessere e di crescita per le giovani generazioni e per la popolazione in generale oltre che come basi per uno sviluppo consapevole delle comunità, per la riduzione dei divari e per la qualità della vita democratica. Punti di riferimento particolare saranno **lo sviluppo sostenibile dei territori** – ambientale, sociale, economico – e **la riduzione delle disuguaglianze**.

La FCSP opera in territori caratterizzati da profonde differenze, anche negli ambiti presidiati dall'Obiettivo. Pertanto, le iniziative della FCSP porranno particolare attenzione alle disparità e alle marginalità al fine di avviare – in dialogo con le politiche pubbliche – interventi che possano contribuire a rafforzare le situazioni più fragili. Un percorso che potrà essere attuato anche attraverso **reti di collaborazione** con altre Fondazioni, avendo per obiettivo la promozione di iniziative a maggiore impatto.

Il nostro percorso si baserà anzitutto sull'interpretazione dei **dati** che permettono di fotografare tendenze, fenomeni e bisogni del comparto culturale e della partecipazione, come pure di **misurarne gli effetti**, a partire innanzitutto dalla valutazione ex post dei propri interventi. Specifiche linee di attività saranno sviluppate per raggiungere un'esauriente rilevazione e organizzazione dei dati che riguardano beni e attività culturali, competenze, attrattività, partecipazione e azioni di welfare culturale su tutti i territori di riferimento, a oggi caratterizzati dalla disponibilità di basi di dati disomogenee e talora incomplete.

Il tema della transizione digitale e dei dati è al centro delle preoccupazioni per la crescita delle realtà operanti in diversi ambiti: **cultura dei dati** che diventa ingrediente, se non presupposto, di auspicabili processi di **innovazione digitale** degli enti, come pure strumento per monitorare e pianificare interventi sul patrimonio culturale, conoscenza e analisi dei pubblici anche in un'ottica di ampliamento della base sociale dei partecipanti. Su un altro, ma collegato, piano sarà incoraggiata l'assunzione consapevole di responsabilità sociale da parte degli enti in dialogo con FCSP, stimolando le loro potenzialità come agenti per l'impegno civico, il dialogo e l'educazione extrascolastica.

Il tema della **transizione green**, che costituisce una sfida orizzontale a tutti i settori, sarà affrontato con azioni specifiche e mediante richiami trasversali nei diversi interventi (bandi, progetti operativi, rapporti con *stakeholder* e beneficiari), con l'obiettivo di sviluppare adeguate sensibilità e pratiche. Sarà inoltre favorita la permeabilità degli spazi culturali agli **Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile**.

Nel mettere al centro la **coesione sociale**, ovvero il benessere della collettività sulla base di relazioni sociali solidali e di un'appartenenza territoriale ben definita delle persone, l'Obiettivo lavorerà per migliorare le condizioni di allineamento e di sinergia con le politiche degli **enti pubblici**, riguardo all'accesso, alla tutela e valorizzazione del patrimonio, al rapporto fra cultura e turismo, a forme di crescita degli operatori culturali, alla partecipazione attiva dei cittadini.

Le **giovani generazioni** rappresentano una priorità di intervento per la FCSP, sia come elemento centrale di progettualità specifiche, sia come tema trasversale agli interventi. L'**evoluzione demografica** mostra come, nei prossimi anni, se le giovani leve saranno sempre meno numerose, il peso della popolazione over 65 sarà invece sempre più consistente nei territori di riferimento, fattore che richiede attenzione non solo per i nuovi bisogni di questo segmento sociale, ma anche per il suo potenziale come portatore di specifiche risorse che meritano di essere attivate.

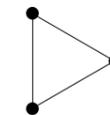
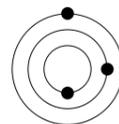
La FCSP, oltre un bagaglio di **lezioni apprese** descritte nel paragrafo "Lezioni apprese dall'operatività" della Sezione A, ha maturato in questi anni esperienze e competenze nell'accompagnamento di processi complessi, competenze che costituiscono un patrimonio di strumenti di **sostegno di tipo non erogativo** che intendiamo mettere, ancora più sistematicamente, a disposizione del comparto della cultura e della partecipazione.

Ad esempio, la costruzione e l'accompagnamento di reti che mirino a una ricomposizione a livello locale di risorse, *governance* e management nei diversi ambiti di riferimento, rappresenta uno strumento che sarà al centro delle linee di azione della FCSP, così come il contributo che l'offerta culturale può portare a processi di **rigenerazione territoriale**.

Nel corso del mandato sarà completato il progetto della **Cavallerizza Reale di Torino**, che arricchirà e influenzerà in modo significativo il panorama culturale non solo cittadino; sarà dunque opportuno individuare la migliore modalità di gestione di un partenariato pubblico-privato così importante, come pure orientare le attività dell'Obiettivo in sintonia con la preparazione e avvio dell'**hub culturale** che il Progetto Cavallerizza, e i suoi partner, intendono realizzare nel cuore della città.

La **Fondazione 1563**, Ente strumentale di riferimento dell'Obiettivo (vedi Sezione A) declinerà la propria strumentalità secondo quanto previsto nel paragrafo dedicato al Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo: in primo luogo attraverso lo sviluppo della propria missione dedicata al sostegno alla ricerca nel campo delle discipline umanistiche, con particolare attenzione alla valorizzazione dei giovani studiosi e alla convergenza tra le potenzialità delle tecnologie digitali e le tradizioni della ricerca umanistica (strumentalità di tipo A); sarà poi strumento operativo di realizzazione di progetti promossi dall'Obiettivo, come in tema di brand heritage, *records management*, sistema archivi e biblioteche, valorizzazione Cavallerizza (B) e sarà infine un centro di competenze a disposizione del territorio per promuovere azioni in linea con gli obiettivi della FCSP, come nel caso di specifici progetti PNRR e lo sviluppo di Palazzo D'Azeglio a Torino (C). In questo quadro di lavoro, la Fondazione 1563 declinerà in modo particolare le priorità tematiche individuate dal Piano, in particolare con riferimento ai **fattori chiave** dello "sviluppo, rafforzamento e attrazione di competenze" e dell'"innovazione nei processi delle organizzazioni".

# Declinazione della strategia



Le linee di intervento dell'Obiettivo e la successiva articolazione delle Missioni con gli specifici elementi di strategia, sono allineate e interpretano l'impostazione generale esposta nella sezione B - Il cuore della strategia. Al fine di esplicitare sinteticamente tale declinazione, questo paragrafo evidenzia, pur in maniera non esaustiva, i principali elementi di tale allineamento.

## I tre allineamenti

Nonostante la cultura non sia protagonista di un obiettivo specifico all'interno dell'Agenda 2030, essa è considerata un fattore abilitante per lo sviluppo sostenibile, e contribuisce positivamente a molti dei 17 SDGs. In questo senso l'Obiettivo ha impostato la propria organizzazione e ha orientato nello scorso quadriennio progettualità specifiche dedicate ad alcuni temi, fra cui in particolare le disuguaglianze e la sostenibilità. Il recente **Patto per il Futuro** delle Nazioni Unite precisa in modo più esplicito il ruolo della cultura nel raggiungimento degli obiettivi, raccomandando un approccio il più possibile trasversale, ed evidenziando come un maggiore impegno verso la cultura possa contribuire a costruire una società più coesa e resiliente. Un recente documento della Commissione Europea (European Commission, Hammonds, 2023) censisce alcuni studi sul tema che mostrano come esista una correlazione positiva tra i tassi di partecipazione dei cittadini alle attività culturali e gli indicatori di impegno civico, democrazia e coesione sociale. L'Obiettivo introdurrà elementi di allineamento rispetto a questi temi in modo più trasversale alle Missioni (principalmente nell'elaborazione di nuovi bandi e linee guida), raccogliendo inoltre la raccomandazione del Patto di favorire una più adeguata raccolta di dati come strumento di lettura e verifica. Nuove azioni in tema di partecipazione civica e democratica, in particolare rivolte ai giovani, sono invece un contributo culturale al tema della pace.

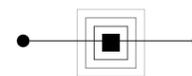
L'Obiettivo si allinea alla **programmazione europea** che pone come priorità il potenziamento dei settori culturali e creativi, l'aumento della partecipazione culturale e il ruolo della cultura nella società, lo sfruttamento del suo potenziale per affrontare le sfide globali. Le azioni dell'Obiettivo prevedono un nuovo focus sulla produzione culturale e le grandi sfide del presente, oltre a progetti dedicati alle filiere culturali e creative (Missione Creare attrattività), ad un più marcato impegno sull'allargamento della base sociale della cultura, a un nuovo impegno specifico su cittadinanza e democrazia (Missione Favorire partecipazione attiva), a nuove azioni in tema di rafforzamento di competenze in ambito creativo e culturale (Missione Sviluppare competenze).

Il rapporto sul futuro della competitività europea di Mario Draghi non solo sottolinea come la capacità di integrare la cultura con l'innovazione tecnologica possa fornire all'Europa un vantaggio competitivo significativo (Missione Creare attrattività), ma più in generale evidenzia che l'innovazione non debba limitarsi alle tecnologie digitali, ma estendersi anche alla sfera culturale, nella direzione di valorizzare il patrimonio culturale per stimolare creatività e innovazione. Alcune linee di intervento si apriranno per guardare a un **contesto internazionale ampio**, come ad esempio in relazione a opportunità di promozione degli asset attrattivi del territorio su scala internazionale (grazie a grandi eventi o a reti) o come il contesto politico internazionale come base per la costruzione di iniziative di partecipazione.

Il **PNRR** in questi anni ha previsto misure molto significative in ambito culturale, puntando però principalmente su interventi di tipo infrastrutturale. Quello che è stato nell'ultimo quadriennio un ruolo dell'Obiettivo di accompagnamento al territorio per progettazioni di qualità deve oggi essere riorientato verso due direzioni principali: l'analisi di opportunità di intervento in un'ottica di completamento/sussidiarietà a progetti che scontano ritardi e inefficienze (Missione Custodire la bellezza), ma soprattutto un supporto e forme di accompagnamento verso sostenibilità ed efficacia di realtà oggetto di interventi strutturali (tutte le Missioni) o promotrici di percorsi di capacitazione, come nel caso dei progetti TOCC (Transizione digitale organismi culturali e creativi) del PNRR.

## Fiducia, Rischio, Flessibilità

L'Obiettivo Cultura ha investito nell'ultimo quadriennio sulla costruzione di reti (territoriali e tematiche) e in processi di rafforzamento di enti strategici rispetto alle linee di intervento della Fondazione, in taluni casi con azioni sperimentali di cui FCSP si è assunta il **rischio** di interpretare il concetto di **fiducia**, porta oggi non solo a "mettere a valore" l'investimento in questi rapporti nella direzione di un maggior orientamento all'impatto ma anche costruire strumenti, aperti e trasparenti, per individuare nuovi partner: questo vale in particolare per enti che si occupano di partecipazione, per reti territoriali per l'attrattività, per realtà che si occupano di formazione in ambito culturale. Tale approccio appare in linea con le tendenze in ambito culturale della filantropia internazionale (Patuzzi, 2023) Il tema della **flessibilità** per l'Obiettivo Cultura è declinato principalmente in tre direzioni: una modalità di intervento progressivamente meno orientata al sostegno ad attività e dunque con grado minore di rigidità, verso invece dinamiche di sviluppo, un'attenzione costante sulle necessità emergenti dal territorio, in forte dialogo con gli interlocutori pubblici e con il Terzo Settore, un investimento sull'innovazione dei processi (Missione Favorire partecipazione attiva, Missione Creare attrattività).



### Le quattro trasversalità metodologiche

L'Obiettivo declinerà in particolare il tema dell'**Advocacy**: le esperienze dell'ultimo quadriennio in diversi ambiti di intervento attraverso sperimentazioni, connotano oggi la FCSP come un soggetto autorevole e portatore di esperienze che possono essere attivate per accompagnare politiche pubbliche o di altri attori: progettazioni complesse e programmi di manutenzione preventiva, modelli per la valorizzazione anche in chiave turistica dei territori, sperimentazione di nuove forme di partecipazione giovanile e processi di progettazione, promozione di ecosistemi per l'esperienza culturale in chiave educativa saranno ri-orientati in tal senso. Azioni specifiche sullo sviluppo del tema dei dati negli ambiti della cultura e della partecipazione (sia interno alla Fondazione sia di supporto ai beneficiari) permetteranno di interpretare il ruolo di **learning foundation** anche a supporto e beneficio di altri *stakeholder*.

Il tema dell'**internazionalizzazione** sarà declinato grazie alla partecipazione a reti tematiche (Philea Arts & Culture Funders Forum, EASEA (European Alliance for Socially Engaged Arts) /NEF) e sarà al centro di azioni specifiche dedicate a favorire sinergie internazionali per i principali soggetti culturali, soprattutto in tema di attrattività grazie anche a opportunità e appuntamenti di promozione e creazioni di relazioni a livello internazionale.

**Mobilization and Partnership** è un approccio che l'Obiettivo svilupperà, in particolare nella Missione Custodire la bellezza dove la sfida sarà passare da interventi diffusi sul territorio alla sperimentazione di forme di partnership pubblico/private per favorire investimenti addizionali e innovare le modalità di intervento.

### Le due priorità tematiche

Il contributo dell'Obiettivo alla **riduzione delle disuguaglianze** riguarderà azioni sull'allargamento della base di partecipazione culturale, la promozione di partecipazione giovanile alla società, la promozione della componente propriamente culturale nelle comunità educanti e, più in generale, in una rinnovata impostazione di interventi che possano contribuire a rafforzare le aree interne e i territori più fragili. Lo **sviluppo sostenibile del territorio**, elemento trasversale in tutte le missioni, troverà declinazione particolare nell'attivazione di nuove strategie condivise con *policy maker* su cultura e turismo, in progetti sulla formazione di competenze per i professionisti della cultura e nell'accompagnamento degli enti culturali alla transizione ecologica, oltre che nel già citato lavoro sul post PNRR.

### Le due velocità

Interventi di riqualificazione di importanti strutture culturali rappresentano un esempio di possibili - limitati - interventi a **impatto** in cui FCSP potrebbe attivare non solo risorse economiche ma anche competenze utili allo sviluppo dei processi connessi, apportando così valore aggiunto alle programmazioni dei soggetti pubblici. Il lavoro sugli spazi di partecipazione, il rapporto tra offerta culturale e turismo, l'ambito della partecipazione giovanile, le azioni con enti culturali verso temi di responsabilità sociale e sviluppo sostenibile potranno essere ambiti di lavoro con **approccio sistemico**, così come le azioni dedicate al tema dei dati.

# Missione **Creare attrattività**

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

La Missione lavora sulle identità e le vocazioni culturali e creative in quanto fattori che favoriscono lo sviluppo sostenibile delle comunità e dei territori e, con esso, la loro attrattività. L'offerta e la produzione culturale sono riconosciuti quali valori di benessere, qualità e crescita dei luoghi e delle persone, agiscono nel contrasto alle disuguaglianze e nell'affermazione di nuovi modelli di sviluppo economico e sociale (UNESCO, 2022). Ci impegneremo nella promozione delle industrie culturali e creative, oltre che a ragione della loro importanza economica, anche in quanto fattori di diversità culturale e pluralismo (UNESCO, 2024).

La FCSP punta a interventi di valore sistemico nel campo culturale, formulando piani e programmi capaci di valorizzare reti, filiere e sistemi. Tale impegno, che si fonda sulla consapevolezza del valore della co-programmazione tra gli attori del territorio e che ha ottenuto in passato risultati positivi (come l'avvio del sistema di valorizzazione delle fortificazioni piemontesi e della rete dei Musei del savonese) potrà generare l'attivazione di quei progetti di impatto - che rilancino l'immagine internazionale del Nord-Ovest quale luogo produttivo di esperienze culturali, oltre che di sapere, di rilievo europeo - in una cornice di partecipazione, equità d'accesso, sostenibilità (elemento di strategia A). La costruzione di una nuova narrativa potrà accompagnare uno sforzo che implicherà aspetti infrastrutturali, di ricerca, di programmazione.

La valorizzazione del patrimonio culturale diffuso deve contribuire maggiormente all'attrattività dei territori e dei siti, con i derivanti aspetti di impulso economico, in una prospettiva di turismo sostenibile per le comunità, per l'ambiente e per il patrimonio culturale. Il turismo rappresenta in questa fase un punto di forza dei nostri territori - nel 2023 +8,1% per arrivi, e + 6,6 % per le presenze rispetto al 2022 sul territorio del Nord-Ovest (ISTAT, 2024b) - e riteniamo esista ancora un potenziale da esplorare. Tuttavia, il rischio dell'*overtourism* per alcune aree è reale, così come la tendenza a un turismo orientato a mono-prodotti e sempre più estero. D'altro canto, sono sempre più diffuse proposte di turismo sostenibile, attente all'ambiente e alle comunità locali, stagionalizzate e capaci di usare gli strumenti digitali a favore della sostenibilità ambientale.

La Missione agirà quindi attraverso l'elemento di strategia B con interventi che, partendo dall'identificazione delle unicità culturali e degli asset territoriali da valorizzare, in un riequilibrio tra centri e aree marginali, sviluppino le sperimentazioni effettuate che si sono basate su modelli di attivazione, differenziazione e leva turistica - come nel bando In Luce (FCSP, 2024). Si tratta di percorsi pluriennali di progettazione territoriale, che permettono di cogliere le opportunità che il turismo sostenibile offre per i luoghi: tutela dei beni culturali e naturali, ricadute sulle economie locali anche tramite politiche di attrazione di investimenti, attivazione delle comunità locali e crescita di competenze aggiornate nel settore turistico. Ciò anche in sinergia con politiche pubbliche già attive nei territori, quali, ad esempio, Distretti territoriali del Commercio e Strategie urbane d'area (elemento di strategia B).

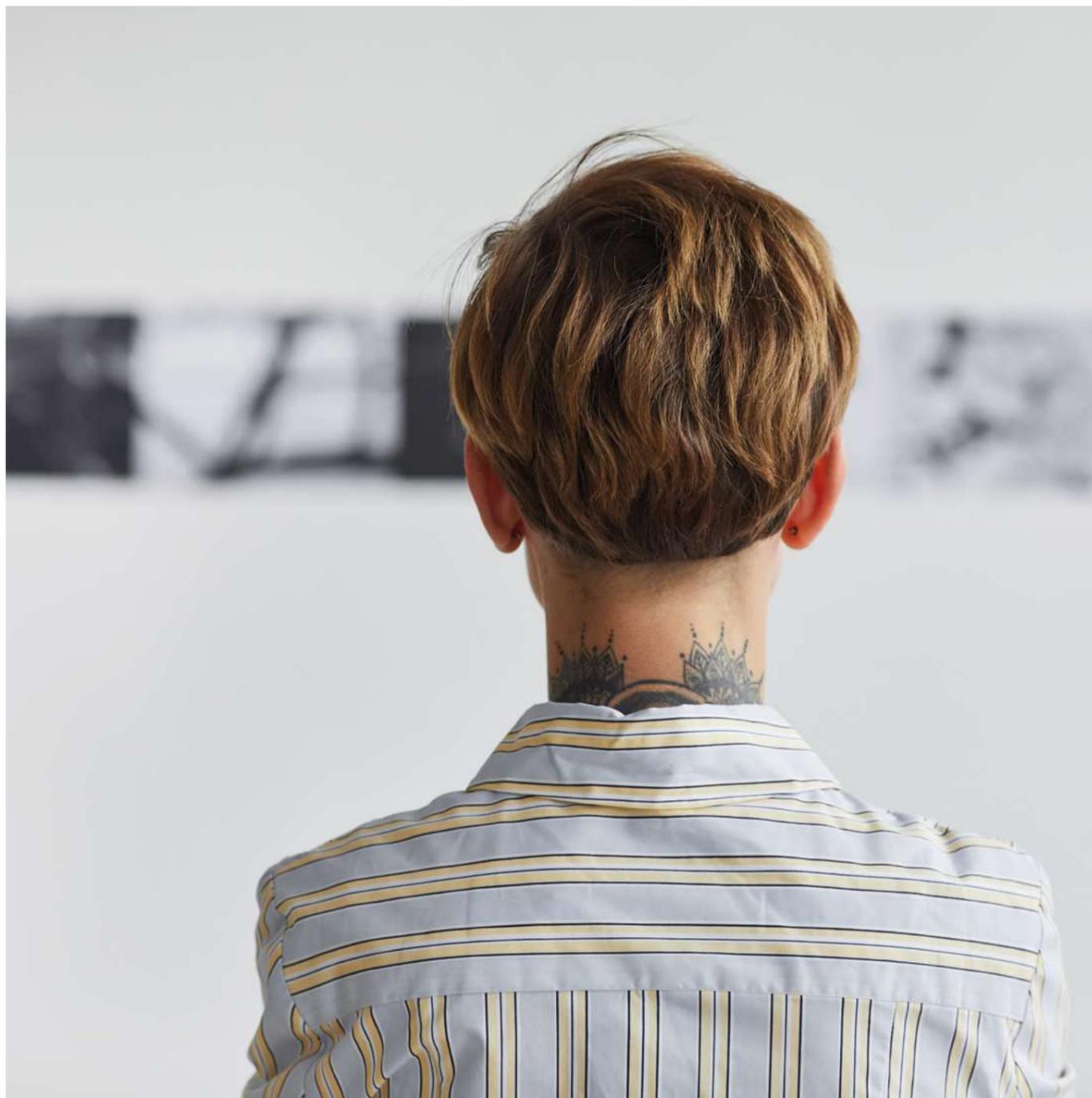
Innovazione e transizione digitale sono componenti importanti della crescita e della competitività del comparto culturale. Nonostante il grande numero di progetti attivati in questi ultimissimi anni (anche grazie ai fondi PNRR), permangono ancora significative fragilità, soprattutto se prendiamo in considerazione le istituzioni che si occupano di cultura: la presenza del fattore digitale nella strategia delle istituzioni culturali è ancora insufficiente, se si considera che il 68% dei musei italiani dichiara di non avere un piano formalizzato per la digitalizzazione (Osservatorio Innovazione digitale per la Cultura PoliMi, 2024); il dialogo con il mondo tecnologico è solo embrionale; le figure professionali - pur non assenti - capaci di gestire questi aspetti sono esigue. Un deficit si riscontra altresì nella cultura del dato, da intendersi sia come raccolta di informazione quantitativa affidabile sulla vita dell'istituzione, dei suoi pubblici, effettivi e potenziali, dell'attività di conservazione ecc., sia come gestione e utilizzo strategico dei dati: attualmente un museo su quattro non fa alcun uso dei dati raccolti (Osservatorio Innovazione digitale per la Cultura PoliMi, 2024).

Questa analisi porta dunque ad agire, anche attraverso l'applicazione dello sperimentato modello Switch (FCSP, 2023), con nuovi interventi a sostegno della pianificazione strategica pluriennale di innovazione nelle singole istituzioni culturali. In questo quadro sarà fondamentale abilitare le istituzioni in termini di strumenti e competenze per sviluppare una cultura del dato che possa incidere significativamente nelle scelte strategiche di crescita e possa essere la base di azioni di implementazione con tecnologie basate sull'AI.

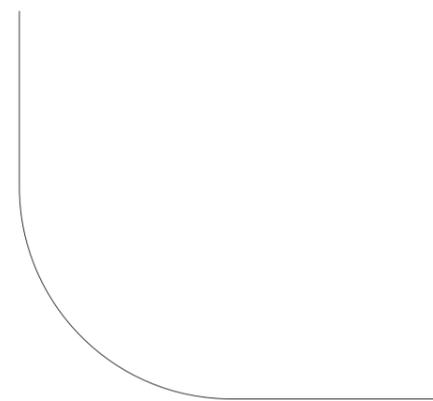
Valorizzando alcuni asset culturali con forte potenziale inespresso, di raggio sia nazionale sia internazionale, e alcuni attori di settore accreditati, che possono svolgere un ruolo efficace nello sviluppo di filiere, attraverso l'elemento di strategia C, si promuoverà l'internazionalizzazione dell'offerta culturale, da perseguire sia nel campo della ricerca, sia nell'ideazione e produzione di nuove attività progettuali, favorendo accordi di cooperazione extra-territoriale volti anche all'inclusione e al coinvolgimento di nuovi cittadini e persone con background migratorio. La Missione studierà l'opportunità di interventi di incentivazione della domanda di cultura, e/o delle condizioni d'accesso, per certi tipi di produzione e particolari fasce della popolazione, che rischiano l'esclusione o l'auto-esclusione, in primis i giovani. Le statistiche mostrano che le spese delle famiglie per ricreazione, spettacoli e cultura, si sono contratte in termini relativi in questa fase post Covid, anche se è difficile ipotizzarne l'evoluzione di medio periodo (ISTAT, 2024a).

Esiste poi un ruolo che la produzione creativa può svolgere per alimentare la riflessione critica e il dibattito pubblico sulle sfide del presente, come la crisi climatica, la fragilità delle democrazie liberali e le disuguaglianze, e che la Missione si propone di valorizzare con l'elemento di strategia D. La cultura ha sempre giocato un ruolo nell'attivare processi innovativi di riflessione e di creazione, caratterizzati da approcci e visioni sistemiche che la componente artistica rende più comunicativi ed efficaci nonché diffusi, come mostra ad esempio il programma New European Bauhaus della Commissione Europea (European Commission, 2023a).





Reti, filiere e **sistema**  
Valorizzazione culturale in **rete**  
Partnership con l'**estero**  
**Under 35**  
*Digital transformation*



**Esempi di KPI**  
(*Key Performance Indicator*, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di progetti di reti, filiere e sistema supportati a seguito di concertazione, condivisione di obiettivi e di strumenti con i *policy maker* territoriali.
2. Numero di progetti di valorizzazione culturale in rete caratterizzati dalla presenza di piani d'azione volti alla sostenibilità *green*.
3. Numero di proposte culturali sostenute e realizzate in partnership con esperienze estere.
4. Numero di giovani under 35 beneficiari di iniziative di incentivi alla fruizione e al consumo culturale.
5. Numero di progetti di *digital transformation* orientati allo sviluppo della cultura del dato.

# Missione **Sviluppare competenze**

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

La cultura è risorsa riconosciuta e validata di crescita e benessere, di sviluppo sociale e territoriale ed è chiamata a contribuire ad affrontare le sfide globali, a partire dallo sviluppo sostenibile e dalla riduzione delle disuguaglianze. L'investimento sulle competenze professionali, ma anche socio-emotive, relazionali, e cognitive, stimolate fin dai primi anni di vita tramite la pratica culturale attiva, è da ritenersi fattore abilitante per mettere la cultura nelle condizioni di svolgere questo ruolo. Il compito della Missione Sviluppare competenze è favorire questa abilitazione.

Analisi dei dati, mappature, valutazioni, sperimentazioni pilota sviluppate nel quadriennio 2021-2024 (ove la cura del processo e della costruzione di reti era parte del risultato) hanno posto le basi per questa traiettoria, che può ora irrobustirsi, fare salti di scala e mettersi al servizio del territorio come esplicitato negli elementi di strategia A e B.

Sarà necessario agire prima di tutto sulle competenze che permettono a organizzazioni culturali e professionisti della cultura e per la cultura di essere generatori di valore, in contesti sistemici. Esse sono emerse nella mappatura che la FCSP ha condotto nel Nord-Ovest (Cles, 2021), focalizzata sulle professioni culturali emergenti e che ne ha intercettate settanta. Competenze trasversali, che guardano alla sostenibilità, alle transizioni verde e digitale, alla gestione dei dati, al coinvolgimento dei pubblici e delle comunità, ma anche alla progettazione e pianificazione strategica o ancora alla capacità del professionista di porsi come mediatore all'intersezione tra settori diversi.

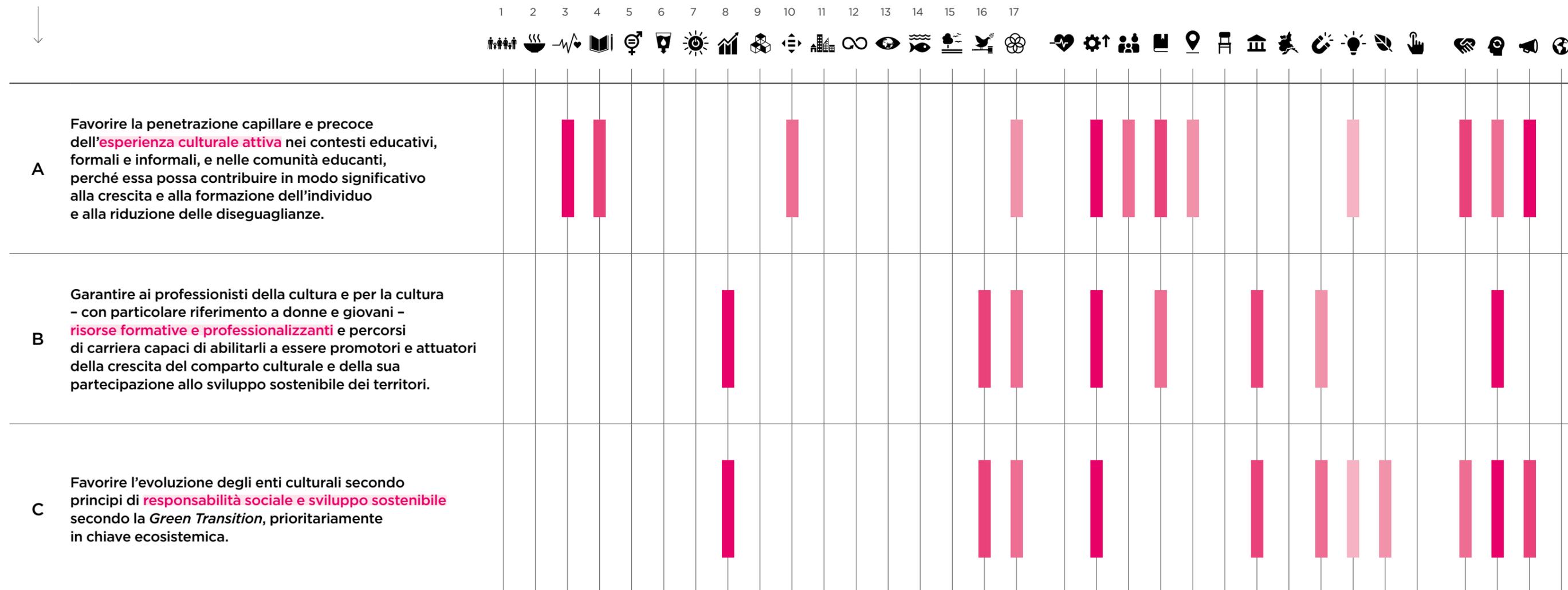
Sono fronti su cui il mondo della cultura si sta muovendo, pur con velocità diverse. Lo evidenzia bene il rapporto *Io Sono Cultura 2024*, che descrive il sistema produttivo culturale e creativo italiano, con i suoi 1,5 milioni di lavoratori (nel 2023 +3,2% rispetto all'anno precedente; 125.000 in Piemonte) e la stima del valore aggiunto generato in modo diretto e indiretto di 296,9 miliardi di euro (15,8% dell'economia nazionale: +5,5% rispetto al 2022), da imprese, istituzioni pubbliche e oltre 33.000 organizzazioni non-profit (quasi 2.900 in Piemonte, 878 in Liguria, 104 in Valle d'Aosta). Sul fronte della parità di genere si evidenziano fragilità. Nel sistema produttivo culturale e creativo la prevalenza degli uomini è lievemente superiore alla media nell'economia nazionale (39,5% di donne, contro il 42,4% nazionale). La presenza femminile cresce nei ruoli di supporto rispetto a quelli creativi, mentre scende tra le professioni che usano la creatività in altri settori economici (36,2%). (Symbola 2024).

È invece promettente l'alta presenza nel settore di giovani adulti e di lavoratori con un livello di istruzione elevato (laureati nel 47,7% dei casi, contro il 25,5% della media dell'intera occupazione italiana). Ma, da altri punti di vista, non mancano ombre: il 35,4% dei lavoratori è autonomo (21,4% è la media nazionale), con un picco del 62,1% nelle professioni prettamente culturali e creative. Ciò vuol dire autonomia e flessibilità, ma anche precarietà, difficoltà nella stabilizzazione e nella costruzione di percorsi di carriera lineari e soddisfacenti, che rendono necessarie occasioni di *upskilling* e *reskilling*. Con una popolazione che invecchia progressivamente e che vede, in Italia, secondo il dato più aggiornato del 2021, il 13,5% dei minori di 16 anni in condizione di deprivazione materiale e sociale (ISTAT, 2024c), è fondamentale agire per invertire la rotta a partire dalla prima infanzia, così strategica in quanto investimento prospettico. L'esperienza culturale può contribuire significativamente a generare benessere e sviluppo cognitivo fin dalla nascita con effetti di riduzione delle disuguaglianze. Lo ha mostrato la valutazione condotta dalla FCSP sul progetto *Nati per Leggere Piemonte* (Abbiati et. al. 2022), che ha confermato il ruolo essenziale della lettura e delle biblioteche come infrastrutture culturali e sociali di prossimità, in un

Paese che ha un terzo dei Comuni privi di biblioteche ed il 41,2% di queste ultime senza spazi specifici per la prima infanzia (De Marchi, 2024). Per agire, è cruciale che la FCSP lavori in accordo con le istituzioni e in alleanza con gli altri settori, con un bagaglio di competenze rinnovato ed esteso (elemento di strategia A).

Occorre di conseguenza creare opportunità di crescita professionale per coloro che operano nella e per la cultura. Si tratta di politiche a impatto più individuali, come le scelte formative e le concrete possibilità di carriera, ma anche con effetti collettivi, che rendono i professionisti culturali abilitatori di processi di cambiamento, negli enti, nei territori e nelle comunità. È cruciale, a tal fine, ottimizzare, connettere le risorse disponibili e valorizzare gli investimenti del PNRR – si pensi, sul fronte delle competenze, ai progetti della misura TOCC (Transizione digitale organismi culturali e creativi) del PNRR – alimentare le alleanze di sistema e la collaborazione con i soggetti pubblici e le politiche attive già in atto a ogni scala.

## Elementi di strategia





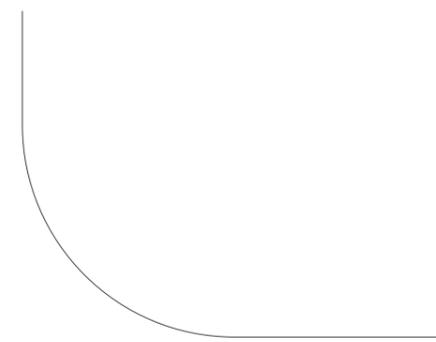
Bambine/i e ragazze/i **0-13 anni**

**Professionisti** della cultura

**Enti** culturali

**Enti pubblici**

**Reti** coese e cooperative



#### Esempi di KPI

(Key Performance Indicator, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di bambine/i e ragazze/i (0-13 anni) che hanno ottenuto benefici su benessere e/o sviluppo di competenze dalla pratica culturale attiva in progetti promossi o sviluppati dalla FCSP.
2. Numero di professionisti della cultura e per la cultura che sono stati accompagnati nel proprio percorso di carriera grazie a progetti promossi o sviluppati dalla FCSP.
3. Numero di enti culturali che hanno condotto processi interni di sviluppo grazie all'accompagnamento della FCSP.
4. Numero di enti pubblici coinvolti attivamente in azioni di sistema.
5. Numero di reti che hanno rafforzato coesione e cooperazione e/o migliorato il proprio modello di gestione grazie al supporto della FCSP.

# Missione Custodire la bellezza

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

La Missione ha al centro della sua attività la conservazione del patrimonio culturale inteso nella sua accezione più ampia, dalla fisicità dell'architettura e dell'opera d'arte, alla memoria custodita dagli archivi e dalle biblioteche fino al paesaggio, che è l'esito delle trasformazioni della cultura diffusa di una comunità, e al patrimonio immateriale di usi, costumi e credenze, così come definito dalla Convenzione di Faro (Consiglio d'Europa 2005, ratificata dall'Italia con L. 1° ottobre 2020, n. 133).

In Italia, soltanto i beni immobili con un vincolo di tutela sono oltre 80.000. I beni iscritti nella lista UNESCO del patrimonio mondiale dell'umanità sono 60, pari a circa il 5% dei siti mondiali, con 6 siti tra Piemonte e Liguria. Inoltre, le voci italiane della Lista UNESCO Rappresentativa del Patrimonio Culturale Immateriale sono 17 (Ministero della Cultura. Dg Eric, 2023). La tutela del patrimonio non è un'acritica protezione di quanto la storia ci ha tramandato, ma un'attività vitale e dinamica connessa allo sviluppo delle persone e delle comunità, e in quanto tale necessaria per il futuro.

La FCSP è partner - in termini di ideazione e sviluppo di progetti - degli enti pubblici preposti alla conservazione dei beni e alla gestione di patrimoni archivistici e librari, in primis il Ministero della Cultura. Le competenze della FCSP, esito di un percorso che si è andato consolidando nel quadriennio precedente attraverso l'impegno non soltanto in termini di attività erogativa, ma anche raccogliendo il know how presente nel Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo e sfruttando l'*expertise* dei soggetti che operano nell'ecosistema, si sono concentrate su un tema che identifichiamo come strategico: la conservazione preventiva e la manutenzione programmata dei beni culturali. Grazie a nuove forme di collaborazione con le Soprintendenze, la FCSP può oggi favorire lo sviluppo di "cantieri della conoscenza" prima, e della conservazione programmata poi. Ciò anche in considerazione del fatto che nel contesto del Nord-Ovest la spesa media dei Comuni per la conservazione del patrimonio si limita a circa 20 euro pro capite all'anno (ISTAT, 2024a). Pertanto, è indispensabile ragionare sul lungo periodo.

Anche il tema del paesaggio può essere affrontato per il tramite di accordi quadro e convenzioni volti alla sperimentazione di soluzioni innovative per gestire le problematiche complesse che il rapporto tra conservazione e transizione green prospetta, in continuità con le sperimentazioni già attuate a partire dal 2020 e che stanno restituendo risultati importanti.

In questo contesto, occorrerà porre attenzione anche alla dimensione dei patrimoni ancora per larga parte "sommersi", quali quelli delle università, delle scuole, degli istituti religiosi e dei luoghi di cura, promuovendo la presa di consapevolezza da parte degli enti gestori, nonché forme di sinergia con gli enti deputati alla tutela e alla conservazione.

Gli accordi di valorizzazione pubblico/privati, oggi non sufficientemente praticati, richiedono al privato risorse finanziarie, ma soprattutto strumenti di gestione riguardo ai quali il settore pubblico è ancora deficitario. La FCSP lavorerà in partnership con gli enti pubblici attraverso accordi strategici, in logica pluriennale, che garantiscano la realizzazione dei progetti ottimizzando l'uso delle risorse pubbliche impegnate: nel triennio 2025-2027 il MIC prevede solo per la programmazione ordinaria 24 milioni di euro in Piemonte e 3 milioni di euro in Liguria (Ministero della Cultura, 2024). Le stesse logiche di concertazione sono esemplificate dall'attività degli enti culturali, come teatri e musei, di cui FCSP è socio fondatore: istituzioni in grado di produrre cultura, generare sviluppo locale e agire come punto di riferimento per politiche inclusive per la partecipazione di tutti i cittadini, svolgendo altresì un ruolo di traino per il comparto.

L'evoluzione tecnologica interessa in maniera considerevole il patrimonio culturale tangibile e intangibile. Se ben utilizzata, essa può avere un impatto migliorativo straordinario, soprattutto con riferimento al patrimonio di archivi e biblioteche - di cui il Piemonte (827) è particolarmente ricco (Ministero della Cultura. DG Eric, 2023). Solo attraverso progetti di sistema sarà però possibile affrontare queste sfide e valutarne anche gli aspetti più critici, a esempio a riguardo della sostenibilità ambientale.

Grande attenzione sarà da destinare ai progetti che hanno beneficiato di risorse PNRR - solo per parchi e giardini storici sono stati allocati oltre 300 milioni di euro (Ministero della Cultura. PNRR, 2023) - il che comporterà, da un lato, il bisogno di manutenzione di quanto realizzato (incluse le maestranze in grado di farlo), dall'altro, la capacità di gestione degli investimenti e del loro ritorno anche economico.





**Accordi** e convenzioni  
Cantieri di **conservazione**  
Attività di **formazione**  
**Biblioteche** e archivi

**Esempi di KPI**  
(*Key Performance Indicator*, metriche utilizzate  
per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di accordi/convenzioni siglati.
2. Totale delle risorse generate rispetto all'impegno della nostra Fondazione per cantieri di conservazione.
3. Numero di attività di formazione avviate in tema di conservazione preventiva, soggetti coinvolti e ore di formazione erogate.
4. Numero di biblioteche e archivi coinvolti in progetti di sistema.

# Missione Favorire partecipazione attiva

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

Lo sviluppo sostenibile equo e inclusivo richiede il coinvolgimento della cittadinanza, dei gruppi informali, del Terzo Settore, delle istituzioni e degli enti pubblici, delle imprese in un impegno collaborativo per raggiungere gli Obiettivi indicati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e in pieno accordo con l'art.118 della Costituzione Italiana.

Tuttavia, chi prende parte ai processi collettivi è, oggi, solo una minoranza della popolazione. Incrementare il numero di tali azioni non si traduce automaticamente nell'aumento delle persone coinvolte. Anzi, talvolta si rischia di creare una maggiore polarizzazione tra chi partecipa e chi è (o si sente) escluso.

Diventa quindi essenziale l'allargamento e la diversificazione della base sociale dei partecipanti alla vita democratica, civica e culturale, per diminuire le disuguaglianze e accrescere consapevolezza e apporto di tutte e tutti al bene comune.

Due sono le tipologie di disuguaglianze alle quali la Missione intende dedicarsi: da un lato le differenze di opportunità causate da disequilibri territoriali e, dall'altro, la difficoltà di parti crescenti di popolazione a far udire la propria voce nelle arene democratiche, talvolta per mancanza di accesso o perché flebile, talaltra perché non riconosciuta.

Per comprendere le ragioni o il malessere di chi resta fuori dai processi di partecipazione è necessario innanzitutto rafforzare (o proprio costituire e commissionare) strumenti quali basi di dati, indagini, mappature e ricerche.

Se da una parte esiste un ragguardevole potenziale della popolazione tra i 18 e i 35 anni, caratterizzata dalla cosiddetta "afuturalgia" (Chabot, 2023) - cioè, il dolore di sentirsi privati del futuro -, dall'altro esiste una fascia anziana particolarmente a rischio di isolamento e solitudine, in territori contraddistinti altresì da degiovanimento (ISTAT, 2023) nonché da una ragguardevole presenza di persone con background migratorio. Rivolgersi a questi segmenti della

popolazione richiederà di adottare format adatti in contesti e aree marginali e spazi di attivazione collocati fuori dai luoghi tradizionali, che si tratti dello spazio pubblico di quartieri cittadini, di aree interne e montane, di Comuni minori.

Ulteriori dati aiutano a orientare la strategia della partecipazione per il prossimo quadriennio: il 16% degli over 65 italiani, nel biennio 2022-2023, dichiara che, nel corso di una settimana normale, non ha avuto contatti, neppure telefonici, con altre persone e ben il 75% riferisce di non aver frequentato alcun punto di aggregazione (come parrocchie, circoli per anziani o circoli di partiti o di associazioni).

Nelle elezioni politiche del 2022, solo il 19,6% dei votanti appartiene alla classe d'età 18-34. Rispetto agli aventi diritto, per la prima volta nella storia repubblicana più della metà di quella fascia non ha votato (Fondazione Istituto Cattaneo, 2024). Il tasso di astensione alle ultime elezioni europee ha segnato un ulteriore record nella storia repubblicana: 51,7%.

La fiducia nei media è bassa a livello europeo perché gli under 35 non si sentono rappresentati e il 40% si sente esaurito dall'infodemia, dimostrando che mancano diffuse opportunità di formazione riguardo alla *visual* e *media literacy* (Newman et al., 2024). D'altra parte, solo il 18,7% degli italiani si sente sicuro nel riconoscere immediatamente una *fake news* (Censis, 2023).

La percentuale di piemontesi che non partecipa ad alcuna attività culturale è scesa al 18,5% nel 2024, rispetto al 23% del 2023. Tra le diverse fasce di età, la fascia over 65 ha mostrato il tasso più basso di partecipazione, con il 34% che dichiara di non svolgere alcuna attività culturale (Federculture, 2024)

Su altro versante, si rileva che i beni oggetto di confisca sono ad oggi 1158 in Piemonte, 417 in Liguria e 40 in Valle d'Aosta. Tuttavia, il Piemonte, settima Regione in Italia per beni confiscati, è terzultima per beni destinati con una quota pari al 23% (Associazione Libera, 2024).

La Missione intende lavorare in questo spazio attraverso i diversi elementi di strategia: uno spazio difficile da definire e forse anche per questo trascurato nelle politiche se non nella comunicazione mediatica. Luoghi e spazi, insieme a esperienze culturali, di incontro, impegno, corresponsabilità, scambio tra pari e intergenerazionale, diventano dunque l'oggetto di un'azione che parte dalla cultura per estendersi a dimensioni sociali.

Vari riferimenti normativi - dall'introduzione della co-progettazione e co-programmazione (Codice Terzo Settore ex art.55), l'attuale riforma del Codice dei contratti pubblici (art. 134, D.lg. 36/2023) con riferimento ad alleanze interistituzionali stabili, ai Partenariati Speciali Pubblico Privato, ai Patti di Sussidiarietà in Liguria (L.R. 42/2021), così come la diffusione dei Regolamenti per l'amministrazione condivisa dei beni comuni e il ricorso ai Patti di collaborazione - rappresentano un quadro normativo forse incompleto ma sufficiente a favorire l'emergere di processi collaborativi tra policy-maker, soggetti del Terzo Settore e cittadini attivi. L'esperienza maturata indica che la progettazione partecipata (nella fase di ideazione, implementazione, valutazione) non è sempre sinonimo di un processo migliore, ma anzi rischia di essere poco proficua, o più costosa, a meno che non se ne predispongano effettive condizioni di possibilità. Per questo motivo sarà importante mettere a disposizione expertise adeguate alle singole esigenze come prevede l'elemento di strategia A.

Infine, riteniamo che un ruolo chiave sia giocato dai partner "strategici" con cui costruire le azioni per il quadriennio - in particolare enti di secondo livello e reti - al fine di ampliare l'impatto dei progetti; altrettanto importante è il *capacity building* di formatori, coordinatori, intermediari e *program manager*. Le azioni potranno acquisire maggior efficacia grazie ad accordi e protocolli sottoscritti con le istituzioni pubbliche.



## Elementi di strategia

	SDGs																	Fattori chiave											Trasversalità metodologiche									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	1	2		
<p><b>A</b></p> <p>Studiare e disseminare <b>conoscenza sui caratteri della partecipazione</b>: analizzare e disseminare i dati della partecipazione e dell'esclusione e del disinteresse; mettere a disposizione competenze e azioni sulla <b>progettazione partecipata</b> (<i>citizen engagement</i>, amministrazione condivisa co-progettazione/programmazione, partnership pubblico-privato, patti di collaborazione).</p>				■						■								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<p><b>B</b></p> <p>Ampliare la domanda e la partecipazione culturale e diversificarne la base sociale favorendo un <b>maggior accesso alle esperienze culturali</b> e incentivando un <i>community welfare</i> caratterizzato dall'interazione tra cultura, salute e benessere con un'attenzione specifica per gli <b>over 65</b>.</p>		■								■								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<p><b>C</b></p> <p>Incentivare la partecipazione attiva come uno degli elementi chiave che caratterizza lo stato della democrazia: ampliare l'alfabetizzazione politica, incoraggiare la diffusione del volersi e sapersi informare, <b>ampliare</b> la cittadinanza scientifica e più in generale la <b>cittadinanza attiva</b>.</p>			■							■					■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<p><b>D</b></p> <p>Diffondere sui territori la partecipazione: <b>rafforzare l'infrastruttura dei centri culturali</b> e di aggregazione e la loro sostenibilità seguendo un principio di riequilibrio geografico (non solo aree urbane/aree montane, centro/quartieri ma anche tenendo conto delle fragilità comunali) per una <b>rigenerazione territoriale</b> anche con usi mirati dello spazio pubblico. Sostenere esperienze culturali principalmente gratuite che si svolgano fuori da casa e dai luoghi convenzionali della cultura.</p>							■			■	■							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<p><b>E</b></p> <p>Sostenere i e le giovani <b>under 35</b> nel sentirsi motore della società e del suo sviluppo anche grazie a un <b>dialogo intergenerazionale</b>: incentivare il loro impegno sociale e civico, il loro <b>protagonismo</b> nella vita democratica, favorendo la loro partecipazione alla <i>governance</i> negli enti del Terzo Settore e in quelli pubblici e rafforzando le organizzazioni giovanili.</p>				■			■											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



Azioni congiunte  
Presidi supportati  
Nuove entità  
Giovani 18-35 anni  
Comuni interni e montani

Esempi di KPI  
(Key Performance Indicator, metriche utilizzate  
per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di azioni congiunte tra FCSP e soggetti pubblici.
2. Numero di presidi supportati.
3. Numero di nuove entità sostenute.
4. Numero di giovani 18-35 coinvolti in modo diretto e indiretto.
5. Numero di Comuni interni e montani e di Comuni con alti indici di fragilità coinvolti in attività di partecipazione.



**Personne.**

Opportunità, Autonomia, Inclusione.  
Costruiamo il futuro.



#### Statement di Obiettivo

Lavoriamo affinché le persone, in particolare nei momenti di transizione o nelle situazioni di maggiore fragilità, possano scegliere, secondo le loro aspirazioni, risorse e potenzialità, il proprio percorso di vita, immaginando il loro futuro. Le accompagniamo perché siano in grado di accedere e creare le opportunità, con competenze, protagonismo e reciprocità, verso l'autonomia, il benessere personale e delle comunità. In questa prospettiva di cambiamento, collaboriamo con istituzioni ed organizzazioni, riconoscendo la forza di alleanze locali che decidono di sviluppare, in Italia e nel mondo, risposte educative e sociali per costruire comunità generative e territori inclusivi, coesi, attrattivi e sostenibili. Così le persone potranno abitare con serenità, avere un lavoro che garantisca dignità, riconoscimento e possibilità di realizzazione, accedere a un'educazione che accompagni a essere cittadine e cittadini consapevoli e responsabili, in un processo di apprendimento continuo, interculturale e intergenerazionale.

# Persone.

Opportunità, Autonomia, Inclusione.  
Costruiamo il futuro.



## Linee di intervento

Le crisi multiple e interconnesse che attraversano la nostra società comportano diseguaglianze, polarizzazione, discriminazione ed esclusione di specifici gruppi di persone: perdita di opportunità e di scelta, difficoltà ad aspirare a adeguate traiettorie di vita, di cittadinanza e di benessere personale e nella comunità. Anche nel quadriennio 2025-2028, sulla base di quanto sperimentato ed appreso nella fase di lavoro precedente e sinteticamente esposto nel paragrafo “Lezioni apprese dall’operatività” della Sezione A, lavoreremo per contribuire ad invertire questo paradigma, che si manifesta anche nei territori dove opera la FCSP, nella consapevolezza della **diretta interconnessione** tra **processi di sviluppo locale sostenibile** e percorsi di **co-costruzione di equità** per territori e persone, di **promozione dei diritti, di inclusione e di coesione**.

Diversi elementi, approcci e metodi accomunano le attività che verranno promosse durante il quadriennio dalle 5 Missioni dell’Obiettivo Persone, in costante allineamento con i riferimenti internazionali, europei e nazionali a cui la Fondazione si ispira: innanzitutto, stimoleremo dinamiche di promozione di alleanze territoriali interistituzionali stabili e competenti che possano fornire adeguate risposte ai fenomeni sociali ed educativi che attraversano le comunità, facilitare l’accesso ai diritti di cittadinanza e alle opportunità e migliorare i processi di distribuzione delle risorse materiali e immateriali dei territori, condividendo con tutti i soggetti con cui collaboreremo un approccio multidimensionale, intersezionale, sistemico e basato su principi di corresponsabilità. Questa opera di strettissima collaborazione con ecosistemi territoriali multi-attore, che spesso prevede la partecipazione in percorsi di co-programmazione e co-progettazione, **richiede relazioni basate sulla fiducia** tra le diverse parti e la FCSP stimolerà questa postura, per massimizzare l’impatto dei processi trasformativi, mobilitando risorse e competenze e abilitando partnership. Investiremo in modo continuativo e paziente nel rafforzamento delle competenze delle persone, di professionisti e professioniste, degli ecosistemi coinvolti in servizi di welfare, di cura e di educazione e promuoveremo l’utilizzo dei dati e della valutazione come efficaci strumenti di

analisi, di apprendimento e di definizione di politiche, programmazioni e scelte future. Questo permetterà di esplorare le cause dei fenomeni sociali ed educativi che intendiamo affrontare e di diffondere una cultura progressiva e continua dell’apprendimento.

In contesti caratterizzati da cambiamenti repentini, continui e talvolta imprevedibili, l’Obiettivo promuoverà azioni che vedano persone e organizzazioni con le quali opereremo fare fronte in modo più consapevole e preparato ai diversi momenti di passaggio, di transizione, di cambiamento, di crisi. Sullo sfondo si colloca il perseguimento di una propensione a immaginare il futuro con maggiore preparazione, serenità, equilibrio e solidarietà verso gli altri.

Ciò avrà implicazioni concrete: nel tempo, ad esempio, abbiamo compreso il ruolo fondamentale e generativo che possono svolgere **figure professionali “ibride”** (welfare manager territoriali, tutor di intermediazione sociale e lavorativa, facilitatori per la sostenibilità degli interventi, etc.) in processi di pianificazione e trasformazione. Nel prossimo quadriennio la FCSP valorizzerà ulteriormente queste figure e promuoverà il loro riconoscimento professionale formale e la stabilizzazione delle loro competenze, a servizio di efficaci ed efficienti ecosistemi territoriali di welfare che ne contemplino il ruolo sistematico. Analogamente, ci proponiamo di contribuire a un rinnovato riconoscimento sociale delle professioniste e dei professionisti attivi in campo sociale ed educativo; l’aggiornamento continuo delle loro competenze, il loro maggiore orientamento ai bisogni che i territori e le persone esprimono, il loro benessere e, in generale, quello delle tantissime persone che, anche informalmente e silenziosamente, “si prendono cura”, saranno al centro della nostra attenzione.

Continueremo a contribuire a che offerte e **servizi sociali, educativi e di socializzazione** possano, cominciando da Torino, funzionare continuativamente **durante tutto l’arco dell’anno**, senza contrazioni o interruzioni, anche durante la stagione estiva, introducendo soluzioni per renderli più coerenti con nuove organizzazioni di vita e di lavoro. La sospensione di tali servizi, infatti, aggrava le condizioni di vita di interi gruppi di persone (anziane/i, bambine/i, famiglie con un solo genitore, persone senza fissa dimora, detenute/i, ecc.), alimentando ulteriori diseguaglianze e discriminazioni.

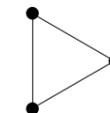
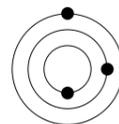
Consideriamo l’**inter-generazionalità** uno degli elementi che è opportuno sia presente in tutte le azioni che svilupperemo, consapevoli del ruolo fondamentale che lo scambio e il confronto tra generazioni può svolgere contro le segregazioni di persone e anche di territori, nonché il suo peso quale strumento di protezione sociale e motore di dialogo e coesione nelle comunità.

L’esperienza di questi anni ci ha mostrato che l’**alleanza con il mondo imprenditoriale**, ciascuno per le sue prerogative, è indispensabile nello sviluppo che la FCSP promuove riguardo all’occupazione e alla formazione, soprattutto di giovani e di persone in situazione di fragilità. La FCSP intende pertanto impegnarsi a definire nuovi spazi di confronto e collaborazione con il mondo delle imprese, affinché l’iniziativa della Fondazione e quella delle imprese possano incontrarsi in progetti lavorativi, sociali, educativi, di crescita sostenibile e coesa delle nostre comunità.

Riteniamo che la nostra azione potrà essere tanto più efficace quanto più saremo in grado di promuovere, direttamente o attraverso enti che collaborano con noi, interventi di **Advocacy** per **cambiare le narrazioni, contrastare stigmi e pregiudizi**, sostenere interventi di sensibilizzazione e prevenzione intrinsecamente connessi con azioni operative sui temi specifici. Nella logica generale di empowerment che la FCSP fa propria, favoriremo **il protagonismo e la partecipazione delle persone** stesse destinatarie delle nostre iniziative.

Infine, l’Obiettivo Persone continuerà a collaborare costantemente con la Fondazione per la Scuola e l’Ufficio Pio e con il Consorzio Xké? ZeroTredici a cui affida, proprio grazie al loro ruolo strumentale e alle loro competenze e capacità operative, progettualità specifiche (es.: Ricerca OCSE sulle socio-emotional skills, progetti per il contrasto alla povertà relazionale, gestione di spazi per la fascia 0-6) o con i quali coopera all’interno di grandi iniziative sistemiche sviluppate anche con altri istituzioni locali, regionali e nazionali (es.: Città dell’Educazione). In particolare, l’Ufficio Pio, con le sue attività direttamente destinate a persone e famiglie in situazione e a rischio di vulnerabilità, contribuirà al tema dominante di contrasto alle diseguaglianze; l’ente sarà impegnato a svolgere programmi che offriranno opportunità per bambini, giovani, famiglie e persone in condizioni di fragilità, contribuendo a “riattivare l’ascensore sociale”. La Fondazione per la Scuola, realizzando in maniera diretta attività a favore del mondo della scuola, si allineerà alla strategia della FCSP che prevede il supporto al sistema dell’istruzione e lo sviluppo, l’attrazione e il rafforzamento di competenze, in particolare delle figure coinvolte nel settore scolastico. Il Consorzio Xké? ZeroTredici svilupperà e metterà a disposizione di enti terzi la sua esperienza e le sue competenze per facilitare la riattivazione dell’ascensore sociale, per offrire opportunità a bambini e famiglie e per contribuire a importanti innovazioni nei processi e nei contesti di educazione informale.

# Declinazione della strategia



Le linee di intervento dell'Obiettivo e la successiva articolazione delle Missioni con gli specifici elementi di strategia, sono allineate e interpretano l'impostazione generale esposta nella sezione B – Il cuore della strategia. Al fine di esplicitare sinteticamente tale declinazione, questo paragrafo evidenzia, pur in maniera non esaustiva, i principali elementi di tale allineamento.

## I tre allineamenti

Nel prossimo quadriennio, anche in considerazione dell'esperienza maturata nella fase precedente, l'Obiettivo Persone aggiornerà le proprie modalità di allineamento agli SDGs, recependo l'importanza di considerare le forti caratteristiche di **trasversalità e di interconnessione di alcuni degli obiettivi dell'Agenda 2030** (SDG 3: promozione del benessere; SDG 4: educazione di qualità; SDG 5: parità di genere; SDG 10: contrasto delle disuguaglianze; SDG 13: lotta al cambiamento climatico; SDG 16: costruzione di pace, giustizia e istituzioni forti) rispetto a tutte le attività che verranno sviluppate e attribuendo a questi ulteriore considerazione, anche attraverso specifici nuovi interventi. Il **Patto per il Futuro** delle Nazioni Unite sarà di ispirazione per rinnovare l'impegno dell'Obiettivo Persone nei confronti delle giovani generazioni, per favorire la piena realizzazione delle loro aspirazioni, della loro integrazione e inclusione e l'attiva partecipazione alla vita civile e democratica.

Pur confermando, così come nel quadriennio precedente, il **Pilastro europeo dei Diritti Sociali** quale quadro generale di nostro riferimento strategico per azioni di welfare, nel prossimo periodo ci allineeremo a programmazioni europee pertinenti ad alcune delle principali tematiche da noi affrontate: tra queste l'**European Education Area** e il **Digital Education Action Plan**, il **Sistema europeo di Garanzia per bambini vulnerabili**, il Piano per l'abitare sostenibile, il **Meccanismo europeo per la Transizione Giusta**. Si tratta di programmazioni a loro volta aperte e connesse anche a più ampi quadri di riferimento internazionali, come, per esempio, nel campo educativo, alle analisi e indicazioni dell'OCSE e dell'UNESCO, nel campo delle politiche lavorative, agli standard definiti dall'ILO (International Labour Office) e, sui temi migratori, agli accordi stipulati nell'ambito del Global Compact for Migration.

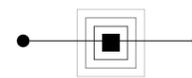
La continuità degli spazi e dei progetti sostenuti attraverso il **PNRR** sarà una delle sfide che affronteremo nel dialogo e nella collaborazione che intratteremo regolarmente con istituzioni pubbliche locali ed enti del Terzo Settore coinvolti nella ristrutturazione e gestione di luoghi dedicati all'accoglienza, all'accompagnamento e alla promozione dell'autonomia e dell'inclusione di persone in situazione di difficoltà e all'educazione di bambini e bambine. Attraverso la mobilitazione di risorse dedicate alla gestione degli spazi, alla messa a disposizione di specifiche competenze e di modelli di *governance*, all'abilitazione all'accesso di strumenti finanziari facilitati, contribuiremo ad assicurare che questi luoghi continuino a rappresentare presidi di welfare e centri civici di riferimento a livello territoriale.

## Fiducia, Rischio, Flessibilità

Nel prossimo quadriennio sarà rilevante il nostro impegno nel promuovere alleanze territoriali interistituzionali stabili e competenti, capaci di adeguate risposte a fenomeni sociali ed educativi. Per facilitare questi processi di infrastrutturazione territoriale, relazioni basate sulla **fiducia** tra la Fondazione e tutte le istituzioni e gli enti coinvolti e concentrate a ottenere il massimo impatto dalle attività sviluppate congiuntamente rappresenteranno una delle chiavi centrali per garantire l'efficacia e la continuità di queste alleanze.

La **flessibilità** sarà tra gli elementi principali che caratterizzeranno la nostra azione, soprattutto in progetti e processi trasformativi e di sistema nei quali interagiranno con altre istituzioni, condividendo obiettivi comuni: in processi e progettazioni sostenute anche da altre istituzioni finanziatrici caratterizzate da maggiore rigidità di spesa e/o investimento, potremo mettere a disposizione la flessibilità nell'allocazione finanziaria, nei tempi di erogazione delle risorse e di implementazione delle attività, così garantendo maggiore efficacia ed efficienza agli interventi sostenuti.

Prevediamo inoltre di promuovere azioni con elevato carattere di **sperimentalità** (corridoi lavorativi, micro-credenziali, utilizzo di strumenti di pianificazione urbana con l'ausilio di tecnologie innovative, definizione e supporto di strumenti digitali di orientamento, formazione e *carrier coaching*, piattaforme digitali di *matchmaking* tra domanda e offerta, sostegno a politiche locali del cibo, eccetera) che indurranno ad accettare **livelli di rischio più elevati** rispetto a quelli tradizionalmente sostenuti e ad affrontare l'incertezza e in alcuni casi il possibile fallimento delle operazioni promosse, nella consapevolezza del significativo potenziale di apprendimento che anche queste azioni potranno apportare.



### Le quattro trasversalità metodologiche

Prevedendo di sostenere processi di cambiamento sistemico, attraverso, per esempio, alleanze territoriali sostenibili e competenti, collaboreremo con istituzioni pubbliche, organizzazioni del Terzo Settore, enti commerciali e altre realtà filantropiche **mobilitando risorse e competenze e abilitando partnership** per massimizzare l'impatto dei processi trasformativi che intenderemo promuovere, esplorando anche nuove modalità di collaborazione con soggetti, come per esempio le imprese, con i quali risulta ancora più necessario e importante instaurare rapporti continuativi e strutturali. Valorizzando **processi di Advocacy**, le iniziative con esiti positivi che promuoveremo potranno rappresentare **modelli** utili e adeguati ad altri decisori, **informando e contaminando quindi nuove politiche** (per esempio nel campo educativo, delle politiche attive per il lavoro, nel settore della migrazione). Sosterremo ulteriormente processi di **cambiamento della narrazione rispetto a fenomeni sociali** (es.: salute mentale, migrazione, intergenerazionalità ecc.) attualmente poco coperti mediaticamente od oggetto di polarizzazione nel dibattito, così contribuendo ad un rinnovato e più costruttivo discorso pubblico.

Infine, continueremo a sostenere percorsi di abilitazione e rafforzamento di competenze che coinvolgeranno istituzioni ed enti che collaborano con la Fondazione, utilizzeremo i dati e le evidenze che emergono da esercizi di valutazione rigorosa come efficaci strumenti di analisi, di apprendimento e di rimodulazione di programmazioni e politiche, metteremo a disposizione dei nostri *stakeholder* questi strumenti e conoscenze per attivare processi interni ed esterni di apprendimento continuo, propri di una *learning organization*.

### Le due priorità tematiche

I processi di contrasto e riduzione delle diseguglianze sui quali si concentrerà l'Obiettivo Persone nel quadriennio verranno sviluppati tenendo conto degli effetti che essi avranno anche sullo sviluppo del territorio e viceversa: gli interventi di promozione delle competenze professionali e individuali delle persone, la definizione di meccanismi sostenibili di accesso alla casa per le giovani generazioni, la promozione di servizi di welfare ed educativi di qualità possono tutti incidere positivamente sullo sviluppo sostenibile. Sarà, d'altro canto, importante considerare gli effetti, positivi e negativi, che processi di promozione della transizione digitale, energetica ed ambientale sostenuti dalla Fondazione potranno comportare su gruppi di persone e territori più vulnerabili (es.: divari digitali, transizione giusta).

### Le due velocità

Gli interventi di contrasto alla povertà educativa attraverso la costruzione di comunità educanti, le azioni di accompagnamento alla progressiva autonomia delle persone con background migratorio, le attività di promozione della salute mentale dei giovani potranno essere affrontati attraverso un **approccio sistemico**, attento alle cause dei fenomeni affrontati, all'abilitazione di competenze dei soggetti coinvolti, ad un diverso equilibrio di poteri tra gli *stakeholder* interessati. Altre attività di natura sperimentale, come per esempio il ripensamento e la riattivazione di strutture edilizie per l'educazione, anche informale e con forte approccio laboratoriale per i più piccoli, gli interventi di rigenerazione urbana, l'investimento in spazi e contesti del sistema carcerario, i progetti sulle micro-credenziali, le piattaforme digitali di career coaching e di incontro tra domanda e offerta lavorativa e di servizi potranno seguire un **approccio di impatto**.

# Missione **Abitare tra casa e territorio**

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

Nell'ultimo quadriennio si sono aggravate le condizioni di disagio abitativo: è aumentata sia la difficoltà di trovare casa, sia il rischio di perdita di autonomia abitativa, soprattutto per specifici gruppi di persone (giovani, anziani, persone in situazione di marginalità estrema o con background migratorio, famiglie in situazione di povertà economica). Riteniamo pertanto fondamentale contribuire a una revisione del sistema di offerta abitativa in termini di tipologie, servizi, modalità di utilizzo e forme di proprietà per diversi target.

In Italia l'8,7% della popolazione è nella condizione di **sovraccarico del costo dell'abitare**, ovvero deve dedicare a tale spesa oltre il 40% del proprio reddito (Cafora, 2024), dato che tra i giovani sale all'11,2% (Cafora, 2024). A fronte dell'esperienza maturata dalla FCSP attraverso i molti progetti rivolti a precisi segmenti di giovani, abbiamo appreso la necessità di guardare tanto a target più specifici quanto a una dimensione più trasversale e universalistica, considerando le forti connessioni tra esigenze, soluzioni abitative e opportunità lavorative per le giovani generazioni, con importanti effetti di sviluppo anche economico e di attrattività dei territori in cui questo circolo virtuoso (casa, lavoro, qualità della vita) riesce ad attivarsi: sosterrremo quindi azioni di sistema in territori di medio-grandi dimensioni per rispondere alle esigenze di autonomia abitativa della fascia di popolazione 18-35 anni.

Gli over 65 anni sono il 24,3% della popolazione nazionale, di cui circa 5 milioni residenti nelle 14 Città metropolitane, ed il 24,9% nel Nord-Ovest (ISTAT, 2024f). Gli anziani che vivono da soli sono ormai quasi un terzo del totale; inoltre, più dell'80% degli over 65 abita in una casa di proprietà, spesso troppo grande e non idonea all'invecchiamento (Riva, 2020).

Isolamento e solitudine sono in crescita tra le persone anziane e causano perdita di benessere, autonomia e relazioni umane e sociali. A partire da quanto appreso attraverso alcune prime esperienze pilota realizzate negli scorsi anni, supporteremo la sperimentazione di modelli di *senior housing* per la longevità attiva, il contrasto all'istituzionalizzazione precoce e l'accesso a una soluzione abitativa più idonea.

Tra le persone in situazione di marginalità estrema, in Italia più di 96.000 persone sono senza fissa dimora, di cui quasi 13 mila con meno di 18 anni. Si stima che la popolazione totale di persone senza dimora siano oltre 29 mila nel Nord-Ovest e oltre 8.700 in Piemonte (ISTAT, 2022a).

In riferimento alla popolazione con background migratorio, il rischio di povertà assoluta rispetto alle famiglie composte da soli italiani aumenta considerevolmente: dal 35,1% per le famiglie di soli stranieri al 6,3% per le famiglie di soli italiani, con un'incidenza quasi sei volte superiore (ISTAT, 2024h). La possibilità di accesso, di fruizione e di mantenimento di condizioni abitative adeguate rappresenta una delle dimensioni che maggiormente condizionano la loro vulnerabilità socioeconomica (ISTAT, 2023).

Le politiche pubbliche di regolamentazione del mercato immobiliare, nonché l'insufficienza dell'edilizia pubblica, non sono in grado di contrastare le **diseguaglianze e la marginalizzazione**; a ciò si aggiunge l'aumento di fenomeni di pregiudizio dei proprietari rispetto a possibili affittuari e la convenienza del modello di affitti brevi per turisti e studenti.

A Torino, ad esempio, alcuni dati illustrano la portata del fenomeno (Città di Torino, 2023): l'incremento del prezzo medio dei canoni di locazione nel mercato privato è stato del 3,7% dal 2022 al 2023; l'aumento delle domande di case ERP (Edilizia Residenziale Pubblica) è stato dell'8,7%; l'80% delle domande di emergenza abitativa è riconducibile a sfratti per morosità; sono in aumento le abitazioni pubbliche e private non occupate (guardando al solo Piemonte, sono oltre 78 mila a Torino, circa 314 mila nella Città Metropolitana di Torino ed oltre 820 mila in tutta la Regione Piemonte).

L'aumentata vulnerabilità riferita a diverse fasce di popolazione, osservata anche grazie ai numerosi progetti di "abitare sociale" sostenuti nel tempo, porta a concentrarci sulla promozione di strumenti e misure per la sostenibilità della spesa abitativa e di contrasto ai fattori di diseguaglianza, anche attraverso lo studio

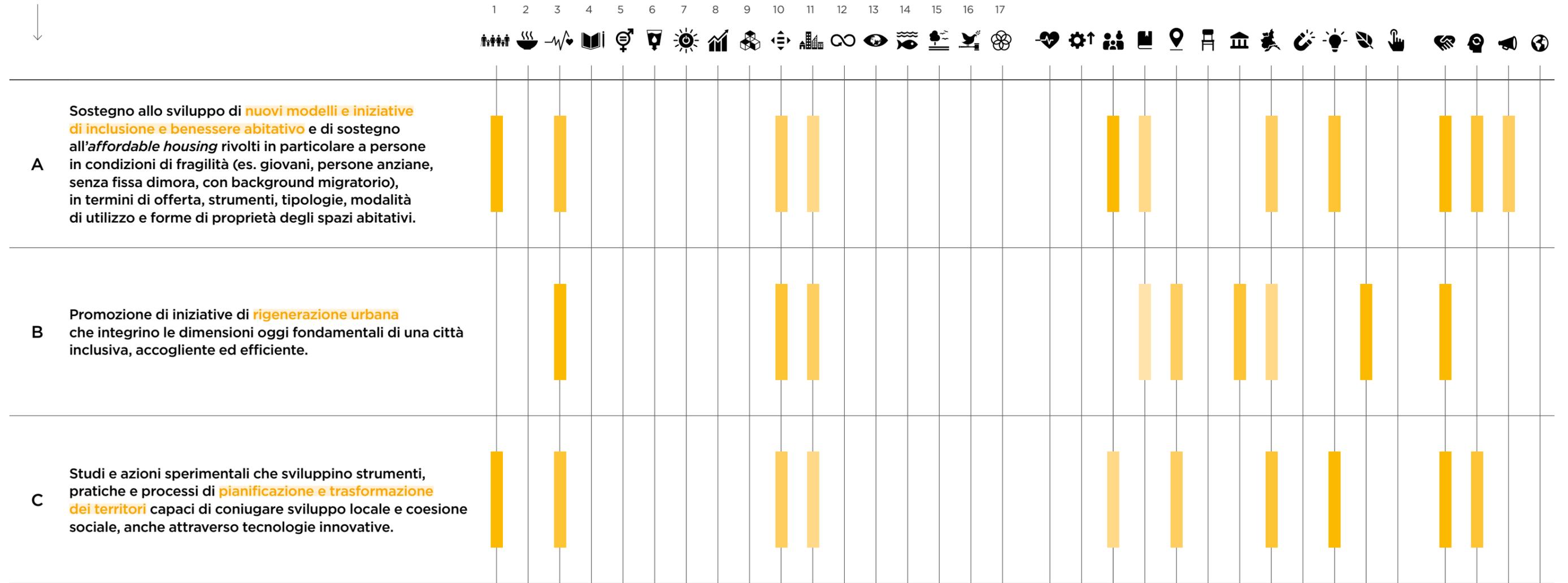
e il monitoraggio dello sviluppo di modelli economicamente sostenibili, socialmente inclusivi nazionali o ancora non presenti nel panorama italiano. Tra i primi, ha elementi di speciale interesse l'azione della Cassa Depositi e Prestiti che, nel recente Piano Strategico, accosta allo *Student, Social e Senior Housing* il concetto di *Service Housing*, dedicati a giovani professionisti del settore privato e dei servizi pubblici essenziali (CDP, 2024).

Gli ingenti investimenti pubblici degli ultimi anni hanno consentito l'avvio di alcune azioni di ripensamento di porzioni urbane anche in chiave culturale, sociale ed energetico-ambientale; ciò richiede una spesa non occasionale di ordine manutentivo e gestionale, oltre all'ideazione di nuove prospettive di **rigenerazione urbana**, anche leggera, ma non per questo inefficace, quando siano esaurite le risorse del PNRR e di altre programmazioni. Alcuni modelli di ripensamento delle città e dei territori sembrano poter conciliare le esigenze della città sostenibile, nuovi ritmi e nuovi modi di abitare, lavorare e trascorrere il tempo libero e richiedono un passaggio da un approccio basato su un concetto di spazio urbano ancora fortemente monofunzionale, con il centro città e le sue diverse specializzazioni, a quello tipico di una città policentrica, con interventi di trasformazione pensati per una maggiore prossimità e accessibilità, funzionali alle esigenze essenziali della vita di ogni abitante, mirati a un migliorato benessere individuale e collettivo e allo sviluppo territoriale.

Quanto osservato sinora, anche attraverso l'esperienza di soggetti terzi, invita a porre attenzione ai possibili effetti di gentrificazione che le operazioni di riqualificazione di spazi pubblici possono generare.

La Missione svilupperà pertanto la propria azione temperando le problematiche individuali e familiari e collettive con le necessarie prospettive di riflessione e intervento sistemico sui modelli dell'abitare, in stretta connessione con la rigenerazione degli spazi urbani.

# Elementi di strategia





## Giovani 18-34 anni Persone over 35 Rigenerazione urbana

### Esempi di KPI

(Key Performance Indicator, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di giovani 18-34 anni che hanno usufruito di servizi e soluzioni abitative in risposta ai loro bisogni (fruizione dell'offerta abitativa di almeno 3 mesi).
2. Numero di persone over 35 in situazione di fragilità che hanno usufruito di soluzioni abitative.
3. Numero di abitanti delle aree interessate da iniziative di rigenerazione urbana, che includono anche azioni in grado di coniugare inclusione sociale e promozione della sostenibilità energetica-ambientale.

# Missione Favorire il lavoro dignitoso

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

Malgrado si sia registrato negli ultimi anni un miglioramento del tasso di disoccupazione per effetto sia dell'andamento positivo dell'occupazione, sia della contrazione della popolazione tra i 15 e i 34 anni, il mercato del lavoro presenta ancora forti debolezze e sfide rilevanti.

Il lavoro è ancora afflitto da salari stagnanti, bassa intensità lavorativa e contratti brevi, che incidono negativamente sui livelli di reddito, insufficienti a rispondere adeguatamente all'attuale costo della vita e che colpiscono soprattutto **donne, giovani e stranieri**. In Italia, il lavoro povero è aumentato dal 9,5% nel 2010 all'11,5% nel 2022, con oltre la metà dei lavoratori a tempo parziale che dichiara di voler lavorare di più (ISTAT, 2024f).

Nel 2023, il tasso di **disoccupazione giovanile** tra i 15 e i 34 anni è sceso di un punto percentuale rispetto all'anno precedente, dal 14,4% al 13,4% (ISTAT, 2024f), meno rispetto alla diminuzione registrata dal tasso di disoccupazione totale; la quota di Neet 15-29enni, secondo le stime in riduzione di 5 punti percentuali, oggi al 16,1% (ISTAT, 2024f), si attesta tuttavia a un livello superiore rispetto alla media UE.

La maternità incide negativamente sull'occupazione femminile. Inoltre, le donne sono fortemente sottorappresentate nelle posizioni dirigenziali e, a parità di ruolo, guadagnano in media il 10% in meno degli uomini (De Rosa, 2024). Meno del 20% delle persone con disabilità tra i 15 e i 34 anni risulta occupata (ISTAT, 2022b). Su circa 60 mila detenuti in Italia, solo il 5,4% ha partecipato a corsi formativi e, nonostante il 33% di loro risulti coinvolto in attività lavorative, solo l'1% è impiegato in imprese private e il 4% in cooperative sociali (CNEL, 2024).

La crisi demografica, gli elevati tassi di dispersione scolastica, la mancanza di candidati e di competenze specialistiche, la "fuga dal lavoro" e "la fuga di cervelli" sono alcuni dei fenomeni che abbiamo osservato in questi anni. Il **livello di istruzione** è uno dei fattori che determina la stabilità economica degli individui: più basso è il titolo di studio, maggiore la probabilità di guadagnare un reddito basso. Nei prossimi 5 anni, il 38% del fabbisogno occupazionale riguarderà professioni con una formazione terziaria e il 46% con una formazione di secondo grado tecnico-professionale (Unioncamere, 2023). La **difficoltà di reperimento del personale** è passata dal 26% nel 2019 al 45% nel 2023 (ISTAT, 2024f). Le prospettive di nuovi mestieri negli ambiti green e digitale rappresentano un'opportunità, ma si temono gli effetti della digitalizzazione sulla domanda di lavoro di molte professioni e mestieri: nel prossimo quinquennio 2024-2028 si stima che per più di 2,3 milioni di lavoratori in Italia saranno richieste competenze green intermedie (quasi i due terzi del fabbisogno del quinquennio) e per quasi 1,5 milioni di lavoratori competenze elevate (oltre il 40% del totale). Più di 2,1 milioni di occupati avranno bisogno di competenze digitali (ISTAT, 2024f; UNIONCAMERE, 2023).

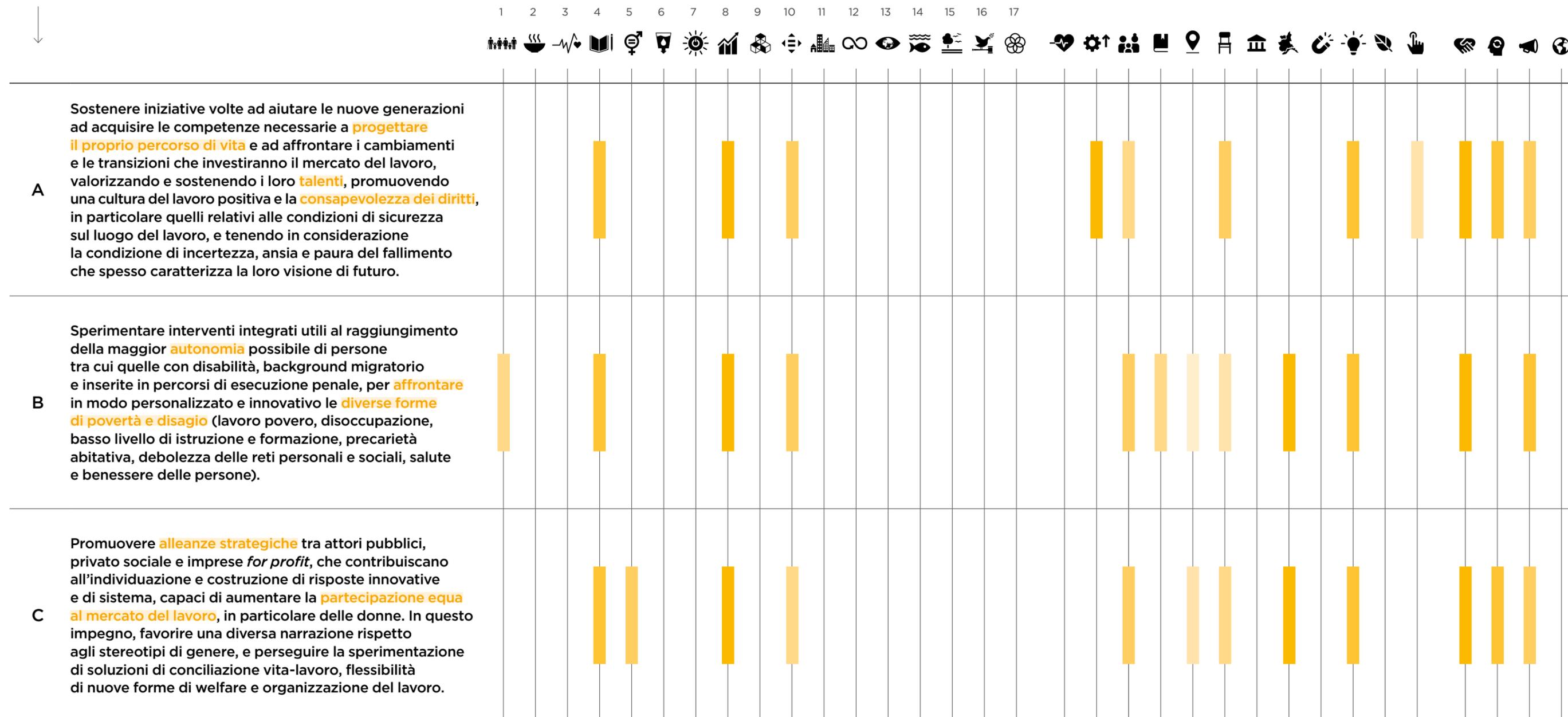
Si tratta di problematiche sistemiche che hanno manifestazione locale e che possono essere affrontate anche a questo livello: per farlo, tuttavia, sono necessarie **alleanze territoriali per il lavoro** e misure che sostengano l'orientamento, il rafforzamento delle competenze e la formazione continua lungo tutto l'arco della vita.

Dalle progettualità avviate dalla FCSP emerge chiaramente come la **percezione del lavoro** in termini di rappresentazioni e aspettative sia profondamente cambiata. Nella scelta o nel mantenimento di un'occupazione, le nuove generazioni mostrano una crescente sensibilità verso i temi della sostenibilità, cercano opportunità che offrano non solo buoni salari ma anche valori da condividere. L'autorealizzazione personale, la flessibilità negli orari di lavoro, la conciliazione vita-lavoro sono fattori che segnano un cambio di paradigma nella scala valoriale rispetto al modo in cui si guarda al lavoro, su cui anche la Fondazione intende interrogarsi. Daremo priorità all'individuazione di nuove strategie volte ad attrarre e trattenere talenti, ridurre i divari tra la domanda di lavoro e le aspettative delle persone, alla promozione di nuove forme di welfare e organizzazione del lavoro che incentivino anche l'occupazione femminile.

È necessario un impegno a lungo termine che richieda da un lato il potenziamento delle capacità dei sistemi di istruzione e formazione di fornire competenze di alta qualità immediatamente disponibili, dall'altro la sperimentazione di percorsi basati sull'apprendimento esperienziale e modelli formativi ibridi, flessibili e personalizzabili, che sfruttino tecnologie innovative come il *microlearning* e le certificazioni agili, per rispondere rapidamente alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

La valorizzazione di ogni talento, delle peculiarità e delle diversità, il rafforzamento delle abilità cognitive di base e trasversali, l'accompagnamento delle persone lungo tutto l'arco della vita saranno temi prioritari per la Fondazione. Risulta evidente, inoltre, la necessità di contribuire ad avviare iniziative capaci di anticipare i bisogni occupazionali e facilitare la creazione di posti di lavoro migliori e più inclusivi.

## Elementi di strategia





Giovani coinvolti  
Percorsi di formazione  
Inserimenti lavorativi  
Parità di genere

**Esempi di KPI**  
(Key Performance Indicator, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di giovani coinvolti in interventi di attivazione, orientamento al lavoro e rafforzamento delle competenze trasversali.
2. Numero di persone formate attraverso percorsi di *upskilling/reskilling* delle competenze durante tutto il loro percorso lavorativo e di vita o coinvolte in tirocini formativi.
3. Numero di inserimenti lavorativi (contratti di almeno 4 mesi e 20 ore settimanali).
4. Numero di donne coinvolte in nuovi interventi di promozione dell'occupazione, della parità di genere e della conciliazione vita-lavoro.



# Missione Educare per crescere insieme

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

La denatalità e la povertà educativa hanno ripercussioni sul sistema educativo e scolastico, sul welfare e sullo sviluppo economico. In Italia, 1,3 milioni di minorenni vivono in povertà assoluta (ISTAT, 2024h). Nel quadro del Fondo Nazionale per il Contrasto alla Povertà Educativa Minorile, abbiamo raccolto evidenze di quanto il fenomeno multidimensionale della povertà educativa richieda interventi sistemati, integrati e precoci, fin dai primi anni di vita e con un focus sulla qualità, sulla disponibilità di opportunità formative e sull'accessibilità dei servizi educativi e di cura. I ragazzi e le ragazze che abbandonano gli studi (10,5%) sono una quota rilevante (ISTAT, 2024e) e la quota di studenti senza le competenze di base attese a fine percorso è denunciata come elevata: al completamento del percorso di studi delle scuole superiori, gli studenti che raggiungono il livello previsto in italiano e matematica è rispettivamente pari al 62% ed al 55% in Italia ed al 68% ed al 64% nel Nord-Ovest (Invalsi, 2024). Per questa ragione negli ultimi anni la FCSP ha operato per costruire comunità educanti che hanno manifestato la loro efficacia soprattutto grazie alla proficua relazione tra soggetti pubblici e privati e alla precocità delle azioni preventive, che richiedono un **nuovo ruolo per i nuclei familiari**, spesso considerati meri destinatari degli interventi. Le prime azioni sperimentate di protagonismo delle famiglie, attivate sui temi della prima infanzia e della disabilità, informano del valore di azioni che accompagnano nel concreto e con gradualità la possibilità dei nuclei familiari di partecipare, costruire alleanze positive, essere agenti di cambiamento.

Soprattutto per gli studenti con background migratorio e per quelli residenti in aree territoriali più svantaggiate risulta difficile raggiungere adeguati livelli di educazione (Ires Piemonte, 2024). Permangono criticità anche sul fronte degli studenti con disabilità, sia per la carenza di insegnanti di sostegno adeguatamente formati, sia per l'impatto del turnover degli insegnanti sulla continuità educativa (ISTAT, 2024i). Cresce, inoltre, la presenza di ragazzi e ragazze con bisogni educativi speciali, cioè il 7,9% della popolazione studentesca (Censis, 2024). Gli studenti provenienti da

contesti più socialmente ed economicamente fragili riportano, in media, livelli più bassi in tutte le abilità sociali ed emotive rispetto ai loro coetanei con background socioeconomici favorevoli (OCSE, 2024b).

Il rapporto UNICEF 2024 rileva un peggioramento della **salute mentale degli adolescenti** italiani tra i 14 e i 19 anni, che viene in generale attribuito agli effetti del Covid. Le lezioni apprese tramite diverse progettualità suggeriscono che la scuola e i contesti educativi possono concorrere a promuovere – fin dai primi anni di vita – consapevolezza personale, rispetto di sé e delle relazioni con gli altri. Parimenti, abbiamo riscontrato che la complessità dei bisogni educativi e la gestione delle relazioni richiedono un rafforzamento anche degli adulti di riferimento, con riguardo ai professionisti della cura e dell'educazione (insegnanti, educatori, assistenti sociali, personale sanitario) rispetto ai quali si registra una carenza numerica ormai strutturale accompagnata da un insufficiente riconoscimento del loro ruolo sociale.

Parallelamente, cresce la **segregazione scolastica**, con impatti negativi sulla coesione sociale e sulle opportunità per i giovani. Le risorse stanziare dal PNRR sono un'opportunità significativa che però istituzioni scolastiche ed enti locali stanno trovando difficoltà a trasformare in miglioramenti concreti e continuativi per il settore educativo. Si prevedono importanti effetti – in prospettiva – sugli aspetti gestionali degli investimenti strutturali operati, che potrebbero ampliare le diseguaglianze. Gli apprendimenti derivanti dall'impegno nel Fondo per il contrasto alla povertà educativa, dalle azioni a sostegno delle misure PNRR in ambito educativo e da Città dell'Educazione costituiscono un patrimonio di conoscenze e competenze che potranno essere modellizzate e diffuse per il trasferimento di processi, metodi, dispositivi validati verso territori meno coperti dall'intervento della FCSP.

La FCSP ritiene pertanto prioritario – anche attraverso l'iniziativa Città dell'Educazione – investire sulla consapevolezza di sé e delle proprie potenzialità di bambini, bambine, ragazzi e ragazze e giovani e sulla loro partecipazione attiva, affinché le comunità li riconoscano come agenti di cambiamento, corresponsabili del percorso di crescita loro e delle comunità medesime. Siamo ormai consapevoli che intervenire precocemente facilitando l'**accesso** e sostenendo la **qualità dei servizi per la prima infanzia** è fondamentale per contrastare le diseguaglianze. Allo stesso modo promuovere metodologie didattiche innovative, valorizzando con intelligenza dati e tecnologia, può consentire di sostenere il successo formativo, permettere l'espressione dei talenti, promuovere un efficace orientamento, personalizzare gli apprendimenti. Investiremo nella formazione degli adulti di riferimento anche riguardo alle competenze sociali ed emotive. Ci impegneremo, quindi, in un'operazione culturale che elevi l'**apprezzamento sociale delle professioni educative** coinvolgendo media, famiglie e tutti gli attori sociali ed istituzionali rilevanti. È inoltre cruciale sostenere progetti riguardanti la genitorialità e il **protagonismo educativo delle famiglie**. L'infrastrutturazione dei territori attraverso alleanze educative pubblico-privato è una dimensione qualificante per consolidare una **cultura mainstream** del lavoro di rete cooperativo e una visione condivisa dell'educazione, veicolando un approccio trasformativo, in cui la FCSP possa, per sua natura e attitudine, svolgere un ruolo di facilitazione, co-costruzione, diffusione di buone pratiche e modelli di riferimento, *Advocacy*.

## Elementi di strategia

Elementi di strategia	SDGs																	Fattori chiave												Trasversalità metodologiche												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37					
<p><b>A</b></p> <p>Sostenere progetti che mirino al benessere delle persone <b>minorenni</b> e contribuire al rafforzamento delle loro <b>competenze cognitive, culturali, digitali, sociali ed emotive</b>, perché tutte e tutti realizzino liberamente se stessi e le proprie aspirazioni, partecipando attivamente, con rispetto, consapevolezza e spirito critico, ai cambiamenti per un futuro più sostenibile ed equo, diventando adulti e cittadini responsabili.</p>			■	■	■				■											■	■																				■	■
<p><b>B</b></p> <p>Sostenere, con approcci innovativi, l'<b>empowerment</b>, l'aggiornamento continuo, la partecipazione degli <b>adulti di riferimento della comunità educante</b> (famiglie, docenti, educatori, operatori sociali, culturali, sportivi e sanitari, soggetti inediti, ecc.), che hanno responsabilità di cura ed educazione.</p>				■			■		■											■	■																			■	■	
<p><b>C</b></p> <p><b>Ridurre</b> le diseguaglianze e la <b>povertà educativa minorile</b>, grazie a ecosistemi educativi competenti, capaci di operare secondo una logica collaborativa, multidimensionale, multi-attore, intersezionale e personalizzata, fondata su un uso consapevole dei dati e delle tecnologie, orientati alla <b>qualità educativa delle opportunità</b> (formali, non formali e informali), all'innovazione di metodi, processi e contesti in un'ottica inclusiva, anche attraverso le competenze del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo.</p>				■					■	■										■		■	■	■	■		■												■	■	■	
<p><b>D</b></p> <p>Promuovere la <b>cultura dei diritti dell'infanzia</b> e dell'adolescenza, attraverso la sensibilizzazione, la capitalizzazione delle pratiche per le policy, nonché azioni di <b>Advocacy</b>, anche riguardanti le professioni educative.</p>							■		■	■											■		■																	■	■	



Bambini e bambine **0-6 anni**  
Tempo **extrascolastico** ed estivo  
Insegnanti e **educatori** coinvolti  
**Famiglie** partecipanti

**Esempi di KPI**

(Key Performance Indicator, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di bambini e bambine di 0-6 anni coinvolti nelle azioni sostenute.
2. Numero di bambini e bambine, ragazzi e ragazze coinvolti in attività educative, ricreative e di promozione del benessere nel tempo extrascolastico ed estivo.
3. Numero di insegnanti, dirigenti, educatori, operatori sociali, culturali, sanitari e sportivi, volontari coinvolti in attività di formazione, capacity building, comunità di pratica.
4. Numero di famiglie partecipanti attivamente alle azioni dei progetti.



# Missione **Diventare comunità**

## Statement di Missione

Sosteniamo lo sviluppo di comunità competenti e accoglienti, dove ogni persona possa autodeterminarsi contribuendo alla prosperità e al benessere collettivi, grazie anche a una rinnovata visione della cura e della salute come bene comune.

Contribuiamo a contrastare le povertà materiali e relazionali, sostenendo la cultura della solidarietà e del dono e costruendo reti di prossimità e forme di reciprocità e di attivazione locale che rafforzino il capitale sociale delle comunità.

## Dati di contesto e attività

L'epoca di policrisi ha un impatto significativo sulle comunità locali e sulla loro resilienza. La Missione si propone di lavorare perché le comunità acquisiscano competenze e strumenti organizzativi per contribuire a fronteggiare problematiche che toccano i loro membri e che dinamiche solidali di prossimità possono aiutare a mitigare.

In Europa, oltre 11 milioni di bambini/e ragazzi/e tra 0 e 19 anni soffrono di un problema di salute mentale, con un'incidenza maggiore, nella fascia d'età 15-19, per le ragazze (UNICEF, 2024b). Nonostante la crescente attenzione al tema, continua a osservarsi una scarsa capacità di risposta dei servizi. Sulla base del nostro precedente impegno su questi temi e considerando che la gran parte dei disturbi insorge in adolescenza, come indicato nell'elemento di strategia A, riteniamo che nel prossimo quadriennio sia fondamentale potenziare le iniziative a sostegno di azioni tese alla prevenzione e all'intercettazione precoce del disagio e di interventi tempestivi, in particolare per le persone giovani. Si tratta di un imperativo non solo sociale ma anche economico, alla luce dei significativi costi che sono associati a una mancata azione a favore della salute mentale.

In Italia il quadro demografico presenta un aumento dell'aspettativa di vita a fronte della bassa natalità e di un progressivo invecchiamento della popolazione: per le coorti della popolazione più mature si osserva una minore autonomia nelle diverse attività fuori casa e nella socializzazione. Più in dettaglio, tale fenomeno si fa molto importante nella fascia sopra i 75 anni, in particolare femminile, quando emerge il problema della povertà relazionale (ISTAT, 2024d). Attraverso le sperimentazioni avviate in questi anni abbiamo appreso come le pratiche di prossimità rappresentino un valido strumento anche per contrastare la povertà relazionale, aumentando il grado di fiducia nella comunità di riferimento. In particolare, per le persone anziane sarà importante immaginare strumenti molto personalizzati di intervento, differenziati sulla base dei diversi bisogni espressi dalle stesse, promuovendone un ruolo attivo all'interno della comunità (elemento di strategia B).

In Italia l'offerta di assistenza appare eccessivamente incentrata sull'istituzionalizzazione piuttosto che su forme di aiuto che permettano alle persone anziane e/o con disabilità di continuare a vivere in famiglia o in condizioni abitative realmente indipendenti (ISTAT, 2023). I caregiver sono circa 8 milioni e, di questi, oltre 7 sono informali, ovvero familiari e, tra questi, il 60% sono donne (ISTAT, 2022c). Il lavoro di cura mette a rischio non solo l'accesso o il mantenimento del lavoro, ma anche la salute fisica e mentale dei caregiver familiari, con le donne che sono più esposte agli effetti negativi (Borgi et al., 2024). A ciò si unisce la crisi delle professioni d'aiuto sociali e sanitarie: a essa concorrono carenze di organico, bassi livelli retributivi, scarsa motivazione al lavoro, basso riconoscimento professionale e benessere lavorativo. Per questo, l'elemento di strategia C prevede che la Compagnia sviluppi una rinnovata attenzione verso le persone impegnate in attività di cura sia professionali sia informali.

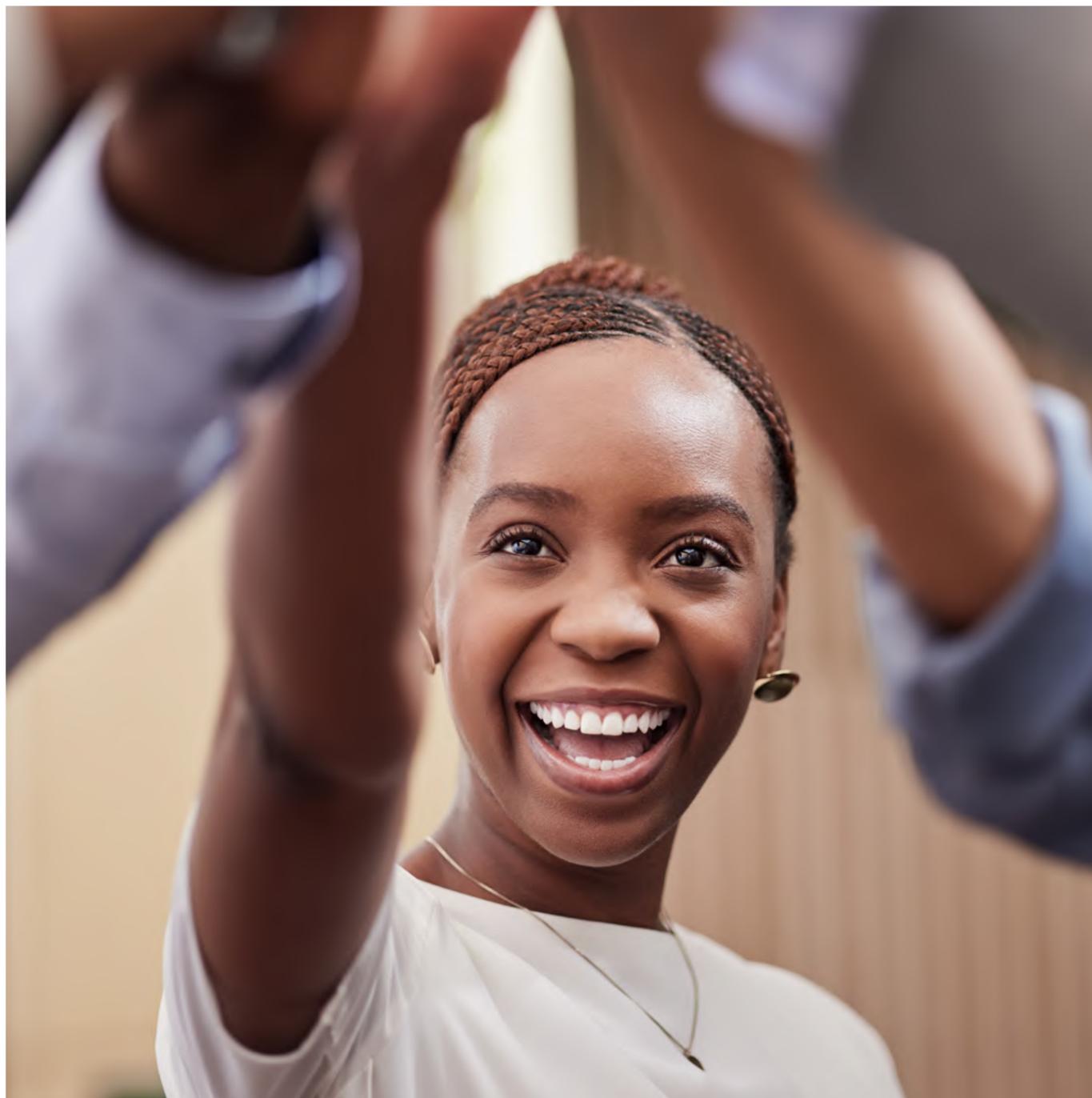
La mancanza di personale educativo e sanitario è una delle cause dell'aggravarsi della crisi del sistema carcerario, insieme alla carenza di spazi e di opportunità socio-lavorative, unita al problema del sovraffollamento: nel nostro Paese sono 61.480 i detenuti per 51.234 posti ufficiali (Associazione Antigone, 2024).

La povertà alimentare, intesa come deprivazione alimentare materiale o sociale, colpisce circa 6 milioni di persone in Italia (Bozzi et al., 2023). I dati disponibili sulle attuali misure di contrasto mostrano oscillazioni nelle quantità di cibo raccolte e distribuite, nella scarsa qualità del cibo recuperato, come pure limitato investimento sull'educazione al consumo, insufficiente consapevolezza del rapporto tra cibo, salute e ambiente. Nel sostegno a reti locali di contrasto alla povertà alimentare, è emerso come sia necessario rivedere la filiera di approvvigionamento con uno sguardo sistemico, per garantire accesso a cibo sano e in modo continuativo a tutti: come previsto nell'elemento di strategia D, lavoreremo per la costruzione di sistemi sostenibili che guardino alle politiche locali del cibo come cornice strategica di riferimento, in grado di integrare la dimensione sociale, economica e ambientale.

Per affrontare in modo adeguato sfide globali quali il cambiamento climatico, le disuguaglianze e la crisi demografica, sono necessarie azioni collettive, in quanto fortemente intersettoriali e multidimensionali. L'esperienza ci dà conferma che le fondazioni di comunità possono essere uno degli strumenti per promuovere questo cambio di paradigma, svolgendo un ruolo abilitante, in un disegno di infrastrutturazione sociale territoriale, connettendo i soggetti locali con il sistema pubblico di welfare. L'elemento di strategia E si riferisce all'importante ruolo svolto da questi presidi filantropici di prossimità. Oggi in Italia ne risultano attivi 52, diffusi in 11 regioni e 39 province; tra queste 12 sono nel Nord-Ovest, mentre in Europa superano le 900 unità (Mereta, 2023).

## Elementi di strategia

	SDGs																	Fattori chiave										Trasversalità metodologiche									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	1	2	3
<p><b>A</b></p> <p>Promuovere la salute e il benessere mentale delle giovani generazioni, attraverso il protagonismo delle persone giovani nella costruzione di risposte efficaci e nel lavoro di <i>Advocacy</i> per una <b>nuova cultura della salute e del benessere mentale</b>, che prenda in considerazione le cause profonde di quella che è una crisi a livello globale.</p>			■															■																	■	■	■
<p><b>B</b></p> <p>Sostenere le comunità locali ad affrontare la <b>transizione demografica</b> e le trasformazioni del tessuto sociale, a partire dalla promozione dell'invecchiamento in salute, facilitando un <b>ruolo attivo delle persone anziane</b> all'interno della comunità, contrastando la povertà relazionale, sfruttando le opportunità offerte dalla transizione tecnologica e digitale e promuovendo pratiche di prossimità.</p>			■															■																	■	■	■
<p><b>C</b></p> <p>Promuovere la qualità della vita e il benessere delle persone che svolgono lavoro di cura sia professionale sia informale, sviluppando un approccio attento alla prospettiva e alle disuguaglianze di genere, nella cornice della promozione di un'ampia riflessione culturale sulle questioni della <b>politica</b>, dell'<b>economia</b> e dell'<b>etica della cura</b>.</p>					■		■											■																	■	■	■
<p><b>D</b></p> <p>Sostenere sistemi di collaborazione territoriale per l'approvvigionamento e la distribuzione di beni alimentari, nella prospettiva di politiche locali del cibo, in grado di coniugare tematiche quali <b>contrasto alla povertà alimentare</b>, accesso a cibo sano in modo continuativo e sostenibile, impatto ambientale/mitigazione e adattamento al cambiamento climatico.</p>		■										■						■																	■	■	■
<p><b>E</b></p> <p>Rafforzare il ruolo catalitico delle Fondazioni di comunità e consolidare ed estendere partnership locali strategiche con i diversi <i>stakeholder</i> del territorio, per avviare progettualità innovative che promuovano sviluppo locale e forniscano <b>risposte integrate</b> e multilivello per <b>persone con disabilità</b> e in condizioni di <b>vulnerabilità ed esclusione sociale</b>, tra cui persone detenute e persone senza dimora.</p>									■	■								■																	■		■



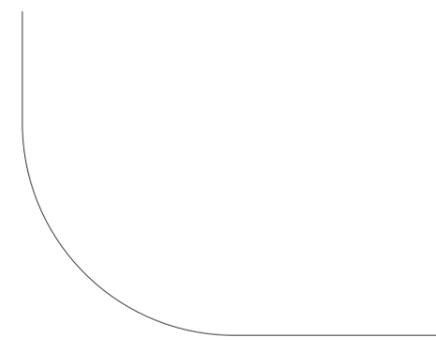
Benessere e **salute mentale**

**Percorsi di cura** personalizzati

Contrasto alla **povertà alimentare**

Fondazioni di **comunità**

**Povertà relazionale**



#### **Esempi di KPI**

*(Key Performance Indicator, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)*

1. Numero di persone di minore età e giovani coinvolte in attività di prevenzione e promozione della salute e benessere mentale e in iniziative di *Advocacy* per una nuova cultura della salute e del benessere mentale.
2. Numero di persone coinvolte in percorsi di cura personalizzati implementati o attivati nelle iniziative sostenute.
3. Numero di persone raggiunte nell'ambito di iniziative di contrasto alla povertà alimentare.
4. Numero di progetti promossi dalle Fondazioni di comunità sostenute e accompagnate dalla FCSP.
5. Numero di persone in situazione o a rischio di povertà relazionale coinvolte in progetti della FCSP.

# Missione Collaborare per l'Inclusione

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

Il calo demografico che ormai da anni caratterizza il nostro Paese mostra che nel 2024 in Italia si contano poco più di 10,38 milioni di giovani (18-34 anni), con una perdita di oltre 3 milioni di giovani (-22,9%) dal 2002 (ISTAT, 2024a). I giovani affrontano, oltre alle vecchie, anche le nuove povertà, come l'isolamento sociale e l'instabilità lavorativa da cui deriva una maggiore difficoltà nella costruzione di autonomia, l'ansia per il futuro e il disagio psicologico, così come la sfiducia e la delusione verso le istituzioni. Il 65% dei giovani tra i 18 e 34 anni ha un forte senso di incertezza sul futuro, più del 61% ritiene di contare poco per la società, l'84% pensa che l'Italia sia un paese in declino e il 61% dichiara che se ne avesse la possibilità lascerebbe l'Italia (Censis, 2023). Occorre promuovere un cambio di paradigma che favorisca il protagonismo giovanile, affinché i giovani possano sperimentare, rischiare e imparare dagli errori, in un'ottica di responsabilizzazione ed *empowerment*. Si devono quindi creare le condizioni abilitanti per permettere ai giovani di confrontarsi con altre generazioni, partecipare ai processi decisionali e rimuovere gli ostacoli all'accesso alle opportunità esistenti sui territori, particolarmente per chi ha maggiori condizioni di fragilità, lavorando sempre più in ottica preventiva.

Tra la popolazione residente di cittadinanza straniera, l'incidenza della povertà assoluta è pari al 35,1% per le famiglie di soli stranieri rispetto al 6,3% per le famiglie di soli italiani (ISTAT, 2024h). Il governo delle migrazioni è questione trasversale, strutturale e di lungo periodo che richiede di intervenire sui fattori che determinano questo svantaggio strutturale. Le esperienze hanno fatto emergere l'importanza di sostenere alleanze territoriali per la costruzione di **sistemi di risposte** ai bisogni delle persone a rischio di marginalità. Rafforzeremo questo impegno in ottica multidimensionale, concentrandoci, in particolare, su persone minorenni, giovani e donne. Le azioni mireranno al superamento degli ostacoli di natura economica, sociale, procedurale e culturale che le persone incontrano nei processi di inclusione, crescita e autodeterminazione. Inoltre, a fronte della transizione demografica, la popolazione immigrata rappresenta una risorsa per il mercato del lavoro. In ottica trasversale, capace di coniugare obiettivi di sviluppo e al contempo di contrasto alle disuguaglianze, promuoveremo corridoi lavorativi per rifugiati e migranti e lavoreremo per promuovere narrazioni orientate alla ricerca di futuri comuni possibili capaci di coniugare sviluppo economico-territoriale e inclusione.

A livello nazionale vi è l'obiettivo di implementare e potenziare – nell'ambito del quadro europeo – una rete di servizi di supporto multidisciplinare alle vittime di violenza. I dati relativi alle chiamate al numero anti-violenza evidenziano un andamento in forte crescita nel 2024 rispetto al 2023 (ISTAT, 2024l); soprattutto in rapporto alle violenze di genere. Le analisi dei *Piani strategici nazionali contro la violenza di genere* segnalano la presenza di diverse criticità legate sia all'attuazione degli interventi, sia alla capacità di reperire dati integrati e comparabili. Approfondiremo e amplieremo il nostro intervento su questi temi, promuovendo, oltre a interventi in supporto alle vittime di violenza, anche azioni volte a indurre un cambiamento culturale nel rapporto tra i generi e quindi nel contrasto alla violenza di genere.

Nel 2024, circa 700 milioni di persone, equivalenti al 9,2% della popolazione mondiale (World Bank, 2024b), vivevano con meno di 2,15 dollari al giorno, soglia definita come di povertà estrema. Di queste, il 67% (World Bank, 2024b) risiedeva nell'Africa Subsahariana, confermando la regione come la più povera al mondo (World Bank, 2024b). Le **sfide globali**, come il cambiamento climatico, i conflitti, le migrazioni e le disuguaglianze sociali, sono sempre più intrecciate e hanno un impatto a livello locale e internazionale. Abbiamo appreso che rafforzare i sistemi di cooperazione e partnership territoriali a livello internazionale è cruciale per contribuire a ridurre la povertà, le disuguaglianze e promuovere la pace e la solidarietà. I quadri europei e nazionali di riferimento della cooperazione internazionale stanno progressivamente evolvendo, riconoscendo nuovi attori, tra i quali quelli filantropici, e nuove modalità di instaurare collaborazioni. Seguiremo queste evoluzioni e promuoveremo reti e partenariati territoriali pubblico-privato in ottica di sistema impostando una *governance* condivisa in grado da favorire il protagonismo delle società civili locali e delle diaspore migratorie.





Background **migratorio**  
Persone **vittime** di violenza  
Attività di **empowerment**  
**Partenariati** territoriali

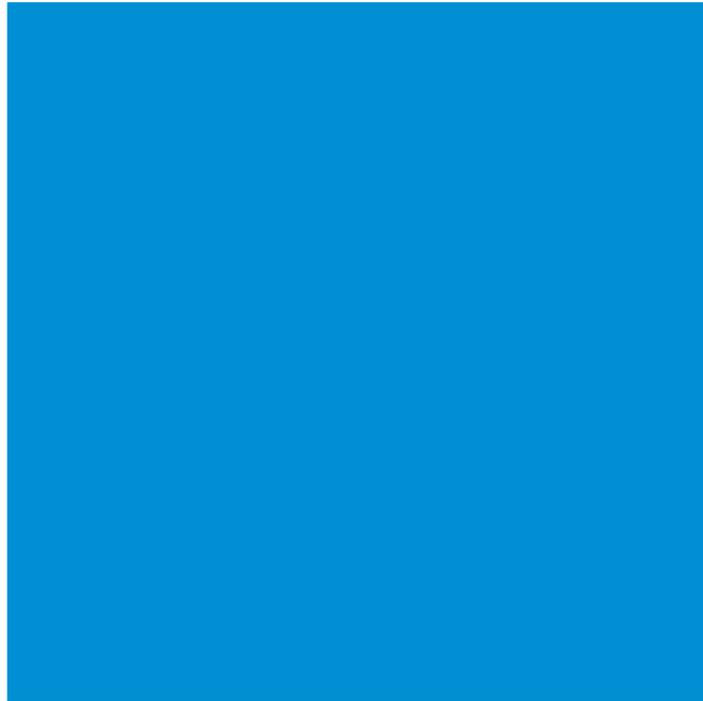
**Esempi di KPI**  
(*Key Performance Indicator*, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero persone con background migratorio raggiunte dalle iniziative promosse.
2. Numero di persone vittime di reato e/o vittime di violenza, in particolare di genere, coinvolte in interventi di prevenzione e di supporto.
3. Numero di giovani coinvolti in attività di *empowerment*, protagonismo, autonomia, rafforzamento competenze.
4. Numero di partenariati territoriali tra Italia e Africa volti alla promozione di uno sviluppo sostenibile.



Pianeta.

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



#### Statement di Obiettivo

Collaboriamo con istituzioni, comunità e persone per creare valore e affrontare le grandi sfide per il futuro del territorio e delle prossime generazioni, attraverso azioni trasformative ad alto impatto sociale, ambientale ed economico. Sosteniamo la ricerca, la conoscenza e la formazione affinché i talenti e le idee migliori si consolidino e possano diventare volano di sviluppo. Abilitiamo la diffusione della cultura dell'innovazione per favorire il progresso e il rilancio del territorio legati alla transizione tecnologica. Per la salute delle persone, favoriamo processi di cambiamento sistemico in ambito sanitario e adottiamo un approccio circolare al benessere. Sviluppiamo soluzioni che possano ripristinare un equilibrio fra gli esseri umani e l'ambiente, per contrastare le diseguaglianze e garantire così prosperità per tutte e tutti. Promuoviamo l'internazionalizzazione quale strumento per offrire a enti e istituzioni locali l'opportunità di coinvolgimento sui temi più rilevanti nel dibattito globale anche con azioni di accompagnamento verso opportunità internazionali.

# Pianeta.



# Linee di intervento

L'Obiettivo Pianeta declina la strategia della Fondazione aggiornando la propria azione tramite una relazione con istituzioni e partner attiva, basata su fiducia e flessibilità, capace di intercettare sinergie, opportunità e bisogni nei diversi ambiti di intervento.

Attiviamo nuove e specifiche iniziative rispetto alle priorità tematiche di sviluppo territoriale sostenibile e di contrasto alle disuguaglianze. Nel primo caso tramite iniziative più indirizzate alla valorizzazione dei risultati di ricerca scientifica e innovazione e di apertura internazionale del territorio, nel secondo caso tramite azioni più vicine alla dimensione del sistema salute, strettamente correlato con il benessere dei cittadini e alla protezione dell'ambiente.

L'Obiettivo integra le lezioni apprese in riferimento all'impatto sugli SDGs introducendo in ciascuna delle cinque Missioni una forte cultura trasversale di innovazione, di valorizzazione dei dati nella logica della *learning organization* e di impegno interdisciplinare.

Le iniziative negli ambiti di **salute e benessere** si baseranno sullo sviluppo di interventi sperimentali ad alto impatto e di natura trasformativa, come nel caso del sostegno all'acquisizione di grandi attrezzature sanitarie o l'impegno a favorire l'allineamento del sistema ospedaliero ad una transizione tecnologica sempre più rapida. Inoltre, nuove azioni nel settore sport e benessere saranno sviluppate con taglio sistemico, tramite iniziative che insistano sui determinanti di salute, cioè gli stili di vita e l'ambiente, secondo quella che oggi si definisce *circular health*, con sempre maggiore enfasi sull'importanza anche sanitaria dell'attività fisica.

Le lezioni apprese nei vari ambiti di azione dell'Obiettivo, tracciate nel capitolo "Lezioni apprese dall'operatività" della Sezione A di questo documento, insieme alla **cultura del dato**, costituiscono la base di partenza della strategia 2025-2028, che fa propri flessibilità e adattamento al costante mutamento di contesto, caratterizzato da innovazioni tecnologiche e di processo. Il lavoro sull'**innovazione** e le sue opportunità, analizzate e messe a disposizione dei partner, rimandano alla trasversalità metodologica *Advocacy*. L'utilizzo dei dati

e l'allineamento internazionale permettono un'analisi dei possibili *output* e *outcome* dei progetti PNRR in corso, così da aggiornare rapidamente le modalità di realizzazione da parte della FCSP di azioni complementari e rafforzative anche rispetto al post PNRR.

L'Obiettivo considera l'**economia sociale** un comparto ideale per sperimentazioni innovative da scalare verso dimensioni più ampie: per questo sostiene lo sviluppo di reti e di forme di coordinamento tra imprese sociali miranti allo sviluppo di filiere produttive di beni e servizi di qualità, che vedano nell'adozione di tecniche e tecnologie gestionali e produttive più avanzate un aspetto qualificante. Inoltre, grande attenzione è data alle competenze, in particolare nell'ambito del digitale e dell'imprenditorialità: le competenze delle persone, infatti, come quelle incorporate nelle organizzazioni, sono fondamentali per la riduzione delle disuguaglianze e lo sviluppo sostenibile.

Il sostegno alla **formazione**, alla **ricerca di base e applicata**, è interpretato dall'Obiettivo Pianeta come strumento di crescita economica e sociale. Con le Università, focalizziamo accordi strategici pluriennali su un numero limitato di grandi progetti trasformativi capaci di aumentare il posizionamento competitivo delle Università medesime, ma anche su iniziative di rilancio internazionale grazie a bandi esplorativi su *trend* di ricerca capaci di aggregare ricercatori e studenti. Con la Fondazione AI4Industry, l'impegno è rivolto ad una partnership su studi avanzati, per favorire l'attrazione di talenti internazionali e sulla formazione, per alimentare un ecosistema di competenze a favore della Fondazione stessa. Inoltre, l'Obiettivo opererà come *hub* per migliorare la collaborazione tra tutti gli attori del sistema della ricerca in un'ottica di *open science & innovation*, anche rafforzando le azioni di talent-matching tra i laureati/dottori di ricerca e le startup e PMI del territorio.

Sulla base delle lezioni apprese, l'Obiettivo Pianeta evolve nell'interpretazione della transizione ecologica: il Piano prevede che i principi di **sostenibilità** integrino tutte le azioni interne ed esterne della FCSP, assumendo la logica della *fair twin transition* ovvero **l'integrazione della transizione ecologica e digitale**, con un focus particolare sulla **giustizia sociale** e sulla **tenuta del sistema socioeconomico**. A tal fine, l'Obiettivo Pianeta agisce in complementarità e coordinamento con le istituzioni pubbliche, realizzando azioni specifiche quali il sostegno a progettualità di resilienza dei territori ai disastri naturali e la promozione di piani di sostenibilità ambientale nel Terzo Settore. Particolare attenzione è dedicata alla collaborazione con i soggetti del territorio per intervenire negli ambiti non coperti da misure del settore pubblico, ma anche per realizzare progetti emblematici e d'ispirazione, necessari ad aumentare le aspirazioni collettive di mitigazione e cambiamento e miranti al coinvolgimento delle comunità. Nuovo per l'Obiettivo Pianeta è anche il tema della diffusione di **conoscenza e consapevolezza su fenomeni quali l'antibiotico-resistenza e l'ecoansia**. Infine, un elemento trasversale è l'analisi e monitoraggio degli scenari post PNRR in particolare sulle Missioni di riferimento per le due transizioni: la Missione 2 (Ambiente) e la Missione 4 (Ricerca).

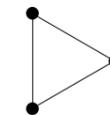
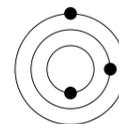
I campi d'azione dell'Obiettivo, in particolare ricerca e innovazione, impongono un confronto con un **contesto internazionale aperto**, più ampio della dimensione nazionale ed europea. L'internazionalizzazione viene interpretata dall'Obiettivo come strumento di accompagnamento del territorio verso il dibattito globale, ma anche di realizzazione di azioni di irraggiamento e concreta attrazione di investimenti, di competenze nonché di partecipazione a nuovi network. Le relazioni consolidate dell'Obiettivo Pianeta con enti internazionali facilitano collaborazioni e alleanze che possono avere un significativo impatto, di varia scala, su entrambe le priorità tematiche del Piano.

L'Obiettivo Pianeta è riferimento per gli Enti strumentali del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo partecipati con il Politecnico di Torino e l'Università degli Studi di Torino, citati nel paragrafo "Il Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo" della Sezione A. I due Enti sono chiamati a un impegno crescente in rapporto al ruolo sulle strumentalità di tipo B, ovvero contribuire in maniera diretta allo svolgimento di progetti promossi dall'Obiettivo in supporto alla missione della Compagnia (es. digitalizzazione del Terzo Settore) e di tipo C, ovvero intervenire a favore di istituzioni terze indicate dalla Compagnia medesima in qualità di centri di competenze specialistiche a disposizione del territorio (es. Festival Internazionale dell'Economia, relazione sinergica con IRCCS Candiolo).

La Fondazione Collegio Carlo Alberto, la Fondazione IIGM e la Fondazione LINKS, nel solco dei due tipi di strumentalità B e C, sono chiamate ad apportare valore aggiunto rispetto alle due priorità tematiche, "Riduzione delle disuguaglianze" e "Sviluppo territoriale sostenibile", in funzione delle proprie competenze e opportunità di impatto sui diversi Fattori Chiave. Per la Fondazione Collegio Carlo Alberto si prevede un impegno particolare verso fattori chiave quali lo "Sviluppo, rafforzamento e attrazione di competenze", la "Riattivazione dell'ascensore sociale: educazione, formazione e cultura" e la "Costruzione di cittadinanza, democrazia e diritti". Per la Fondazione IIGM si prevede un impegno su "Supporto al sistema di welfare: istruzione, salute e benessere", "Sviluppo, rafforzamento e attrazione di competenze", "Valorizzazione degli asset dei territori". Per la Fondazione LINKS si prevede un impegno su "Innovazione di prodotto e di servizio nei processi e nelle organizzazioni", "Attrazione di investimenti e talenti", "Divario tecnologico/digitale".

Infine, la collaborazione con le Università di riferimento rimanda a una strumentalità anche rivolta alla programmazione strategica di Ateneo e ai relativi progetti di mandato rettorale da definire in relazione ai rinnovati accordi di collaborazione tra FCSP, Università di Torino e Politecnico di Torino.

# Declinazione della strategia



Le linee di intervento dell'Obiettivo e la successiva articolazione delle Missioni con gli specifici elementi di strategia, sono allineate e interpretano l'impostazione generale esposta nella sezione B - Il cuore della strategia. Al fine di esplicitare paragrafo sinteticamente tale declinazione, questo evidenzia, in maniera non esaustiva, i principali elementi di tale allineamento.

## I tre allineamenti

**Le lezioni apprese sugli SDGs** aggiornano l'azione dell'Obiettivo Pianeta verso un approccio interdisciplinare cruciale per affrontare le sfide di dimensione globale. Le iniziative di *up-skilling* e *re-skilling* che impattano sulla crescita economica e sul lavoro dignitoso (competenze digitali, SDG 8) inducono iniziative che integrano diverse discipline, permettendo alle persone e alle istituzioni coinvolte di impegnarsi anche sulla dimensione di impatto sociale e ambientale (SDG 13 e SDG 10). La rinnovata strategia di sostegno all'innovazione e allo sviluppo delle infrastrutture (SDG 9) deve produrre un effetto positivo anche nell'ambito delle aree metropolitane sostenibili (SDG 9) e del coinvolgimento delle comunità nelle sfide di decarbonizzazione. L'innovazione non è fine a sé stessa ma deve poter generare sviluppo economico e proporre nuovi modelli di coinvolgimento dei cittadini. L'azione dell'Obiettivo nell'ambito delle relazioni internazionali consente di favorire una collaborazione continua tra istituzioni governative, società civile, istituzioni pubbliche e settore privato, creando le condizioni per un impegno di carattere globale per costruire società aperte, pacifiche, giuste e inclusive (SDG16).

In merito alla **dimensione europea ed extra-EU**, l'Obiettivo Pianeta sviluppa una nuova programmazione di contrasto e resilienza al cambiamento climatico da parte dei territori, che sia sostenibile anche in relazione alla dimensione sociale e di sviluppo economico come richiamato dal *Rapporto Draghi*. Inoltre, l'Obiettivo pone l'innovazione su un piano centrale e trasversale rispetto a larga parte degli interventi e intende rinnovare gli strumenti a servizio degli ecosistemi dell'innovazione di Torino e Genova, favorendo iniziative di venture building, capaci di consolidare la dimensione di attrazione per giovani startupper e innovatori. Inoltre, nella consapevolezza che alcuni ambiti tecnologici e di ricerca travalicano la dimensione europea, l'Obiettivo aumenta il proprio impegno nelle relazioni internazionali con lo scopo di mantenere un contatto attivo con i principali ecosistemi extra europei di innovazione e di monitorare l'impatto globale della transizione tecnologica. Questa volontà di apertura internazionale rafforza l'azione di attrazione dei

talenti della ricerca, è di sostegno a un nuovo modello di finanza europea per le startup abilitate dai bandi European Innovation Council (EIC) e propone uno schema di transizione tecnologica del sistema sanitario ispirato sia al EU4HEALTH Work Programme sia alle principali iniziative dell' Health Resources and Services Administration (HRSA) statunitense in ambito telemedicina.

L'Obiettivo avvia la nuova programmazione partendo da un'analisi dei possibili *output* e *outcome* dei progetti **PNRR** in corso. In particolare, vengono analizzate le diverse iniziative nate in ambito universitario, come ad esempio i Partenariati Estesi e i Centri Nazionali che stanno mostrando possibili criticità nella sostenibilità **post PNRR**. In aggiunta, l'impegno nel rafforzamento dei programmi di dottorato del recente passato dovrà essere seguito da programmi di valorizzazione di tali professionalità con lo scopo di generare un impatto positivo sul sistema delle imprese nel territorio.

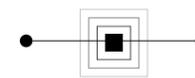
Infine, il post PNRR porta ad aggiornare l'azione di Pianeta anche sugli ambiti del trasferimento tecnologico tenuto conto della necessità di dare continuità alle iniziative di contatto tra atenei e imprese.

## Fiducia, Rischio, Flessibilità

**La fiducia** diventa, in particolare, la base nell'azione di sostegno al sistema sanitario attraverso la collaborazione con partner capaci di sviluppare interventi sperimentali, come ad esempio per le iniziative di nuovi IRCCS (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) o nell'ambito della transizione tecnologica. Così come la fiducia ispira un rinnovato patto di collaborazione strategica con il sistema universitario.

**Fiducia e flessibilità** sono parole chiave anche nel contesto dell'economia sociale che si propone come comparto ideale per progetti *blended* (*grant* con accesso alla finanza d'impatto). In merito alla flessibilità, l'apertura a scenari internazionali realizzata tramite il sostegno a istituzioni internazionali, come ad esempio ad alcuni uffici del polo ONU a Torino, viene integrata con azioni di supporto non finanziario a favore delle istituzioni locali che beneficiano delle opportunità di coinvolgimento in temi di rilevanza globale.

**Rischio e flessibilità** inducono nuove modalità di ingaggio dell'Obiettivo Pianeta rispetto al sistema della ricerca e ai processi di innovazione tramite un impegno sulle iniziative capaci di valorizzare le idee e l'accettazione del rischio associato alla loro valorizzazione nel "viaggio dal laboratorio al mercato". Verranno considerate nuove iniziative di *re-granting* attivabili in tutte e cinque le Missioni dell'Obiettivo e in stretta associazione con un impegno, su base fiduciaria, di selezione dei partner più capaci di generare impatto nei singoli comparti.



## Le quattro trasversalità metodologiche

**Le trasversalità metodologiche** conducono ad una conferma dell'impegno dell'Obiettivo Pianeta nella diffusione della cultura del dato internamente e verso gli enti sostenuti, ad esempio nell'ambito sanitario così come per gli enti del Terzo Settore.

Anche la **capacità di mobilitare** risorse aggiuntive resta elemento trasversale per tutte e cinque le Missioni di Pianeta a cui si aggiunge una specifica volontà di operare a favore di iniziative che rendono l'azione del grant un fattore abilitante verso l'opzione, per gli enti partner, di utilizzare maggiormente e con maggiore competenza il credito bancario.

In considerazione di un'accelerazione nel percorso di transizione tecnologica e del suo impatto significativo sul territorio, l'Obiettivo propone una nuova spinta per promuovere iniziative pilota, di carattere data e tech-based, su una scala più ampia e capaci di favorire **cambiamenti sistemici** anche ispirati da un'analisi delle buone pratiche extra-EU.

Ad esempio, di rilievo per l'Obiettivo Pianeta è anche il tema della diffusione di conoscenza e consapevolezza, sulla base di progetti pilota orientati all'**Advocacy** su fenomeni quali l'antibiotico-resistenza e l'ecoansia.

In generale, gli ambiti di presidio dell'Obiettivo impongono un confronto con un contesto internazionale aperto e più ampio della dimensione europea. Anche con il supporto della rete di partnership strategiche di carattere internazionalistico, l'Obiettivo rinnova la propria azione rispetto alle iniziative di **Internationalization** che ambiscono, ad esempio, a promuovere l'ecosistema della ricerca e delle imprese innovative alla comunità di investitori internazionali. Inoltre, la partecipazione a circuiti di *science diplomacy* potrà contribuire alla definizione di una visione capace di indirizzare le future iniziative di investimento. Infine, internazionalizzazione implica anche dare continuità all'analisi degli impatti dei principali *macro-trend* di trasformazione tecnologica.

## Le due priorità tematiche

**Sviluppo territoriale sostenibile.** Il sostegno alla ricerca, di base e applicata, è aggiornato dall'Obiettivo Pianeta nel senso di favorire un numero limitato di progetti ad alto impatto, che creino le migliori condizioni per iniziative di formazione e che alimentino un ecosistema di competenze, per l'attrazione (e retention) di talenti, nonché il trasferimento tecnologico associato a un rafforzamento del sistema universitario. La prevista collaborazione con la Fondazione AI4Industry dedicata all'intelligenza artificiale è il punto di contatto tra l'impegno degli ultimi anni dell'Obiettivo nel sostegno a progetti verticali di IA e la volontà di favorire, per quanto possibile, una transizione tecnologica etica e insieme capace di aumentare la competitività: pur tenendo conto del divario significativo tra l'Europa e il sistema competenze e investimenti di altri continenti (Stati Uniti, Cina).

L'Obiettivo si propone di studiare e introdurre una nuova azione per la valorizzazione dei brevetti, delle *proof of concept* e di *talent matching* tra migliori laureati/dottori di ricerca, le startup e le PMI innovative del territorio.

L'innovazione è di per sé un fattore trasversale di sviluppo territoriale. Viene confermato l'impegno di contribuire alla dinamicità e all'attrattività dell'ecosistema dell'innovazione del Nord-Ovest tramite la valorizzazione di piattaforme di incubazione e accelerazione. Come fattore di novità, l'Obiettivo intende accompagnare il Terzo Settore nell'ingegnerizzazione dell'offerta e il *procurement* di carattere sociale e attivare percorsi di formazione orientata all'imprenditorialità. Inoltre, grande attenzione è data alle competenze, in particolare nell'ambito degli strumenti digitali, in quanto fondamentali anche per la riduzione delle disuguaglianze. Infine, l'azione di internazionalizzazione viene interpretata dall'Obiettivo come strumento per favorire l'attrazione di competenze, risorse e talenti preziosi per lo sviluppo del territorio, oltre che per avvicinare il territorio al dibattito internazionale e viceversa.

**Riduzione delle disuguaglianze.** Per il focus tematico riduzione delle disuguaglianze, l'Obiettivo Pianeta aggiorna la strategia di relazione con il sistema sanitario regionale tramite un numero limitato, ma ad alto impatto, sia di interventi sanitari di potenziamento di grandi attrezzature sia di diffusione di strumenti dedicati alla telemedicina che garantiscano sostegno ai pazienti cronici. Inoltre, rivedremo le azioni nel settore sport e benessere, da svilupparsi con un approccio sistemico, tramite bandi specifici che insistano sui determinanti di salute, cioè gli stili di vita e l'ambiente, in chiave *circular health*, con sempre maggiore enfasi sull'importanza preventiva e clinica dell'attività fisica.

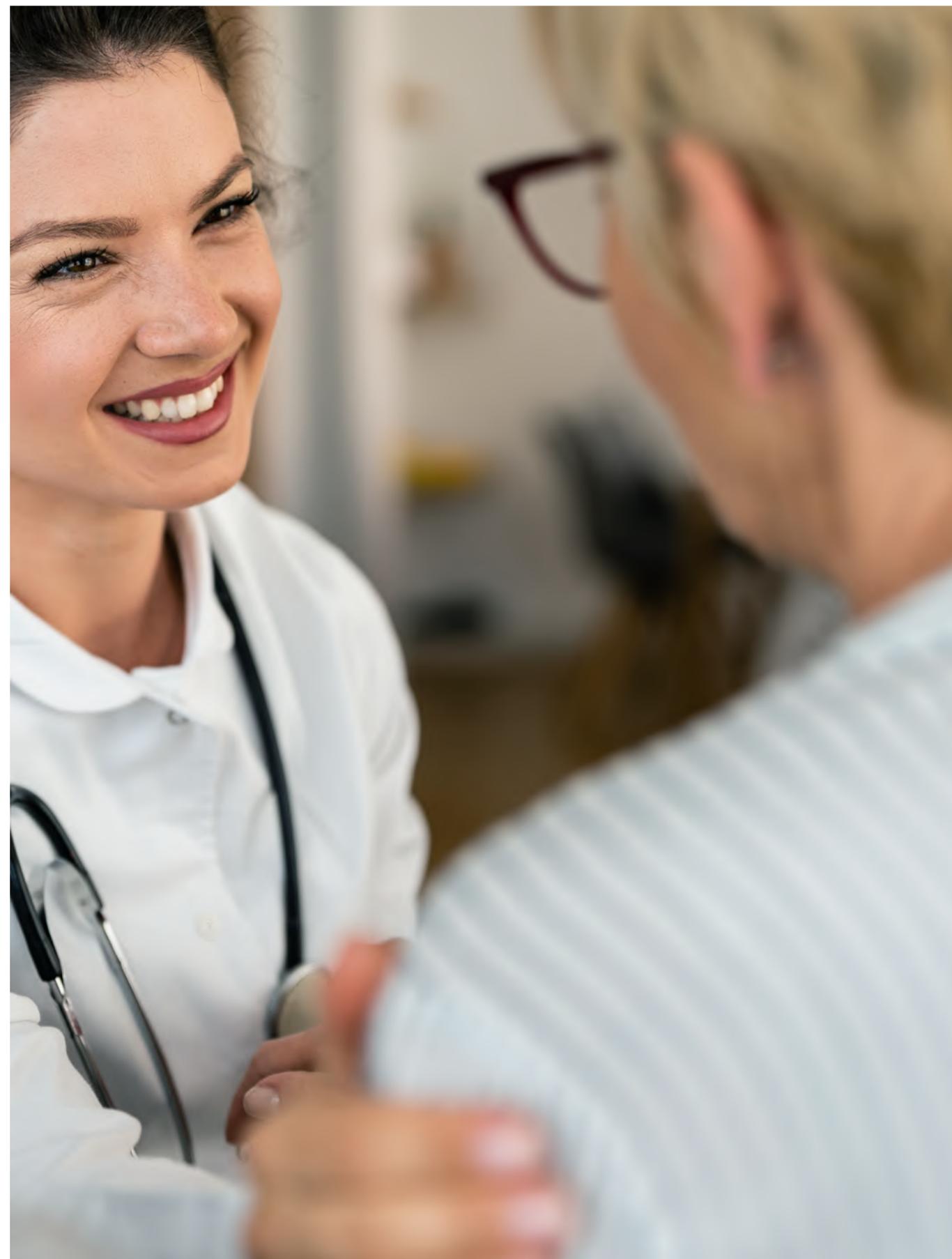
La transizione ecologica impone all'Obiettivo un cambiamento in considerazione del potenziale impatto sulle disuguaglianze tra comunità. Per questo, agiremo in complementarità e coordinamento con le istituzioni pubbliche favorendo nuove azioni quali il sostegno a progettualità orientate alla resilienza dei territori rispetto ai disastri naturali, la promozione di iniziative di volontariato ambientale e il supporto operativo alle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER). Particolare attenzione sarà dedicata alla collaborazione con gli enti del territorio per intervenire negli ambiti non coperti dalla contribuzione pubblica, ma anche per realizzare progetti emblematici e d'ispirazione, che coniughino diversi obiettivi e prevedano il coinvolgimento delle comunità, nella co-progettazione come nella manutenzione. Centrale nell'azione dell'Obiettivo sarà anche la promozione della c.d. *fair twin transition*, attraverso il sostegno a progetti e azioni abilitanti la transizione ecologica, affinché essa possa sfruttare in pieno i vantaggi delle sfide della contemporaneità, il digitale, l'intelligenza artificiale e lo sviluppo economico sostenibile con particolare attenzione al tema delle disuguaglianze.



## Le due velocità

Con la **Velocità 1**, l'Obiettivo promuove interventi di cambiamento sistemico nei comparti dell'economia sociale, del sistema sanitario, dell'associazionismo sportivo e dell'ambiente. La filiera dell'economia sociale viene coinvolta in percorsi di formazione orientati al rafforzamento delle competenze digitali e gestionali, anche con un focus specifico sullo sviluppo di nuove strategie di offerta nel mercato di beni e servizi. La programmazione nell'ambito del sistema sanitario propone interventi strutturali orientati all'ottimizzazione/razionalizzazione dei costi per liberare spazi di bilancio della sanità pubblica e dunque potenzialmente opportunità di investimento. Per lo sport così come per l'associazionismo ambientale gli interventi ambiscono ad un rafforzamento sistemico degli interlocutori sul piano della gestione di progetti di partnership e di impatto.

In merito alla **Velocità 2**, gli ambiti che meglio si prestano allo sviluppo di progetti di dimensione medio-grande con **obiettivo di impatto** sull'ecosistema sono quelli della salute, dell'innovazione e della ricerca. Per quanto riguarda il comparto salute, il target è il sostegno al percorso di riconoscimento di nuovi IRCCS sul territorio regionale, come opportunità in grado di combinare ricerca scientifica di eccellenza con pratica clinica innovativa. Nell'ambito della ricerca, il focus è su progetti in grado di attrarre risorse e talenti sul territorio, in particolare legati agli sviluppi dell'intelligenza artificiale. Nell'ambito dell'innovazione, l'attenzione è su progetti in grado di fornire strumenti di finanza *blended* per il supporto all'ecosistema dell'economia sociale in collaborazione con il sistema bancario.



# Missione Valorizzare la ricerca

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

L'Unione Europea è impegnata a ridurre la discrasia tra ricerca e mercato, giacché, rispetto ad altri contesti mondiali, si manifesta una difficoltà sistemica nel capitalizzare la ricerca di eccellenza. L'investimento in Horizon Europe, il programma quadro settennale lanciato nel 2021, ha contribuito a migliorare il posizionamento in innovazione e trasferimento tecnologico (European Commission. DG RTD, 2024). Tuttavia, l'Unione deve riformare le proprie strategie per l'innovazione *breakthrough*, affrontando le debolezze nelle procedure e nei programmi di ricerca e innovazione (Draghi, 2024) che scontano una significativa distanza rispetto agli avanzamenti statunitensi o cinesi. L'Italia, che nel contesto europeo si configura come *Moderate Innovator*, nei tre programmi di finanziamento dello European Innovation Council continua ad avere un tasso di successo al di sotto della media europea. Quindi, sulla base di questa analisi, rafforzare l'ecosistema della ricerca del Nord-Ovest nell'accesso alle opportunità europee in ambito di innovazione "dirompente", attraverso azioni di *capacity building*, continua ad essere un'azione strategica per lo sviluppo del territorio. Molte altre sono però le misure che la FCSP può favorire, dalle politiche che promuovono le pubblicazioni Open Access al sostegno di iniziative che permettano di applicare i principi FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*), ai metadati della ricerca.

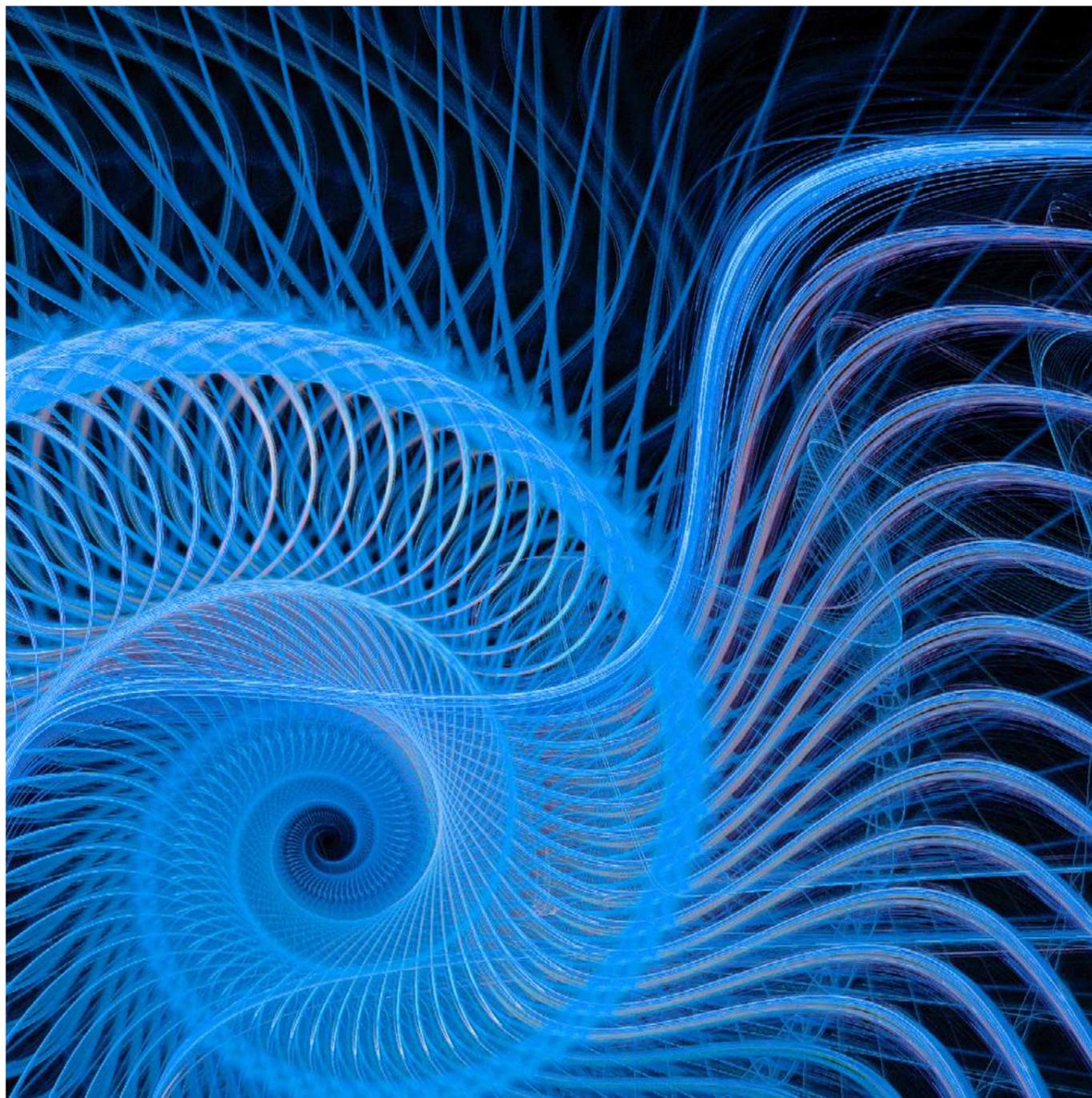
È altresì essenziale diffondere nelle Università la cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità, con iniziative di formazione anche in grado di valorizzare i risultati della ricerca accademica. Le statistiche evidenziano come le domande di brevetto dall'Italia (5.053) siano aumentate del 3,8% rispetto al 2022, ma restino ben al di sotto delle 48.155 degli Stati Uniti, delle quasi 25.000 della Germania e siano la metà rispetto a quelle di Francia e Svizzera (European Patent Office, 2023). L'esperienza maturata dalla FCSP nel sostegno alle *Proof of Concept* in ambito accademico ha mostrato come il trasferimento tecnologico sia un processo fondamentale per connettere la ricerca scientifica con il settore industriale. Si intende pertanto proseguire in questa direzione, lavorando a strumenti evoluti di trasferimento tecnologico capaci di essere un nuovo modello di attrazione di investimenti nazionali ed internazionali.

In un'epoca di scenari mutevoli su scala temporale rapida, l'innovazione nella formazione rappresenta una necessità per preparare le nuove generazioni ad affrontare le sfide future e a trasformare le opportunità in realtà. La Missione intende dunque sostenere dei percorsi di aggiornamento dell'offerta e dei modelli formativi seguendo i piani di evoluzione strategica degli Atenei del Nord-Ovest.

Un fenomeno che nel contesto italiano ha assunto proporzioni preoccupanti è la "fuga dei cervelli": tra il 2011 e il 2023 377.000 giovani qualificati hanno lasciato il Paese (ISTAT, 2023). Uno studio di Fondazione Nord Est e TIUK (Latmirel et al., 2023) mostra una forte disparità tra l'emigrazione di giovani italiani verso altri Paesi europei e gli afflussi in Italia da questi stessi Paesi (51.000), pari a uno ogni 7,5 italiani emigrati. Al contempo i numeri della Commissione Europea mostrano un incremento costante, quest'anno pari al 29%, del numero di candidature alle call delle Postdoctoral Fellowships Marie Skłodowska-Curie, a fronte di una disponibilità di risorse immutata. Delle 10.360 proposte presentate nel 2024 ne saranno finanziate circa 1.700, il che significa che anche il bacino di ricercatori eccellenti in possesso del *Seal of Excellence* è destinato a crescere (European Commission. MSCA, 2024). Le azioni messe in campo dalla Fondazione per valorizzare il *Seal of Excellence* europeo hanno dimostrato la loro efficacia nel creare nuove opportunità, favorendo l'attrazione e il trattenimento di talenti e gettando le basi per promuovere l'internazionalizzazione della ricerca. La FCSP intende pertanto continuare a impegnarsi in questo specifico ambito.

La strategia europea sull'intelligenza artificiale mira a creare un ecosistema continentale d'eccellenza anche tramite partnership pubblico-private, pur riconoscendo un significativo gap rispetto alla rapidità di evoluzione tipico delle imprese *high-tech* extra europee. A livello locale, un modello simile di collaborazione pubblico-privato potrebbe giovare all'ecosistema regionale, considerato il recente insediamento a Torino della Fondazione AI4Industry. In quest'ottica, la Fondazione CSP intende sostenere il percorso di consolidamento del territorio nell'ambito dell'intelligenza artificiale tramite azioni di: (1) attrazione talenti, favorendo un ecosistema di qualità in ambito ricerca di base sui temi, (2) iniziative di formazione utili ad alimentare la domanda giovani formati con finalità sia di ricerca sia di applicazione e (3) azioni di *technology transfer* complementari e coordinati ad AI4I, creando un sistema collaborativo che possa favorire la competitività, guardando al livello Paese.





Formazione avanzata

*Seal of Excellence*

PoC e PoV

Nuovi modelli formativi



#### Esempi di KPI

(*Key Performance Indicator*, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di ricercatori, esperti industriali, studenti coinvolti in iniziative di formazione avanzata.
2. Numero di SoE (*Seal of Excellence*) valorizzate (persone e progetti).
3. Numero di PoC (*Proof of Concept*) e PoV (*Proof of value*) sostenuti nei programmi di valorizzazione dei risultati della ricerca.
4. Numero di studenti coinvolti in programmi e iniziative di nuovi modelli formativi.

# Missione Accelerare l'innovazione

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

L'innovazione ha un ruolo molto importante nell'economia. Può essere essenziale per creare posti di lavoro stabili e dignitosi e costruire una società giusta, vivibile e rispettosa dell'ambiente, ma anche per salvaguardare la competitività dei territori. Traduce i risultati della ricerca in servizi e prodotti nuovi e migliori che generano valore sociale ed economico e aumentano la qualità della vita per le persone (Parlamento Europeo, 2024).

Vi sono segnali incoraggianti che inducono a impegnarsi in questo ambito. Il 13 novembre 2024 la Commissione Europea ha assegnato a Torino il premio "Capitale europea dell'Innovazione 2024-25" in quanto esempio di trasformazione radicale pur nel solco della tradizione (European Innovation Council, 2024). A conferma, Startup Genome ha messo in luce che, tra il 2020 e il 2023, l'ecosistema delle startup torinesi ha manifestato una performance notevole, come indicato dalla sua progressione nelle classifiche del Global Startup Ecosystem Report (GSER) dalla 169ª posizione nel 2020 alla 144ª nel 2023, posizionandosi strategicamente in settori chiave come Manifattura avanzata e Robotica, *Cleantech* e Scienze della vita (Startup Genome, 2023).

Gli interventi della FCSP a favore dell'ecosistema dell'innovazione hanno avuto successo in termini di partner coinvolti, credibili e di valore, filiera integrata e portfolio di servizi, capacità di adattare i modelli in base alle potenzialità e agli asset dei territori. In coerenza con il modello di intervento basato sui tre elementi - capitali pazienti, risorse erogative e competenze multidisciplinari e valorizzando un'esperienza pluriennale - i filoni di sviluppo della Missione riguarderanno l'evoluzione mirata del viaggio "dal laboratorio al mercato", nuove modalità di accesso dei talenti, opportunità di primo mercato in ambiti ad alto impatto socio-ambientale e *boost per lo scale-up* e in chiave B2B.

In quella che viene definita società della conoscenza, la formazione e l'apprendimento continuo sono essenziali per l'occupabilità e la realizzazione professionale. In Italia, dal 2024 al 2028 si stima che il mercato del lavoro avrà bisogno tra 3,1 e 3,6 milioni di occupati (20% nuove assunzioni e 80% sostituzioni); le competenze digitali di base saranno richieste al 59% della forza lavoro, mentre

il 24% dovrà avere competenze digitali elevate, soprattutto per le professioni ad alta specializzazione e tecnica. Competenze digitali e *green* saranno spesso presenti nella ricerca di un'unica figura (Unioncamere, 2023).

Durante lo scorso mandato, la sfida della transizione digitale sociale ha riguardato sperimentazioni su tecnologie consolidate; la FCSP ha ottenuto risultati, evidenze e riscontri che incoraggiano a proseguire, revisionando le azioni sulla base dell'esperienza e introducendo le tecnologie emergenti nel quadro di "Torino Carbon Neutral City by 2030", ovvero impegno *green* e *digital*.

In questo ambito, il sostegno economico è stato completato sempre più di frequente da azioni mirate al rafforzamento delle competenze e sviluppo della cultura dell'innovazione. Allineandosi all'approccio verso le microcredenziali della Commissione Europea per l'apprendimento permanente, la Fondazione attiverà nuove piattaforme e percorsi che mettano in trasparenza le competenze acquisite. La *Twin transition* creerà opportunità di occupazione e nuove professionalità e la Fondazione accompagnerà l'adeguamento dei profili professionali, aumentando la spendibilità sul mercato del lavoro; anche il *digital divide* avrà un'attenzione specifica.

L'economia sociale rappresenta in Italia l'8,9% sul totale delle imprese e il 9,3% degli addetti pari a 1 milione e 900 mila unità, lo stesso numero di occupati della filiera metalmeccanica italiana (AICCON, 2024). La Commissione Europea ne riconosce la strategicità nel *Social Economy Action Plan* (European Commission, 2021) e, nella *Raccomandazione sull'economia sociale* (Council of the European Union, 2023), il Consiglio invita gli Stati membri ad agevolare l'accesso ai mercati e agli appalti pubblici e ai finanziamenti, anche sfruttando al meglio i fondi dell'UE.

In questo ambito, la lezione appresa mostra che gli interventi per lo sviluppo organizzativo sono stati un'occasione produttiva; si sono focalizzati su obiettivi trasformativi, intenzionali e misurabili e hanno dimostrato effetti trasformativi laddove esistano visioni di futuro e adeguate capacità di esecuzione. Capitalizzando i risultati e gli apprendimenti dell'esperienza, la Fondazione abiliterà forme di coordinamento di filiere produttive

per aumentare in chiave di cambiamento sistemico la competitività, la sostenibilità economica e la reputazione dell'economia sociale nel sistema economico.

Gli interventi per l'accesso al credito e per la patrimonializzazione hanno confermato che l'economia sociale intende investire per lo sviluppo del modello di business e necessita di fondi per farlo. Sulla base di ciò che è stato verificato e dei risultati ottenuti, la Missione intende dare continuità alla strategia e a sperimentare nuove iniziative di sostegno finanziario per l'accesso a investimenti, a capitali pazienti e a risorse finanziarie private e pubbliche di matrice europea e nazionale.

Negli ultimi anni, la sostenibilità economica, sociale e ambientale ha conquistato un ruolo crescente nelle strategie aziendali, diventando un riferimento per l'evoluzione delle imprese; in questo scenario, la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* riveste un ruolo chiave (European Commission, 2024). L'economia sociale si trova in una posizione privilegiata per sintonia di obiettivi e per le modalità di gestione partecipative e inclusive: questa occasione sarà colta promuovendo interventi di *transformative procurement* su beni e servizi sostenibili.

L'importanza delle politiche pubbliche d'innovazione è largamente riconosciuta; le politiche in questo ambito sono strettamente collegate a quelle in materia di occupazione, competitività, clima e ambiente, energia. Inoltre, primarie fondazioni europee e americane investono nell'innovazione del settore pubblico attraverso la formazione di *city leader*, l'impulso all'innovazione nei governi locali, lo stimolo a processi decisionali *data-driven*.

Il modello che prevede la Fondazione come attrattore di competenze, la sperimentazione orientata al cambio di policy, la collaborazione con la Pubblica Amministrazione (PA) e l'approccio delle Proof of Concept (PoC), relative a tecnologie appropriate, è da considerarsi come proposta di accompagnamento al processo di innovazione della PA. Questo modello di intervento affianca selezionati progetti di grande taglia, visibili, attrattivi e con potenziale trasformativo, a un lavoro di animazione del sistema e metamorfosi capillare. Le PoC già sperimentate insieme ai Comuni rappresentano un test di metodo che, appurati i buoni risultati, potrà essere replicato in altri territori.





## Transizione tecnologica

*Matching* e partnership tra startup

Imprese sociali

Sviluppo dell'ecosistema

### Esempi di KPI

(*Key Performance Indicator*, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di giovani e professionisti che hanno ricevuto formazione e occasioni di incontro in ambito transizione tecnologica.
2. Numero di *matching* e partnership attivate tra startup, imprese a impatto e imprese *for profit*.
3. Numero di imprese sociali coinvolte con successo in percorsi di innovazione e transizione tecnologica.
4. Numero di startup, *team* ed enti che sono stati raggiunti da iniziative orientate allo sviluppo dell'ecosistema.

# Missione Promuovere il benessere

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

L'innovazione rappresenta un pilastro essenziale per garantire la sostenibilità e l'efficacia del sistema sanitario. Nel post PNRR (Missione 6) gli ospedali sono pensati più digitali, innovativi, efficienti, accessibili, integrati, sostenibili, con un'evoluzione dell'assistenza sanitaria più paziente-centrica, attraverso l'impiego di tecnologie e modelli operativi nuovi.

Nell'ambito della Missione 6, al 30 settembre 2024 il Piemonte risultava assegnatario di 440 interventi e di risorse per oltre 808 milioni di euro, destinati a migliorare le strutture sanitarie, potenziare prevenzione e assistenza sul territorio, rinnovare le infrastrutture tecnologiche e formare il personale (Regione Piemonte, 2024). Con riferimento alle grandi apparecchiature sanitarie, al Piemonte sono stati assegnati circa 79 milioni di euro (pari all'11% della quota assegnata alle Regioni del Nord-Italia e pari al 6,6% del totale nazionale): il fabbisogno di nuove attrezzature (anche a causa dell'elevato tasso di obsolescenza dell'esistente) sarà soddisfatto con tali fondi per circa il 60% (Perino et. al., 2023).

Anche la trasformazione in chiave digitale del sistema sanitario offre l'opportunità di migliorare l'accessibilità e la qualità dei percorsi di cura e prevenzione. L'Organizzazione mondiale della Sanità (World Health Organization, 2024) sottolinea come un investimento di 0,24 dollari per paziente all'anno in interventi di salute digitale, ad esempio di telemedicina, possa salvare più di 2 milioni di vite da malattie non trasmissibili nel prossimo decennio, evitando circa 7 milioni di ricoveri a livello globale.

Sulla base del monitoraggio sia dell'impatto del PNRR sia del riassetto del sistema sanitario regionale (con specifico riferimento alle scelte anche economiche e finanziarie) l'azione della FCSP si orienta al sostegno di progetti che implicino grandi apparecchiature sanitarie e la relativa infrastrutturazione organizzativa. Il principio della flessibilità avrà qui un campo di attuazione, in ottemperanza dell'impianto strategico basato su fiducia e flessibilità. Quindi, in questa dimensione di intervento, vengono integrati gli sforzi della nuova rete di fondazioni e associazioni

ospedaliere che proprio grazie alla FCSP potranno aumentare il reciproco impegno al contrasto delle disuguaglianze nell'accesso ad una sanità equa e inclusiva. Inoltre, vengono sostenute nuove iniziative a carattere sperimentale, ad esempio nell'ambito delle tecnologie per la sanità (*back-office e front-end*), i cui risultati di impatto potranno agire sulle due priorità tematiche - disuguaglianze e sviluppo sostenibile - e saranno condivisi con la Pubblica Amministrazione in logica di *Advocacy*.

La revisione della rete ospedaliera ha avviato la creazione di condizioni di fattibilità per il riconoscimento di nuovi Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) in Piemonte, da affiancare all'attuale Fondazione del Piemonte per l'Oncologia di Candiolo. Quindi, il sostegno della Compagnia al completamento di tale percorso potrà avere carattere strategico rispetto alla "Velocità 2" di intervento. Il Piemonte, infatti, è attualmente meno popolato di IRCCS rispetto ad altre Regioni, nonostante siano presenti sul territorio eccellenze cliniche di rilevanza internazionale. Come riferimento, Lombardia e Liguria contano rispettivamente 19 e 2 IRCCS (Ministero della Salute, 2024). La presenza sul territorio di IRCCS, oltre a rappresentare un sistema in grado di coniugare ricerca di eccellenza e pratica clinica innovativa, garantisce infatti ricadute positive sul sistema sanitario (es.: maggiore attrattività e conseguente miglioramento del saldo di mobilità) e, più in generale, si tratta di iniziative di significativa rilevanza rispetto allo sviluppo territoriale sostenibile e di impatto territoriale trasversale.

Con riferimento al tema del benessere, un indicatore rilevante è la mortalità evitabile, ovvero il numero di decessi riducibili a stili di vita non salutari e a fattori di rischio ambientali e comportamentali. Tale indicatore, in riduzione dal 2005 al 2019, è cresciuto nel 2020-2021, soprattutto nella componente "prevenibile" (ISTAT, 2024). Tali criticità, che affliggono principalmente le categorie deboli della società, saranno affrontate dalla Missione con un approccio di *Circular Health*, approccio che parte dall'interpretazione in continua evoluzione del principio *One Health*

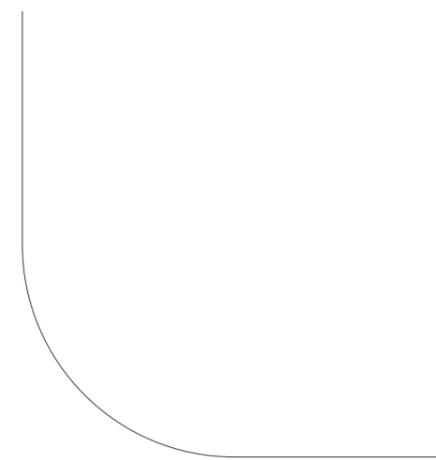
(cioè l'area di sovrapposizione fra salute dell'uomo, degli animali e dell'ambiente) e passa da un concetto di salute individuale ad uno di salute influenzata da molti fattori esterni, superando la dimensione propriamente biomedica. Partendo dagli effetti del cibo sano e sostenibile, che è talvolta inaccessibile alle categorie deboli (*food desert*), fino all'impatto che il degrado ambientale e il cambiamento climatico hanno sulla salute umana, saranno considerati nell'azione della Missione i *global trend* evidenziati dagli organismi di ricerca della Commissione Europea (es. antibiotico-resistenza).

L'importanza dell'attività fisica è stata recentemente sancita nella Costituzione italiana: l'art. 33 stabilisce che "La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme". Eppure, in Italia il 44,8% degli adulti non fa sufficiente attività fisica secondo le raccomandazioni OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità), con un impatto significativo in termini di mortalità (18.400 decessi attribuibili alla sedentarietà nel 2019) e di costi sanitari (4,5 miliardi di euro nel 2022) (TEHA, 2024). Se si considera lo sport non competitivo, esso presenta significative carenze, come le disparità territoriali nelle strutture, una chiara fragilità finanziaria e gestionale, così come un'integrazione insufficiente nel sistema scolastico; ciò genera significative disuguaglianze. In Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta operano 13.000 enti sportivi (12.100 ASD - Associazioni sportive dilettantistiche e 900 SSD - Società sportive dilettantistiche) (Fondazione Terzjus, 2024); c'è quindi molto spazio per progetti di miglioramento all'accesso all'attività sportiva appunto in chiave di lotta alle disuguaglianze, considerando l'attività sportiva come strumento di benessere e come opportunità di coinvolgimento umano e sociale. Inoltre, ogni euro investito in progetti sportivi produce un ritorno di 3 euro in benefici sociali (Benassi et al., 2024), migliorando il benessere della popolazione e riducendo l'impatto sul sistema sanitario.





Reti nel Terzo Settore  
Tecnologia e telemedicina  
Riconoscimento IRCCS  
Salute circolare  
Associazioni e società sportive



**Esempi di KPI**  
(Key Performance Indicator, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di azioni promosse nell'ambito delle reti di enti del Terzo Settore create/sostenute in ambito sistema salute.
2. Numero di pazienti accompagnati all'impiego di strumenti tecnologici anche in ambiti di telemedicina.
3. Numero di percorsi di riconoscimento IRCCS accompagnati.
4. Numero di beneficiari coinvolti nelle attività finalizzate a salute circolare e stili di vita sani.
5. Numero di ASD/SSD raggiunte dall'azione diretta e indiretta (*re-granting*).

# Missione **Aprire scenari internazionali**

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

La FCSP dedica da tempo attenzione e risorse ai temi internazionali. Negli anni, lo scopo prevalente dell'azione della Compagnia in ambito internazionale è stato quello della circolazione di buone pratiche, del miglioramento delle policy e della condivisione di conoscenze e competenze anche a beneficio del tessuto di *stakeholder* locali della Fondazione.

La strategia in campo internazionalistico della FCSP è fornire opportunità di comprensione e proiezione internazionale a soggetti operanti a livello locale e nazionale in settori di rilievo internazionalistico e inserire Torino tra i luoghi in cui il dibattito europeo e internazionale è affrontato in modo più competente e partecipato, anche con capacità di attrazione di studiosi e investimenti.

Si tratta di una strategia di apertura internazionale del territorio perseguita nella convinzione che lo sviluppo, la competitività e la coesione di un'area non possano prescindere da un confronto con il contesto dell'internazionalità, nelle sue diverse accezioni (NATO, 2024). L'impegno internazionale si basa su molteplici elementi (World Economic Forum, 2024). Innanzitutto, la consapevolezza che la sfera delle politiche europee presenta elementi strutturali di sovra-nazionalità da cui deriva il complesso delle norme che regolano la vita economica e sociale dei singoli Paesi Membri dell'Unione europea oramai deciso a livello comunitario (European Commission, 2023). Ma anche la natura "non locale" dei problemi "locali": dall'instabilità politica ai confini a est e a sud dell'Europa (aggressione russa dell'Ucraina, conflitto in Medio Oriente), alle conseguenze della crisi economica, dall'impatto delle migrazioni (si stima che 1 persona su 7 sia stata esposta a contesti di conflitto nel 2024, con oltre 165.000 episodi di violenza politica registrati su scala globale nel periodo tra il luglio 2023 e il giugno 2024), agli effetti del cambiamento climatico, dall'evoluzione tecnologica e il suo impatto sulla società, a cominciare dal lavoro, alle sfide demografiche e alle crescenti diseguaglianze.

La scelta delle aree geoeconomiche e geopolitiche considerate rilevanti per la missione della FCSP è, nei fatti, la risultante di un incrocio tra la loro importanza per il contesto locale/nazionale, da un lato, e l'effettiva presenza di significative competenze locali/nazionali, dall'altro. In coerenza con il posizionamento complessivo del nostro Sistema-Paese, le attività si concentrano dunque sulle aree geoeconomiche e geopolitiche delle politiche europee, delle relazioni transatlantiche, del "Mediterraneo allargato" e dei Paesi emergenti (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, 2024).

L'obiettivo dell'azione della Compagnia consiste nella capacità di attivare e integrare una gamma di soggetti, reti e progetti capaci di collegare qualità della ricerca e rilevanza politica, su alcuni selezionati temi di rilievo, sostenendo al tempo stesso una capacità locale e nazionale di analisi e riflessione adeguata alle potenzialità del contesto e alla gamma dei rapporti effettivamente intrattenuti dalle società e dalle economie del territorio.

Il pubblico raggiunto varia a seconda dei filoni di attività, ma l'attenzione prevalente si concentra su una sfera intermedia che comprende decisori pubblici, operatori dei media, attori economici ed esperti. L'Università, che può già contare su reti consolidate e strumenti di disseminazione a scala internazionale, è coinvolta attraverso attività di ricerca e formazione, mentre l'opinione pubblica viene resa partecipe nella discussione attraverso conferenze e tramite i media, a loro volta interlocutori chiave dell'azione della Fondazione. Particolare attenzione viene rivolta al coinvolgimento di giovani ricercatori e professionisti agli inizi del loro percorso professionale ("generazione Erasmus").

Sotto il profilo degli strumenti e degli attori, l'azione si basa su di una rete di enti e centri di ricerca che sono coinvolti attivamente, tenendo sempre in considerazione le peculiarità dei diversi interventi e la eterogeneità dei soggetti coinvolti, spaziando dunque dalla definizione di partnership anche internazionali, al sostegno a iniziative specifiche, alla promozione di bandi tematici.

In prospettiva, per una valorizzazione delle collaborazioni coltivate, appare degna di approfondimento l'ipotesi di diverse articolazioni organizzative, con logiche di incremento di visibilità e ambizione di inserire Torino non solo nei circuiti del dibattito internazionalistico più elevato, ma anche nella sfera dei luoghi europei di elaborazione del *policy-making*.





Iniziative realizzate  
Under 35 coinvolti  
Istituzioni coinvolte  
Pubblicazioni scientifiche

**Esempi di KPI**  
(*Key Performance Indicator*, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di iniziative di carattere internazionalistico (webinar, corsi di formazione, eventi etc.) realizzate.
2. Numero di under 35 coinvolti in iniziative di carattere internazionalistico previste dai progetti.
3. Numero di istituzioni coinvolte nelle attività.
4. Numero di pubblicazioni scientifiche realizzate.



# Missione Proteggere l'ambiente

## Statement di Missione

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

## Dati di contesto e attività

Il quadro di azione della Missione è caratterizzato dal riferimento sistematico ai dati, alle normative, e in generale al sapere contestuale inerente alla transizione ecologica. Nello specifico, il territorio del Nord-Ovest è caratterizzato dalla presenza di una notevole varietà di ecosistemi e di specie e da un buon livello di biodiversità, minacciato però da una sempre crescente pressione antropica; è chiara la necessità di proseguire negli sforzi di tutela, conservazione e miglioramento della qualità del capitale ambientale e delle risorse naturali, che devono essere conservate ma anche rese accessibili a tutti e i cui benefici devono essere equamente distribuiti.

Il Piemonte è tra le Regioni nelle quali il fenomeno di consumo di suolo risulta tra i più marcati: gli incrementi maggiori espressi in ettari per il 2023 proiettano il Piemonte al quinto posto a livello nazionale (Munafò, 2024). Inoltre, è la terza Regione in Italia per numero di specie vegetali esotiche presenti (Arpa Regione Piemonte, 2024).

Le maggiori criticità riguardano però altri aspetti, primi fra questi i livelli di inquinamento e la fragilità idrogeologica del territorio: il Piemonte è la terza Regione per morti premature da esposizione a PM 2.5 (European Environmental Agency, 2024) e circa il 70% dei Comuni piemontesi è esposto al rischio frane e oltre il 90% a rischio alluvioni. Percentuali ancora più alte mostrano i Comuni liguri (ARPA Piemonte, 2023; Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente, 2021). La crisi ecologica, inoltre, si manifesta con l'intensificazione e l'aggravio degli eventi climatici estremi, che provocano ingenti danni economici: in Italia da inizio 2024 se ne sono contati quasi 1.900 (WWF, 2024).

Emerge dunque la necessità di proseguire nel sostegno alle pubbliche amministrazioni, ai territori e alle comunità, sia nella definizione di strategie di adattamento al cambiamento climatico, sia nella loro attuazione, anche come strumento di contrasto alle disuguaglianze, poiché la crisi climatica è un fattore che aggrava le disparità esistenti e crea nuove vulnerabilità. Le persone con meno risorse economiche sono spesso meno attrezzate per affrontare gli effetti dei fenomeni climatici estremi. A queste linee si affiancheranno ulteriori interventi, identificati attraverso specifiche analisi dei bisogni, volti ad avviare attività di supporto per una gestione più efficace delle emergenze e a rafforzare le capacità operative degli enti preposti.

Le interconnessioni tra la salute degli ecosistemi, la salute umana e quella animale suggeriscono di lavorare in modo integrato soprattutto rispetto a questioni urgenti di salute circolare, quali ad esempio l'antibiotico-resistenza che in Italia provoca un'infezione su tre (35,7%) e più di 6.000 morti l'anno (OECD, 2023) e l'insostenibilità dei sistemi del cibo. Nel 2022, si sono sprecate 1,05 miliardi di tonnellate di cibo a livello globale, equivalenti a un quinto del cibo a disposizione dei consumatori, contribuendo a circa il 10% delle emissioni globali di gas serra (UN Environment Programme, 2024). In Italia, nel 2024 lo spreco di prodotti alimentari è cresciuto del 45,6%: ogni settimana si conferiscono come rifiuti ben 683,3 grammi di cibo pro capite (Osservatorio Internazionale Waste Watcher, 2024), dato ancora più sconcertante se si considera che la povertà alimentare, intesa come deprivazione alimentare materiale o sociale, colpisce circa 6 milioni di persone in Italia (Action Aid, 2023). Nel solo Piemonte, nello specifico, si stima uno spreco di cibo di circa 644.000 tonnellate annue (Fiore et al., 2023, elaborazione degli autori su fonti ISTAT, dato 2020).

Il diffondersi di disturbi legati all'ecoansia (un disagio psicologico diffuso soprattutto tra i più giovani) e l'aumento di patologie causate dall'inquinamento e dal degrado ambientale sono temi rispetto ai quali un'azione strutturata di aumento della consapevolezza e una più diffusa cultura della sostenibilità ambientale possono contribuire alla diffusione di buone pratiche e di comportamenti virtuosi. Una lezione appresa dalla Missione di particolare rilevanza è che la preoccupazione della popolazione verso i problemi ambientali, soprattutto per i cambiamenti climatici (al primo posto tra le preoccupazioni per l'ambiente; ISTAT, 2022) e la sensibilità ambientale sempre più diffusa, si accompagnano però a comportamenti non altrettanto coerenti e a un associazionismo ambientalistico di base ancora fragile. La transizione ecologica e la decarbonizzazione devono essere rese un impegno condiviso e partecipato dalle comunità, a partire dalle istituzioni e dal Terzo Settore; analogamente è opportuno supportare il volontariato ambientale in modo tale da tramutare le energie e le preoccupazioni delle persone in azioni e progetti.

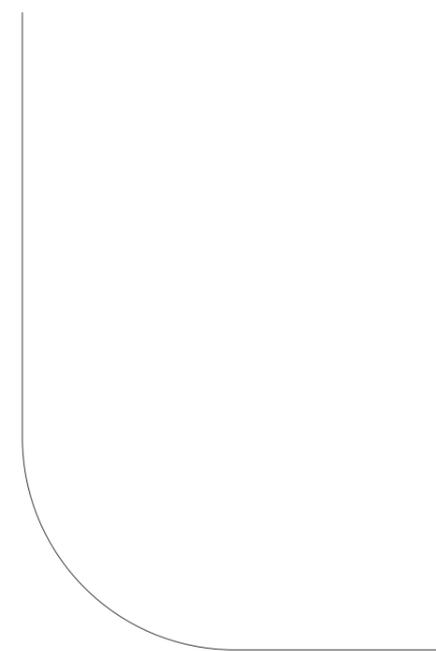
In questo contesto il supporto alla nascita e allo sviluppo delle Comunità Energetiche Rinnovabili a Impatto Sociale, capaci di perseguire contemporaneamente obiettivi ambientali, di inclusione e di contrasto alla povertà energetica, ha dimostrato di essere particolarmente valido e continuerà a essere sviluppato.

Quanto sopra indicato comporta una responsabilità di *Advocacy*, di cui la Missione è consapevole. Essa, inoltre, svilupperà un dialogo con le pubbliche amministrazioni impegnate in operazioni di grande portata: su tutti l'impegno della Città di Torino a divenire climate neutral entro il 2030 e la volontà di Genova di essere una *twin city* del processo.





**Rigenerazione e ripristino**  
**Comunità Energetiche Rinnovabili**  
**Coinvolgimento delle comunità**  
**Gestione delle emergenze ambientali**



**Esempi di KPI**  
(*Key Performance Indicator*, metriche utilizzate per misurare l'avanzamento della strategia)

1. Numero di metri quadri di aree interessate da azioni di rigenerazione e ripristino ambientale.
2. Numero di Megawatt di capacità installata nelle Comunità Energetiche Rinnovabili attivate.
3. Numero di persone coinvolte in azioni di rigenerazione degli ecosistemi come *proxy* per il coinvolgimento delle comunità.
4. Numero di addetti/volontari coinvolti nei progetti di gestione delle emergenze ambientali e nelle azioni di adattamento agli eventi climatici estremi.



*Le funzioni trasversali.*



Le funzioni trasversali rappresentano il motore organizzativo che assicura il funzionamento ottimale di una fondazione filantropica, favorendo l'operatività delle attività erogative e progettuali e il raggiungimento della missione istituzionale. In aggiunta a ciò, il Piano attribuisce alla FCSP anche il ruolo di fondazione operativa, che, in quanto tale, attiva in modo diretto rispetto alla missione le competenze delle funzioni trasversali, rendendole un vero e proprio **strumento filantropico** a servizio del territorio.

Data tale doppia rilevanza ai fini del Piano, risulta opportuno illustrare una sintetica rappresentazione del quadro programmatico pluriennale di ciascuna funzione, con particolare riferimento agli elementi sinergici volti alla realizzazione degli obiettivi di fondo che caratterizzano il Piano stesso.

Amministrazione e Bilancio  
Qualità e miglioramento continuo  
Internal Audit  
Cost Management  
Risorse umane e Organizzazione  
Comunicazione  
Finanza  
Data Governance e Management  
Supporto all'innovazione  
Segreteria degli Organi e Governance  
Pianificazione  
Studi  
Valutazione

# Le funzioni trasversali.



## Amministrazione e Bilancio

La funzione Amministrazione e Bilancio attende alla gestione delle attività amministrative e contabili sottostanti la redazione del bilancio previsionale e d'esercizio, al presidio degli adempimenti fiscali, nonché alla gestione amministrativa dei contributi e delle iniziative sostenute dalla Fondazione.

In particolare, per quanto attiene le attività di supporto al settore istituzionale, l'Amministrazione e Bilancio nel corso del mandato 2025-2028 realizzerà l'aggiornamento dei processi e delle procedure afferenti al settore istituzionale, con interventi di ulteriore standardizzazione e omogeneizzazione degli approcci progettuali e degli strumenti utilizzati, in special modo con riferimento alla semplificazione del rapporto amministrativo con gli enti beneficiari, collaborando alla concretizzazione dell'approccio *trust-based*. In tale ambito si avvierà un lavoro sinergico con altre funzioni all'interno dell'organizzazione per sperimentare, sviluppare e modellizzare nuovi e innovativi strumenti di (auto) accreditamento da parte degli enti partner e controllo.



## Qualità e miglioramento continuo

La funzione, introdotta ex novo in questa forma in occasione del Piano, attende al mantenimento, aggiornamento e miglioramento dei sistemi di gestione certificati di cui si è dotata la FCSP.

A tal fine, identifica le politiche e gli obiettivi dei sistemi di certificazione, nonché le funzioni responsabili della loro attuazione, supervisionandone l'attività; coordina lo svolgimento degli audit interni sui sistemi di gestione, definendone il programma e selezionando gli auditor; determina, inoltre, le esigenze formative del personale propedeutiche al buon funzionamento dei sistemi di gestione. Revisiona e valida i documenti di riferimento dei sistemi di gestione da sottoporre all'approvazione degli organi competenti e riporta loro periodicamente le informazioni rilevanti, tra le quali le risultanze delle attività di audit interno e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Rappresenta il terminale organizzativo di raccolta di suggerimenti, manifestazione di bisogni e di richieste di evoluzione da parte del personale con l'obiettivo di raggiungere migliori standard di efficienza ed efficacia in risposta alle esigenze di miglioramento continuo ovvero come sforzo sistematico e costante per migliorare i processi nel tempo; ciò avviene gradualmente tramite piccoli cambiamenti positivi che, nell'insieme, portano a miglioramenti significativi in termini di efficienza, qualità e prestazioni complessive.

Nel corso del mandato 2025-2028, proseguirà, infine, il percorso di certificazione volto al mantenimento di elevati livelli qualitativi di attività e processi in ottica di miglioramento continuo, nonché il raggiungimento di prestazioni sempre maggiori in termini di sostenibilità, ambientale, sociale e di *governance*.



## Internal Audit

La funzione di Internal Audit attende al monitoraggio dell'efficacia dei presidi di controllo presenti nella Fondazione. A tal fine effettua periodiche verifiche a campione nelle principali aree di operatività, al fine di riscontrarne l'aderenza alle normative interne ed esterne, e supervisiona il funzionamento dei processi interni al fine di assicurare una gestione efficiente e favorirne il miglioramento continuo.

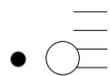
Inoltre, supporta gli organi preposti al controllo interno (Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/2001) nello svolgimento delle proprie attività di vigilanza, nonché le funzioni responsabili del mantenimento dei sistemi di gestione certificati nella conduzione degli audit interni.

Svolge attività di supporto e consulenza alle altre funzioni interne nella fase di scrittura e/o revisione di normative e procedure interne.

Nel corso del mandato 2025-2028 collaborerà con le funzioni preposte al mantenimento del piano di rafforzamento dell'infrastruttura di sicurezza informatica anche con la strutturazione di un piano di *security assesment* biennale. Sempre in ottica di rafforzamento dei presidi di gestione, in ambito D.lgs. 231/2001, la funzione procederà al ridisegno e contestuale razionalizzazione dei percorsi formativi.

Si avvierà, infine, il percorso di sviluppo di un sistema di valutazione dei rischi centralizzato e trasversale (secondo una logica ESG) integrato con i sistemi di gestione della Fondazione e con i presidi di controllo interno.





## Cost Management

Il Cost Management attende al monitoraggio sistematico dell'andamento delle variabili economiche di costo e di spesa legate al funzionamento della Fondazione e delle sue attività erogative, attraverso la definizione e misurazione di indicatori gestionali, nonché il controllo di costi e budget, e l'organizzazione di *report* dedicati.

Nel corso del mandato 2025-2028, la funzione procederà alla rivisitazione dei flussi operativi collegati al ciclo passivo a seguito dell'introduzione di un nuovo applicativo gestionale e all'accompagnamento informativo e formativo al personale per facilitare l'apprendimento delle diverse modalità operative; in questo funge da punto di contatto unificato in un'ottica di specializzazione e semplificazione dell'operatività dell'Attività Istituzionale.



## Risorse umane e Organizzazione

La funzione attende alla gestione e al coordinamento delle attività legate all'organizzazione, alla crescita, allo sviluppo e alla valorizzazione continua del personale. La funzione gestisce il processo di ricerca, selezione e assunzione delle nuove risorse in ogni suo aspetto e presidia le attività afferenti al sistema di valutazione e valorizzazione delle persone.

Attraverso l'analisi e la raccolta dei fabbisogni e in coerenza con l'evoluzione del contesto esterno, la funzione gestisce le iniziative formative per lo sviluppo di competenze tecniche e di *soft skill* in ottica di valorizzazione delle professionalità.

Gestisce la comunicazione interna della Fondazione anche attraverso l'organizzazione di iniziative di coinvolgimento del personale con l'obiettivo di favorire e rafforzare lo spirito di gruppo, il senso di appartenenza e favorire il processo di apprendimento e di conoscenza trasversale del lavoro della FCSP.

Un più avanzato e integrato modello di gestione e valorizzazione delle professionalità sarà introdotto in linea con gli assunti che descrivono il tipo di operatività che la FCSP enuncia nel Piano (es. in rapporto alla gestione operativa diretta di grandi progetti a impatto).

In continuità con il mandato precedente, che ha visto lo sviluppo di una sensibilità legata ai principi Diversità, Equità ed Inclusione, oltre che dell'affinamento di competenze tecniche di dominio e specialistiche, si avvieranno percorsi formativi aventi per oggetto competenze soft. Proseguirà il lavoro sui processi di gestione del personale con l'obiettivo di giungere al conseguimento e al mantenimento nel tempo della certificazione di genere UNI PdR 125/2022.

Proseguirà anche l'azione di rafforzamento della comunicazione interna secondo le linee descritte in precedenza. Verrà svolta un'attività di "avvicinamento" al Progetto Cavallerizza Reale, volta a favorire la conoscenza del cantiere da parte del personale della Fondazione (es. visite guidate nelle diverse fasi di sviluppo del cantiere); il personale sarà inoltre invitato a contribuire alla definizione degli spazi, dei layout e degli allestimenti della nuova sede.



## Comunicazione

Nel prossimo quadriennio, la Comunicazione si confronterà con sfide sempre più rilevanti come la sostenibilità ambientale, la disinformazione, l'inclusività e l'impatto trasformativo delle nuove tecnologie, nonché la privacy. La crescente digitalizzazione richiederà non solo un continuo adeguamento normativo per garantire la sicurezza e la protezione dei dati, ma anche soluzioni capaci di ridurre l'impatto ambientale delle tecnologie, promuovendo pratiche energetiche efficienti. Altrettanto urgente è il contrasto alla disinformazione e alla polarizzazione delle posizioni nell'opinione pubblica. La FCSP si farà, per quanto di sua competenza e possibilità, parte attiva in questi processi generali.

Ci concentreremo su un'evoluzione attenta e ponderata del linguaggio istituzionale. Siamo ben consci che le parole possono diventare slogan banali ma anche strumenti di riconoscimento e integrazione, superando barriere culturali e stereotipi.

Infine, la misurazione e la valutazione critica dell'impatto comunicativo ottenuto dai messaggi della FCSP richiederanno tecniche più sofisticate che vadano oltre i dati quantitativi. Occorrerà analizzare come la comunicazione influenzi la società, trasformando la valutazione in uno strumento per comprendere e migliorare l'efficacia delle azioni intraprese.

Tematicamente, la funzione si concentrerà sul sostegno del piano strategico e le sue due priorità, basando la narrazione sui quattro pilastri, con particolare riferimento alle trasversalità metodologiche e ai tre principi della fiducia, del rischio e della flessibilità.

Attraverso il dialogo con le comunità, valorizzeremo trasparenza, inclusione e sostenibilità, avvalendoci di tecnologie digitali avanzate ma anche di strumenti tradizionali della comunicazione, per creare uno *storytelling* attento e mirato rispetto ai diversi pubblici.

Sulla base di questi assunti, la comunicazione della FCSP intende operare sulla base di tre assi fondamentali.

### 1.

In primo luogo, la Comunicazione sarà al servizio del Presidente e degli Organi nell'ambito delle **relazioni istituzionali**, così come dell'attività progettuale istituzionale. Non si tratta in questo secondo caso, di creare contenuti e diffondere informazioni, ma di garantire che ogni messaggio veicoli il senso e la coerenza delle iniziative della Fondazione. La comunicazione diventa così un vero e proprio strumento addizionale per sostenere i progetti, spiegare il loro impatto e coinvolgere anche attivamente il pubblico, assicurando che l'operato della Fondazione sia non soltanto conosciuto, ma anche compreso e valorizzato.

### 2.

In secondo luogo, l'utilizzo dei social media, dei canali digitali e degli strumenti di comunicazione sarà orientato a creare relazioni rispettose e significative. Siamo infatti consapevoli che **interagire con il pubblico** richiede non solo competenza tecnica ma anche una sensibilità etica: questo significa che pratiche che potrebbero essere percepite come manipolative o puramente promozionali andranno evitate. La comunicazione deve essere un ponte per instaurare dialoghi sinceri, favorendo la partecipazione e l'empatia con una Fondazione che, in tutte le sue espressioni, sarà disponibile a questo stile relazionale.

### 3.

Praticamente, comunicheremo nel modo più efficace possibile come le **trasversalità metodologiche** e le due **priorità tematiche** saranno **declinate e attuate**. Ad esempio, i principi della fiducia e del rischio implicano un impegno costante di trasparenza e rispetto nei confronti del pubblico. Per quanto riguarda la fiducia, questo significa non solo raccontare che cosa viene fatto, ma anche spiegarne il perché quali ne siano gli effetti. Per quanto riguarda il rischio, illustreremo che cosa precisamente debba essere inteso di volta in volta per rischio, come e perché la Fondazione si assuma determinati rischi, e quali ne siano effetto e impatto.



## Finanza

La Direzione Finanza presidia l'attuazione delle decisioni assunte nell'ambito del processo d'investimento del portafoglio strategico e del portafoglio diversificato, nonché il monitoraggio e le analisi connesse all'investimento del patrimonio, come definiti negli appositi regolamenti e linee attuative. In quest'ambito, le responsabilità della Direzione Finanza si declinano in diverse attività, fra le quali l'esecuzione delle operazioni di investimento/disinvestimento del portafoglio strategico assunte dai competenti Organi, il monitoraggio dei rischi e delle performance degli investimenti della Fondazione, il controllo di conformità delle scelte di investimento e il monitoraggio periodico dell'attività posta in essere dai gestori del portafoglio diversificato in termini di coerenza con le linee e i limiti operativi dettati dalla politica di investimento.

La politica di investimento è ispirata al principio di legge secondo cui "le fondazioni diversificano il rischio di investimento del patrimonio e lo impiegano in modo da ottenere un'adeguata redditività, assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio".

Come già indicato, l'obiettivo primario è conservare il valore del patrimonio e possibilmente incrementarlo a favore delle future generazioni. A ciò si associa l'impegno di stabilizzare nel tempo un livello sostenibile di risorse destinate agli interventi istituzionali.

Abbiamo già segnalato che gli investimenti finanziari non devono rivolgersi a enti o settori in contrasto con la missione fondamentale della Fondazione. Dal 2021 la Compagnia ha adottato una Politica di investimento responsabile volta a regolare l'attività di investimento anche in conformità a criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Al fine di rendere sempre più conforme la gestione del patrimonio finanziario della Compagnia con i principi delineati, nel quadriennio 2025-28 la Direzione Finanza intende avviare e portare a compimento un lavoro di analisi e revisione focalizzato in particolare sul portafoglio diversificato, che può essere sintetizzato nei seguenti punti programmatici:

- > Revisione e aggiornamento della *Strategic Asset Allocation* in considerazione dell'evoluzione del contesto economico e finanziario globale;
- > Analisi della componente tradizionale del portafoglio diversificato rappresentata dal Fondo Fondaco Multi Asset Income per valutare, in coerenza con la *Strategic Asset Allocation*, il ruolo e la struttura degli investimenti nelle *asset class* liquide;
- > Analisi delle *asset class* alternative per valutarne ruolo e peso nel portafoglio diversificato;
- > Aggiornamento della Politica di investimento responsabile della Fondazione, per valutarne coerenza ed efficacia a tre anni dall'implementazione.

A queste attività si aggiungerà un'analisi del portafoglio *Mission Related Investment* volta a evidenziarne coerenza e risultati in termini di effettive ricadute sullo sviluppo dell'innovazione tecnologica e sociale del territorio.

Nell'ambito della Politica di investimento responsabile una nuova dimensione di interesse potrà essere lo sviluppo di una pratica di *engagement* attiva con le imprese investite nel portafoglio diversificato, da svilupparsi e declinarsi in collaborazione con i gestori terzi del patrimonio.



## Data Governance e Management

La FCSP intende sviluppare il suo interesse per la *data philanthropy* e rafforzare il proprio posizionamento anche internazionale, confrontandosi con le migliori pratiche e attori sulla scena filantropica.

Grazie a un centro interno di competenza e di governo dati per il bene comune, verrà lanciato un programma - *CSP Data Initiative* - che, in coerenza e continuità con la Data Strategy 2030 approvata nel 2024, sarà basata su tre grandi assi:

- > la progettazione e lo sviluppo di un DataWarehouse federato di Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo, esteso a enti strumentali ed enti partecipati;
- > il design e l'implementazione di nuovi strumenti di analisi e monitoraggio dalla componente di *grant-making* e di investimento della Fondazione;
- > l'avvio di sperimentazioni tecnologiche in ambito Intelligenza Artificiale (AI), in una logica di revisione ed efficientamento dei processi interni della Fondazione.



### Supporto all'innovazione

La funzione di Supporto all'innovazione intende declinare operativamente quella propensione alla sperimentazione che risiede nel DNA della Fondazione. Si tratta di un'attività di servizio che, facendo leva su un insieme di competenze trasversali e specializzate, si canalizza verso due principali ambiti: da un lato, la funzione opera in tandem con la direzione Finanza per arricchire l'insieme di strumenti orientati allo sviluppo del territorio mentre, dall'altro, agisce come funzione strategica trasversale in un'ottica di *advisory* verso Obiettivi e Missioni, nonché verso la Fondazione nel suo insieme.

Con riferimento al primo ambito, la funzione costruisce, sviluppa e accelera ecosistemi dell'innovazione. All'interno di questo filone si collocano la progettazione e la gestione di iniziative - anche basate su un approccio di *blended finance* - a sostegno delle startup in campi come *venture building*, accelerazione, trasferimento tecnologico "dal laboratorio al mercato", *capacity building* e connessione con l'ecosistema internazionale dell'innovazione. Naturalmente, queste attività prevedono l'attivazione della leva erogativa soltanto nei limiti istituzionali della FCSP.

In merito al secondo ambito, mutuando dall'*advisory* strategica impostazione e strumenti di lavoro, la funzione supporta il lavoro della FCSP per quanto attiene l'innovazione. Ciò avviene mediante un ventaglio ampio e diversificato di attività, tra cui la gestione di progetti speciali a elevata complessità e innestati sulla strategia delle "due velocità", l'analisi di *trend* emergenti, il disegno di strumenti finanziari innovativi tesi a superare lo strumento erogativo del contributo a fondo perduto laddove esso si dimostri inefficiente, l'implementazione di procedure legate al controllo di gestione o di valorizzazione e gestione dei dati nonché la disseminazione scientifica.



### Segreteria degli Organi e Governance

La funzione gestisce i rapporti e i flussi informativi con gli Organi della Fondazione, mantenendo altresì uno stretto rapporto con gli Enti del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo e con le Autorità di Vigilanza. Svolge un ruolo di raccordo anche operativo rispetto alle attività degli Organi sulle iniziative legate ai settori istituzionali di intervento e assicura, in supporto al Segretario Generale, il coordinamento interno ed esterno di progetti complessi di valenza strategica per la FCSP.

La Segreteria degli Organi svolge in particolare le attività necessarie ad assicurare il funzionamento degli Organi di indirizzo, amministrazione e controllo della FCSP. Essa fornisce supporto organizzativo all'attività delle Commissioni del Consiglio Generale, del Comitato per gli Investimenti, del Comitato Nomine e ILT e del Comitato di Indirizzo e Coordinamento degli Enti del Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo. Presidia la procedura prevista per l'individuazione dei candidati a ricoprire cariche in enti/società su nomina/designazione della Compagnia.

Nel quadriennio 2025-2028 la funzione sarà interessata da una revisione dei processi, nella direzione di una completa digitalizzazione, con l'obiettivo di coniugare efficienza e snellezza operativa. Tale attività rientrerà nel più generale lavoro di monitoraggio e di revisione dell'intero sistema di processi/procedure della Fondazione funzionale al mantenimento della Certificazione di Qualità ISO 9001 e al riconoscimento di altre certificazioni.

Nell'ambito della funzione sono infine incardinati il presidio di alcuni progetti speciali, che vedranno il loro svolgimento nel quadriennio: il completamento del progetto di riqualificazione della Cavallerizza Reale - e la gestione del relativo team di progetto; lo sviluppo e la gestione del progetto PAAS, dedicato alla creazione di fondi filantropici, che, superata la fase sperimentale con risultati più che positivi, sarà ulteriormente sviluppato in sinergia con il consorzio PR.I.S.MA.



## Pianificazione

La Pianificazione attende alla predisposizione dei documenti istituzionali che contengono le linee di programmazione della Fondazione, proponendo ipotesi di lavoro, agendo da collettore dei contributi provenienti dalle varie espressioni organizzative e da estensore finale sotto la guida del Segretario Generale. Analogamente, coordina il processo di preparazione dei documenti istituzionali di tipo rendicontativo e in generale interviene nella redazione di testi e documenti che descrivono il funzionamento della Fondazione. In questo senso la funzione, che ha un ruolo apparentemente soltanto interno, nel periodo 2025-2028 attiverà modelli di costruzione dei testi più avanzati e al tempo stesso più facilmente alla portata di ciascuno *stakeholder*; come pure sarà al servizio della *Governance* e in generale della Fondazione nella gestione del dialogo diretto con le realtà del territorio.



## Studi

Gli assunti del DPP 2025-2028 configurano un ruolo della funzione Studi orientata non soltanto a costituire un punto di snodo tra le esigenze cognitive del lavoro istituzionale e le risorse di competenza esterne, ma anche a collaborare con le unità erogative e le altre funzioni della FCSP nel produrre quel bagaglio di conoscenza evidence-based formalizzata che costituirà in modo sempre più significativo il presupposto delle decisioni della Fondazione – da parte degli Organi di governo per quanto attiene le scelte di indirizzo e di allocazione, ma altresì da parte degli Obiettivi a scala più esecutiva.

La funzione è il presidio adeguato a gestire il sapere e la documentazione riguardante il settore filantropico in Italia e nel mondo a servizio dell'intera comunità professionale della FCSP. Sarà altresì a servizio delle varie istanze della Fondazione, e in particolar modo della Comunicazione e della Pianificazione, per quanto attiene la redazione di testi e documenti.



## Valutazione

La Valutazione ha come finalità principale la possibilità di apprendere – sulla base di solide evidenze empiriche – dai progetti sostenuti. In questo senso la funzione prevede di continuare l'attività rafforzata e consolidata negli ultimi anni di sottoporre a studi di valutazione rigorosi le iniziative più importanti, o per rilevanza o per carattere sperimentale. Le metodologie applicate, qualitative, quantitative o c.d. *mixed-method*, permettono di comprendere processi, effetti ed impatti dei progetti in modo da raccogliere elementi per la riprogettazione delle iniziative, correggendone eventuali criticità ed enfatizzando i casi di successo. Per raggiungere questo risultato è evidente che insieme al lavoro di predisposizione e di ricerca la funzione deve garantire un'ampia attività di disseminazione dei risultati a pubblici diversi: dalla *Governance* agli *stakeholder*, dalla comunità scientifica ai referenti dell'attività erogativa della Fondazione, dal pubblico generico ai partner dei progetti. La valutazione così concepita risulta un asse importante non solo per supportare l'efficacia dell'intero piano strategico ma anche per dar corpo alle trasversalità metodologiche (in particolare *Learning*, *Advocacy* e *Internationalization*).

Il DPP 2025-2028 implica una conferma e anzi un rafforzamento dalla funzione di valutazione, anche in rapporto alle esigenze specifiche poste da tipi di progettualità molto diverse come i progetti di trasformazione sistemica (*systems change*) o i grandi progetti a impatto.

Da un lato, infatti, l'accento cadrà sullo studio degli effetti di singole tipologie di progetti o di singoli progetti, spesso caratterizzati da aspetti idiosincratici e nei quali il contesto realizzativo ha un peso rilevante. Se è vero che alla domanda “siamo o meno riusciti a produrre impatto differenziale nelle condizioni date?” si può rispondere solo a certe condizioni e applicando tecniche c.d. rigorose, tali, cioè, da stimare il “contributo specifico” del progetto, a parità di altre condizioni, al beneficio registrato; è anche vero che la trasformazione indotta può essere misurata con approcci, anche disciplinari, diversi.

In particolare, la valutazione si eserciterà sulle due tipologie di progettualità che il Piano indica come specialmente rilevanti: ci riferiamo ai grandi progetti di impatto – casi “unici” quasi per definizione – e agli interventi di sistema che si propongono una “trasformazione di sistema” – caratterizzati da molti attori con ruoli anche assai differenti e uno svolgimento temporale esteso, oltreché comportanti periodi di tempo prolungati per poter osservare la stabilizzazione degli effetti. Questi tipi di progettualità richiedono metriche e metodologie adeguate, talvolta non standard: studieremo gli effetti e i risultati tangibili ma anche processi, interazioni e dinamiche contestuali. Strumenti come la verifica della teoria del cambiamento, l'analisi delle reti sociali, l'osservazione partecipante potranno fornire rappresentazioni più complete e sfaccettate.

La risposta alla domanda sull'impatto sarà tanto più agevole quanto più l'analisi avverrà attraverso un'alleanza tra Fondazione, ente percettore/attuatore e valutatori tecnici: in un contesto come quello filantropico, non dovrebbero tra loro sussistere conflitti, anzi piuttosto un allineamento di interesse.

Giacché le operazioni di valutazione possono essere spesso impegnative, la Fondazione predisporrà le condizioni per ridurre quanto possibile gli oneri di produzione e fornitura di dati da parte degli enti attuatori, ad esempio utilizzando figure professionali a proprio carico dedicate a questa funzione, come pure alla validazione dei dati; o sperimentando tecniche innovative di monitoraggio/valutazione che utilizzano il contributo del *Machine Learning*.

D'altro lato, sempre in rapporto alla strategia, una valutazione ben costruita e comprensibile costituisce uno degli elementi *sine qua non* di una credibile attività di *Advocacy*, come definita nel novero delle quattro trasversalità metodologiche di questo DPP. La responsabilità di proporre “soluzioni” derivanti dalla sperimentazione di progetti sostenuti a terzi *policy maker*, infatti, richiede che la Fondazione possa comprovare, prima a sé medesima poi agli interlocutori, l'affidabilità e l'efficacia/efficienza dei modelli che l'esperienza applicativa mostra come riusciti.

APPENDICE

## Il percorso di elaborazione del Documento di Programmazione Pluriennale (DPP) 2025-2028

# 2024

**Presentazione  
approccio metodologico  
e prime linee guida**

da parte del Presidente,  
con discussione in plenaria

**Consiglio  
Generale:**

struttura  
e articolazione capisaldi

Incontro con

**Young  
Advisory  
Board**

**Incontri  
con gli Stakeholder**

in sessioni di lavoro tematiche:  
enti e istituzioni culturali  
Ricerca, Formazione e Salute  
Sociale e Società civile  
Mondo Camerale e Produttivo  
Istituzioni Pubbliche di Governo

02 LUG

17 SET

05 NOV

20 NOV

23 NOV

**Commissioni  
del Consiglio Generale**

su approccio DPP e linee guida

**Commissioni  
del Consiglio Generale**

su struttura e articolazione capisaldi,  
elementi di strategia (& KPI) di Obiettivi e Missioni

LUGLIO

AGOSTO

SETTEMBRE

OTTOBRE

NOVEMBRE



## Consiglio Generale

restituzione incontri *stakeholder*

Presentazione e discussione  
prima bozza

Invio seconda bozza  
al Consiglio Generale

03 DIC

23 DIC

## Commissioni del Consiglio Generale

su su prima bozza

DICEMBRE

# 2025

07 GEN

Invio documento  
al Consiglio Generale

21 GEN

Seduta di approvazione del  
**Consiglio Generale**

18 FEB

**Presentazione pubblica**  
in occasione della

# Giornata della Compagnia

FEBBRAIO

MARZO



## Riferimenti bibliografici e sitografici

### Obiettivo Cultura

Abbiati, G., Monti, P., Pinotti, P. (2022). *Nati per Leggere Piemonte. Valutazione d'impatto. Gli effetti sulle competenze degli studenti di scuola primaria in Piemonte*.  
[https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/ES\\_CSP\\_Valutazione-Nati-per-Leggere-2022\\_WEB.pdf](https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/ES_CSP_Valutazione-Nati-per-Leggere-2022_WEB.pdf)

Associazione Libera. (2024). *Le pratiche di riutilizzo sociale dei beni confiscati alle mafie*.  
[https://www.libera.it/it-schede-2558-raccontiamo\\_il\\_bene](https://www.libera.it/it-schede-2558-raccontiamo_il_bene)

ASVAPP (Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche). (2024). *Valutazione del Servizio Civile Universale piemontese 2022/2023 - Report finale*, Fondazione Compagnia di San Paolo.  
[https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Valutazione-del-Servizio-Civile-Universale\\_Report-finale.pdf](https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Valutazione-del-Servizio-Civile-Universale_Report-finale.pdf)

ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), Cultura per lo sviluppo sostenibile. (2024). *Organizzazioni culturali e sviluppo sostenibile: le urgenze da affrontare. Position paper 2024*. Roma: ASVIS.  
[https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/PositionPaper/2024/PositionPaperCultura\\_OrgSos\\_240227.pdf](https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/PositionPaper/2024/PositionPaperCultura_OrgSos_240227.pdf)

Cain Miller, C. (2024). Today's teenagers: anxious about their futures and disillusioned by politicians. *The New York Times* (19 gennaio).

CCW (Cultural Welfare Center). (2024). *Cultura, Ben-essere e Salute. Dall'analisi degli enti e delle pratiche del Nord Ovest, alle nuove sfide in campo*. Fondazione Compagnia di San Paolo.  
[https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/CSP\\_Well-Impact\\_07-11.pdf](https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/CSP_Well-Impact_07-11.pdf)

CENSIS (Centro Studi Investimenti Sociali). (2023). *Terzo rapporto Ital Communications - CENSIS. Disinformazione e fake news in Italia. Il sistema dell'informazione alla prova dell'intelligenza artificiale*.  
[https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Terzo%20Rapporto%20Ital%20Communications-Censis\\_sintesi\\_1.pdf](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Terzo%20Rapporto%20Ital%20Communications-Censis_sintesi_1.pdf)

Chabot P. (2023). *Avere tempo. Saggio di cronosofia*. Roma: Treccani.

cheFare. (2024). *Partecipazione attiva: parole, concetti chiave e prospettive: esiti di un processo partecipato*. Fondazione Compagnia di San Paolo.  
[https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/CSP\\_PartecipazioneAttiva\\_Report-e-partecipanti\\_041223-1.pdf](https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/CSP_PartecipazioneAttiva_Report-e-partecipanti_041223-1.pdf)

CLES (Centro di ricerche e studi sui problemi del Lavoro, dell'Economia e dello sviluppo), Associazione Economia per la Cultura. (2021). *Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi. Rapporto finale*. Fondazione Compagnia di San Paolo.  
[https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Es-CSP\\_mappatura-prof-cult-Rapporto-finale.pdf](https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Es-CSP_mappatura-prof-cult-Rapporto-finale.pdf)

De Marchi, V. (a cura di). (2024). *Atlante dell'infanzia (a rischio) in Italia 2024. Un due tre ... stella. I primi anni di vita*. Roma: Save the Children.  
<https://s3-www.savethechildren.it/public/allegati/xv-atlante-dellinfanzia-rischio-un-due-tre-stella.pdf>

Demos. (2024). *Rapporto fra gli italiani e lo Stato*.  
<https://www.demos.it/a02177.php>

Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale. (2021). *YouthWiki Italia. 5. Partecipazione*.  
<https://www.politichegiovanili.gov.it/politiche-giovanili/attivita-internazionali/youthwiki/5-partecipazione/>

European Commission. (2023a). *Report from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. New European Bauhaus Progress Report*. Brussels.  
<https://new-european-bauhaus.europa.eu/>

European Commission. (2023b). *The Societal value of the arts and culture. Its role in people's well-being, mental health and inclusion*.  
[https://rea.ec.europa.eu/publications/societal-value-arts-and-culture\\_en](https://rea.ec.europa.eu/publications/societal-value-arts-and-culture_en)

European Commission & Hammonds, W. (2023). *Culture and democracy: the evidence. How citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion. Lessons from international research*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Union. (2023). *EU Work plan for culture 2019-2022. The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals. Report of the OMC (Open Method of Coordination) working group of member states' experts*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Federculture. (2023). *19° Rapporto Annuale Federculture 2023. Impresa Cultura. La formazione per il sistema culturale alla sfida del cambiamento*. Roma: Gangemi.

Ferrighi, A., Pelosi, E. (a cura di). (2024). *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale*. Fondazione Scuola Beni e Attività culturali. Roma: Sossella Editore.

Fondazione Compagnia di San Paolo. (2023). *Bando Switch. Valutazione 2020-2023*.  
<https://www.compagniadisanpaolo.it/it/biblioteca-valutazione-cultura/>

Fondazione Compagnia di San Paolo. (2024). *Bando In Luce 2021-2023: report di valutazione*.  
<https://www.compagniadisanpaolo.it/it/biblioteca-valutazione-cultura/>

Fondazione di ricerca Istituto Cattaneo. (2024). *Il progetto Scuole di politica della Compagnia di San Paolo. Monitoraggio edizione 2023*. Fondazione Compagnia di San Paolo. [Documento interno non pubblicato].

Forum Terzo Settore Piemonte. (2024). *Diamo voce al Terzo Settore. Coprogettare il futuro: diritti, partecipazione, mutualismo e solidarietà*.  
<https://www.forumterzosettore.it/>

Fraboni R., Rosina, A., Marzilli, E. (2022). *I giovani e la transizione allo stato adulto*". Presentazione al convegno L'Italia e le sfide della demografia organizzato da ISTAT e AISP (Associazione Italiana per gli Studi di Popolazione), Roma 19 maggio 2022.  
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2022/05/Fraboni.pdf>



Henley, J. (2023). Younger people more likely to doubt merits of democracy – global poll. *The Guardian* (11 settembre).

ISTAT. (2023). *Rapporto annuale 2023. La situazione del Paese*. Roma: ISTAT.

ISTAT. (2024a). *Rapporto BES 2023 – Il benessere equo e sostenibile in Italia*. Roma: ISTAT.

ISTAT. (2024b). *L'andamento turistico in Italia. Prime evidenze del 2023*.  
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/06/Andamento-turistico-italiano-2023.pdf>

ISTAT. (2024c). *Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese*. Roma: ISTAT.

Livi, T., Postiglione, M., Misiani, A., Sumiraschi, C., Gilli, M., Barbera, F. *Valutazione della misura Space 21-23*, Fondazione Compagnia di San Paolo, Torino, 2024 [Documento interno in corso di pubblicazione].

Membretti, A., Barbera, F., Tartari G. (a cura di). (2024). *Migrazioni verticali*. Roma: Donzelli.

Ministero della Cultura. Direzione Generale Creatività Contemporanea. (2023). *Ibridazione. Nuove politiche per la rigenerazione culturale dei luoghi, Raccomandazioni finali*.  
[https://www.lostatodeiluoghi.com/wp-content/uploads/2024/04/Ibridazione\\_pubblicazione\\_2024.pdf](https://www.lostatodeiluoghi.com/wp-content/uploads/2024/04/Ibridazione_pubblicazione_2024.pdf)

Ministero della Cultura. Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali. (2023). *Minicifre della cultura Edizione 2023. Una raccolta di dati statistici sulla cultura per gli anni 2018-2022*. Roma: Ministero della Cultura.

Ministero della Cultura, PNRR. (2023). *MIC3 – Investimento 2.3 “Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici”*.  
<https://pnrr.cultura.gov.it/misura-2-rigenerazione-di-piccoli-siti-culturali-patrimonio-culturale-religioso-e-rurale/2-3-programmi-per-valorizzare-lidentita-dei-luoghi-parchi-e-giardini-storici/>

Ministero della Cultura. (2024). *DM 14 novembre 2024 rep. 418- Programmazione triennale dei lavori pubblici 2025-2027. Elenco annuale per i lavori per l'anno 2025*.  
<https://cultura.gov.it/comunicato/27024>

Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Ross Arguedas, A., Kleis Nielsen, R. (2024). *Reuters Institute. Digital News Report 2024*. Reuters Institute for the Study of Journalism.  
[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-06/RISJ\\_DNR\\_2024\\_Digital\\_v10%20lr.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-06/RISJ_DNR_2024_Digital_v10%20lr.pdf)

Openpolis. (2023a). *La partecipazione dei giovani nelle organizzazioni sociali e nel volontariato*.  
<https://www.openpolis.it/la-partecipazione-dei-giovani-nelle-organizzazioni-sociali-e-nel-volontariato/>

Openpolis. (2023b). *Le conseguenze dell'inverno demografico*.  
<https://www.openpolis.it/le-conseguenze-dellinverno-demografico-italiano/>

Osservatorio culturale del Piemonte. (2024). *La cultura in Piemonte. Relazione annuale 2022-2023*.  
[https://ocp.piemonte.it/wp-content/uploads/2024/10/ocp\\_relazione-annuale-2023-2024.pdf](https://ocp.piemonte.it/wp-content/uploads/2024/10/ocp_relazione-annuale-2023-2024.pdf)

Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di Milano. (2024). *L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2024. Ricerca 2023-2024. Report*.  
<https://www.osservatori.net/report/innovazione-digitale-per-la-cultura/innovazione-digitale-musei-italiani-2024-report/>

Osservatorio Politiche Giovanili della Fondazione per la Ricerca Economica e Sociale. (2023). *Report annuale. Il divario generazionale*. Roma: Luiss.

Patuzzi L. (2023). *Arts and culture at the core of philanthropy*. Vol. 2. Brussels: Philea.  
<https://philea.issuefab.org/resource/arts-and-culture-at-the-core-of-philanthropy-volume-2.html>

Presidenza Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche di Coesione. (2023). *Spazi di comunità. Ricerca valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi a fini collettivi*.  
[https://www.valutazionecoesione.it/valutazioni/doc/2023\\_11\\_Ricerca\\_Val\\_Spazi-di-Comunita.pdf](https://www.valutazionecoesione.it/valutazioni/doc/2023_11_Ricerca_Val_Spazi-di-Comunita.pdf)

Saporito, E., De Grandi, C. (2024). *Partecipazione civica attiva*, Fondazione Compagnia di San Paolo. [Documento interno non pubblicato].

Symbola – Fondazione per le qualità italiane. (2024). *Io sono Cultura 2024. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*.  
<https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2024-09/lo%20Sono%20Cultura%202024%20DEF%20DEF.pdf>

The Good Lobby. (2023). *Il grande assente. Il fenomeno dell'astensionismo in Italia e nel Nord Ovest*. Fondazione Compagnia di San Paolo [Documento interno non pubblicato]

UNESCO. (2022). *UNESCO World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development – MONDIACULT 2022: Final declaration*, Mexico City, 2022, September 28-30.  
<https://www.unesco.org/en/articles/unesco-world-conference-cultural-policies-and-sustainable-development-mondiacult-2022?hub=758>

UNESCO. (2024). *Braga Manifesto. A cultural goal for sustainable development*. XVI Annual Conference of the UNESCO Creative Cities Network, Braga, 2024, July 1-5.  
[https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/07/Braga%20Manifesto\\_0.pdf](https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/07/Braga%20Manifesto_0.pdf)

Zabatino, A. (2024). *Aree interne e montane. Analisi di contesto e possibili linee di intervento. La partecipazione attiva*. Fondazione Compagnia di San Paolo. [Documento interno non pubblicato].



## Obiettivo Persone

Associazione Antigone. (2024). *Le carceri scoppiano*. (Dossier).  
<https://www.antigone.it/>

Borgi, M., d'Amore, A., Chiarotti, F., Silenzi, A., Masella, R., Petrini, M. (a cura di). (2024). *I Convegno. Stress, salute e differenze di genere nei caregiver familiari*. (Roma, Istituto Superiore di Sanità. 24 maggio 2023, Atti). Roma: Istituto Superiore di Sanità (Rapporti ISTISAN 24/6).

Bozzi, M., Ciancimino, G., De Tommaso, C.V., Maino, F., Lodi Rizzini, C., Sensi, R. (2023). *Frammenti da ricomporre. Numeri, strategie e approcci in cerca di una politica. Quarto rapporto sulla povertà alimentare in Italia*. ActionAid.  
<https://www.actionaid.it/poverta-alimentare-in-italia/>

Cafora, S. (a cura di). (2024). *Collaborare e abitare - Il diritto alla casa nelle metropoli per le nuove generazioni*. Milano: Feltrinelli.

CDP (Cassa Depositi e Prestiti). (2024). *Oggi, per l'Italia del Futuro. Piano strategico 2025-2027*. (Presentazione).  
[https://www.cdp.it/resources/cms/documents/CDP\\_Piano-Strategico-2025-2027.pdf](https://www.cdp.it/resources/cms/documents/CDP_Piano-Strategico-2025-2027.pdf)

CENSIS. (2023). *57° Rapporto sulla situazione sociale del paese 2023*. Milano-Roma: FrancoAngeli.

CENSIS. (2024). *58° Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2024*. Milano-Roma: FrancoAngeli.

Città di Torino. (2024). *Osservatorio Condizione Abitativa. XX Rapporto - anno 2023*.  
[http://www.comune.torino.it/informacasa/pdf/OCA\\_XX\\_RAPPORTO\\_2023.pdf](http://www.comune.torino.it/informacasa/pdf/OCA_XX_RAPPORTO_2023.pdf)

CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia del Lavoro). (2024). *Memoria concernente osservazioni e proposte del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro in materia di studio, formazione e lavoro in carcere e fuori dal carcere*.  
<https://www.cnel.it/>

De Rosa, M. (a cura di). (2024). *Analisi dei divari di genere nel mercato del lavoro e nel sistema previdenziale attraverso i dati INPS*. Roma: INPS.  
<https://www.inps.it/>

Dipartimento per le Pari Opportunità. (2021). *Piano strategico nazionale sulla violenza maschile contro le donne 2021-2023*.  
<https://www.pariopportunita.gov.it/>

Eures - Ricerche Economiche e Sociali con Consiglio Nazionale dei Giovani, Agenzia Nazionale per la Gioventù. (2024). *Giovani 2024: il bilancio di una generazione*.  
[https://agenziagioventu.gov.it/wp-content/uploads/2024/04/2024\\_01\\_RAPPORTO-GIOVANI\\_REPORT-COMPLETO\\_4\\_4\\_2024.pdf](https://agenziagioventu.gov.it/wp-content/uploads/2024/04/2024_01_RAPPORTO-GIOVANI_REPORT-COMPLETO_4_4_2024.pdf)

Fondazione Migrantes, Licata, D. (a cura di). (2023). *Rapporto Italiani nel Mondo 2023*. Roma: Fondazione Migrantes della Conferenza Episcopale Italiana.

Integrazione Migranti (portale). (2024). In povertà assoluta il 35,6% delle famiglie di soli stranieri. *Integrazionemigranti.gov.it - Vivere e lavorare in Italia. Newsletter*. (26 marzo 2024)  
<https://integrazionemigranti.gov.it/it-it/Ricerca-news/Dettaglio-news/id/3724/In-poverta-assoluta-il-356-delle-famiglie-di-soli-stranieri>

INVALSI. (2024). *Rapporto nazionale 2024*.  
[https://invalsi-areaprove.cineca.it/docs/2024/Rilevazioni\\_Nazionali/Rapporto/Rapporto%20Prove%20INVALSI%202024.pdf](https://invalsi-areaprove.cineca.it/docs/2024/Rilevazioni_Nazionali/Rapporto/Rapporto%20Prove%20INVALSI%202024.pdf)

IRES Piemonte. (2024). *10 Numeri. Studenti stranieri: chi sono, cosa fanno*. Note brevi sul Piemonte. n. 2/2024.

ISTAT. (2019). *Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni. Abitazioni occupate e non occupate - Piemonte*.  
[https://esploradati.censimentopopolazione.istat.it/databrowser/#/it/censtest/categories/ITC1/ITC1\\_CONV\\_DW/IT1,DF\\_DCSS\\_ABITAZIONI\\_REG\\_1\\_ITC1,1,0](https://esploradati.censimentopopolazione.istat.it/databrowser/#/it/censtest/categories/ITC1/ITC1_CONV_DW/IT1,DF_DCSS_ABITAZIONI_REG_1_ITC1,1,0)

ISTAT. (2022a). *Censimenti permanenti della popolazione e delle abitazioni: Popolazione residente e dinamica demografica - Anno 2021*.  
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2022/12/CENSIMENTO-E-DINAMICA-DEMOGRAFICA-2021.pdf>

ISTAT. (2022b). *Rapporto annuale 2022. La situazione del Paese*. Roma: ISTAT.

ISTAT. (2022c). *Tavole di dati: Salute e ricorso a servizi sanitari, Italia e Ue. Anno 2019*.  
<https://www.istat.it/tavole-di-dati/condizioni-di-salute-e-ricorso-ai-servizi-sanitari-in-italia-e-nellunione-europea-indagine-ehis-2019/>

ISTAT. (2023). *Report: Le strutture residenziali socio-assistenziali e socio-sanitarie. 1° gennaio 2022*.  
<https://www.istat.it/it/files/2023/11/Report-presidi-assistenziali-Anno-2021.pdf>

ISTAT. (2024a). *Demo - Statistiche demografiche*, elaborazione su dati del portale.  
<https://demo.istat.it/>

ISTAT. (2024b). *Rapporto BES 2023 - Il benessere equo e sostenibile in Italia*. Roma: ISTAT.  
<https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-bes-2023-il-benessere-equo-e-sostenibile-in-italia/>

ISTAT. (2024c). *Indagine sulle condizioni di vita (EU-SILC)*.  
<https://www.istat.it/microdati/indagine-sulle-condizioni-di-vita-eu-silc-dati-longitudinali/>

ISTAT. (2024d). Indagine "Multiscopo sulle famiglie: aspetti della vita quotidiana", elaborazione su dati del portale.  
<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=24355> (estrazione 19/09/2024).



ISTAT. (2024e). *Noi Italia 2024* (piattaforma web).

<https://noi-italia.istat.it/pagina.php?id=3&categoria=5&action=show&L=0>

ISTAT. (2024f). *Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese*. Roma: ISTAT.

ISTAT. (2024g). *Report: Indicatori demografici. Anno 2023*.

[https://www.istat.it/it/files/2024/03/Indicatori\\_demografici.pdf](https://www.istat.it/it/files/2024/03/Indicatori_demografici.pdf)

ISTAT. (2024h). *Report: Le statistiche dell'Istat sulla povertà. Anno 2023*.

[https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT\\_POVERTA\\_2023.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_POVERTA_2023.pdf)

ISTAT. (2024i). *Report: L'inclusione scolastica degli alunni con disabilità. Anno 2022-2023*.

<https://www.istat.it/it/files/2024/02/Statistica-report-alunni-con-disabilit%C3%A0-as.-22-23.pdf>

ISTAT. (2024l). *Tavole di dati: Il numero di pubblica utilità 1522: dati del trimestre III 2024*.

<https://www.istat.it/tavole-di-dati/il-numero-di-pubblica-utilita-1522-dati-trimestrali-del-iii-trimestre-2024/#:-:text=Le%20tavole%20pubblicate%20si%20riferiscono,di%20violenza%20che%20cercano%20supporto.>

Mereta, F., (2023). *Guida sulle Fondazioni di Comunità in Italia*. (Seconda edizione). Assifero (Associazione Italiana delle Fondazioni ed Enti Filantropici).

<https://assifero.org/risorse/guida-sulle-fondazioni-di-comunita-in-italia/>

Ministero Economia e Finanze. (2024). *Relazione sugli Indicatori di Benessere Equo e Sostenibile*.

<https://www.mef.gov.it/>

Molteni, L., Demurtas, P. (2024). *La strategia nazionale sulla violenza maschile contro le donne 2021-2023. Punti di forza e criticità*.

<https://viva.cnr.it/wp-content/uploads/2024/03/strategia-nazionale-sulla-violenza-maschile-contro-donne-2021-2023-punti-forza-criticita-gennaio-2024.pdf>

OCSE. (2024a). *Education at a Glance 2024: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>

OCSE. (2024b). *Social and Emotional Skills for Better Lives: Findings from the OECD Survey on Social and Emotional Skills 2023*. Paris: OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/35ca7b7c-en>

Riva, P. (2020). La sfida per gli anziani? L'housing sociale. *Corriere della Sera*. Rubrica Buone Notizie.

Save the Children Italia. (2024). *Domani (Im) possibili, Indagine nazionale su povertà minorili e aspirazioni*. Roma: Save the Children Italia.

TEHA (The European House - Ambrosetti) per conto CNEL. (2024). *Recidiva zero. Studio, formazione e lavoro in carcere: dalle esperienze progettuali alle azioni di sistema*. Paper per la giornata di lavoro del 16 aprile 2024 presso CNEL, Roma.

UNICEF (United Nations Children's Fund). (2024a). *Policy Brief 2: Child and Adolescents Mental Health*.

<https://www.unicef.org/eu/media/2806/file/Child%20and%20adolescent%20mental%20health%20policy%20brief.pdf.pdf>

UNICEF. (2024b). *The State of Children in the European Union*.

<https://www.unicef.org/eu/media/2521/file/The%20State%20of%20Children%20in%20the%20European%20Union%20.pdf>

UNIONCAMERE. (2023). *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028)*.

[https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/report\\_previsivo\\_2024-28.pdf](https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/report_previsivo_2024-28.pdf)

World Bank. (2024a). *Measuring Poverty*.

<https://www.worldbank.org/en/topic/measuringpoverty>

World Bank, (2024b). *Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis*. Washington, DC: World Bank.

<http://hdl.handle.net/10986/42211>



## Obiettivo Pianeta

AICCON (Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit). (2024). *Atlante Nazionale dell'Economia Sociale*.

<https://www.aiccon.it/atlante-nazionale-economia-sociale/>

Ambiente e non solo. (2024). *Morti premature e anni di vita persi per l'esposizione alle polveri sottili (PM2,5) in Europa e in Italia*.

<https://ambientenonsolo.com/morti-premature-e-anni-di-vita-persi-per-lesposizione-alle-polveri-sottili-pm25-in-europa-e-in-italia>

Arpa Regione Piemonte. (2023). *Adattamento e protezione ambientale: Il Piemonte tra siccità e piogge intense. La Relazione sullo Stato dell'Ambiente in Piemonte 2023*.

[https://www.arpa.piemonte.it/sites/default/files/media/2023-12/RSA\\_sintesi\\_2023.pdf](https://www.arpa.piemonte.it/sites/default/files/media/2023-12/RSA_sintesi_2023.pdf)

Arpa Regione Piemonte. (2024). *Territorio protetto e biodiversità. Stato dell'Ambiente in Piemonte. Relazione 2024*.

<https://relazione.ambiente.piemonte.it/2024/territorio-protetto-e-biodiversita>

Benassi, A., Ciuffetti, R. (a cura di). (2024). *Rapporto Sport 2023. Sport e Salute e Istituto per il Credito Sportivo*.

[https://www.creditosportivo.it/wp-content/uploads/2024/01/web\\_Rapporto-Sport\\_2023.pdf](https://www.creditosportivo.it/wp-content/uploads/2024/01/web_Rapporto-Sport_2023.pdf)

Council of the European Union. (2023i). *Council recommendation on developing social economy framework. Official Journal of the European Union. C/2023/1344 (29 novembre)*

[https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/council-recommendation\\_en](https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/council-recommendation_en)

Draghi, M. (2024). *The future of European competitiveness – A competitiveness strategy for Europe. Report to European Commission*.

EU competitiveness: Looking ahead - European Commission

Fiore, A., Costantino, M., Armenise, M. (2023). *Misurare lo spreco alimentare a livello regionale: una proposta di indicatore. Menabò di Etica ed Economia, 201/2023 (14 ottobre)*.

<https://eticaeconomia.it/misurare-lo-spreco-alimentare-a-livello-regionale-una-proposta-di-indicatore/>

European Commission. (2021). *Social Economy Action Plan*.

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>

European Commission. (2023). *Strategic Foresight Report 2023. Luxembourg: Publications Office of the European Union*.

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2023-strategic-foresight-report\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2023-strategic-foresight-report_en)

European Commission. (2024). *Corporate Sustainability Due Diligence. Directive 2024/1760*.

[https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en)

European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. (2024). *European Innovation Scoreboard 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union*.

<https://data.europa.eu/doi/10.2777/779689>

European Commission. Marie Skłodowska-Curie Actions. (2024). *MSCA Postdoctoral Fellowships 2024 receives record number of 10,360 proposals*.

<https://marie-skłodowska-curie-actions.ec.europa.eu/news/msca-postdoctoral-fellowships-2024-receives-10360-proposals>

European Environmental Agency. (2024). *Air Quality Health Risk Assessments Data Table (Countries)*.

<https://www.eea.europa.eu/en/datahub/datahubitem-view/49930245-dc33-4c47-93b8-9512f0622ebc>  
[10 dicembre 2024]

European Innovation Council. (2024). *The European Capital of Innovation Awards (iCapital) 2024-2025: the winners*.

[https://eic.ec.europa.eu/eic-prizes/european-capital-innovation-awards/european-capital-innovation-awards-icapital-2024-25-winners\\_en](https://eic.ec.europa.eu/eic-prizes/european-capital-innovation-awards/european-capital-innovation-awards-icapital-2024-25-winners_en)

European Patent Office. (2023). *Patent Index 2023*.

Patent Index 2023 | epo.org

Fondazione Terzjus ETS. (2024). *Sport e Terzo Settore: Opportunità e novità per uno sport sempre più inclusivo. Report di ricerca*.

<https://terzjus.it/ricerche/>

ISTAT. (2022). *Preoccupazioni ambientali e comportamenti ecocompatibili. Comunicato stampa*.

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/preoccupazioni-ambientali-e-comportamenti-ecocompatibili/>

ISTAT. (2023). *Italiani che rimpatriano, Italiani che espatriano*.

<https://www.istat.it/news-dati-alla-mano/italiani-che-rimpatriano-italiani-che-espatriano/>

ISTAT. (2024). *Rapporto BES 2023 – Il benessere equo e sostenibile in Italia. Roma: ISTAT*.

<https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-bes-2023-il-benessere-equo-e-sostenibile-in-italia/>

Latmiral, L., Paolazzi, L., Rosa, B. (2023). *Lies, Damned Lies, and Statistics: un'indagine per comprendere le reali dimensioni della diaspora dei giovani italiani*. Fondazione Nord Est & TIUK (Talented Italians in the UK).

[https://www.fnordest.it/web/fne/content.nsf/0/207F7347275379C9C1258A4E002C8CCC/\\$file/Paper%20FINALE%20-%20Ottobre%202023.pdf?openelement](https://www.fnordest.it/web/fne/content.nsf/0/207F7347275379C9C1258A4E002C8CCC/$file/Paper%20FINALE%20-%20Ottobre%202023.pdf?openelement)

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (2024). *Comunità Italiana di Politica Estera*.

<https://www.esteri.it/it/uapsds/analisi-e-programmazione/comunita-italiana-di-politica-estera/>



Ministero della Salute. (2024). *Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico - IRCCS*.  
<https://www.pnrr.salute.gov.it/portale/ricercaSanitaria/dettaglioContenutiRicercaSanitaria.jsp?lingua=italiano&id=794&area=Ricerca%20sanitaria&menu=ssn>

Munafò, M. (a cura di). (2024). *Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici. Edizione 2024. Report SNPA (Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente), 43/2024*.  
<https://www.snpambiente.it/temi/soilo/consumo-di-suolo-dinamiche-territoriali-e-servizi-ecosistemici-edizione-2024/>

NATO. (2024). *NATO 2030*.  
<https://www.nato.int/nato2030/> (dicembre 2024)

OECD. (2023). *Embracing a One Health Framework to Fight Antimicrobial Resistance. OECD Health Policy Studies. Paris: OECD Publishing*.  
<https://doi.org/10.1787/ce44c755-en>

Osservatorio Internazionale Waste Watcher- Campagna Spreco Zero su elaborazioni DISTAL-Università di Bologna e Ipsos. (2024). *IV Rapporto. Lo spreco alimentare nei Paesi del G7: dall'analisi all'azione*.  
<https://www.sprecozero.it/wp-content/uploads/2024/09/Osservatorio-Waste-Watcher-2024.docx.pdf>

Parlamento Europeo. (2024). *Note tematiche sull'Unione Europea. Politica dell'innovazione*.  
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/67/politica-dell-innovazione>

Perino, G., Bellelli, S., Rivoiro, C., Tresalli, G., Viberti, G. (2023). *Valutazione ex ante in sanità: una raccolta di casi studio nel contesto regionale. Torino: IRES Piemonte*.  
[https://www.ires.piemonte.it/pubblicazioni\\_ires/CR\\_Valutazione\\_ex\\_ante\\_in\\_Sanita\\_IRES\\_070923.pdf](https://www.ires.piemonte.it/pubblicazioni_ires/CR_Valutazione_ex_ante_in_Sanita_IRES_070923.pdf)

Regione Piemonte. (2024). *Il PNRR in Regione Piemonte*.  
<https://pnrr.regione.piemonte.it/piano/missione/6>

Startup Genome. (2024). *The Global Startup Ecosystem Report 2024*.  
<https://startupgenome.com/reports/gser2024>

TEHA (The European House Ambrosetti). (2024). *Osservatorio Valore Sport*.  
<https://www.ambrosetti.eu/think-tank-ambrosetti/osservatorio-valore-sport-2024/>

Trigila A., Iadanza, C., Lastoria, B., Bussettini, M., Barbano, A. (2021). *Dissesto idrogeologico in Italia: pericolosità e indicatori di rischio - Edizione 2021. ISPRA. Rapporti 356/2021*.  
[https://www.isprambiente.gov.it/files2022/pubblicazioni/rapporti/rapporto\\_dissesto\\_idrogeologico\\_italia\\_ispra\\_356\\_2021\\_finale\\_web.pdf](https://www.isprambiente.gov.it/files2022/pubblicazioni/rapporti/rapporto_dissesto_idrogeologico_italia_ispra_356_2021_finale_web.pdf)

Unioncamere. (2023). *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028)*.

<https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2024/previsioni-dei-fabbisogni-occupazionali-e-professionali-italia-medio-termine>

United Nations Environment Programme. (2024). *Food Waste Index Report 2024. Think Eat Save: Tracking Progress to Halve Global Food Waste*.  
<https://wedocs.unep.org/20.500.11822/45230>

World Bank. (2023). *2023 in Nine Charts: A Growing Inequality*.  
<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/12/18/2023-in-nine-charts-a-growing-inequality>

World Economic Forum. (2024). *Global Risks Report 2024*.  
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

World Health Organization. (2024). *Going digital for noncommunicable diseases. Geneva: WHO*.  
<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/378478/9789240089921-eng.pdf>

WWF (World Wildlife Fund). (2024). *Circa 2.000 eventi estremi in Italia dall'inizio dell'anno*. (8 ottobre)  
<https://www.wwf.it/area-stampa/circa-2-000-eventi-estremi-in-italia-dallinizio-dellanno/>

Dal 1563, il bene comune.



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