



La Fondazione Compagnia di San Paolo nel 2025-2028

Persone e Comunità al centro

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

Con il Documento di Programmazione Pluriennale 2025-2028 (DPP), la Fondazione Compagnia di San Paolo (FCSP) condivide con la collettività le linee di indirizzo strategiche che la Fondazione intende adottare nell'interpretare la propria missione:

Essere 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.

Il Piano, elaborato in forza di un dialogo con i propri Organi Statutari e sviluppato attraverso un percorso partecipato con gli enti designanti, i principali stakeholder del territorio e la struttura interna, risulta da subito attuabile, concreto e condiviso, sia nella componente dell'attività programmatica, sia nella dimensione economico-finanziaria ad essa collegata.

Il documento, in particolare, illustra la missione, il contesto e gli obiettivi della FCSP, con particolare attenzione al Nord-Ovest italiano e al ruolo della filantropia in un panorama globale in evoluzione, caratterizzato da sconvolgimenti repentini ed instabilità crescenti. All'interno di tale quadro di riferimento, il Piano è pertanto da intendersi come uno strumento flessibile ed anticipatorio, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti che interverranno nei prossimi anni e rispondere alle tendenze emergenti, intercettando i segnali deboli ed elevandoli ad un livello di strategia.

Un altro elemento imprescindibile del Piano è rappresentato dall'apertura alla scala internazionale: una dimensione rafforzata rispetto al passato che passa attraverso nuove connessioni, partnership e sinergie in grado di amplificare l'impatto delle nostre azioni sul territorio, anche grazie al contributo degli enti strumentali e partecipati che afferiscono al Gruppo Fondazione Compagnia di San Paolo.

Per far fronte ad un quadro socioeconomico eccezionalmente complesso, il processo di pianificazione è stato avviato con una profonda e accurata analisi di contesto: l'approccio *evidence based*, coerente con il modello della *data driven foundation* adottato da FCSP, ha contribuito a creare piena consapevolezza, fornire stimoli e suggestioni rispetto alle traiettorie dei fenomeni in corso e a quelli prospettici.

L'attività di intelligence e foresight, nello specifico, ha restituito alcuni temi dominanti, che sono stati selezionati in funzione del loro grado di trasversalità rispetto alle iniziative promosse e sostenute dalla FCSP.

I quattro megatrend principali che influenzano le strategie della Fondazione possono essere così sintetizzati:

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

L'Italia è uno dei Paesi con l'età media più elevata al mondo, con un basso tasso di natalità e una popolazione in progressivo invecchiamento. Questo fenomeno pone sfide significative alla sostenibilità del sistema di welfare, ai temi del rinnovamento del capitale umano e della crescita economica.



2. L'accelerazione della transizione tecnologica

La transizione digitale sta trasformando profondamente la società e l'economia. Schiacciati dalla dicotomia Stati Uniti-Cina, l'Italia (e l'Europa) si trovano ad affrontare ritardi significativi in termini di infrastrutture tecnologiche, capacità di innovare e competenze digitali.



3. La crisi climatica, degrado ambientale ed eventi estremi

Crisi climatica, degrado ambientale ed eventi estremi: l'Italia, in particolare il Nord-Ovest, è fortemente colpita dagli effetti del cambiamento climatico (siccità, alluvioni e perdita di biodiversità). Le politiche di mitigazione ed adattamento sono essenziali per ridurre l'impatto degli eventi estremi e preservare le risorse naturali.



4. Le povertà e l'acuirsi delle disuguaglianze sociali

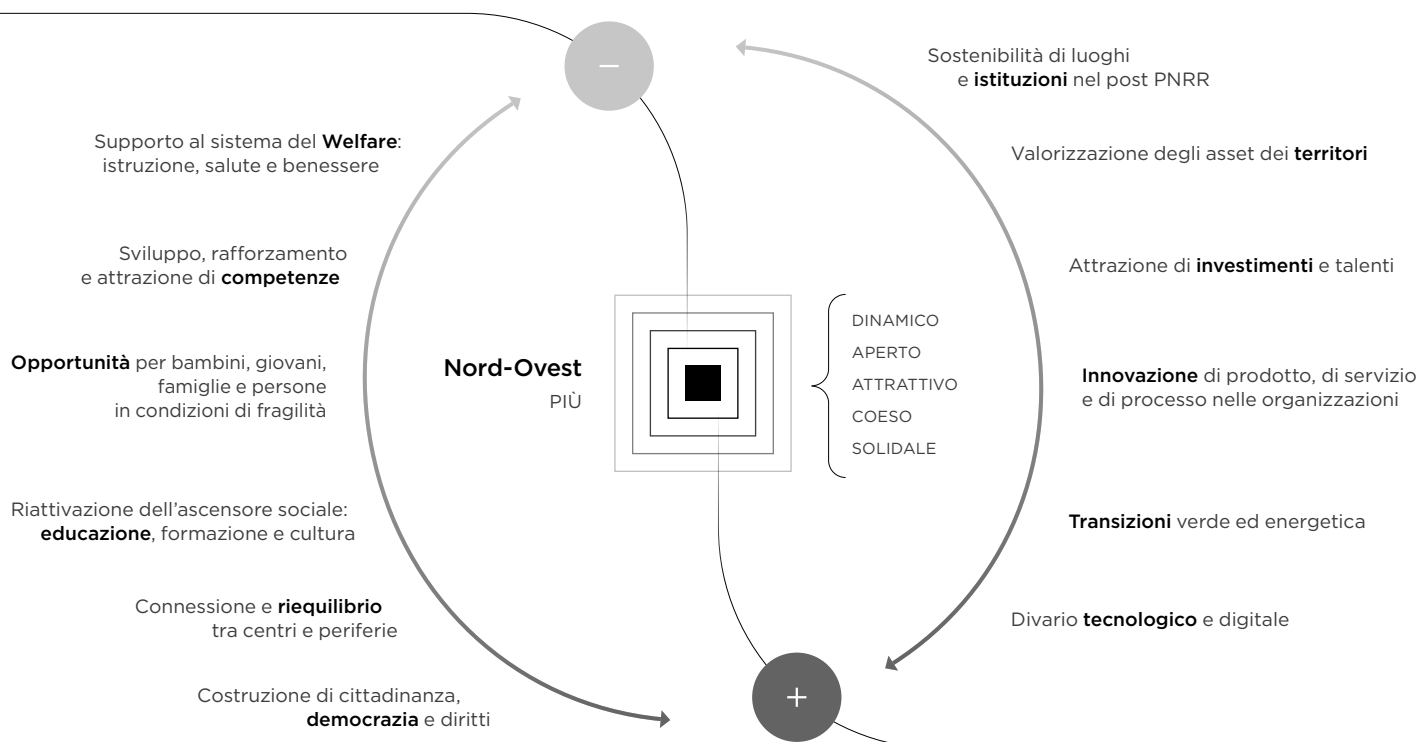
L'aumento delle disuguaglianze richiede interventi mirati per affrontare vecchie ed emergenti povertà, garantendo pari opportunità per tutti. Investire sull'istruzione, l'apprendimento continuo e l'accesso ai servizi essenziali è dunque un elemento chiave per promuovere equità e giustizia sociale.

Il cuore della strategia: le due priorità tematiche e i fattori chiave

A partire dai *megatrend*, che offrono una cornice “alta” per le strategie della Fondazione, il Piano conferma e aggiorna gli allineamenti (nei suoi tre livelli di multigeografia: l'Agenda 2030 dell'ONU e gli SDGs, la programmazione europea, il PNRR ed il post PNRR) e individua due priorità tematiche che, congiuntamente, intendono contribuire a rendere il Piemonte, il Nord-Ovest e il Paese luoghi più dinamici, aperti, attrattivi, coesi e solidali: contrastare la povertà, ridurre le disuguaglianze tra persone e comunità e promuovere uno sviluppo del territorio in chiave sostenibile.



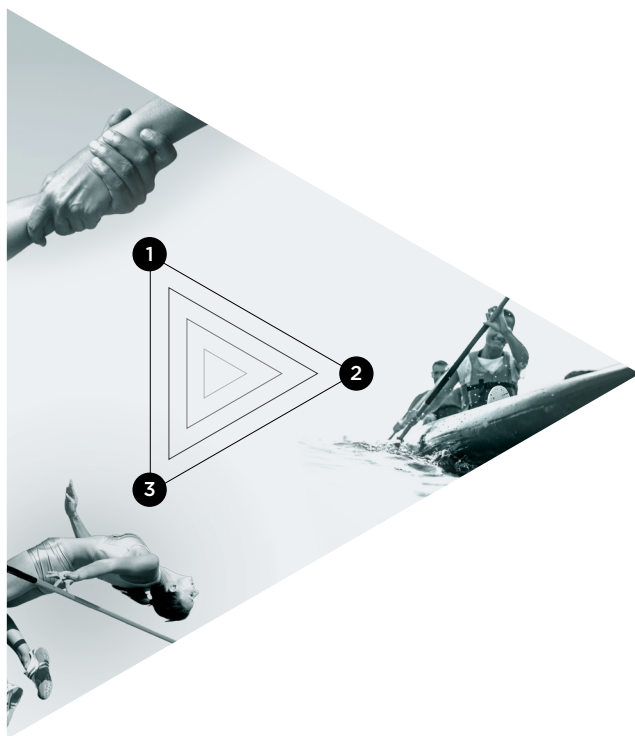
Riduzione delle disuguaglianze per persone e comunità



Sviluppo territoriale sostenibile

Il cuore della strategia: i concetti chiave

Il Piano attinge altresì al dibattito in seno alla filantropia internazionale per declinare, adattandoli al contesto ed innovando negli strumenti, alcuni principi al centro delle discussioni e delle ricerche di settore:



1.

Fiducia

da intendersi come fiducia verso gli enti beneficiari, a cui vengono riconosciuti il know-how e la capacità di realizzare missioni istituzionali e progetti secondo criteri di correttezza ed efficacia. Tale impostazione, che configura un nuovo “patto con il territorio”, si traduce, nell’ambito di un quadro di regole comuni e condivise, in una semplificazione delle procedure amministrative ed in un ampliamento degli strumenti erogativi orientato a ridurre la residualità del grant-making spontaneo.

2.

Rischio

come consapevolezza della facoltà di assumere un grado di rischio e, dunque, di possibilità di fallimento, significativamente più elevato rispetto ad altri attori sociali, compreso quello pubblico. Il Piano introduce il concetto di “rischio razionale”: una scelta cosciente di investire in progetti su cui la FCSP intende esercitare la propria leadership e che, sebbene incerti, potrebbero aprire nuove ed importanti prospettive di sviluppo e cambiamento.

3.

Flessibilità

nella sua doppia accezione di *blending*, con l’implementazione di formule di intervento non finanziario (*capacity building*, valutazione, investimenti *mission related*, garanzie creditizie, eccetera) e la propensione alla sperimentazione e all’avvio di nuove iniziative, anche fuori dallo schema dalla circolarità di flussi erogativi continuativi e consolidati.

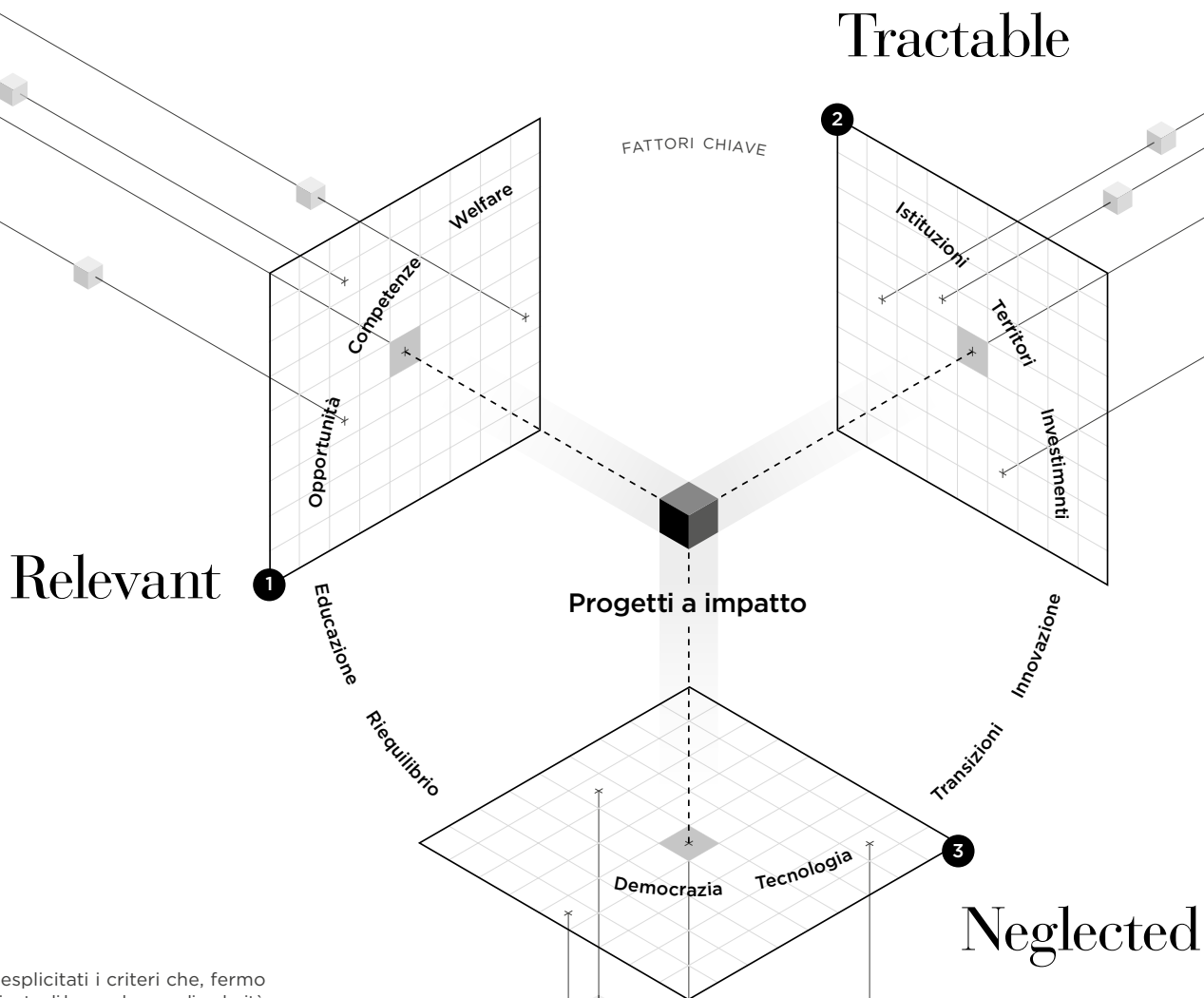
Il cuore della strategia: le trasversalità metodologiche

L'azione istituzionale della FCSP, che continuerà ad operare nelle svariate forme di investitore, erogatore, realizzatore, intermediario di relazioni collaborative, disseminatore di incentivi al miglioramento e all'innovazione, si concretizzerà durante il periodo di consiliazione attraverso l'applicazione di quattro linee di metodo trasversali:

1. *Mobilisation & Partnership* — ovvero la capacità di mobilitare risorse aggiuntive da parte di altri attori pubblici, privati e filantropici ed integrare competenze tecniche altamente qualificate e specializzate.
2. *Learning* — in termini di apertura all'apprendimento e alla valutazione delle policy, sulla base dell'acquisizione di ingenti volumi di dati e del loro processamento attraverso strumenti analitici avanzati, compresa l'Intelligenza Artificiale (AI).
3. *Advocacy* — ai fini di una messa a fattor comune delle conoscenze acquisite dall'analisi e misurazione dell'impatto dei propri modelli di intervento ed in una logica di cambiamento sistemico. In questo ambito, in particolare, verrà promosso un nuovo modello di collaborazione con la PA che potrà spaziare dalla programmazione delle politiche pubbliche alla co-progettazione, dalla predisposizione di programmi di accompagnamento alla costruzione di occasioni di formazione e/o valorizzazione del capitale umano.
4. *Internationalization* — quale presidio del network di relazioni, partecipazioni e appartenenze che abilitano l'attrazione di progetti filantropici, competenze, talenti e investimenti strategici, anche in una dimensione sovra nazionale e sovra europea.



Il cuore della strategia: la selezione di iniziative e progetti



Vengono altresì esplicitati i criteri che, fermo restando le coordinate di base e le grandi polarità di intervento, rappresenteranno i “fattori chiave” per la selezione dei progetti su cui la Fondazione si impegnerà nel periodo 2025-2028: la **rilevanza** (ovvero l’importanza per la collettività nel breve e nel lungo periodo), la **trattabilità** (e quindi priorità alle iniziative alla portata delle risorse e degli strumenti di FCSP) e la **trascuratezza** (la scarsità di risorse e/o realtà che insistono sugli ambiti di intervento).

Le risorse: 1 miliardo di € di erogazioni in quattro anni

Il Piano comporta un impegno complessivo di carattere erogativo a beneficio del territorio pari a 1 miliardo di euro sul quadriennio 2025-2028 così allocati:

700 milioni di euro distribuiti secondo il principio delle “due velocità”:

- ■ ■ La **velocità 1** include le risorse che afferiscono all'attività primaria della FCSP e che, tramite la programmazione annuale, intervengono a sostegno di iniziative di carattere trasformativo e con un impatto sistemico. Una modalità di lavoro che vuole guardare alle cause, e non ai sintomi, dei problemi.
- ■ ■ La **velocità 2** attiene alle risorse indirizzate ad un numero limitato e selezionato di progetti ad elevato potenziale di impatto, caratterizzati da una taglia economica di medio-grandi dimensioni ed un orizzonte geografico non solo locale. Un approccio operativo diverso da quello precedente che, baricentrato sull'impatto, intende “fare la differenza” in modo riconoscibile.

160 milioni di euro riguardanti:

1. 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 a cittadini e visitatori.
2. gli oneri di funzionamento della Fondazione medesima, in coerenza con il modello della fondazione ibrida che tende ad integrare la tradizionale attività di grantmaking, nelle sue diverse forme, con una vocazione operativa e progettuale diretta, mediante un set di competenze interne multidisciplinari. L'introduzione di questo principio, novità assoluta del Piano, posiziona FCSP come un “**do tank**”, ovvero una “organizzazione orientata alla realizzazione” che affianca l'azione al pensiero e alla visione a servizio del territorio.

140 milioni di euro comprendenti:

le risorse che la FCSP trasferisce al **sistema nazionale**, in ragione del disposto legislativo o di accordi tra fondazioni o sue rappresentanze (ACRI).

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 attiva un'ulteriore leva, stimando in 1 miliardo di euro la liquidità allocabile nell'arco del quadriennio per nuovi investimenti finanziari: una straordinaria opportunità di supporto al conseguimento degli obiettivi del Piano, in linea con la mission della FCSP.



Ulteriori elementi distintivi del Piano



Philanthropy As A Service (PAAS)

12 → 40 mln €

Fondi
filantropici

Raccolta
complessiva

Chiusa una fase di sperimentazione che ha portato alla raccolta di 40 milioni di euro ed alla costituzione di 12 fondi filantropici, il Piano segna l'ingresso del progetto Philanthropy As A Service (PAAS) nella attività ordinaria di Obiettivi e Missioni della FCSP: attraverso una collaborazione diretta tra la Fondazione e i cittadini, la Fondazione intende infatti proporsi come una infrastruttura filantropica aperta per la gestione di donazioni o lasciti privati.

I progetti a impatto

Grande attenzione è inoltre dedicata alla realizzazione di specifiche progettualità di impatto, elemento strategico nel quale si sostanzia l'impegno della Fondazione a valere sulla Velocità 2. Oltre alla riqualificazione del complesso della **Cavallerizza Reale**, un grande progetto di riqualificazione urbana e rifunzionalizzazione con un valore complessivo di oltre 200 milioni di euro, ne sono un esempio concreto NeoGen, l'innovativo programma di screening neonatale, il primo in Italia, frutto di una partnership virtuosa tra l'**Ospedale Infantile Regina Margherita** e l'Italian Institute for Genomic Medicine, ente strumentale della Fondazione, e **Città dell'Educazione**, una ambiziosa sperimentazione che prevede un impegno di oltre 130 milioni nell'arco di 6 anni e che origina dalla convinzione che istruzione e formazione per il lavoro rappresentino la chiave per il cambiamento sociale, economico e culturale dei nostri territori.

La declinazione operativa del Piano: i 3 Obiettivi e le 14 Missioni

Il Piano prevede, infine, una declinazione in programma della strategia 2025-2028 a livello di Obiettivi e Missioni, secondo lo schema organizzativo della FCSP che si riconosce nel framework dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.



OBIETTIVO

Cultura.

SDGs DI RIFERIMENTO



MISSIONI

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



OBIETTIVO

Persone.



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



OBIETTIVO

Pianeta.



10. Valorizzare la ricerca
11. Accelerare l'innovazione
12. Promuovere il benessere
13. Sviluppare il territorio in modo sostenibile
14. Proteggere l'ambiente



Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.
Immaginiamo il futuro.



La FCSP considera la cultura e la partecipazione elementi essenziali per il **benessere delle persone**, la **coesione sociale** e lo **sviluppo sostenibile dei territori**. L'obiettivo individuato dal Piano è quello di valorizzare il **patrimonio culturale**, incentivare l'innovazione e favorire nuove opportunità economiche e sociali attraverso formazione e generazione di **competenze** adeguate. La Fondazione promuove la **partecipazione attiva** alla vita **culturale** e **democratica**, attivando progetti a lungo termine in collaborazione con l'ampia rete dei partner strategici.

Nel periodo 2025-2028, FCSP si impegna a sostenere arte, creatività e patrimonio culturale come strumenti di crescita individuale e collettiva e riduzione delle disuguaglianze, con particolare attenzione alle aree svantaggiate. L'analisi dei dati è considerata strumento essenziale per misurare gli impatti delle iniziative e pianificare interventi efficaci, con un focus su digitalizzazione, innovazione e responsabilità sociale degli enti culturali.

Un'attenzione particolare è riservata alle giovani generazioni e alla crescente popolazione over 65, valorizzandone risorse e bisogni. La Fondazione intende potenziare reti collaborative per rafforzare governance e management culturale, sostenendo la rigenerazione territoriale attraverso l'offerta culturale.

In questo quadro, la **Fondazione 1563** declinerà la propria strumentalità attraverso il sostegno alla ricerca nel campo delle discipline umanistiche e la realizzazione operativa di progettualità complesse sui temi del brand heritage.

Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.
Immaginiamo il futuro.



Persone.

Opportunità, Autonomia, Inclusione.
Costruiamo il futuro.



La FCSP opera affinché le persone, soprattutto nei momenti di transizione o fragilità, possano scegliere il proprio **percorso di vita**, accedere ad **opportunità** e contribuire al **benessere delle comunità**. L'intenzionalità generale è quella di creare **territori inclusivi e sostenibili**, garantendo accesso al **lavoro dignitoso**, all'**educazione** continua ed a un ambiente di vita sereno. La Fondazione rafforzerà la cooperazione con istituzioni e organizzazioni per sviluppare risposte educative e sociali efficaci.

Nel quadriennio 2025-2028, FCSP affronterà le disuguaglianze e l'esclusione sociale attraverso alleanze territoriali e strategie multidimensionali. Investirà nel rafforzamento delle competenze professionali nel welfare, nell'educazione e nella cura, promuovendo l'uso dei dati per orientare le politiche. In questo scenario sarà centrale il riconoscimento delle professioni sociali ed educative, sostenendo la formazione e il benessere degli operatori.

Si punterà a garantire la continuità dei servizi sociali ed educativi, affinché non si manifestino quelle interruzioni che tendono ad aggravare i divari. Il dialogo intergenerazionale sarà promosso per contrastare segregazioni e favorire la coesione sociale. Saranno sviluppate collaborazioni con il mondo imprenditoriale per migliorare l'occupazione, specialmente per giovani e persone fragili.

L'advocacy avrà un ruolo chiave nel contrastare stigmi e pregiudizi, favorendo la partecipazione attiva delle persone coinvolte nei progetti. FCSP consoliderà la collaborazione con **Fondazione per la Scuola**, **Fondazione Ufficio Pio** e **Consorzio Xké? ZeroTredici** ai fini dello sviluppo di progetti di contrasto alle disuguaglianze, supporto scolastico e innovazione nell'educazione informale.

Personae.

Opportunità, Autonomia, Inclusione.
Costruiamo il futuro.



Pianeta.

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



Nell'ambito dell'Obiettivo Pianeta, la FCSP collabora con istituzioni e comunità per affrontare le **sfide ambientali, sociali ed economiche** del futuro attraverso azioni trasformatrici ad alto impatto. Promuove **ricerca, innovazione e formazione** per lo sviluppo sostenibile, la **transizione tecnologica** e la **salute**, adottando un **approccio circolare al benessere**. Sostiene lo **sviluppo** e la **crescita sostenibile dei territori**, supportando le istituzioni e valorizzando gli asset locali.

Nel quadriennio 2025-2028, l'Obiettivo Pianeta si concentra sullo sviluppo territoriale sostenibile e sul contrasto alle disuguaglianze, valorizzando ricerca e innovazione, sanità, sport e benessere. Si promuove una cultura dell'innovazione e dell'uso dei dati per migliorare l'impatto degli interventi e ottimizzare le strategie post-PNRR. Particolare attenzione è riservata al tema dell'"economia sociale" e alla creazione di reti tra imprese sociali per sviluppare filiere produttive avanzate.

L'Obiettivo sostiene la ricerca universitaria con progetti strategici di rilievo internazionale e incentiva la collaborazione tra atenei, startup e PMI, anche finalizzati all'attrazione di investimenti da parte delle grandi corporate tecnologiche. L'integrazione tra transizione ecologica e digitale ("*fair twin transition*") è di fondamentale rilevanza, con azioni mirate alla resilienza territoriale, alla sostenibilità nel Terzo Settore e alla diffusione di consapevolezza su temi emergenti come l'antibiotico resistenza e l'ecoansia.

La FCSP continuerà a lavorare in sinergia con gli enti strumentali di ricerca (**Fondazione Collegio Carlo Alberto, Fondazione IIGM e Fondazione LINKS**) e con gli atenei (Politecnico di Torino, Università di Torino e Università di Genova) per sviluppare strategie di ricerca scientifica di base e applicata, in sintonia con le priorità del Piano.

Pianeta.

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

Inquadra il QR code
e scarica il
**Documento di Programmazione
Pluriennale 2025-2028**



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



www.compagniadisanpaolo.it