

2017 – 2020

Una precisa idea di fondazione

Documento Programmatico Pluriennale



Indice

1. Per un salto di qualità del territorio	2
2. Premessa di metodo: come è stato costruito il DPP 2017-2020	5
3. Una precisa idea di fondazione	7
3.1. L'Italia e il Nord Ovest	7
3.2. La Compagnia di San Paolo: un agente di sviluppo tra locale e globale ..	7
3.3. I vettori moltiplicativi	11
4. Articolare tematicamente la strategia	14
4.1. Ricerca scientifica, Istruzione e Sanità	15
4.2. Arte, Attività e Beni culturali	18
4.3. Innovazione Culturale	20
4.4. Politiche sociali	21
4.5. Filantropia e Territorio	23
5. La strategia si fa metodo operativo	24
5.1. Progettualità complesse in itinere	25
5.2. Cantieri ad operatività complessa	25
1. Riconessioni: il modello di scuola digitale.	26
2. Links: la valorizzazione della ricerca.	27
3. Includere concretamente: il progetto MOI a Torino.	28
4. Una nuova dinamica dei beni culturali: le Residenze Sabaude.	28
5. La sanità generatrice: verso il Parco della salute di Torino.	29
6. Il quadro delle risorse finanziarie	30
6.1. Il processo di investimento	30
6.2. La composizione del patrimonio: il portafoglio	31
6.3. La gestione del rischio	31
6.4. Redditività e capacità di spesa	32
6.5. Mission related investment e finanza di impatto	32

1. Per un salto di qualità del territorio



Lettera del presidente Francesco Profumo

Negli ultimi 20 anni le economie del Centro Nord hanno vissuto profonde trasformazioni: alcune a seguito delle tendenze già in atto, altre determinate dalla lunga crisi.

L'invecchiamento e il "degiornamento" della popolazione sono un fenomeno italiano, ma a Torino città il rapporto tra gli anziani e i giovani è praticamente di 2 a 1 e a Genova questo dato è addirittura superato; se l'area metropolitana è relativamente in migliori condizioni, i territori sudorientali del Piemonte e specialmente le provincie liguri sono demograficamente molto deboli e il processo si aggrava se guardiamo al futuro in assenza di cambiamenti significativi. Non solo molti anziani, ma anche pochi giovani.

Grafico 1: Numero di anziani ogni 100 giovani



Il cambiamento più evidente nel percorso verso la vita adulta è la prolungata permanenza dei giovani nella famiglia di origine. I due terzi dei *millennials* italiani vivono a casa con i genitori, contro il 48% della media europea.

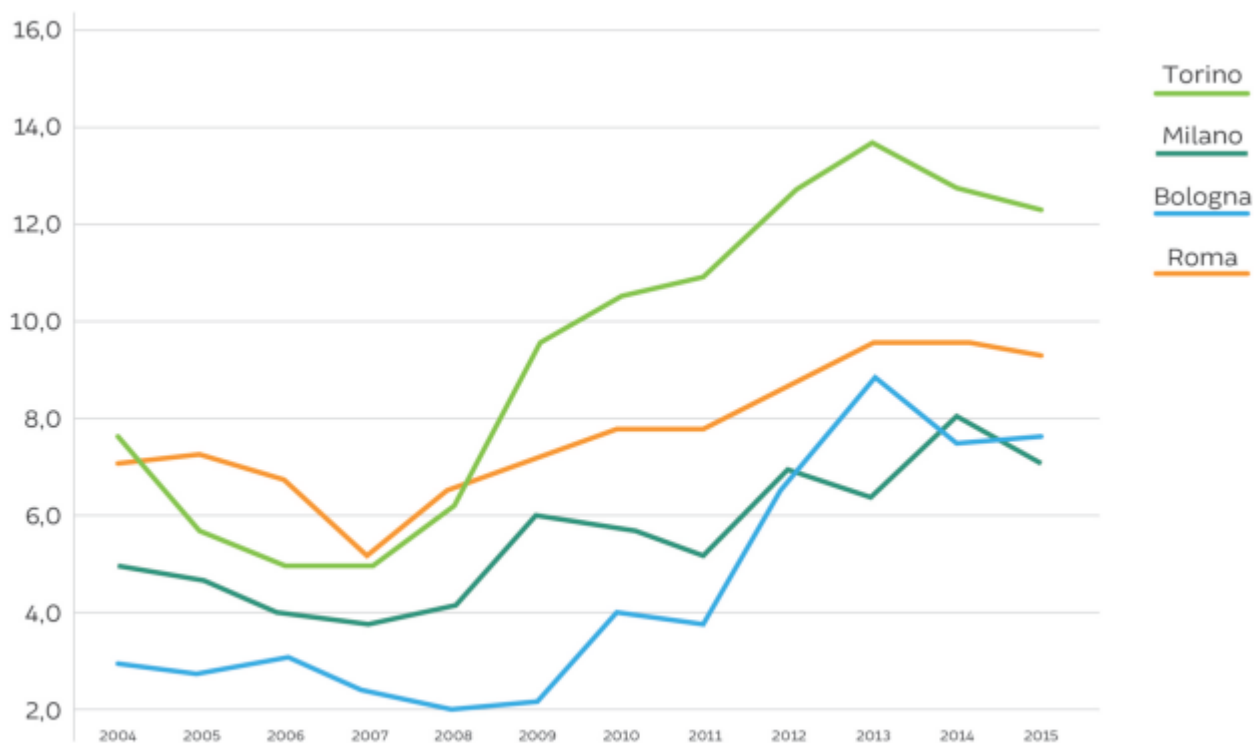
Alla base di questo non solo fattori culturali, ma anche strutturali: l'aumento diffuso della scolarizzazione, l'allungamento dei tempi formativi, la difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro, la condizione di precarietà, gli ostacoli a trovare un'abitazione.

La nostra organizzazione del ciclo di vita di persone e famiglie richiede ripensamenti.

Dal 2000 in poi il Piemonte ha vissuto fasi alterne e a distanza di 15 anni la nostra economia si è scoperta più povera. Nel Nord Ovest più che altrove, la crescita del periodo tra il 2000 e il 2008, è stata annullata negli anni successivi e ha continuato a scendere fino al 2014. La crisi ha fatto schizzare in alto i livelli di disoccupazione. Se nel 2006 Torino e il Piemonte erano allineati a Milano e alla Lombardia, dopo 10 anni Torino ha perso posizioni e vive la situazione più difficile con un tasso disoccupazione intorno al 12%. (Grafico 2).

A partire dal 2015, la situazione economica di Torino e del Piemonte è migliorata, così come quella del Nord Ovest. La ripresa però è lontana dall'essere robusta, non interessa tutti i settori, e permangono l'incertezza e il rischio di una inversione di tendenza.

Grafico 2: Tassi di disoccupazione nei grandi comuni 2004-2015



Fonte: elaborazione su dati ISTAT

I cambiamenti degli ultimi 20 anni hanno lasciato pesanti eredità e poche certezze.

In questo lasso di tempo:

- la popolazione è invecchiata molto rapidamente;
- l'alternanza tra crisi e fasi di ripresa ha dato come risultato la riduzione della ricchezza prodotta;
- si è registrato un consistente aumento della disoccupazione che colpisce soprattutto i giovani e le donne.

Bisogna allora investire:

- nell'istruzione e specialmente quella della prima infanzia;
- nelle infrastrutture e nella mobilità;
- nelle opportunità formative per i giovani;
- nell'innovazione tecnologica e organizzativa;
- nell'erogazione dei servizi alle persone e nel welfare soprattutto dei meno abbienti e degli immigrati;
- nei settori economici più promettenti, per guidare l'intero territorio verso quel modello che chiamiamo industria 4.0 e che deve interessare non solo la manifattura, ma ogni settore: dalla logistica alla pubblica amministrazione, dalla ricerca alla finanza.

Buone opportunità possono venire dalla filiera culturale e creativa. Dobbiamo sostenere lo sviluppo di start up di giovani creativi in settori quali editoria, design, software, videogiochi e turismo, in un'ottica di convergenza e dialogo.

Torino e il Piemonte, nel quadro del Nord Ovest, hanno bisogno di risorse "fresche" da destinare a nuovi investimenti, difficili da recuperare all'interno di bilanci pubblici sempre più rigidi. Tra le poche risorse su cui si può fare affidamento sono quelle provenienti dai Fondi Strutturali dell'Unione Europea.

Bisogna quindi spendere bene: ma spendere bene non basta. Dobbiamo migliorare la qualità, la tempistica e l'efficacia delle nostre politiche per usare al meglio le risorse che abbiamo come fatto in passato da altre città Europee capitalizzando anche il vantaggio competitivo garantito dal minor costo della vita che Torino assicura per attrarre giovani creativi, idee imprenditoriali innovative e nuovi capitali.

O galleggiamo, senza garanzie di riuscirvi a lungo, o proviamo a rilanciare. La Compagnia di San Paolo ha costruito il proprio piano strategico per diventare un agente di sviluppo e propone al territorio di affrontare insieme questa sfida.

2. Premessa di metodo: come è stato costruito il DPP 2017-2020

Una Fondazione che agisce in un territorio e a favore dello stesso, non può fare a meno di coinvolgere gli stakeholder nell'elaborazione dei propri documenti di indirizzo strategico. Da essi si attende dialogo, confronto e condivisione di intenti di lungo periodo. Ciò che la Compagnia realizza o sostiene, infatti, è sempre direttamente o indirettamente mirato allo sviluppo e al miglioramento della qualità della vita di quel Nord Ovest italiano in cui essa concentra massimamente, per storia e scelta politica, la propria azione, e che ha nel plesso metropolitano torinese il proprio epicentro. Il confronto con le realtà di rappresentanza territoriale più significative è un tratto essenziale nella cultura della Compagnia; si può aggiungere, inoltre, che la Compagnia medesima, in virtù della natura stessa della propria azione e della sua presenza capillare, è uno dei luoghi di osservazione più "informati" delle dinamiche sociali territoriali. Per procedere alla realizzazione del Documento Programmatico Pluriennale 2017 - 2020 la Compagnia ha seguito un processo partecipativo che ha coinvolto quattro gruppi di interlocutori istituzionali:

- Enti locali, Regione e articolazioni dello Stato;
- Atenei e aziende sanitarie;
- Enti e reti della società civile organizzata;
- Enti e società partecipate.

Grafico 3: Gli stakeholder coinvolti

ISTITUZIONI LOCALI E ARTICOLAZIONI DELLO STATO	ATENEI E AZIENDE OSPEDALIERE	ISTITUZIONI E SOGGETTI DELLA SOCIETÀ CIVILE	ENTI E SOCIETÀ PARTECIPATE
Comune di Torino Regione Piemonte Comune di Genova Regione Liguria Uff. Scolastico Regionale Direzione Reg. MIBACT Prefettura di Torino -	Politecnico di Torino Università di Torino Università Piemonte Orientale AS Città della Salute Università di Genova -	Diocesi di Torino CCIAA di Torino e Genova Unioncamere Piemonte Forum del Terzo Settore Ass. FOB Piemonte -	Enti Strumentali Cassa Depositi e Prestiti -

Tali consultazioni hanno rappresentato un importante componente dell'elaborazione strategica, insieme ai contributi del Consiglio Generale della Compagnia e delle sue commissioni, i pareri esperti richiesti a studiosi e osservatori e l'apporto dello staff stesso della Compagnia.

Il processo di redazione del DPP si è sviluppato in sei fasi, come riportato nel grafico 4. Gli stakeholder sono stati ascoltati nella fase 2 e 3, mentre gli esperti hanno portato competenze specifiche sulle tematiche settoriali. Il Collegio dei Revisori ha svolto il proprio compito di controllo in tutte le fasi del processo.

Il processo di pianificazione strategica si formalizza in due documenti:

1. Il presente "**Documento Programmatico Pluriennale 2017-2020**", che comunica la visione, la missione, gli obiettivi e le grandezze economiche generali della Compagnia;
2. Il "**Documento attuativo dell'Atto di regolazione in materia di politica degli investimenti**", attraverso cui sono state definite le linee di indirizzo e vincoli in materia di gestione patrimoniale della Compagnia;

Accanto a questi documenti e sulla base delle loro indicazioni il Comitato di Gestione predispone un "Piano operativo" che stabilisce gli elementi essenziali dell'organizzazione e della struttura della Compagnia, anche in relazione all'evoluzione delle fasi di implementazione delle opzioni strategiche.

Grafico 4: Il processo di pianificazione strategica



Da tale quadro dipendono, e in esso si inseriscono:

- a. I "Documenti Programmatici Annuali (singoli anni)" che contengono gli Obiettivi annuali di implementazione del DPP e il Budget annuale;
- b. e i Rapporti Annuali, che rendicontano l'attività svolta in un determinato anno e accompagnano il bilancio consuntivo.
- c. In chiusura di Consigliatura, inoltre, la Compagnia suole pubblicare un Rapporto di mandato, dedicato al quadriennio precedente e ai risultati in esso raggiunti.

3. Una precisa idea di fondazione

3.1. L'Italia e il Nord Ovest

La definizione delle strategie di intervento da parte della Compagnia per il prossimo quadriennio si fonda su tre convinzioni di fondo. La prima convinzione è che **l'Italia necessiti di un cambio di passo**. La seconda è che **esistano rischi di declino, ma anche opportunità di crescita**, e che queste opportunità siano oggi collegate alla diffusione dell'industria 4.0, alla introduzione di una nuova idea di sistema turistico-culturale, e alla diffusione di una solida cultura di impresa nel nonprofit, entro un quadro di welfare equo, sostenibile e generativo. La terza convinzione ha la forma di una constatazione: **il processo non potrà essere basato essenzialmente sulla spesa pubblica**.

Queste tre convinzioni di carattere generale fanno i conti con altrettante caratteristiche dei territori sui quali massimamente la Compagnia orienta il proprio impegno. Il Nord Ovest italiano è oggi in **lotta per la ripresa**, ma presenta una performance ancora insoddisfacente in termini comparativi, soprattutto se si prende a metro la vicina Lombardia. Il Piemonte e la Liguria vivono i rischi di un territorio non solo invecchiato, ma anche soggetto a un progressivo e rapido processo di **"degiovanimento": i giovani sono una risorsa scarsa** e il rapporto di due a uno tra anziani (over 65) e giovani (under 14) non solo è tra i più alti in Italia (e al mondo) ma mette a repentaglio le strutture stesse della nostra organizzazione sociale. Questo dato potrebbe spiegare almeno in parte la **disabitudine a confrontarsi creativamente, intellettualmente e organizzativamente con il futuro**. Quando la demografia ripiegata si traduce in cultura diffusa, la conseguenza è un restringimento delle prospettive delle politiche, e forse delle speranze.

A queste caratteristiche si sommano urgenze che interessano il Nord Ovest. La nostra società deve trovare modalità nuove di «fare sistema» tra i policy maker, di motivare i cittadini, le imprese e la società civile organizzata a mettersi in gioco, e si devono individuare nuove forme di valorizzazione e gestione delle risorse sottoutilizzate presenti e a disposizione, quali ad esempio il patrimonio immobiliare o il tempo di molte persone fuoriuscite dal circuito produttivo ma ancora capaci e desiderose di dare il proprio contributo.

In generale, è necessario che si pensi all'importanza della **generazione di opportunità** per giovani, donne e famiglie con bambini, in un quadro di demografia depressa e di mobilità sociale inceppata. Un **secondo obiettivo** è la **qualità dell'inclusione** della popolazione immigrata e in particolare delle generazioni giovani. Il **terzo** è rappresentato dall'investimento sui **valori intellettuali** e sul **sapere** - ricerca, educazione, cultura, creatività - come opportunità di crescita umana e fattore economico di una possibile rinascita italiana. Su tutti questi aspetti la Compagnia di San Paolo può intervenire in modo concreto.

3.2. La Compagnia di San Paolo: un agente di sviluppo tra locale e globale

La Compagnia è consapevole di questo contesto e ne trae conseguenze per sé. In primo luogo, deve saper **anticipare le necessità di cambiamento** e operare in modo corresponsabile del futuro dei territori e delle comunità e, così facendo, assumere un ruolo responsabilizzante nei confronti dei diversi attori.

La Compagnia non è una agenzia di sviluppo - figura diversa nel ruolo e nella missione dalla logica filantropica che caratterizza la Compagnia medesima - , ma senza dubbio intende se stessa come un **agente di sviluppo** che agisce su progetti e processi e che si concentra sulle risorse abilitanti del nuovo sviluppo, in dialogo con tutti gli attori territoriali; inoltre presidia le reti di qualunque estensione che siano rilevanti per lo sviluppo locale e per valorizzare il contributo del Nord Ovest italiano - cultura, ricerca, creatività - nel resto del mondo.

Si tratta di un intento ambizioso, che non parte però da zero. Nei 25 anni della sua "rinnovata vita" la Compagnia ne ha costruito le condizioni e sperimentato . Ora si tratta di realizzare un modello complesso, che vede la Compagnia divenire un **hub** di conoscenza e competenza al servizio della progettualità dei territori di riferimento, capace di attivare una gamma di strumenti economico-finanziari - dalle erogazioni alla finanza di impatto - a sostegno di tali progettualità. Quindi, insieme, un ruolo di soggetto abilitatore, di think-tank per le politiche e di operatore filantropico-finanziario innovativo. D'altro canto, questa è la linea su cui si muovono tutte le principali fondazioni nel mondo, tanto più quelle che, come la Compagnia, non hanno una specializzazione settoriale, ma fanno propri i destini di determinate comunità territoriali nel loro complesso. Alcune problematiche particolarmente complesse - pluriennali, multi-attore, transdisciplinari - richiederanno la messa in opera di programmi operativi dedicati. La ricerca di sinergie territoriali porterà la Compagnia a promuovere collaborazioni con altre reti di fondazioni, e in particolare quelle di origine bancaria del Nord Ovest, anche mettendo a disposizione la propria capacità di costruire strumenti che solo la sua dimensione rende possibili.

Grafico 5: La Compagnia, oggi e domani



I tre obiettivi si iscrivono in un quarto: la **dimensione europea** quale habitat naturale, in cui la Compagnia ha sempre agito e nel quale continuerà ad agire, per guardare ovunque nel mondo, alla ricerca delle migliori pratiche e per costituire un'efficace connessione tra la sfera locale e quella globale: essere, cioè, uno di quei soggetti a vocazione "glocale", ad un tempo globale e locale, di cui il sistema italiano necessita fortemente.

Il presidio attivo di reti internazionali -e special modo europee - è una risorsa fondamentale rispetto all'attingimento di idee e buone pratiche, ma anche di risorse. Senza contare quanto, specialmente in collaborazione con le altre grandi fondazioni europee, la Compagnia può fare per influire sulla formazione delle politiche stesse dell'Unione.

Lo sviluppo locale ha tuttavia necessità di una definizione specifica. Per la Compagnia esso poggia su sei pilastri. Il **primo** di questi è che lo sviluppo è la risultante di **politiche di insieme**, che si sostanziano in interventi di natura settoriale, ma che non possono essere immaginate in forma del tutto compartimentalizzata. Il **secondo** è la responsabilità e l'iniziativa delle

persone: la loro disponibilità ad accettare il cambiamento e a sviluppare l'innovazione è condizione sine qua non di ogni processo positivo, a livello di organizzazioni e istituzioni, quanto della vita individuale. Il **terzo** è che nessun territorio può illudersi di trovare ragioni di crescita soltanto al proprio interno e che ciò comporta l'adozione di un atteggiamento sia cooperativo sia competitivo, e in ogni caso di **apertura**. Il **quarto** è che l'accettazione della competitività postula una parallela disposizione alla **solidarietà** a tutti i livelli, orientata alla creazione di opportunità per i più deboli e alla protezione dei loro diritti di membri della società. Il **quinto** è che lo sviluppo locale non ammette ricette semplici: esso si gioca sulle pratiche di **mercato**, su quelle della **pubblica amministrazione**, sul **sistema del sapere**, sul **terzo settore** e sui «**beni comuni**», siano essi risorse fisiche o pratiche sociali: a tutti è primariamente richiesto di fare bene il proprio specifico lavoro, ma anche di sviluppare una propensione efficiente e fattiva a raggiungere obiettivi importanti per l'insieme del territorio. E il sesto, infine, è che **ri-creare vero lavoro** è la sfida primaria di un territorio come il nostro: si colloca insieme come punto di partenza e di arrivo di tutte le altre linee di lavoro.

Come tradurre questi "pilastri" in obiettivi praticabili?

Lo Statuto della Compagnia ammette un ambito di competenza quasi a 360°: oggi più che ieri, tuttavia, si rende necessaria una focalizzazione non dispersiva. L'obiettivo, infatti, non è primariamente "mantenere in equilibrio" un sistema periclitante, con l'effetto di riprodurne le patologie e di soffocarne le potenzialità, ma di operare investimenti che portino a un salto di qualità, o almeno ne pongano le condizioni. Questa è in effetti la responsabilità di ogni pensiero strategico.

Abbiamo così disegnato il perimetro di intervento ponendo al centro di tutto, come sempre, le persone e le loro chance di vita nel territorio che abitano. In questa cornice divengono centrali tre dinamiche:

- l'**istruzione**, con la scuola come fulcro del sistema formativo;
- l'**innovazione**, come vera pratica di applicazione di nuove idee e nuovi modelli organizzativi, a tre livelli: sociale - le sfide della demografia e delle migrazioni; culturale, allargamento dell'accesso, ruolo della creatività e missione dei grandi beni culturali (gli "attrattori"); e tecnologica, attraverso la creazione a Torino di un nuovo magnete di innovazione;
- lo **sviluppo** delle persone e del territorio, sostenendo la creazione di opportunità di partecipazione al lavoro, ma anche le iniziative che portino gli individui e le famiglie a responsabilizzarsi nella cura della vita della comunità e dei suoi membri più deboli.

Grafico 7: Istruzione, innovazione e sviluppo: le persone al centro

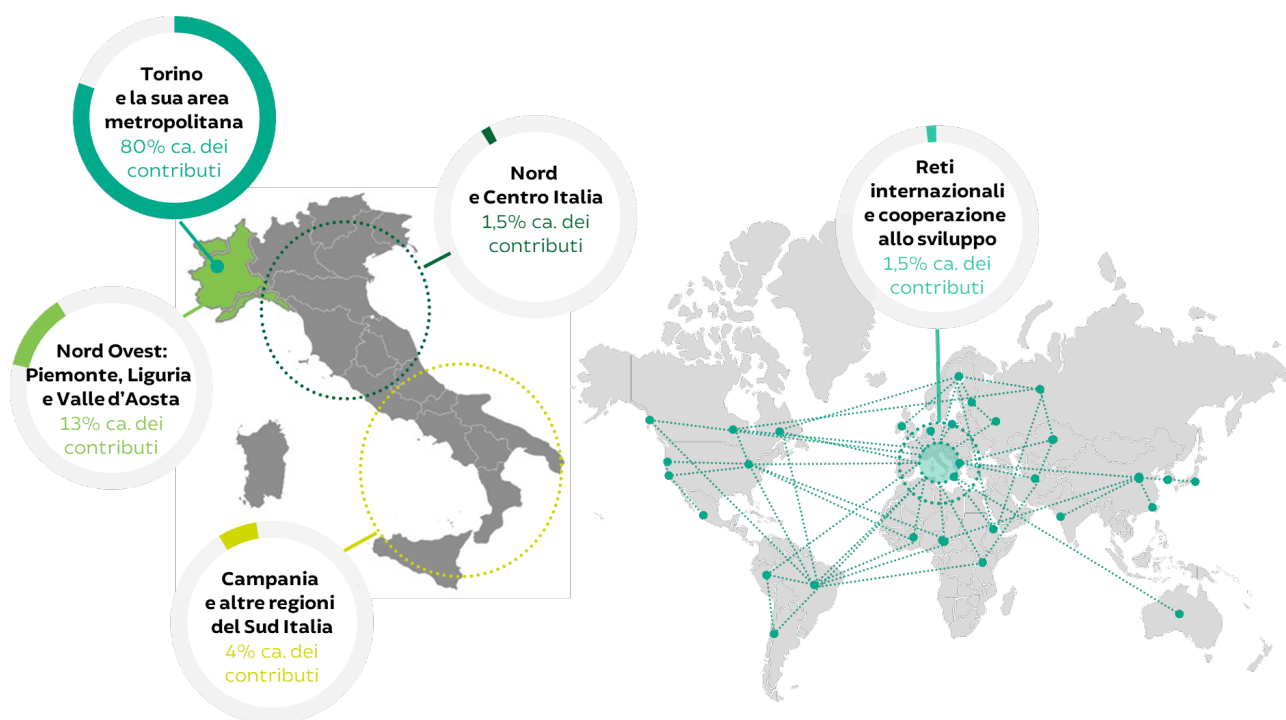


A livello operativo, questo si traduce in altrettante linee di azione: fornire servizi agli stakeholder, da disegnare insieme a questi, secondo una logica di complementarità; disseminare tecnologia, e più in generale innovazione, sociale e culturale, per costruire competenze, investendo sulla formazione, ossia sul futuro delle persone e del territorio; e da ultimo integrare il territorio, secondo una politica inclusiva, partecipativa e intergenerazionale, finalizzata alla crescita collettiva tramite il dialogo e la conoscenza reciproca.

L'operatività fa propria anche una precisa geografia. Come si è detto, il Nordovest costituisce la prima cornice significativa dell'azione della Compagnia: al suo interno, il plesso metropolitano torinese assume, storicamente ma anche prospetticamente, una chiara eminenza. Più che in passato, tuttavia, il territorio diffuso sarà considerato nelle sue qualità puntuali e nelle reti che si mostrerà in grado di costruire.

Esiste una dimensione nazionale, che si esprimerà primariamente nell'interesse per le regioni meridionali, principalmente tramite il contributo alla Fondazione con il Sud e, per il triennio 2016-2018 al Fondo nazionale per il contrasto alla povertà educativa. Ed esistono due dimensioni di ampio raggio, da leggersi globalmente: il Mediterraneo e i flussi che lo attraversano, in primo luogo umani, e le reti di cooperazione europea e globale. In entrambi i casi, questi tipi di progettualità non potranno che occupare una percentuale limitata delle risorse finanziarie della Compagnia: in compenso, si mobileranno risorse collaborative, sulla scorta delle ottime esperienze in materia di cooperazione allo sviluppo con altre fondazioni italiane di origine bancaria, o con altre fondazioni europee e internazionali, come accaduto con il Network of European Foundations (Nef) e lo European Foundation Centre (Efc).

Grafico 6. La Compagnia tra dimensione locale e globale



3.3. I vettori moltiplicativi

Ogni anno la Compagnia di San Paolo riceve, e valuta più di tremila proposte. Da queste vengono selezionati e sviluppati in media 800 progetti, piccoli, medi e grandi, che assorbono circa centocinquanta milioni di Euro in contributi a fondo perduto. Il lavoro di istruttoria viene svolto dalle Aree Operative della Compagnia secondo le linee espresse dal Consiglio Generale e approvato dal Comitato di Gestione in una logica di sostegno della progettualità territoriale. Nell'attuale quadro economico e sociale, questo approccio potrebbe non bastare. La velocità con cui cresce la domanda di contributo alla Compagnia è infatti maggiore di quella in cui potranno crescere le risorse a disposizione nel quadriennio 2017-2020. È in queste situazioni dilemmatiche che si rendono necessarie idee strategiche. La Compagnia ha deciso di ampliare il portfolio di strumenti a favore della capacità di iniziativa dei soggetti territoriali, pubblici e del privato sociale, sulla base di due convinzioni - come pure di confermate evidenze internazionali: in primo luogo, che esistano sempre **margini di recupero di efficienza nell'utilizzo dei fondi** e quindi, in generale, nelle modalità di funzionamento dei propri partner, come di ogni organizzazione. Per sbloccare il miglioramento dell'efficienza, a parità e anche a più alti risultati di efficacia, possono necessitarsi ausili esterni alle diverse organizzazioni: in questo la Compagnia si propone essere d'aiuto, favorendo e cofinanziando percorsi di crescita tecnico-professionale, visione e competenza gestionale. In secondo luogo, sono oggi disponibili **nuovi strumenti di intervento nel settore sociale** volti esattamente ad allargare il bacino di risorse disponibile alle organizzazioni nonprofit, ma anche a stimolare la loro creatività e la messa a valore dei loro asset differenziali: ci si riferisce alla finanza di impatto nelle sue varie espressioni, che lentamente hanno cominciato a prendere piede anche in Italia.

In quest'ottica la Compagnia di San Paolo ha individuato **sei "vettori moltiplicativi"**, che opereranno in maniera trasversale rispetto alle Aree Operative: il modello funzionale, pertanto, diventa quello della matrice.

I vettori moltiplicativi devono essere immaginati come amplificatori delle potenzialità di ricaduta sociale positiva dell'azione della Compagnia, oltretutto

come investimenti duratori nelle competenze degli enti che stabiliscono con la Compagnia relazioni strutturate. Gli stessi vettori saranno introdotti in maniera più strutturata e visibile all'interno dell'operatività stessa della Compagnia.

Grafico 7: I vettori moltiplicativi

Vettori moltiplicativi				
FINANZA DI IMPATTO	FUND RAISING	INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA & CAPACITY BUILDING	DATA & KNOWLEDGE MANAGEMENT	COMUNICAZIONE STRATEGICA
Strumenti di compartecipazione al rischio e/o alla proprietà in imprese sociali capaci di individuare aree economiche nelle quali la missione sociale delle imprese è capace di generare ritorni sul patrimonio investito; o strumenti misti che fanno propria, ad esempio, la logica del "pagamento in relazione al risultato".	Percorsi per lo sviluppo della competitività internazionale, con particolare riferimento ai fondi Europei (es. Horizon 2020) e altre logiche di coinvolgimento di investitori.	Ampio ventaglio di settori gestionali nei quali esiste sempre spazio di miglioramento per le organizzazioni, dalla progettazione alla valutazione, dal marketing sociale alla politica di bilancio, alla gestione del personale e così via.	Componente fondamentale di ogni seria pratica di valutazione, va dalla definizione dei KPI (Key Performance Indicator) alla progettazione data driven senza tralasciare la misurazione d'impatto, non solo a fini rendicontativi, ma soprattutto come prassi sistematica di riscontro del rapporto finalità-risultati e quindi come strumento di apprendimento	Come usare la comunicazione non soltanto per assicurarsi una adeguata visibilità nella congerie dell'informazione contemporanea, ma al fine di influenzare direttamente il perseguimento della missione e la diffusione di buone pratiche e idee.

Come si è detto, la Compagnia di San Paolo adotterà in primo luogo per sé e i propri enti strumentali e partecipati un modello operativo rafforzato grazie all'integrazione dei vettori moltiplicativi: ma proporrà anche ai suoi partner, attraverso una pluralità di strumenti specifici, di impegnarsi in percorsi di miglioramento attraverso l'attivazione delle varie dimensioni indicate e della loro interazione virtuosa. L'obiettivo è di favorire un vero salto di qualità manageriale in molte realtà del nostro territorio le quali, pur essendo dotate di consistenti risorse di creatività, affidabilità ed efficacia non sono in grado di innescare dall'interno quei processi di innovazione che i nuovi contesti richiedono. L'innovazione è insieme entusiasmo, razionalità e fatica: la Csp si propone di condividere quest'ultima, per rendere effettivo ciò che altrimenti non avrebbe abbandonato il bozzolo della potenzialità.

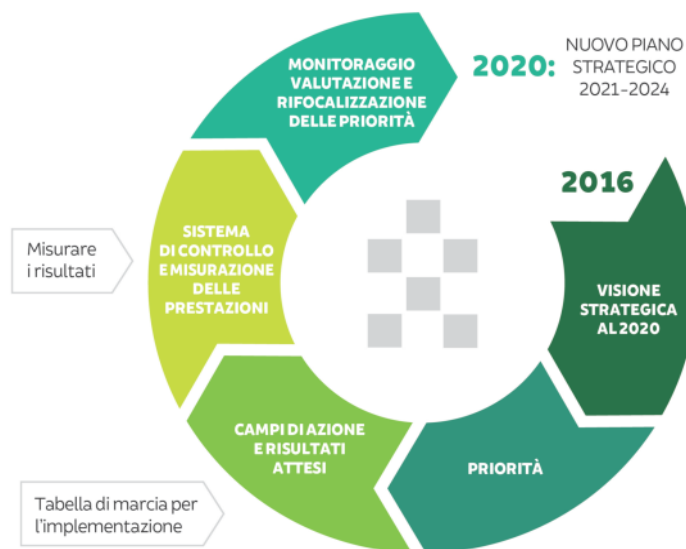
Ciò potrà essere realizzato quanto più la Compagnia riuscirà a mettere in pratica, e condividere, l'approccio *evidence-based* e *data-driven*, volto a misurare, valutare e governare la propria azione, che è la risultante del modello complesso sopra delineato.

Grafico 8: L'interazione tra le Aree operative e i vettori moltiplicativi

Aree Operative	Vettori moltiplicativi					Contributi monetari Contributi in kind Finanza di impatto Progetti a gestione diretta Programmi inter-settoriali
	FINANZA D'IMPATTO	FUND RAISING	INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA & CAPACITY BUILDING	DATA & KNOWLEDGE MANAGEMENT	COMUNICAZIONE STRATEGICA DI PROGETTO	
RICERCA E SANITÀ	✓	✓	✓	✓	✓	
ARTE E BENI CULTURALI	✓	✓	✓	✓	✓	
INNOVAZIONE CULTURALE	✓	✓	✓	✓	✓	
POLITICHE SOCIALI	✓	✓	✓	✓	✓	
FILANTROPIA E TERRITORIO	✓	✓	✓	✓	✓	

Monitoraggio delle azioni e misurazione delle prestazioni guideranno così il lavoro della Compagnia. Al termine del quadriennio 2017-20, la Compagnia avrà appreso molto intorno all'efficacia dei propri strumenti e ai risultati delle progettualità sviluppate: questa conoscenza critica costituirà uno dei canali di alimentazione della successiva fase di programmazione, oltre a permettere un migliore governo delle fasi annuali di implementazione del piano strategico 2017-2020.

Grafico 9: Una sequenza virtuosa



4. Articolare tematicamente la strategia

Nel quadriennio 2017-20 la Compagnia opererà attraverso la propria architettura organizzativa che si basa sull'integrazione, e l'interazione, di tre strumenti principali:

- le **5 Aree Operative** che istruiscono, monitorano e valutano l'attività erogativa, oltre a gestire progetti operativi, e che rappresentano l'attuale articolazione operativa delle "grandi aree tematiche" definite nello statuto: Ricerca e Istruzione, Arte, beni e attività culturali, Sanità, Politiche sociali;
- i **Programmi e i Progetti Speciali**, task force specializzate in missioni mirate che operano trasversalmente alle Aree Operative o che affrontano progettualità con un grado di complessità particolarmente elevato ed entro un prevedibile orizzonte temporale;
- gli **Enti strumentali**, quelli "storici", appartenenti cioè strettamente alla storia della Compagnia che ne è il solo fondatore come pure gli **Enti di Ricerca partecipati**, costituiti in partnership stabile con enti accademici; gli uni e gli altri integrati nelle scelte strategiche generali della Compagnia.

Accanto poi alla strumentazione dell'attività direttamente istituzionale/erogativa, la Compagnia può contare su un insieme di centri di competenza, come la Sgr Fondaco e altre società partecipate, il cui contributo può essere attivato ogni qualvolta il contesto progettuale suggerisca interventi con un marcato profilo di investimento finanziario mainstream o di finanza di impatto.



Le Aree operative

- Ricerca e Sanità
- Arte, Attività e Beni culturali
- Innovazione culturale
- Politiche sociali
- Filantropia e Territorio

I Programmi

(attivi a inizio 2017)

- ZeroSei
- Housing
- Torino e le Alpi
- Polo del '900
- International Affairs

Enti strumentali

- Fondazione per la Scuola
- Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura
- Ufficio Pio
- Collegio Carlo Alberto
- LINKS
- IIGM (già HuGeF) – International Institute for Genomic Medicine.



4.1. Ricerca scientifica, Istruzione e Sanità

Migliorare i nessi didattico-ricerca e ricerca-innovazione; innalzare la qualità del sistema; investire sulle scienze della salute e le loro ricadute.

I cardini della policy 2017-2020.

→ **Il modificato rapporto tra ricerca di base e ricerca applicata** riduce la durata del passaggio tra teoria e applicazione, e aumenta la spendibilità diretta della ricerca teorica (es. analisi dei big data), anche tramite adeguate piattaforme organizzative.

→ **L'importanza della sostenibilità e dell'equità della ricerca e dell'innovazione** porta all'inserimento della policy della Compagnia nel quadro definito RRI* dal Programma Horizon 2020.
**RRI: Responsible research and innovation is an approach that anticipates and assesses potential implications and societal expectations with regard to research and innovation, with the aim to foster the design of inclusive and sustainable research and innovation.*

Modificare il funzionamento degli strumenti: enti partecipati di ricerca e convenzioni.

→ **Enti partecipati di ricerca:** è necessario puntare sull'innovazione attraverso piattaforme nelle quali l'accelerazione della connessione tra ricerca di base e applicata e sviluppo trovi un ambiente precompetitivo favorevole e proattivo. Bisogna pervenire a formati organizzativi in cui l'equilibrio dinamico tra il modello del centro di ricerca tradizionale e quello della *host institution* trovi una configurazione adeguata, con progressiva accentuazione della qualificazione degli Enti quali «ambienti di progetto». Il modello delle agenzie di valorizzazione della ricerca scientifica e tecnologica legate alle grandi università di ricerca internazionali (da Oxford a Stanford a Singapore) vede a Torino numerose condizioni di replicabilità.

→ **Convenzioni con gli atenei:** tra gli elementi del «patto pluriennale» dovrà essere efficacemente specificato il patto tra Compagnia e Università e della «condizionalità condivisa» e le conseguenze del mancato raggiungimento degli obiettivi intermedi e finali. Le Convenzioni forniscono ampie batterie di indicatori monitorati in continuità; potranno essere fissati obiettivi dinamici, adeguati a ciascuna Università, in forma comparativa con gruppi di altre

Una dimensione trasversale: la valutazione

Applicare la valutazione in modo sistematico e adeguato è un'esigenza di efficienza e nello stesso tempo etica.

La valutazione delle attività scientifiche è ben codificata, e questo deve essere tenuto in conto.

Alla Compagnia interessa verificare sia la prestazione complessiva degli enti/progetti finanziati, sia, e soprattutto, l'effetto differenziale del sostegno della Csp sugli enti/progetti sostenuti.

Per questa ragione verranno in sede tecnica definite batterie di indicatori, adeguati alla tipologia delle diverse iniziative e coerenti con le misure standard di qualità scientifica.

Dobbiamo però ricordare che la qualità scientifica non può essere l'unico obiettivo per una fondazione con obiettivi sociali e di sviluppo: in alcuni ambiti avremo bisogno di altri indicatori di impatto.

Ad esempio, nel progetto Parco della

Università italiane consimili e/o con l'intero sistema universitario. Emergono due spunti tematici per le future convenzioni: 1. Sviluppare l'apprendimento in rete attraverso piattaforme digitali e MOOC (massive open online course); 2. Recuperare una delle ispirazioni originarie del dottorato in ricerca in un quadro di Industria 4.0, promuovendo nel 2017-18 il modello dottorato in apprendistato quale vettore di innovazione da mettere a regime nel 2019-2020 attraverso un numero adeguato di posizioni.

Studi internazionalistici.

→ **Studi internazionalistici e think tank: razionalizzare il panorama esistente per dare massa critica, portare a più forti ricadute locali delle partnership internazionali della Compagnia.** È necessario lavorare su un formato organizzativo compatto e coerente ben connesso con le reti internazionali ed europee costruite nel tempo dalla CSP, incardinate in convenzioni che incorporano elementi di condizionalità.

Progetti speciali di internazionalizzazione.

→ **Promuovere la formazione/costruzione di esperienza internazionale per ricercatori e operatori locali, senza incentivare de facto la dispersione dei talenti.** La Compagnia verificherà le condizioni di un progetto di borse e fellowship per giovani leader scientifici, economici o professionali in epicentri internazionali di innovazione e competenza, valorizzando i network di collaborazione costruiti negli anni.

→ **La presenza dell'Onu a Torino è un fattore di posizionamento internazionale e di sviluppo economico.** Può essere potenziato tramite il trasferimento o la creazione a Torino di un centro Onu nel campo della formazione degli operatori dell'emergenza umanitaria e delle migrazioni internazionali, fortemente integrata con le agenzie formative torinesi e in primis il Parco della salute. La realizzazione dell'iniziativa potrebbe richiedere tra progettazione e passaggi operativi gran parte della durata del Piano 2017-20. Di essa verrà, all'avvio dell'operazione, stimato l'impatto economico potenziale da monitorare nel corso del tempo.

Sanità: una chiara missione

→ **Il progetto di Parco della Salute di Torino si pone come una realtà centrale del sistema sanità e ricerca, alla pari delle più avanzate esperienze internazionali. La Compagnia parteciperà sin dall'inizio alla progettazione integrata (la filiera ricerca di base, preclinica, traslazionale, clinica, medicina personalizzata, predittiva, preventiva,**

partecipata, e le ricadute tecnologiche e innovative in campo industriale e dei servizi), fornendo supporto di conoscenze e competenze, anche attraverso partnership internazionali. Inoltre, con gli strumenti finanziari più adeguati, contribuirà alla realizzazione del polo di ricerca applicata in campo medico-sanitario, anche con l'intento di svilupparne al massimo le potenzialità di motore trainante di sviluppo economico per il territorio non solo torinese. Nell'attività di ricerca del Parco della Salute si inserirà a pieno titolo la Fondazione IIGM - Italian Institute for Genomic Medicine, la cui mission si sta indirizzando verso la genomica e la medicina di precisione.



4.2. Arte, Attività e Beni culturali

Ricomporre innovativamente arte, memoria e economia territoriale in un quadro istituzionale aperto.

La cultura come fattore di crescita del sistema si configura come un modello in cui continuare a investire, capitalizzando sulla crescente reputazione del sistema torinese e di quello genovese, oltretutto di molti territori del Nord Ovest.

Favorire lo sviluppo del territorio culturale attraverso il sostegno a soggetti e attività di eccellenza.

→ **I grandi Attrattori culturali.** Un intenso dialogo istituzionale sarà aperto con i contesti territoriali di riferimento dei grandi Attrattori, siano essi musei o complessi monumentali, affinché essi siano percepiti come parte integrante della comunità locale e quindi risorse e capacità progettuali possano essere indirizzate verso progetti strategici condivisi di salvaguardia e valorizzazione economica in piena sintonia con la vita della comunità locale.

→ **I luoghi della cultura.** Sia nei contesti metropolitani, sia nei contesti di area vasta, musei, biblioteche, archivi e in generale i luoghi della cultura dovranno assumere un nuovo ruolo e produrre nuovi servizi, diventando così vettori di sviluppo per la comunità che li ospita. A tal proposito, se negli anni passati tema fondamentale era stata la sperimentazione di nuove forme di gestione, soprattutto in ambito museale, nel quadriennio si attuerà la sperimentazione dell'uso di nuovi strumenti finanziari a servizio del patrimonio culturale.

→ **Le Performing Arts.** Torino e Genova ospitano istituzioni di eccellenza nell'ambito delle Performing Arts, che rendono le nostre città attrattive e vitali per i residenti e capaci di attrarre diverse tipologie di pubblico. La Compagnia proseguirà nel sostegno alle istituzioni di eccellenza del comparto, che rappresentano un'importante risorsa per i nostri territori.

Fondazione 1563 per l'arte e la cultura.

Uno degli enti strumentali storici della Csp, la Fondazione gestirà il programma di studio e valorizzazione dell'Archivio storico della Compagnia e nel concludere l'importante programma di lavoro sul Barocco, che la vede ancora impegnata, potrà costruire altri programmi di sostegno alla ricerca

I tre cerchi del territorio culturale a Torino e Genova

→ **Le città e le Regge: la stagione del**

Barocco. La Compagnia intende lavorare sullo sviluppo di un sistema territoriale integrato, internazionalmente riconoscibile e fruibile, della eredità del Barocco e delle Residenze reali, con l'obiettivo di conciliare rigore culturale e ricadute economiche.

→ **Il Novecento e la memoria industriale.** Si punta a valorizzare la cultura politecnica, tecnologica e scientifica, organizzativa e produttiva, e i suoi sedimenti materiali. Partendo dall'esperienza del Polo del '900, la Compagnia trasversalmente fra le Aree coinvolte e con diversi strumenti operativi, opererà per sviluppare un «museo virtuale» della Civiltà dell'Industria capace di parlare al presente e attivare nuove energie e interessi culturali ed economici. e al territorio «minore» situato tra le

nelle discipline umanistiche.

Come misureremo?

Le progettualità complesse dell'Area richiedono un lavoro di aggregazione e in alcuni casi di generazione del dato. I domini di cui verificare l'evoluzione in rapporto alle politiche sono a base territoriale o reticolare e interessano:

→ **Le dimensioni propriamente culturali:**

consumi/accessi e loro evoluzione; test di soddisfazione; profilazione dei fruitori; indicatori di qualità; esposizione su media selezionati

→ **Le dimensioni economiche e di sviluppo locale:**

l'evoluzione dell'andamento della popolazione residente per tipologia; la creazione di impresa turistica e lato senso culturale; nascita e consolidamento di partnership con soggetti commerciali e investitori interessati a una adeguata valorizzazione del patrimonio.

→ **Il paesaggio**

antropizzato.

La Compagnia intende sviluppare interventi volti a recuperare progettualmente i territori, anche per nuove funzioni economiche. Per farlo fornirà competenze, strumenti formativi e servizi agli enti e promuoverà la formazione di un nuovo sistema di opportunità culturali legate al paesaggio e al territorio «minore» situato tra le grandi conurbazioni, lavorando anche con le altre Fondazioni dei territori di riferimento.



4.3. Innovazione Culturale

Creatori/fruitori di cultura nell'età digitale:
nuovi ruoli, nuovi contenuti, nuovi canali

Obiettivi strategici

→ Favorire il **tessuto della produzione contemporanea**, attraverso il sostegno alla ricerca e alla creatività, alla sua conoscenza e divulgazione, alla sua promozione e valorizzazione.

→ Promuovere **nuove forme di partecipazione alla cultura** per ampliarne e diversificarne la domanda, favorire l'inclusione di quanti ne sono oggi esclusi, concorrere alla definizione di un welfare culturale.

→ Promuovere **modelli organizzativi e processi gestionali** più efficienti e sostenibili, favorire lo sviluppo di un ecosistema di imprese creative e culturali sul nostro territorio, garantire percorsi di sviluppo di competenze e professionalità in campo culturale.

→ Promuovere le **opportunità legate alla sfera digitale e delle nuove tecnologie** nelle diverse fasi di creazione, produzione, divulgazione, valorizzazione e gestione in ambito culturale.

Come misureremo?

Saranno costruite adeguate *baseline* per le diverse linee progettuali, al fine di valutare la dinamica temporale dei domini in cui si applichi una politica di spesa significativa da parte della Compagnia. In particolare saranno implementati indicatori volti a monitorare e misurare:

→ l'accesso e coinvolgimento nella linea **audience engagement** e il grado di effettiva **innovatività delle azioni** da parte di esperti esterni;

→ la **crescita reputazionale del contesto territoriale**, la provenienza e la **mobilità dei soggetti del network**, il posizionamento dei progetti in riferimento ai trend internazionali relativamente alla produzione transdisciplinare contemporanea e al digitale

→ la dinamica della presenza di **imprese culturali/start-up** negli incubatori/acceleratori/programmi strutturati a scala metropolitana; l'acquisto di start-up da parte di imprese maggiori; la capacità di **inclusione in progetti internazionali**;

Innovazione come dimensione trasversale e focalizzata del circuito produzione/consumo di cultura

Il tema dell'innovazione culturale attraversa ogni forma di espressione culturale, ma ha una propria specificità con riguardo ai nuovi linguaggi dell'espressività e specialmente del digitale, contenuto e medium, come pure alle nuove forme di relazione tra cultura e società. I punti di contatto con l'Area Arte, Attività e Beni culturali consentiranno di sviluppare percorsi comuni sui seguenti temi:

→ Musei, biblioteche e luoghi della cultura come presidi del «welfare culturale», con l'obiettivo di dare risposte e occasioni alla nuova domanda culturale, anche adottando i linguaggi tecnologici.

→ Educazione alle pratiche culturali e la connessione con la scuola, con l'obiettivo di contribuire a radicare nel sistema scolastico l'accesso a esperienze culturali,

→ dinamiche collegate a **scuola e sfera sociale**. A partire da indicatori di input, i bandi delle aree operative saranno configurati prestando attenzione al connubio scuola e cultura, in specie digitale, e sfera sociale e cultura. Sarà monitorato il numero dei progetti approvati portatori di una simile ispirazione.



4.4. Politiche sociali

Per un welfare corresponsabile. Persone, reti e istituzioni in una prospettiva di sociale generativo.

La Compagnia agirà nel campo delle politiche sociali come un:

- **Polo di conoscenza e relazioni** a supporto di policy locali, capace di attivare coalizioni strategiche;
- **Interlocutore aperto** a supporto dei soggetti del terzo settore nel sostegno di interventi e percorsi di sviluppo organizzativo e delle capacità;
- **Agente attivo** di interventi in partnership con le istituzioni che incorporino innovazione nei sistemi educativi e di welfare per raggiungere obiettivi specifici e misurabili.

Obiettivi

- **Obiettivo 1.** Entro il 2020 La Compagnia avrà promosso e/o realizzato interventi che avranno indotto innovazione di sistema nel policy making di welfare, istruzione e lavoro secondo i principi di sussidiarietà, generatività e sostenibilità;
- **Obiettivo 2.** Entro il 2020 la Compagnia avrà ridotto il peso degli interventi sostenuti di competenza degli enti pubblici e/o incentrati sulla risposta a bisogni emergenziali;
- **Obiettivo 3.** Nel periodo 2017-2020 la Compagnia incrementerà il sostegno a iniziative sociali nel campo del welfare capaci di definire una prospettiva di sviluppo del territorio e di sperimentare nuovi modelli di servizio o di finanziamento.

I temi prioritari

- Welfare di cura, vita indipendente e diritto alla salute;
- Percorsi di inclusione attiva: il focus su lavoro e casa e l'approccio integrato rispetto ai bisogni della persona/famiglia e delle sue risorse ri-attivabili;

Il contesto. Alcuni dei fenomeni che caratterizzano il Nord Ovest ⁶

A fronte dell'invecchiamento della popolazione, il sistema di welfare non si è ancora strutturato per fornire servizi a persone con ridotto livello di autonomia.

→ La crisi dei settori produttivi e la diminuzione delle opportunità di lavoro ha causato un aumento del tasso di disoccupazione.

→ L'attuale sistema formativo e quello dei servizi per il lavoro non riescono a fornire risposte, in particolare per i giovani, gli adulti che perdono il lavoro e le persone fragili.

→ Si evidenzia la relazione tra il continuo calo delle nascite e la stasi del lavoro femminile.

→ L'aumento del numero di famiglie con minori in situazione di povertà economica ed educativa crea le premesse per l'esclusione sociale degli adulti di domani.

- Reti di prossimità e solidarietà per il contrasto alla povertà;
- Benessere ed educazione delle nuove generazioni e contrasto alla povertà educativa: dai bambini più piccoli (0-6 anni) fino agli adolescenti;
- Empowerment e partecipazione sociale delle giovani generazioni;
- Migranti e modelli condivisi di inclusione e cittadinanza;
- Cooperazione internazionale ed educazione alla cittadinanza globale.
- L'Ufficio Pio e la Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo, nella loro autonoma attività di enti sperimentatori e attuatori di politiche e progetti, accompagneranno l'operatività della Compagnia nel campo delle politiche sociali ed educative, quando opportuno ricevendo mandato per l'attuazione di progettualità specifiche.

Come misureremo?

Ogni linea di lavoro sarà monitorata tramite una batteria di adeguati indicatori quantitativi, secondo la logica di definizione di un'appropriata Baseline, la raccolta strutturata di Dati e documentazione, la fissazione e il controllo del time frame e degli standard di qualità tramite analisi di implementazione. A seconda delle tipologie di progetto saranno applicate metodologie di verifica degli output (sempre), dell'outcome, quando possibile, e applicate tecniche controfattuali quando utile e consigliabile. In ogni caso, si cercherà di collocare l'azione della Compagnia nel quadro della più generale situazione del territorio, problematica per problematica, ma anche, quando rilevante, in senso sistemico.

→ La continua evoluzione del fenomeno della migrazione richiede risposte sempre più complesse e flessibili che impongono il coinvolgimento della società civile e un processo di cambiamento culturale.

→ Il terzo settore sociale subisce effetti di invecchiamento e necessita di rivitalizzazione per affrontare compiti crescenti.



4.5. Filantropia e Territorio

Promuovere le risorse sociali per costruire dal basso un territorio accogliente e dinamico

Obiettivi strategici

→ **Infrastrutturare l'ecosistema dell'innovazione sociale** (nuove soluzioni anche e soprattutto attraverso nuove imprese sociali) nell'area metropolitana di Torino, incoraggiando pratiche cooperative tra gli attori e l'azione di incubatori e acceleratori; incoraggiare selettivamente iniziative volte a creare "ambienti innovativi" nel resto del Nord Ovest. Sviluppare il nesso tra innovazione e creazione di lavoro nelle sue molteplici articolazioni, specie in campo sociale.

→ Favorire le pratiche sociali orientate alla collaborazione e alla corresponsabilizzazione tra cittadini in materia di **cura dello spazio pubblico, attenzione all'ambiente, messa a valore di risorse** (beni comuni, competenze, tempo) sottoutilizzate, anche attraverso progetti di **economia circolare** e della condivisione, come pure orientate alla **formazione di impresa sociale**.

→ Appoggiare pragmaticamente e selettivamente le autonome capacità territoriali di costruire progetti vitali di **filantropia comunitaria**, in forma di fondazione o secondo altri strumenti organizzativi, concentrandoci su uno o al più due nuovi casi per anno.

→ Migliorare e rendere proficuo il rapporto tra **ricerca scientifica sul territorio** e azione della Compagnia, oltre a diffondere una cultura del policy-making basato sulle evidenze di ricerca tra i decisori locali.

Come misureremo?

Data la natura spesso inedita dei progetti, ci concentreremo su analisi di implementazione; per quanto riguarda i temi della nuova imprenditorialità sociale, adoteremo un approccio comparatistico e favoriremo la costruzione di basi di dati di interesse generale sulle quali misurare le prestazioni diacroniche del territorio.

Promuovere innovazione e auto-organizzazione «dal basso»⁶

La Compagnia, attraverso l'Area Filantropia e Territorio promuove tutte quelle azioni sviluppate dalla società civile organizzata - famiglie individui, gruppi ed enti - che hanno come obiettivo il miglioramento della vita nelle collettività locali, attraverso la mobilitazione delle risorse economiche, cognitive, tecniche, inventive e umane.

Hanno qui un ruolo significativo le pratiche di condivisione, corresponsabilità, creatività, dono e imprenditorialità, e gli ambienti nei quali queste pratiche si sviluppano e che sono conosciute come ecosistemi.

L'Area si occupa inoltre di ricerca socioeconomica quando dedicata al territorio e alle politiche di sviluppo, con un'attenzione particolare alla geografia del Nord Ovest italiano, sociale, culturale ed economica, delle sue reti e delle sue ramificazioni.

5. La strategia si fa metodo operativo

La strategia della Compagnia si tradurrà a livello operativo attraverso **5 assi di intervento**:

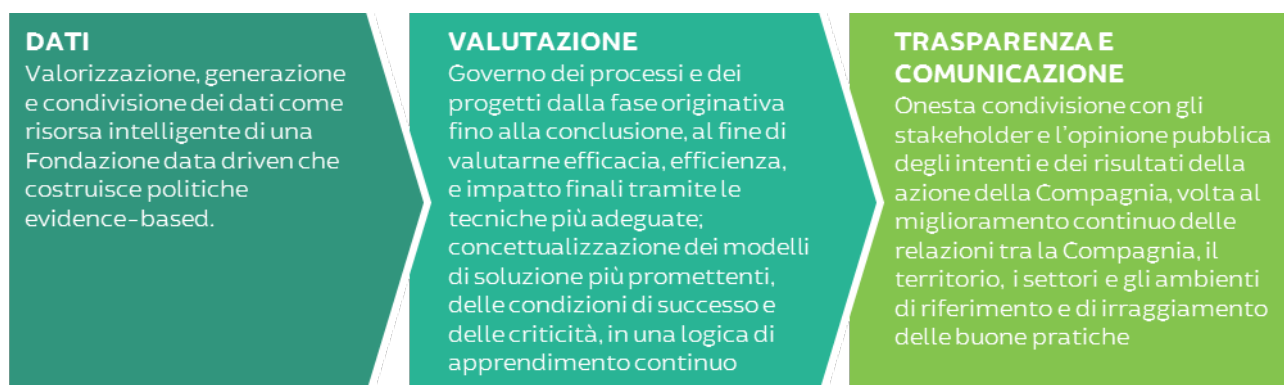
- una **organizzazione a matrice**, tra aree di intervento e vettori moltiplicativi di attivazione / efficacia, con ampi spazi per interventi e progetti a valenza inter-settoriale l'arricchimento e l'affinamento degli **strumenti della filantropia contemporanea**, partendo dalla esperienza acquisita e dai risultati raggiunti e con attenzione, nei limiti posti dalla legislazione, a forme ibride di sostegno;
- l'offerta strutturata dei **vettori moltiplicativi** attraverso una specifica funzione operativa specializzata;
- tre dimensioni qualificanti: **dati, valutazione, trasparenza**;
- la piena valorizzazione delle competenze disponibili nel «gruppo Compagnia di San Paolo», cioè la Csp, i suoi enti strumentali storici, quelli partecipati di ricerca, il Centro servizi Csp_ST e le società finanziarie partecipate.

Gli **strumenti del grant-making** agiranno insieme ai vettori moltiplicativi:

- **Bandi** (a diverso grado di focalizzazione tematica e/o territoriale) con modalità interattive; servono a mobilitare le capacità progettuali e realizzative del territorio su tematiche specifiche e a permettere, grazie alla selezione comparativa, l'identificazione metodologicamente più equa delle proposte migliori;
- **Enti strumentali** storici ed «enti di ricerca partecipati»;
- **Sostegno all'attività istituzionale** (SAI), condizionale e orientato; esso riconosce il ruolo di determinati enti nella produzione di "utilità collettive" storicamente comprovata;
- **Enti Partecipati**, espressa tramite la condivisione di governo dei grandi enti di ambito specialistico;
- **Convenzioni** con le Università, partner strategici e Enti pubblici, perseguono la realizzazione di finalità strategiche condivise in un quadro predefinito di risorse disponibili su un orizzonte temporale pluriennale;
- **Programmi (anche inter-settoriali) e progetti ad elevata complessità organizzativa a regia/gestione diretta** della Compagnia, allorché le condizioni al contorno richiedano che la Compagnia agisca in prima persona da imprenditore sociale, quando debbano essere coordinate risorse e partecipazioni di natura diversa, o quando manchi altro soggetto attuatore pronto, competente o affidabile;
- **Grant-making responsivo**, apertura alla spontanea capacità di innovazione dei territori, attenzione anche ai «segnali deboli».

5.1. Progettualità complesse in itinere

Questo tipo di governo della Compagnia, postula e si basa su tre dimensioni qualificanti e correlate e che si collocano all'intersezione tra programmazione strategica, pianificazione operativa, valutazione dei risultati (con ovvia retroazione sulle dimensioni precedenti) e *accountability*, nel suo valore di responsabile interazione con gli stakeholder e non soltanto come rendicontazione burocratica.



5.2. Cantieri ad operatività complessa

La programmazione strategica prevede diversi livelli di implementazione, volti a tradurre principi, obiettivi, indirizzi e linee di lavoro generali dapprima in ambiti programmatici più definiti e poi in concrete attuazioni progettuali, abitualmente complessi e sfaccettati. Bisogna peraltro aggiungere che, nel caso di una realtà come la Compagnia, dalla quale ci si attende anche capacità di reazione verso problematiche emergenti ed inattese, non tutto può e deve essere oggetto di specificazione minuta, a rischio di irrigidire e, alla fine, depotenziare l'approccio sistemico che la Compagnia fa intenzionalmente proprio. Nondimeno, l'organizzazione in ambiti programmatici ordinati di tematiche anche molto complesse, e dagli sviluppi aperti, rappresenta una buona pratica per focalizzare gli sforzi e tener la barra dritta sugli obiettivi, integrando tutte quelle dimensioni che, perseguite singolarmente, sarebbero dispersive o sub-ottimizzanti.

La prima fase della strategia 2017-2020 ha già dato il via a cinque di queste direzioni di lavoro, focalizzate ed insieme ad ampio spettro, dando così proiezione agli indirizzi enunciati nella strategia medesima. Si tratta di cantieri oggi a diverso grado di approntamento e maturazione, i quali, per le loro ambizioni e i conseguenti impegni, saranno con ogni probabilità oggetto di lavoro dell'intero quadriennio, salvo, nello stesso periodo, già raggiungere esiti ed impatti significativi.

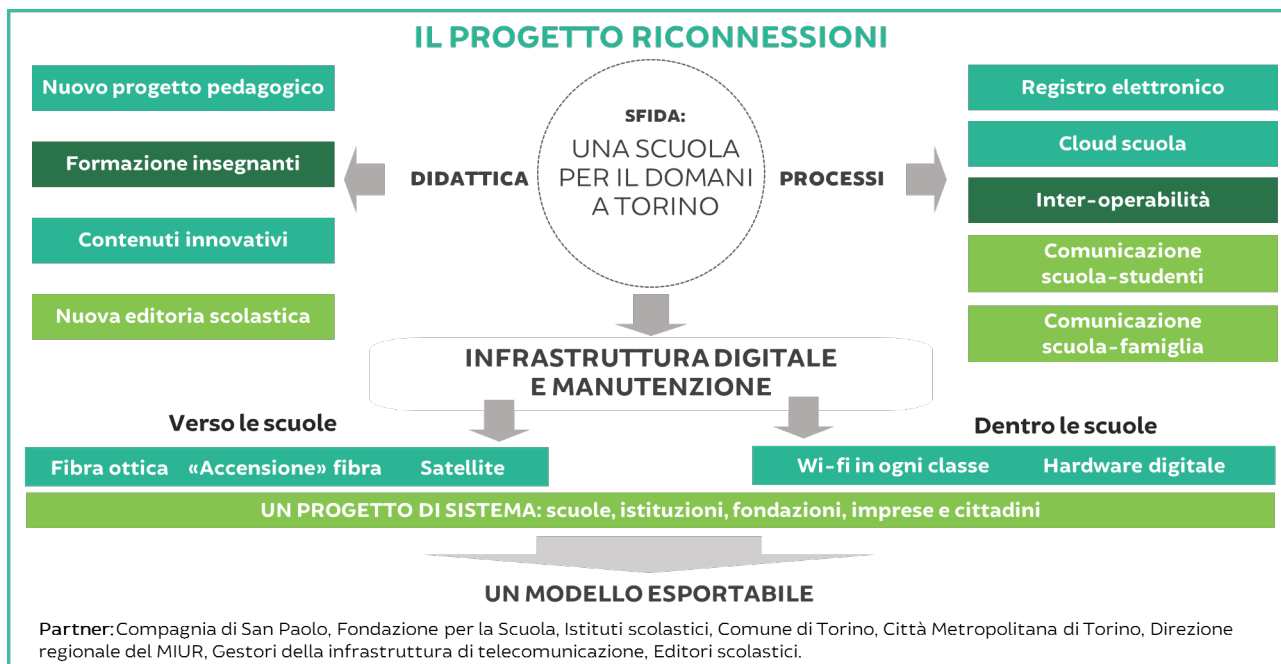
Di seguito vengono presentati i cinque cantieri e per alcuni di questi viene offerta rappresentazione grafica delle relazioni che il progetto intende sviluppare. Le azioni sono distinte secondo tre linee di impatto:

- Servizi agli stakeholder
- Technology dissemination & capacity building
- Community engagement

1. Riconessioni: il modello di scuola digitale.

Un programma mirato in prima battuta sulla città metropolitana di Torino, volto a realizzare la connettività digitale di tutte le scuole e, al tempo stesso, sviluppare e sperimentare i nuovi indirizzi di un "modello pedagogico" integrato con la cultura digitale, le capacità logiche e cognitive che essa postula e gli strumenti che mette a disposizione. La Compagnia, tramite la Fondazione per la Scuola, svolge un ruolo di progetto e regia dell'azione di una compagine costituita dal mondo della scuola, operatori di rete, enti locali per rendere le scuole luoghi di apprendimento avanzato ma anche epicentri di socialità digitale.

Grafico 11: Il progetto Rinconnessioni

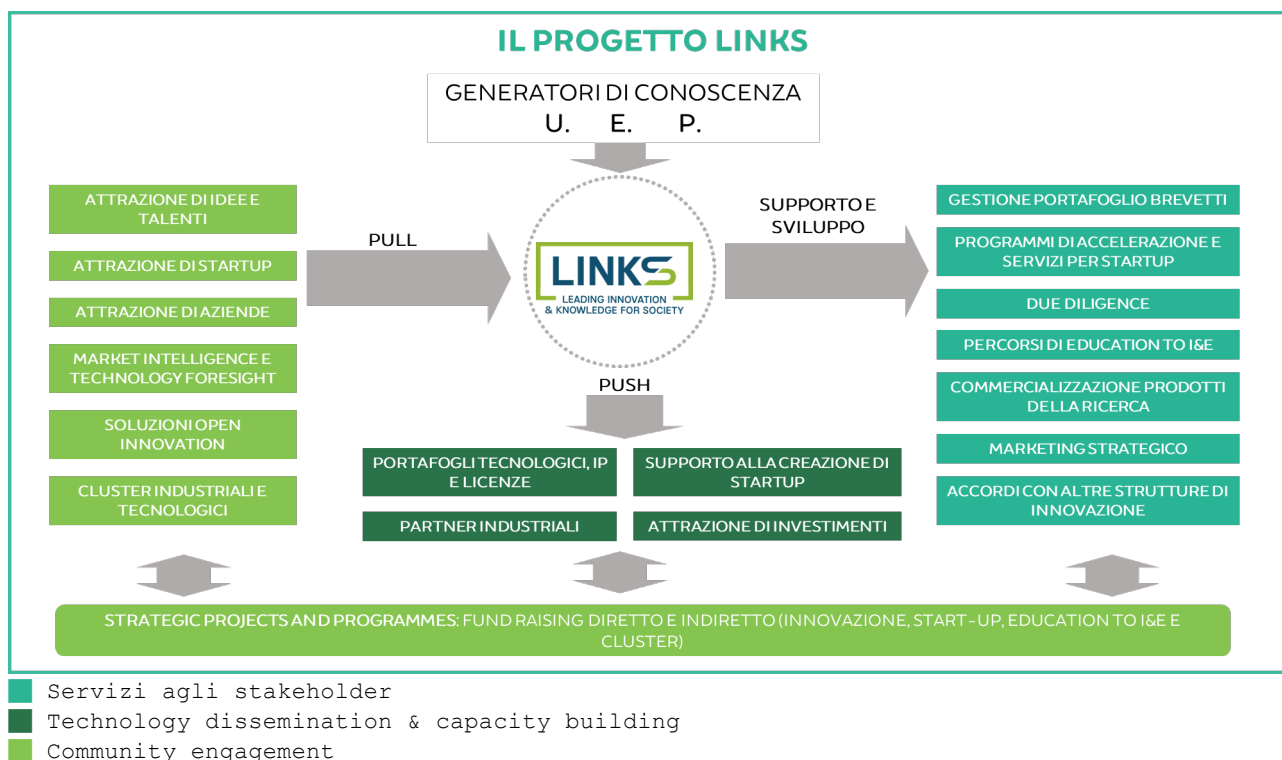


- Servizi agli stakeholder
- Technology dissemination & capacity building
- Community engagement

2. Links: la valorizzazione della ricerca.

La trasformazione di due enti partecipati di ricerca - Istituto Boella e Siti - in una nuova fondazione denominata Links (Leading Innovation and Knowledge for Society) ha come ragione la costituzione di un centro di valorizzazione economica della ricerca di qualità realizzata nel sistema del Nord-Ovest e di un più rapido ed efficace trasferimento della ricerca nel settore delle applicazioni industriali e della produzione. Gestione della proprietà intellettuale e incubazione di impresa insieme agli strumenti più avanzati di management della tecnologia costituiranno il cuore di questo centro di competenza, il quale sarà aperto e ricercherà collaborazioni a breve e largo raggio.

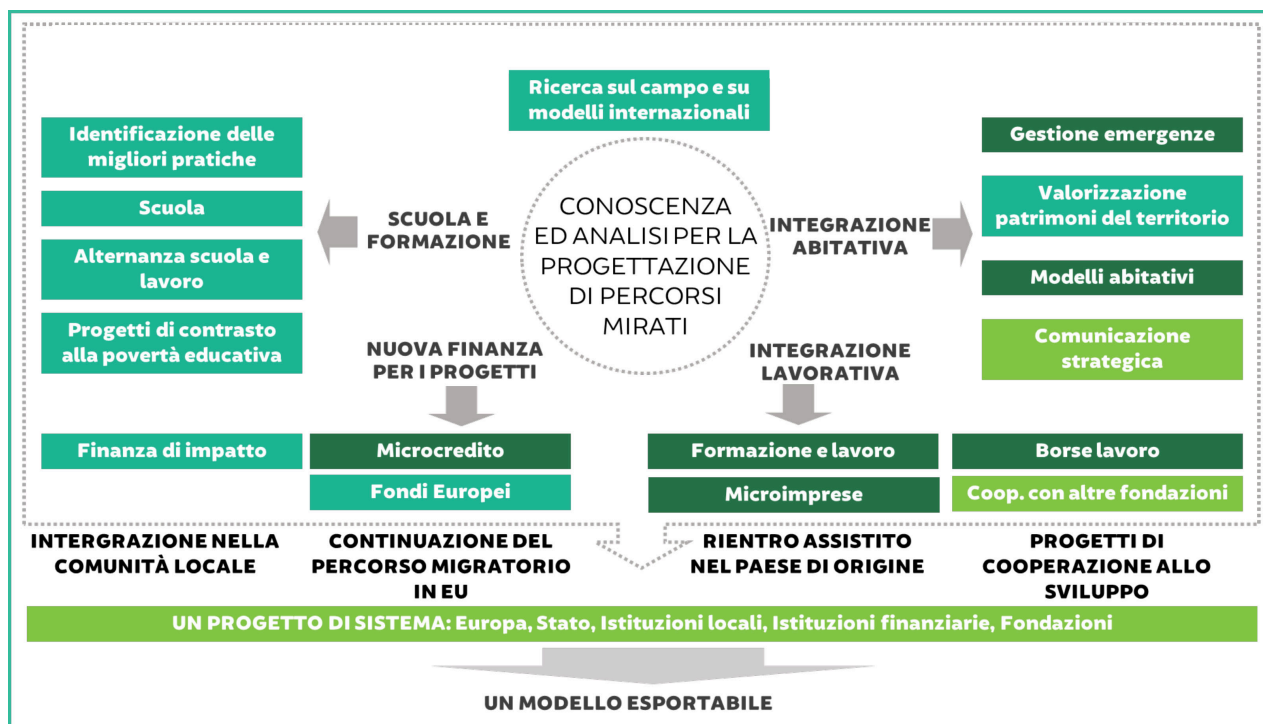
Grafico 12: Il progetto LINKS



3. Includere concretamente: interventi di superamento dell'emergenza migratoria.

Una emergenza concreta di notevoli proporzioni diventa un modo per sperimentare percorsi di inclusione (casa, formazione, lavoro, scuola) per le fasce più a rischio delle nuove ondate migratorie. Non soltanto soluzioni socialmente eque ed equilibrate, ma anche una ordinata collaborazione tra enti - nel caso Moi a Torino si tratta di Comune, Città Metropolitana, Regione Piemonte, Diocesi, Prefettura, Compagnia - il buon funzionamento della quale è indispensabile per fronteggiare situazioni altrimenti destinate a deteriorarsi e comunque non prive di elementi di rischio. Il progetto fa propria un'intenzionalità sperimentale che consenta la valutazione delle soluzioni anche in un'ottica di riqualificazione urbana e sociale testate e adottate e nel caso di risultati positivi ed efficienti, la loro riproducibilità in altri contesti.

Grafico 13: La strategia della Compagnia nel campo della migrazione applicata al progetto MOI



- Servizi agli stakeholder
- Technology dissemination & capacity building
- Community engagement

4. Una nuova dinamica dei beni culturali: le Residenze Sabaude.

La Compagnia si propone di sostenere una filosofia di intervento per i beni culturali maggiori che integri conservazione, formazione, ricerca, turismo sostenibile e generazione di economia territoriale. La rete delle Residenze Sabaude - come pure alcuni grandi Musei - si presta a diventare un'occasione importante di applicazione di principi che stanno diventando maturi e "cantierabili". Il complesso di Stupinigi diventa l'oggetto di un piano mirato - potenzialmente in grado di attrarre investimento anche da fonti meno consuete, come fondi internazionali - e da leggersi come inserito organicamente nella rete delle Residenze, di cui può diventare un secondo epicentro oltre alla Venaria Reale.

5. La sanità generatrice: verso il Parco della Salute di Torino.

La Compagnia sta attivamente contribuendo a porre le condizioni per favorire la migliore progettazione e avvio di un programma così cruciale come il Parco della Salute, ragionevolmente la principale occasione di investimento e sviluppo metropolitano per i prossimi lustri. La Compagnia è assertrice dell'idea - condivisa dai decision maker politici e accademici - che il Parco della Salute vada ben al di là della realizzazione di un pur eccellente nuovo ospedale di ricerca, ma che si configuri come un centro di irraggiamento di opportunità scientifiche, tecnologiche, industriali a scala ampia e che, conseguentemente, vada scientemente costruito il contesto infrastrutturale e organizzativo che renda ciò possibile. Inoltre, il semplice insediamento del complesso trasformerà la realtà e l'immagine di una porzione importante di città, anche questa un'opportunità che deve essere accompagnata alla luce di un'adeguata urbanistica sociale e culturale. La Compagnia è impegnata a seguire e sostenere l'intero processo di progettazione e realizzazione. Nell'ambito di un progetto così articolato e complesso un ruolo di primo piano sarà svolto dalla Fondazione IIGM - Italian Institute for Genomic Medicine, che negli auspici dovrebbe costituire uno dei primi nuclei dell'attività di ricerca del Parco della Salute.

6. Il quadro delle risorse finanziarie

La strategia finanziaria della Compagnia, contenuta nel "Documento..." prevede la conferma del modello di gestione del patrimonio e di investimento, il quale è caratterizzato da:

- una **architettura di governo** del processo di investimento che valorizza le competenze, individua le responsabilità, permette gradi adeguati di flessibilità;
- un patrimonio distinto tra **componente strategica**, orientata anche alla generazione di impatto, e **componente diversificata**, con chiare linee di asset allocation e una forte attenzione alla analisi e alla gestione dei rischi;
- una **redditività stabilizzata** in termini reali, con conseguente stabilità della capacità di spesa;
- una nuova attenzione ai Mission Related Investment e alla **finanza di impatto sociale e di sviluppo locale**.

6.1. Il processo di investimento

Il processo di investimento è garantito da 4 strutture:

- il **Consiglio Generale** che definisce i principi generali per la gestione del patrimonio e approva il Regolamento «Investimenti» e il Documento attuativo;
- il **Comitato di Gestione** che mette in atto le linee guida approvate dal Consiglio Generale e ha la responsabilità sulle decisioni d'investimento di alto livello;
- la **Direzione Finanza** che esegue le decisioni assunte dagli Organi, monitora rischi e performance ed effettua il controllo sul gestore;
- e la **Fondaco SGR** che è gestore del portafoglio diversificato entro i limiti e criteri approvati dal Comitato di Gestione.

A queste strutture si affianca il lavoro del **Comitato Investimenti** che istruisce le proposte per il Comitato di Gestione, si raccorda con advisor e gestori e valuta l'andamento delle gestioni

6.2. La composizione del patrimonio: il portafoglio

Il portafoglio di attività finanziarie della Compagnia continuerà a essere suddiviso in due parti con obiettivi distinti e complementari: la componente strategica, orientata anche alla generazione di impatto, e la componente diversificata, con chiare linee di asset allocation e una forte attenzione all'analisi e alla gestione dei rischi.

Grafico 14: La gestione del portafoglio, come risulta all'inizio del 2017



L'asset allocation del Portafoglio Diversificato è determinata tenendo conto dell'esposizione del portafoglio strategico, in modo che le due parti del portafoglio siano complementari in termini di rischio/rendimento e coerenti con gli obiettivi di spesa.

Tabella 1: Nuova asset allocation e bande di oscillazione

	Nuova asset allocation	Bande di oscillazione
Equities	32,5%	26 – 36%
Credit	33,2%	28 – 38%
Alternatives	29,0%	25 – 35%
Cash	5,3%	5 – 9%

Il rendimento annuo del Portafoglio Diversificato, in una media a venti anni, è stimato pari al 2,5% reale, che, con i dividendi attesi dalla componente strategica, consente un'adeguata copertura degli obiettivi di spesa.

6.3. La gestione del rischio

Le misure di gestione del rischio sono tese a:

- mitigare i rischi non funzionali agli obiettivi di rendimento;
- proteggere il patrimonio diversificato dall'effetto di eventi negativi in grado di compromettere l'adempimento della missione istituzionale.

La Compagnia di San Paolo pone particolare attenzione ai rischi estremi con un impatto potenziale sul patrimonio della Compagnia tale da poter compromettere la

stabilità della spesa futura, valutando l'opportunità di misure di gestione del rischio del portafoglio diversificato di natura sistematica e continuativa.

La Compagnia adotta altresì le misure necessarie per garantire la effettiva liquidità del fondo di stabilizzazione per le erogazioni, il quale dovrà raggiungere la consistenza di almeno 350 milioni di Euro nel corso del quadriennio.

6.4. Redditività e capacità di spesa

Il Piano Strategico 2017/2020 prevede una capacità di spesa per le attività istituzionali nel quadriennio pari a **600 milioni di euro**, corrispondente a un **payout annuo del 2,20%** del valore di mercato delle attività finanziarie detenute dalla Compagnia al 31.12.2016.

Grafico 15: Capacità di spesa e payout annuo



Il rendimento previsto per il Portafoglio Diversificato e i dividendi attualmente prevedibili dalla partecipazione in Intesa Sanpaolo consentono un'adeguata copertura degli obiettivi di spesa. Si stima infatti circa **220 milioni di euro di proventi annui** per il prossimo biennio a fronte di una **spesa annua di circa 170 milioni di euro**, di cui almeno 150 dedicati alla attività istituzionale.

6.5. Mission related investment e finanza di impatto

Il Piano Strategico 2017/2020 prevede un ruolo più importante della **finanza di impatto sociale e di sviluppo locale** e un ampliamento della gamma tematica di applicazioni. La finanza d'impatto dovrà attivare un effetto moltiplicatore nelle aree di intervento istituzionale della Fondazione.

Grafico 16: Lo sviluppo locale



Lo sviluppo locale sarà sostenuto da una **più stretta connessione** tra ricerca, trasferimento tecnologico, applicazioni industriali e investimenti, nell'intero ciclo di vita delle imprese, dalla fase di start up a quelle più mature.

L'**importo massimo destinato ai Mission related investments**, nei quali sono inclusi gli interventi di finanza d'impatto, sarà pari a **400 milioni di euro**, rispetto ai 190 milioni di euro attuali (esclusa la partecipazione nella Cassa Depositi e Prestiti).