



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Documento di fine mandato 2021-2024 del Consiglio Generale della Fondazione Compagnia di San Paolo

*Il Documento di fine mandato, nel dettato dello Statuto della Fondazione Compagnia di San Paolo che lo prevede all'art. 11.4, ha la finalità di presentare una sintesi delle esperienze e delle **tematiche di maggior rilievo per l'indirizzo della Fondazione** quali emerse nel trascorso quadriennio, nonché indicazioni argomentate riguardanti quelli che paiono gli **ambiti di competenza ed esperienza strategici nella formazione del successivo Consiglio Generale**. Il Consiglio si è pertanto soffermato a valutare il proprio operato nella Consigliatura in chiusura alla luce dei principi contenuti nel Preambolo allo Statuto e della esperienza concretamente maturata. Il Documento esprime la voce del Consiglio Generale, il suo destinatario primario è l'insieme degli Enti che hanno responsabilità di designazione dei componenti ai sensi dello Statuto, essendo volto a realizzare il dettato statutario nel **perseguimento delle finalità della missione della Fondazione e la sua continuità d'azione**.*

Approvato dal Consiglio Generale il 4 dicembre 2023



Impostazione strategica della programmazione

1. Il Consiglio Generale della Fondazione Compagnia di San Paolo conferma la rilevanza degli assunti di base e dei principi operativi strutturanti il Documento di Programmazione Pluriennale 2021-2024, risultato adeguato anche alla prova della rapida trasformazione, spesso non per il meglio, dei contesti di riferimento e delle sindromi sociali ed economiche emergenti, anche alla luce dei drammatici shock esogeni che hanno caratterizzato il periodo.
2. Il Consiglio condivide, inoltre, la convinzione che l'implementazione delle linee strategiche da parte della Compagnia si sia mostrata efficace e quindi capace di incidere, raggiungendo gli obiettivi che si era proposta.
3. In un quadro evolutivo di almeno otto anni, e in particolar modo negli ultimi quattro, la strategia della Compagnia ha dispiegato una pluralità di innovazioni operative, rivolte all'interno o all'esterno della Fondazione, ciascuna delle quali è stata introdotta, testata, portata a regime in forma integrata, con la piena collaborazione degli Organi e grazie alla competenza della Struttura della Fondazione, anche in coerenza con la sua crescente caratterizzazione di fondazione "ibrida" (erogativa e operativa).
4. A ciò ha partecipato e si è aggiunto il contributo dell'insieme di enti strumentali e consorzi - "il Gruppo Compagnia" - che svolge funzioni di tipo programmatico e operativo in stretto e condiviso collegamento con la strategia della Compagnia, dalla quale tali enti sono stati, in anni remoti o recenti, generati, allo scopo di fornire un contributo specializzato alla sua missione generale. La costituzione, durante la Consigliatura, del Comitato di Indirizzo e Coordinamento del Gruppo, che ne raccoglie tutte le realtà, ha enfatizzato il carattere sinergico e al tempo stesso multi-specialistico di questo ampio insieme di risorse di competenza e operatività.
5. La decisione del Documento di programmazione pluriennale 2021-2024 di allineare l'azione della Compagnia ai grandi assi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, alla Programmazione Europea e al PNRR nazionale si è rivelata tutt'altro che un riferimento retorico o formalistico. Tale decisione derivava dalla convinzione che la natura e la dimensione dei problemi emergenti negli ambiti di azione della Compagnia esigessero interventi capaci di agire sui sistemi - alla scala territoriale e dimensionale adeguata alla Compagnia - come pure un'impostazione orientata a produrre effetti trasformativi di medio-lungo periodo. A rafforzamento di ciò, anche la politica di investimento responsabile della Compagnia ha preso a riferimento gli obiettivi dell'Agenda 2030. Il Consiglio è convinto, pertanto, che la prospettiva degli allineamenti mantiene la sua capacità di indirizzo e la raccomanda alla considerazione del Consiglio a venire in rapporto alla programmazione 2025-2028. A più scale, infatti, essa ha dimostrato di fornire un "linguaggio comune" con altri *policy maker*, filantropici o no, ma soprattutto è stata utile per articolare sforzi collaborativi di sistema, laddove, oggi, uno dei rischi più evidenti è la frammentazione delle azioni e l'acuirsi dei divari territoriali e sociali.



6. Il Consiglio ritiene si sia opportunamente operato ampliando le modalità di sostegno offerte dalla Compagnia, che hanno incluso sistematiche occasioni di *capacity building* e di sviluppo organizzativo aperte agli enti beneficiari, sostenendo sempre meno “progetti” e sempre più “processi”.
7. Per quanto riguarda la gestione patrimoniale e la generazione delle risorse per l’attività istituzionale, ambito cruciale della vita istituzionale della Compagnia, la prospettiva, richiesta dalla legge come principio di base, è di conservazione e, possibilmente, incremento della consistenza del patrimonio medesimo. Tale impostazione è essenziale per generare il reddito necessario a sostenere il ruolo e lo scopo della Fondazione, anche in future situazioni di criticità. Ciò è avvenuto nel mandato del Consiglio in una fase spesso travagliata dei mercati finanziari, ma con risultati decisamente apprezzabili, che hanno rafforzato la Fondazione e la consegnano alla *governance* futura con una solidità economico-finanziaria rafforzata in tutte le sue componenti.
8. La strutturazione dei *budget* erogativi in “quote base” e “quote strategiche”, queste ultime focalizzate a perseguire esplicitamente obiettivi di sostenibilità, autonomia e innovazione dei partner, specie quelli appartenenti al privato sociale, è risultata adeguata a interpretare la complessità dell’attuale situazione, sufficientemente flessibile anche in risposta a situazioni emergenziali e foriera di interazioni costruttive con i beneficiari. Anche nel finanziamento dell’attività progettuale, la prassi della Compagnia, secondo l’indirizzo posto dal Consiglio Generale, ha privilegiato e promosso aspetti strategici, come l’innovazione organizzativa e lo sviluppo di competenze.

Declinazione operativa della strategia: strumenti e metodi

9. Promuovere metodo e know-how: *capacity building*, comunità di pratica, raccolta, gestione e utilizzo dei dati, valutazioni rigorose dei risultati, sviluppo di reti e sistemi territoriali locali, anche all’interno di bandi verticali multi- attore. Il ruolo svolto dalla Compagnia nell’accompagnare processi reali di co-programmazione e co-progettazione è stato accolto molto positivamente dagli operatori e si è mostrato in grado di influire sulla programmazione e sulle politiche pubbliche, fornendo conoscenza, sperimentazioni e terreni comuni di incontro.
10. Attivare collaborativamente i sistemi locali: nel welfare, nell’ecosistema urbano e non soltanto, l’azione della Compagnia ha avuto risultati interessanti quando ha puntato a facilitare il coordinamento collaborativo tra gli enti presenti su determinati territori e responsabili di determinate politiche, o interessati ad affrontare i problemi connessi. Privato sociale, enti pubblici, imprese possono lavorare congiuntamente quando si offra un quadro d’insieme da parte di un soggetto terzo come la Compagnia e una certa attività di animazione del territorio.
11. Nel gestire strategicamente la relazione con grandi enti (strumentali, partecipati, in convenzione, europei e internazionalistici) è importante sempre chiarire le aspettative della Compagnia come degli enti medesimi, condividendole e curandone la realizzazione. Il modello non è univoco e potrebbe essere oggetto di utile ripensamento e superamento alla luce dei mutati contesti (es. il sistema universitario “post PNRR”).



12. Non dimenticare i “piccoli enti”, di nicchia o nelle prime fasi di sviluppo e le iniziative informali: una politica da non confondere con le erogazioni “a pioggia”. È importante mantenere una attenzione ad ambiti tematici o aree geografiche che rischiano la marginalizzazione.
13. Coinvolgere per migliorare impatto e soddisfazione: una maggiore ed effettiva partecipazione da parte dei beneficiari finali (dunque non solo degli enti attuatori) è un indirizzo di lavoro a cui va dato seguito. Le iniziative della Compagnia possono infatti sempre essere rese più rispondenti alle esigenze e alle aspirazioni delle persone coinvolte, nonché più utili a sostenere processi di cittadinanza attiva.
14. Essere parte attiva del dibattito sui bisogni e le politiche: nella linea della filantropia europea, si contribuisce al miglioramento del dibattito culturale tramite una seria *advocacy* fondata sulla competenza che deriva dall'azione della Compagnia. Giovani generazioni, contrasto agli stigmi e stereotipi, le politiche di *diversity & inclusion*, i corretti stili di vita, l'immigrazione, la violenza di genere, la salute mentale sono tutte tematiche sulle quali la Compagnia ha conoscenza tecnica ed esperienza.
15. La programmazione del “dopo PNRR”: la Compagnia deve guardare alla propria azione in una prospettiva che vada oltre il 2026 (conclusione formale del PNRR). È prevedibile uno shock negativo rispetto alle risorse di spesa disponibili a più livelli e tutti gli enti devono prepararsi a una situazione di riadattamento con più che possibili elementi di criticità.
16. La tecnologia dei dati è un fattore e una condizione di un lavoro ben fatto: la Compagnia ha già fatto in questo campo grandi passi in avanti, ma l'infrastruttura, la cultura, l'utilizzo e la condivisione devono essere soggetti a un processo costante di manutenzione, miglioramento e innovazione. Senza un adeguato “sistema dei dati” non c'è programmazione razionale, valutazione di impatto, apprendimento.
17. L'impegno nell'ambito dell'innovazione sia in merito al presidio dei dati sia rispetto alla gestione di progetti ad alta complessità è ritenuto un elemento di grande rilevanza per la Fondazione anche in prospettiva futura.
18. La Compagnia è una comunità di lavoro in cui il ruolo della Struttura è cruciale: il Consiglio Generale riconosce che l'ottimo apporto dato dalla Struttura e dalla sua guida istituzionale, il Segretario Generale, è stato il punto d'appoggio che, per competenza, lealtà, iniziativa e proposta, ha permesso alla *Governance* di fondare una strategia innovativa e la sua effettiva implementazione; la relazione tra Organi e Struttura è di eccezionale importanza e talvolta non traspare sufficientemente all'esterno, in particolare nell'assicurare la necessaria continuità di azione alla Fondazione. Non a caso il Consiglio ha voluto che il ruolo della Struttura venisse valorizzato anche nello Statuto.
19. A livello finanziario, la politica di investimento responsabile ha permesso di intervenire concretamente nella selezione dei gestori del portafoglio diversificato, individuando quelli più in linea con gli obiettivi della Fondazione. Il Consiglio ritiene che occorra mantenere concretezza nella definizione degli obiettivi della politica di investimento, per evitare approcci non realistici rispetto agli andamenti del mercato e suscettibili di fornire risultati misurabili.



20. Il più grave rischio potenziale per il patrimonio della Fondazione è attualmente da individuarsi nella realizzazione di perdite dovute all'eventuale necessità di liquidare assets in condizioni di mercato negative. Una pianificazione economico-finanziaria pluriennale che abbia come elementi fondanti l'individuazione di un *budget* di rischio finanziario che permetta di evidenziare il livello di tollerabilità dei diversi tipi di rischio per il patrimonio, la conseguente previsione di impegni di spesa sostenibili, insieme alla corretta gestione della liquidità del portafoglio (che deve essere oggetto di attenta pianificazione e monitoraggio) sono buone pratiche da mantenere e a cui attenersi con rigore.

La dinamica istituzionale

21. Un organo statutariamente centrale come il Consiglio Generale deve poter lavorare in condizioni di serenità, franchezza, collaborazione. Se gli aspetti tecnici sono assicurati dal supporto di una struttura molto dedicata, la dinamica dell'interazione e l'atmosfera che si respira in Consiglio sono fattori chiave. La collegialità e l'attitudine collaborativa sono infatti un valore anche operativo, in cui si manifestano lo spirito di servizio verso l'istituzione e la sua alta missione; inoltre, allorché è valorizzata e condivisa la competenza di ciascun/a Consigliere/a, confronto e corralità si conciliano in sintesi produttive.

22. La complementarità con gli altri Organi (Presidente, Comitato di Gestione, Collegio Sindacale, Segretario Generale) si è rivelata un tratto saliente della vita istituzionale del Consiglio. La dinamica tra riunioni plenarie e incontri di Commissione ha consentito ai Consiglieri e alle Consigliere di combinare sguardo strategico e assunzione di responsabilità nelle decisioni più importanti, in una interazione conoscitiva e spesso propositiva sui singoli campi d'azione della Fondazione.

23. La sinergia tra Organi - visione ed efficacia del ruolo del Presidente, presenza e partecipazione dei membri del Comitato di Gestione agli incontri del Consiglio, contributo ordinativo e gestionale del Segretario Generale, funzione di controllo di correttezza e legittimità istituzionale del Collegio Sindacale - con competenze distinte e complementari, sostenuta dal ruolo di servizio e di proposta di una Struttura preparata e motivata, è pertanto tra le eredità maggiormente positive che il Consiglio consegna ai propri successori. Questo stile di lavoro, assunto nello Statuto, appare il più adeguato a una realtà complessa come la Compagnia e il più fruttuoso nell'assicurare una costante capacità di iniziativa e di realizzazione della Fondazione.

24. Una delle innovazioni che hanno arricchito questa esperienza è stata la costituzione sperimentale di un gruppo di giovani, selezionato sulla base di candidature a un bando pubblico, che ha preso il nome di *Young Advisory Board*, con l'intento di consentire al Consiglio di entrare in un dialogo diretto, sistematico e organizzato con le giovani generazioni. Il confronto con questo gruppo - aperto, paritario e anche dialettico - ha coinvolto il Consiglio che ne ha derivato spunti e argomentazioni, specie in fase di programmazione. Il Consiglio esprime l'auspicio che esperienze come questa possano essere valorizzate nella vita a venire della Fondazione sia in forma di strumento sia a livello di componenti dell'attuale *Board*.



Prospettive tematiche e profili strategici

- 25.** Il Consiglio ha desunto dall'esperienza del quadriennio un insieme di tematiche oggi già aperte e da offrire ai nuovi Organi della Compagnia; nonché alcuni requisiti auspicabili di coloro che siederanno nel prossimo Consiglio Generale, in aggiunta ai caratteri già delineati nello Statuto.
- 26.** In termini di grandi assi di programmazione, il Consiglio ribadisce le coordinate storiche di una realtà filantropica quale la Compagnia: la coesione sociale, non soltanto come condizione di realizzabilità di ogni tipo di transizione, ma principalmente come riconoscimento dei diritti delle persone e comunità, del contrasto alle disuguaglianze, della ricostruzione di spazi di partecipazione, democrazie, sussidiarietà; lo sviluppo economico locale, cioè il contribuire a creare ricchezza in modo equo e sostenibile in territori aperti e ben connessi. In questo spazio si collocano alcune importanti accentuazioni:
- 26.1. l'ampliamento dello spazio di opportunità per le giovani generazioni;
 - 26.2. i cambiamenti demografici e il loro impatto su luoghi e società;
 - 26.3. l'educazione civica, la qualità della democrazia, delle strutture democratiche, in primis della pubblica amministrazione;
 - 26.4. la valorizzazione del patrimonio culturale, l'accesso alla cultura, anche in chiave di strumento di welfare, e la sostenibilità del comparto culturale;
 - 26.5. l'intelligenza artificiale, in particolare quella di tipo generativo, con attenzione esplorativa, pionieristica e consapevole, alle sue ricadute positive per la vita sociale, nonché alle sfide che essa pone;
 - 26.6. i cambiamenti climatici, la transizione ecologica, i paradigmi *one health*, i sistemi del cibo del futuro;
 - 26.7. l'inclusione, il contrasto alle disuguaglianze e alle diverse forme di povertà;
 - 26.8. la qualità della società civile e delle infrastrutture sociali dei territori, nonché della loro sostenibilità.
- 27.** Il Consiglio generale ritiene essere questo lo "spazio strategico" affiorante dall'esperienza degli anni più recenti e che può essere credibilmente proiettata su quelli che abbiamo davanti. Da ciò discendono alcuni suggerimenti sui profili di competenza per il Consiglio Generale del quadriennio 2024-2027. Competenze culturali e professionali:
- 27.1. socio-economiche;
 - 27.2. giuridiche;
 - 27.3. storico-umanistiche;
 - 27.4. scientifiche (incluse le scienze mediche) e tecnologiche (con particolare riferimento al digitale);
 - 27.5. finanziarie, in particolare in merito al mercato dei capitali e alla gestione di portafogli istituzionali.
- 28.** Competenze esperienziali e attitudinali:
- 28.1. la capacità di visione a lungo termine;
 - 28.2. la conoscenza dei territori nei quali la Compagnia opera in via prevalente;
 - 28.3. le esperienze pregresse in organi collegiali di governo o indirizzo, specie in enti filantropici, del Terzo Settore o pubblici;
 - 28.4. la proiezione nazionale, europea e internazionale.



- 29.** Il Consiglio Generale raccomanda poi la seguente specificazione di esperienze e sensibilità, in particolare nella declinazione di politiche adeguate:
- 29.1. giovani e intergenerazionalità;
 - 29.2. famiglie, natalità, partecipazione lavorativa femminile;
 - 29.3. coesione e inclusione sociale; contrasto alle diseguaglianze - anche territoriali - specialmente riguardo all'accesso alle politiche pubbliche;
 - 29.4. partecipazione alla vita democratica, cittadinanza attiva;
 - 29.5. accesso alla cultura, conservazione, valorizzazione e sostenibilità di beni, enti e operatori culturali;
 - 29.6. valorizzazione dei dati intesi come *asset* per lo sviluppo sociale e economico, incluso l'ambito sanitario e utilizzo dell'intelligenza artificiale;
 - 29.7. sviluppo socioeconomico locale, attrattività del territorio, apertura internazionale;
 - 29.8. ambiente, salute e benessere, e relative interconnessioni;
 - 29.9. organizzazione, gestione e finanziamento dell'innovazione (scientifica, tecnologica e sociale);
 - 29.10. strumenti finanziari orientati all'impatto, finanza digitale.
- 30.** Uniti ai requisiti formali e sostanziali prescritti dallo Statuto, per i quali si rimanda al medesimo, da questi profili emerge un'idea di un Consiglio plurale, composto di esperti ed esperte nelle materie che la missione della Compagnia delinea come qualificanti, preparati ad affrontare le impegnative responsabilità che costituiscono il ruolo statutario proprio del Consiglio Generale. Un ente filantropico che, proprio nell'equilibrio dinamico tra i suoi Organi, nell'abilità di costruire visioni e pratiche innovative, nella armonia tra leadership propositiva e consenso avveduto e partecipe ha trovato uno dei fattori determinanti, se non il determinante, del proprio poter essere utile alla società.



Appendice

Questo documento è stato costruito attraverso una serie di tappe: nel periodo giugno - luglio 2023 è stato condotto un questionario di rilevazione delle opinioni dei Consiglieri e delle Consigliere Generali su una selezione delle materie afferenti alla vita istituzionale della Fondazione e del Consiglio medesimo; le risultanze del questionario hanno costituito la base, insieme ai documenti istituzionali approvati dal Consiglio, di una prima stesura nell'ottobre 2023; quest'ultima è stata discussa e integrata in sede di Commissioni Consiglieri (novembre 2023); la versione finale è programmata in approvazione da parte del Consiglio Generale in occasione della riunione plenaria del 4 dicembre 2023.

Alcuni dati a riguardo dell'impegno, in special modo di tempo, che la carica ha comportato per Consiglieri e Consigliere durante il mandato in chiusura (2020-2024) e che quindi può essere considerato una buona stima di quello che si apre. I risultati sono condensati nella seguente tabella.

SESSIONI PLENARIE

32 riunioni del Consiglio Generale, **8 all'anno**

87 ore di riunione, durata media **2h 50m**

16 partecipanti medi per Consiglio Generale su un totale di 17

51% media del numero di Consiglieri/e collegati da remoto (32% dal 2022 a oggi)

COMMISSIONI CONSIGLIARI

115 riunioni complessive delle 5 commissioni, media **6 all'anno** per commissione

Oltre **190 ore** di riunioni, durata media **1h 40 m**

10 riunioni di commissioni congiunte per una media di circa **5 ore all'anno**

(ogni Consigliere/a partecipa in media a una Commissione)

ULTERIORI IMPEGNI CONNESSI ALLA CARICA (stima effettuata dai consiglieri/e)

Studio e approfondimento di documenti: **14 ore** al mese

Attività di rappresentanza: **7 ore** al mese