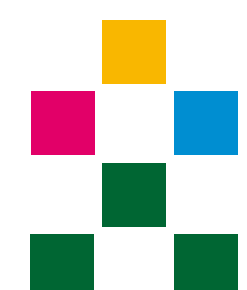


TORINO — 24 SETTEMBRE 2022

Live Report

Incontro con
gli stakeholder

Plesh



Fondazione
Compagnia
di San Paolo





Indice

TEMA 1

Temi, ambiti e settori di intervento.
In quali direzioni andare?

7

TEMA 2

Competenze di oggi per il nostro domani.
Come raggiungere nuovi obiettivi?

14

TEMA 3

Quali sensibilità per
affrontare quali sfide?

19

TEMA 4

Focalizzarsi sugli Enti per
focalizzarsi sulla propria missione

25

TEMA 5

Dalle parole alle azioni,
dalla periferia al centro

31

Che cosa state leggendo

I contributi degli stakeholder per il futuro della Compagnia di San Paolo

Resoconto del lavoro di confronto durante la giornata di incontro tra Compagnia e Stakeholder

Collegio Carlo Alberto, Torino, 24 settembre 2022

A cura di Plesh e dell'Ufficio Studi della Compagnia di San Paolo

C'è chi dice che l'unico modo per prendere decisioni giuste per tutti sia farle prendere a tutti. Anche quando ciò significa mettersi in discussione e soprattutto quando si ha intenzione di farlo davvero, e non solo a parole. O meglio, dalle parole alle azioni. Ecco perché sabato 24 settembre 2022 la Fondazione Compagnia di San Paolo ha organizzato 9 diversi tavoli di confronto e invitato i suoi principali stakeholder: perché per prendere decisioni su un futuro comune, insieme alla Compagnia, siano proprio coloro che di quel futuro faranno parte.

Al Collegio Carlo Alberto di Torino, più di 50 esponenti delle istituzioni e della società civile hanno potuto esprimere il proprio punto di vista e quello delle realtà che erano chiamati a rappresentare. Il confronto - dall'introduzione del presidente Francesco Profumo, all'approfondimento del segretario Alberto Francesco Anfossi all'intervento di Gerry Salole, presidente della European Cultural Foundation - è stato gui-

dato da alcune domande fondamentali riguardanti le aree di intervento da oggi agli anni a venire, nonché le competenze e le sensibilità Necessarie alla Compagnia e il ruolo degli Enti che, ai sensi del suo Statuto, contribuiscono a costruire la sua governance.

I contributi che i partecipanti hanno offerto ai tavoli, facilitati da moderatori qualificati durante la sessione, sono stati ascoltati sia da colleghi di Plesh e della, sia dall'"intelligenza artificiale" che ha raccolto e ordinato le idee, i consigli e le proposte concreti che sono emersi. Gli spunti avanzati, analizzati da una redazione umana insieme all'AI, sono raccolti nel seguito. Con quali risultati? Molti, molto diversi e molto pragmatici. Uno tra i tanti è che quello che occasioni del genere ce ne siano più spesso.

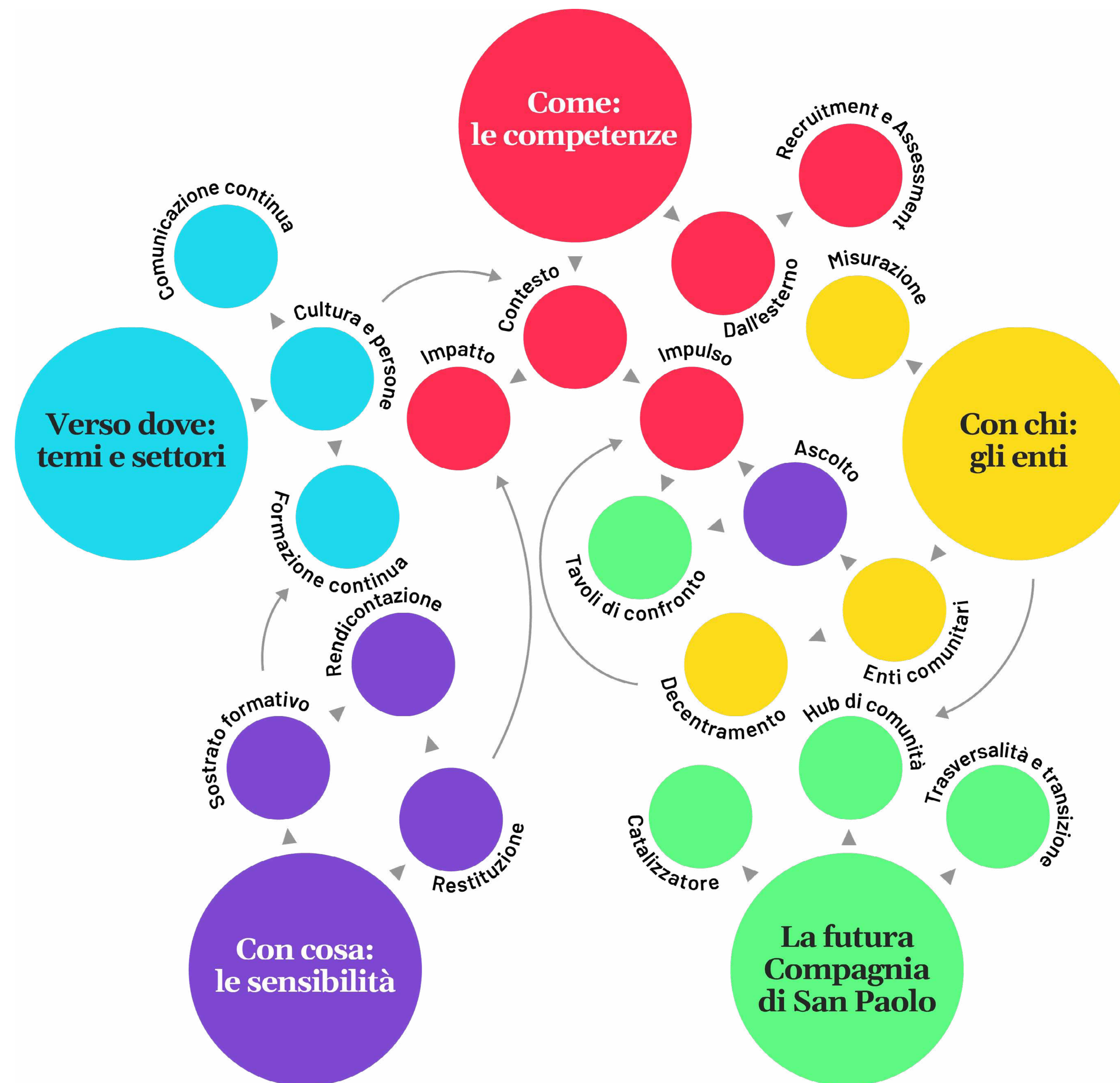
Nelle precedenti puntate

Ascolto e restituzione come buona pratica

Già nel settembre 2019, gli stakeholder della Compagnia furono invitati presso il Collegio Carlo Alberto per confrontarsi sulle linee guida della strategia della Fondazione. Alcune delle sfide che da allora avrebbero riguardato il mondo, e di conseguenza la Compagnia, e, non erano immaginabili: se in questi anni è cambiato il nostro concetto di emergenza e la nostra velocità di reazione all'emergenza è vero anche che la gestione grandi difficoltà impreviste ci ha confermato quanto sia necessario concentrarsi sulla strategia di lungo termine. Una strategia che deve essere analitica, contestualizzata e fondata sulle evidenze empiriche. Robusta abbastanza per poterla sempre mettere in discussione, da rivedere e correggere in corsa, in base ai risultati. Da reindirizzare anche tenendo conto degli apporti - conservativi o disruptive, critici o in avallo che siano - da parte di chi ne è parte integrante.

Tre anni fa come oggi, settembre 2022, la Compagnia sente la necessità - la responsabilità - di mettersi in ascolto costante, anche e soprattutto delle voci che è più difficile sentire, quelle più fragili, a rischio di esclusione. Come i volontari, il terzo settore, i giovani. Ed è anche da questa consapevolezza che la collaborazione tra la Compagnia di San Paolo e Plesh prende le mosse.

Mappa sintesi



1

Temi, ambiti e settori di intervento. In quali direzioni andare?

Introduzione del Tema 1

Che cosa ci si aspetta dalla Fondazione, oggi? Secondo quanto emerso ai tavoli di confronto, alla Compagnia si chiede di diventare un ente con la missione e la funzione di valorizzare, promuovere e accompagnare la società locale nella sua transizione. In una società avvertita caratterizzata da crescente complessità, ovvero dall'interazione simultanea degli elementi che la compongono, infatti, questa consapevolezza porta i partecipanti ad affermare che da un lato, rimane la necessità concreta di identificare ambiti precisi in cui indirizzare le azioni di erogazione e di coordinamento di attività degli enti che operano sul territorio; dall'altro, bisogna abbracciare una nuova mentalità ispirata al funzionamento dei processi stessi.

I partecipanti ai tavoli sembrano attendersi un incremento della capillarità dell'azione della Compagnia. La Compagnia dovrebbe, secondo le opinioni in sala, proporsi esplicitamente di riuscire a comporre le complessità del territorio, senza escludere alcun settore, anche i più complessi. Come? Agendo alla scala del sistema ma anche sui singoli progetti. Strategicamente, alla Compagnia si richiede uno sforzo sistematico che consenta di gestire le macro aree di intervento sul lungo periodo. Al tempo stesso, ci si attende che la Compagnia sia un osservatorio e centro di riferimento, che include e non respinge e dove confluiscono quasi fisiologicamente le necessità dei territori.

Certo, nel momento in cui la connessione con il territorio è sviluppata al massimo grado, le risorse della Compagnia possono risultare inadeguate e quindi dovrebbero essere affiancate - secondo quanto sembra emergere ai tavoli - da fondi complementari, ad esempio tramite la collaborazione con le Regioni, lo Stato, l'Europa.

Questa citazione e quelle a seguire sono contributi forniti dai convenuti ai tavoli di confronto: non si intendono pertanto come sintesi tematiche o come riassunto delle opinioni collettive, bensì come singole estrapolazioni puntuali.

“

L'obiettivo primario della Compagnia non è e non può essere sopravvivere e far sopravvivere. Deve essere evolvere e far evolvere.

“

La struttura di Compagnia è un corpo vivo e ascolta.

Partecipazione = Cultura + Persone

“

Abilitare le persone,
renderle capaci di essere
tessuto sociale attivo

Le principali dimensioni individuate dal macrotema della partecipazione riguardano un ambito socioculturale e un ambito territoriale.

Nella discussione si nota un’enorme necessità di valorizzare il tema della partecipazione: si sente il bisogno crescente di cooperare, di fare sistema. In che modo? La chiave di lettura principale emersa è che la partecipazione promossa dalla Compagnia di San Paolo non può e non deve “calare dall’alto”, ma deve costruirsi in un processo di contaminazione tra tutte le persone e gli enti che compongono il territorio. Prossimità: ecco il concetto da cui partire e che ritornerà più spesso tra le opinioni dei presenti. La Compagnia dovrebbe farsi prossimo: una prossimità esplicitamente territoriale (essere fisicamente presenti, anche per intermediazione di realtà “antenna”) sia a livello tematico.

“

Abbiamo bisogno di linee
strategiche di inclusione per
raggiungere una profonda
capillarità, intermediata e
non, sul territorio

Il lavoro della Compagnia - così sembra emergere dai tavoli – dovrebbe pertanto essere anche un lavoro di mediazione, composizione e orchestrazione per la vera inclusività nei processi. Un lavoro di raccolta, ascolto e spinta selettiva. Questo processo viene descritto dai convenuti come bidirezionale: la partecipazione attiva di un caleidoscopio di realtà territoriali favorisce la transculturalità e l’interculturalità della Compagnia stessa, aprendo un orizzonte di evoluzione e di connessione in presa diretta con i territori.

I settori operativi a cui gli ambiti emersi riportano sono:

- Innovazione e conservazione: i contributi delineano la necessità di conservare le iniziative che esistono già ma di bilanciarle con la spinta innovativa del territorio, che va stimolata e sostenuta.
- Supporto alle persone: bisogna - a quanto sembra - entrare nel merito delle tematiche sociali con ancora più forza sui settori focali del supporto alla persona. Questo include supporto psicologico in senso lato, immigrazione, salute, giovani e anziani.
- Impresa: le realtà produttive del territorio non possono essere lasciate indietro, ma seguite e dove possibile incoraggiate a fare sistema con tutti gli altri stakeholder territoriali, compatibilmente con le possibilità di intervento della Compagnia.

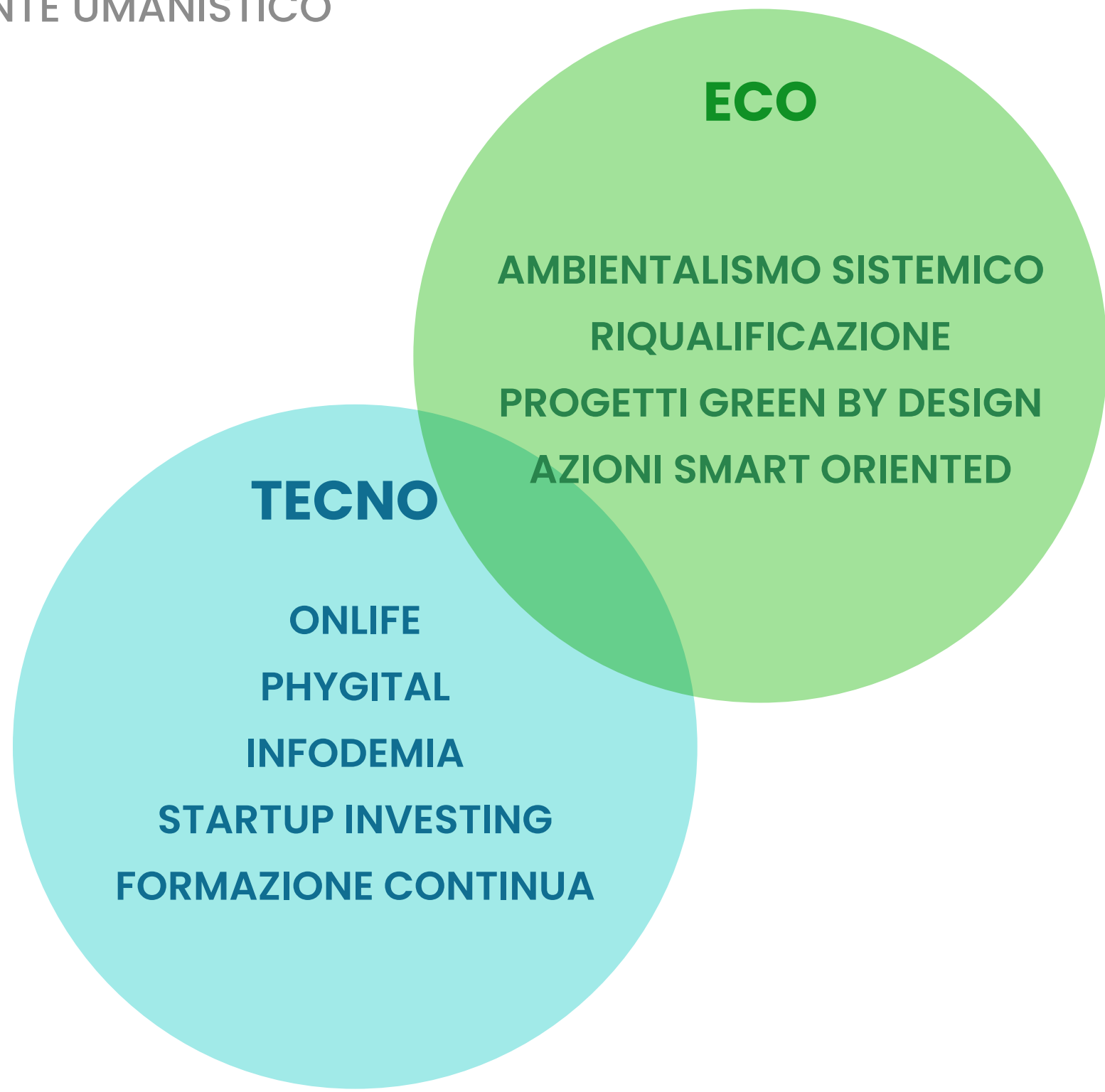
SOTTOTEMA 1.2

Formazione continua: una nuova verticalità?

I principali ambiti individuati a partire dal macrotema della formazione continua riguardano un ambito formativo e un ambito culturale.

Per un impatto sociale duraturo, il tema della formazione continua emerge insistentemente e trasversalmente: e con molte sfaccettature. L’aggiornamento professionale, la formazione civica, alla gestione dei processi, alle interazioni tra gli enti territoriali, è vista come una premessa ubiqua senza la quale non si danno politiche realmente e profondamente impattanti nel lungo così come nel medio termine. La considerazione vale sia in senso di linee guida generali sia in senso di precise politiche attive: come sostengono alcuni, nel pratico occorre creare le condizioni per le quali le risorse del PNRR, dopo il 2026, non generino soltanto costi gestionali ma siano investimenti sostenibili nel lungo periodo.

COMPAGNIA COME
ENTE UMANISTICO



La conoscenza tra i vari componenti della filiera sociale, anche e soprattutto da parte dei beneficiari ultimi, cioè delle famiglie e delle persone, avvantaggia l'intero sistema territoriale. Ciò è tanto più vero, da quanto confluuto ai tavoli, se si considerano alcuni settori sociali quali giovani e anziani, maggiormente a rischio di esclusione.

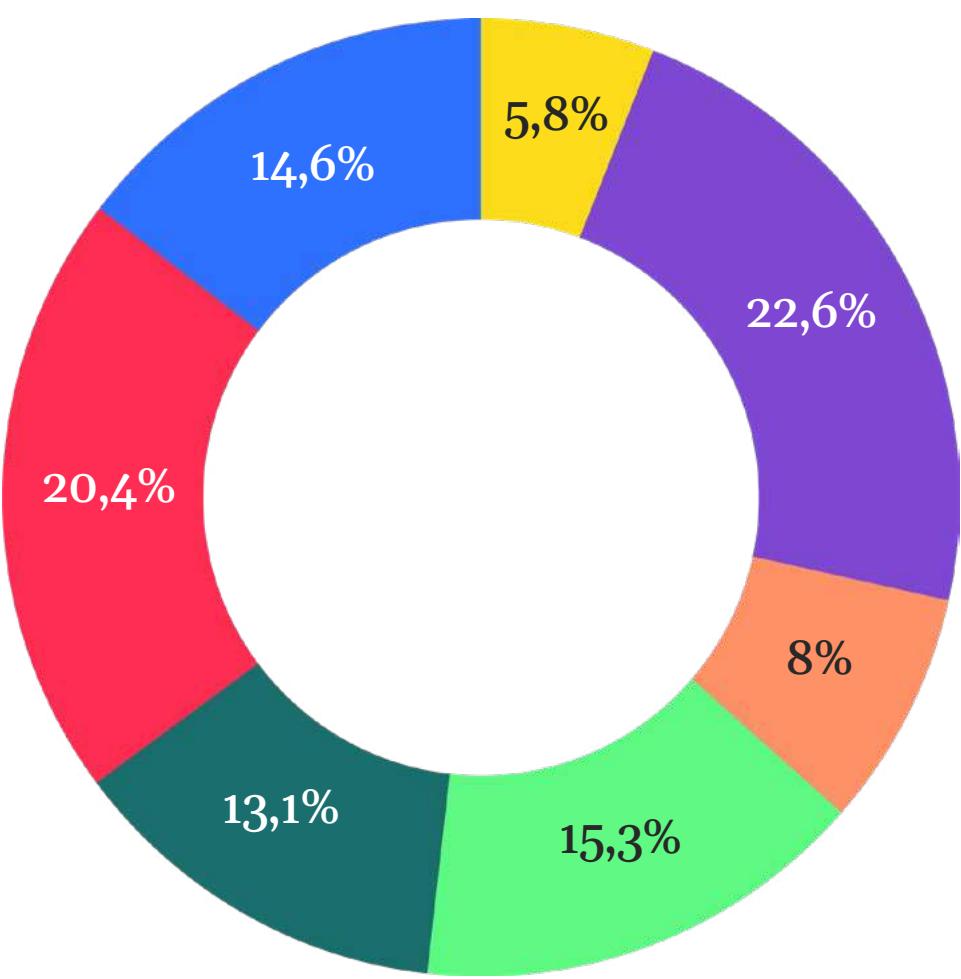
Per arrivare a una concreta azione formativa molti interventi indicano la necessità di agire sul livello dell'informazione, cioè la comunicazione su ciò che la Compagnia è e fa. La Compagnia deve far conoscere se stessa e le sue iniziative in modo ancor più intenso di quanto non faccia ora. Per quanto rilevanti e frequenti siano le attività già in esistenza, alcuni interventi suggeriscono di attivare una campagna di comunicazione continua sulla Compagnia, la sua agenda e le possibilità che offre, eventualmente affiancata a strumenti di ascolto (eventi, sportelli) nonché sulla restituzione alla cittadinanza degli effetti del suo lavoro.

In continuità: il piano informativo e quello formativo concorrono a formare un sostrato culturale che è percepito dagli astanti come la vera e unica base per garantire sostenibilità di lungo periodo a qualsiasi processo sistemico. Sembra infatti che un territorio non informato né formato sia un territorio più inattivo e meno ricettivo agli impulsi.

“
Senza la cultura non si può creare un futuro

I settori operativi a cui gli ambiti riportano risultano quindi essere:

- Comunicazione: occorre moltiplicare gli strumenti e i linguaggi, risuonare e parlare la stessa lingua degli ambiti principali di attività. Omnicanalità e transmedialità devono essere la chiave.
- Programmazione di lungo periodo: sarebbe interessante attivare una campagna di lungo periodo che chiarisca la strategia della Compagnia.



- Territorio
- Digitale
- Sociale
- Partecipazione
- Ambiente
- Cultura
- Formazione

SOTTOTEMA 1.3

Umanesimo alla base della transizione

I principali ambiti individuati dal macrotema della transizione, riguardano un ambito tecnologico e un ambito ecologico.

Le politiche istituzionali, sia a livello nazionale sia internazionale, hanno già identificato nelle transizioni digitale ed ecologica i due vettori principali di evoluzione che alterano la conformazione dello scacchiere globale e locale: la Compagnia è già percepita come attiva in questi campi cruciali ma è richiesta un'attenzione ancora più marcata.

“
Bisogna guardare alla ricerca, sotto ogni aspetto

Dal punto di vista tecnologico, si argomenta come la Compagnia di San Paolo debba tendere costantemente i suoi sforzi in una direzione di “svecchiamento” e a promuovere - in primis internamente - conoscenza e cooperazione sulle nuove tematiche e su che cosa esse comportino per gli ambiti sociali e territoriali. Servirebbe un collegamento ancora più stretto con i mondi dell'imprenditorialità tecnologica , dall'accelerazione alle startup, dai venture capital ai venture

builder. Si tratta di comprendere quali siano i binari principali della filiera dell'innovazione tecnologica a livello territoriale così come di favorire le loro interazioni con gli altri hotspot italiani ed europei: le linee di sviluppo in questo senso sono già state tracciate (ad esempio, favorire la nascita di startup), ma secondo gli stakeholder vanno interiorizzate, comprese e attualizzate con costanza e organicità nel sistema territoriale.

“
L'ecosistema verde prospera quando è insediato in un sistema culturale e territoriale

Qual è il limite percepito rispetto alle politiche ambientali? La percezione dell'impatto è locale, mentre il sistema ecologico è un problema globale. L'integrazione e la tutela dell'ambiente vanno trattate come un processo comprendente diversi sguardi, da quello paesaggistico a quello culturale. Un'ecologia del paesaggio non può non avere effetti anche sul tessuto sociale ed economico: bisogna avere il coraggio di sponsorizzare non solo la tutela e la messa a valore



del patrimonio ecologico esistente, ma bisogna attivarsi a sponsorizzare progetti coraggiosi di ecologizzazione e recupero di quanto esistente, anche e soprattutto con effetti sulle città (smart & green cities).

La gestione integrata di ecologia e paesaggio non deve rimanere un caso isolato: secondo i convenuti, occorre enfatizzare il carattere che la Compagnia di San Paolo già ha quale ente umanistico, improntato cioè ad un umanesimo che dia attenzione alla tecnologia e alla scienza applicata e che, allo stesso tempo, si dedichi a fini di crescita umana che assumono i processi tecnici ma vanno ben oltre. A uno dei tavoli questa è stata battezzata “transizione gialla” (o transizione sociale), che precede e sovrintende le transizioni verde e blu, ossia quelle ecologiche e tecnologiche.

I settori operativi a cui gli ambiti riportano sono:

- Ricerca e sviluppo: alcuni affermano che sarebbe interessante un hub di “ricerca e sviluppo” della Compagnia di San Paolo che si prenda la responsabilità di disegnare e seguire una politica di sviluppo, da realizzarsi tramite bandi e affidamento di risorse.
- Enti umanistici: sponsorizzazione o costituzioni di enti che promuovano una gestione organica dello sviluppo e del finanziamento di progetti di transizione, assicurandone chiarezza di visione e impatto.
- Qualità del territorio: occorre confermare e intensificare gli sforzi verso un’attenzione alle tematiche paesaggistiche, nella parte naturale della città ma ancor più nelle aree a maggior densità antropica.

2

Competenze di oggi per il nostro domani. Come raggiungere nuovi obiettivi?

Quali nuovi attrezzi nella cassetta della Compagnia? Il tema delle competenze è di primissima attualità nel mondo della filantropia. La Compagnia è percepita come pronta ad accentuare una transizione verso una gestione operativa per missioni, come la sua organizzazione comprova. Come arrivarci pienamente? Pur nella consapevolezza dei suoi limiti (la Compagnia non può essere onnisciente) la Compagnia deve organizzarsi verso modelli gestionali che privilegino l'impatto.

Emerge l'importanza di un occhio esterno che possa analizzare la situazione funzionale dei processi operativi della Compagnia stessa, individuando fattori di criticità e aree di ammodernamento o di facilitazione della gestione. Da questo apporto potrebbero derivare in tempi relativamente brevi best practice per la gestione dei progetti interni. Un approccio innovativo, moderno e coraggioso vedrebbe la progressiva riduzione delle suddivisioni tra dipartimenti di lavoro, lasciando intere squadre a lavorare in maniera completamente basata sui progetti, in modo trasversale rispetto a diverse aree dell'organizzazione. Le squadre sarebbero create sulla base dei progetti/missione, mantenendo comunque intatta l'unitarietà del lavoro della Compagnia.

Oltre alla rivisitazione dei processi interni, reperire competenze implica direttamente la ricerca in esterno. Secondo i convenuti, le capacità necessarie per portare avanti politiche di lungo periodo che possano beneficiare il sistema territoriale seguono un filo procedurale tipico della gestione per progetti. Capacità analitiche contestuali, capacità progettuali propriamente dette per dare impulso sostenibile ai progetti, capacità di tracciamento che permettano di seguire, modificare e valutare compiutamente l'impatto dei progetti. Quindi, più attenzione agli specialisti di project management che agli esperti di dominio disciplinare.

“
Metodologia,
accompagnata
alla passione

Elenco delle competenze

20%
Strategico-Gestionale

30%
Comunicazione

20%
Analitica

15%
Tecnologico

Competenze analitiche: capire il contesto

La prima competenza utile al sistema è il fatto stesso di riuscire a riconoscere ed operare sulla sua natura sistemica: questo è quanto emerge dal confronto degli stakeholder. Nel caso della Compagnia, le hard skill, capacità tecniche, è risaputo che debbono soggiacere a soft skill orizzontali che possano permettere di interagire adeguatamente con una realtà fluida e in costante mutamento, la cui cifra è l'evoluzione stessa.

In particolar modo, risulta cruciale il critical thinking, la capacità di andare a fondo dei fenomeni, individuare le dinamiche che li originano, non fermarsi alle soluzioni standard. Le tecniche per l'individuazione di queste competenze esistono Assessment specifici possono far capire rapidamente la pertinenza dei profili in analisi, con la definizione di veri e propri profili funzionali ideali per il lavoro nella e della Compagnia.



“
La Compagnia necessita di
personale con entusiasmo
e capacità di lettura del
mondo circostante

“
Una persona inserita nel
contesto territoriale e
consapevole della rete di
competenze e personalità
presenti sul territorio

Se inserimento, percezione del contesto e consapevolezza sono dunque le prime leve, un'ulteriore chiave di volta trasversale emersa è la varietà della composizione delle persone impiegate presso la Compagnia. Ad esempio, emerge il tema dell'intergenerazionalità come fattore di mutuo beneficio, soprattutto verso i giovani, che garantiscono a loro un punto di vista privilegiato su mezzi, metodi e temi attuali.

Per un recruitment sempre più mirato, viene sottolineata la crucialità personale informatico. Una maggior connessione con gli ambiti universitari e tecnologici dei territori presidiati può essere di utilità alla Compagnia in rapporto a questa tipologia di professionisti. La chiave, di nuovo, è la presenza, la capillarità e la messa disposizione di personale sensibile al tema, sia internamente alla Compagnia sia esternamente, in forma consulenziale o di cooperazione.



SOTTOTEMA 2.2

Competenze progettuali: dare impulso

Emerge la speranza che la Compagnia di San Paolo acquisisca competenze funzionali ancor più che a guidare i processi, a individuare quelli realizzabili mettendo a sistema enti e realtà già presenti: dare impulso ai processi spontanei, dalla nascita di progetti fino alla loro realizzazione. Dopo, e solo dopo, arrivano competenze formative, manageriali e gestionali per agire e correggersi in corso d'opera.

“ Il problema è l'indeterminatezza

Come? Secondo i contributi di alcuni, investendo ancora di più nella capacità di leggere i dati in maniera trasversale, adattando gli obiettivi alle situazioni che di volta in volta si affrontano. Questo mitiga il rischio di sviluppare progetti che possano rivelarsi insoddisfacenti o inutili.

Una volta identificato l'ambito e l'oggetto di progettualità, alcuni intervenuti sostengono che il management della Compagnia dovrebbe attivare leve partecipative forti e di co-progettazione per riuscire ad abbattere tutte le barriere di ingresso alla collaborazione con la Compagnia medesima. Per farlo, si può e si deve considerare tra gli alleati anche la Pubblica Amministrazione, generalmente percepita come una barriera a causa della sua comunicazione difficile e

SOTTOTEMA 2.3

Competenze di tracciamento: l'impatto

La misurazione dell'impatto è un calcolo ritenuto difficile all'aumentare della scala dei progetti, sia in senso dimensionale sia in senso temporale. Un progetto prolungato avrà per forza di cose impatti ramificati e per questo complessi da individuare e mappare. E a ciò si aggiunge l'idea che l'impatto non possa essere interpretato solo con un ragionamento top down: la comunicazione dei risultati va ancor più agevolata e spinta tra i vari enti attivi in società, per stimolare un confronto virtuoso, multilivello e multitema.

Per rafforzare la percezione di impatto e andare in questa direzione di confronto è centrale - secondo i convenuti - la rendicontazione, che richiede una formazione e un aggiornamento continuo e specifico da parte degli enti beneficiari ma anche di una proattiva e periodica messa in discussione dei sistemi e dei processi da parte della Compagnia. Eventuali farraginosità eccessive in sede di misurazione d'impatto ledono soprattutto gli enti meno strutturati, pregiudicando le loro capacità di partecipazione attiva e confronto costante.

Inoltre, emerge la richiesta di una fase successiva alla misurazione: la fase della restituzione. Infatti, quasi con una logica circolare, il supporto alla formazione continua rientra anche in questo ambito, perché condividere i risultati implica generare in chi ascolta competenze derivate dal confronto. L'azione rivolta verso i giovani in età scolare, azione formativa e informativa assieme, viene vista come un mezzo per generare un circolo virtuoso sistemico sul territorio, in un'ottica di generazione di una mentalità autonoma e imprenditoriale.

della burocrazia complessa: la Compagnia non può sottostimare la presenza di simili barriere progettuali, sentite come ostacoli concreti dalle realtà operanti sul territorio. Alcuni tra i partecipanti vedono quindi la Compagnia come un vero e proprio ente coordinatore delle progettualità, anche oltre a quelle che promuove e sostiene direttamente. Il tema è particolarmente pertinente quando si guarda oltre ai territori presidiati dalla Compagnia di San Paolo, anche in un senso internazionale: l'accesso ai bandi europei, ad esempio, e le necessarie capacità per applicarvi richiede un rinforzo dell'amministrazione locale tramite formazione specifica, in certi casi con interventi importanti. Quindi, una gestione integrata e un accompagnamento di tutta la filiera di progetto è sicuramente una via da perseguire.

“ La fondazione ha tutte le potenzialità per assumere un ruolo di vero coordinamento all'interno delle istituzioni

Infine, in senso operativo e di erogazione, risultano sempre più necessarie le competenze di project management: soprattutto quando l'iter di un progetto cambia per ragioni estrinseche radicalmente in corso d'opera, il riadattamento e il mantenimento dello scopo sono capacità gestionali da avere e quindi da cercare. Infatti, emerge che nessun progetto si realizza così come era stato concepito, pertanto la gestione di questo tipo di complessità è un importante requisito professionale dei gestori.

3

Quali sensibilità per affrontare quali sfide?

INTRODUZIONE TEMA 3

La percezione dei convenuti è che la Compagnia di San Paolo possa e debba avere influenza sulle sensibilità che vanno a costituire il tessuto territoriale sul quale essa stessa opera. Al contrario della mera competenza, la sensibilità è sentita come un fattore culturale che la Compagnia di San Paolo deve contribuire a promuovere.

Questo riguarda diversi stadi in successione di percezione e di azione. Emerge a più riprese nella conversazione il ruolo della formazione e dell'istruzione come vera chiave strategica sulla quale la Compagnia deve agire programmaticamente a lungo termine: la sensibilità alle problematiche territoriali è la base su cui costruire le strategie successive e può passare appunto attraverso la formazione. Ad essa fa seguito l'ascolto del territorio, non inteso solo in senso partecipativo stretto, ma invero in pratiche ricorsive nelle quali il territorio si ritrovi, riconosca, conosca e contaminini. Niente silos, ma interconnessione: ogni ente deve aprirsi a temi diversi dalla propria verticalità principale, ricordando di far parte di un ecosistema allargato in cui tutti prosperano se non c'è nessuno che resta indietro e in cui, soprattutto, si ragiona su obiettivi e progetti costruiti collettivamente. Del resto, ogni soluzione locale ormai lavora su problemi globali.

Infine, la sensibilità per la restituzione al territorio e la creazione di un sistema di governance condiviso è qualcosa su cui la Compagnia deve interrogarsi. Un territorio in difficoltà e ad alta complessità problematica necessita di esempio, e forse anche di leadership morale, da parte degli enti autorevoli per visione e tradizione.

“

La Compagnia non deve inventarsi niente: le soluzioni sono sul territorio, vanno reperite e messe a sistema

Formazione al centro

Rispetto a che fare riguardo alla formazione, la discussione pone in rilievo l'importanza della formazione pre-universitaria. Lo stadio che precede gli anni di formazione professionalizzante è visto come una fase strategica che richiede un'azione sfaccettata. Intervendendo su quella fascia di età si attiva una "forza culturale" che costituisce una risorsa cruciale per costruire il futuro di una comunità.

Inserire un'attitudine all'imprenditorialità nella formazione scolastica è da molti considerato assai rilevante. Imprenditorialità da non leggersi esclusivamente in modo aziendale, ma piuttosto come la capacità di utilizzare le proprie capacità creative e organizzative per creare risposte efficienti a problemi reali. Costruire sin da giovani questo tipo di sensibilità, permette alle persone di essere molto più flessibili e acquisire più facilmente nuove competenze, anche verticali - il reskilling continuo è una realtà necessaria.

Infine, emerge dai tavoli l'importanza di riportare al centro una dimensione umanistica nella formazione, ovvero l'intenzione di porre al centro il discorso basato sulla persona umana e della sua vita in ogni ambito, anche e forse soprattutto in quelli tecnici. Occorre, secondo le opinioni dei convenuti, controbilanciare la percezione di essere in un'epoca completamente dominata dalla tecnica con la convinzione che questa stessa è un mezzo al servizio della persona umana e del suo benessere, e non un fine in sé. Questo discorso va chiarito e rinforzato anche e soprattutto con le nuove generazioni, che essendo native digitali devono essere indirizzate a guardare alla tecnologia, specie quella dei media digitali, come uno strumento e non come un fine.



Ascolto, ascolto, ascolto

“Priorità è “uscire dal palazzo” e dialogare con il territorio, come nel progetto Cavallerizza, e rendere i beneficiari come attori e protagonisti di un cambiamento sistemico

Come emerso precedentemente, è chiaro che la sensibilità verso l'ascolto attivo è cruciale per intercettare le tematiche principali di una realtà sfaccettata. Esplorando ancora di più il tema della sensibilità, si riesce a scorgere quale sia il prosieguo dell'ascolto attivo: la capacità di sintetizzare e utilizzare i dati e le situazioni emerse per realizzare qualcosa di nuovo. E' importante che la Compagnia trovi le modalità per confrontarsi con una costellazione di realtà che esprimono il tessuto sociale da cui emergono.;

Una delle possibilità proposte per mettere in pratica questo obiettivo - in termini di chiarezza degli impegni e degli obiettivi - è un patto tra Compagnia, enti e territorio per concordare obiettivi di avanzamento che si concretizzino in azione: metodi di consultazione diretta possono mettere utilmente a confronto e comporre interessi distanti ma non avversi.

L'ascolto non deve essere incondizionato o univoco. Lo spirito critico è comunque necessario per porre un filtro alla sovrabbondanza di informazioni. La capacità critica, caratteristica dirimente di ogni organizzazione in evoluzione, va "aumentata" in un'ottica costruttiva: eventuali feedback negativi da parte della Compagnia, secondo i tavoli di lavoro, andrebbero accompagnati a metodi o alternative per costruire in ogni caso. Con la quantità di mezzi, tecniche e informazioni oggi a disposizione per muovere critiche, emerge come una responsabilità operativa gestionale della Compagnia quella di promuovere la costruttività.

La sensibilità di ascolto va inoltre mostrata e amplificata in senso verticale, esprimendo più attenzione per quegli strati della società che hanno più difficoltà ad esprimersi, quelli più "bassi" o "deboli". Settori come quello dei giovani, degli anziani, delle periferie o degli enti che si occupano di iniquità o fragilità fondamentali dovrebbero essere seguiti e supportati in modo speciale.

“Non sempre chi è in grado di fare più rumore è il più bisognoso di aiuto

La priorità finale emersa, la vera e propria soluzione oltre il problema della connessione al territorio è la creazione di una rete che renda consapevoli gli attori del territorio stesso della presenza di altre realtà significative, ciò che potrebbe portare a ridurre la frammentazione attraverso aggregazioni virtuose.

Dalla restituzione alla co-creazione

Per quello che i tavoli di confronto esprimono, gli enti del territorio per il momento agiscono in modo slegato e con poche interazioni. Quindi, come possono essere messi insieme per generare valore? Grazie a quali competenze? La digitalizzazione è utile per sostenere una maggiore integrazione, ma come sopra riportato è l’idea stessa di processo che consente alla Compagnia di San Paolo di creare nuovi modelli di cooperazione.

Concretezza e pragmatismo sono, secondo i più, requisiti di questo percorso. La Compagnia stessa deve avere un’agenda chiara da creare insieme al territorio e da mettere in atto col ruolo di capofila. Appuntamenti di dialogo e di co-progettazione delle politiche territoriali della Compagnia di San Paolo che coinvolgano rappresentanze quanto più ampie possibile degli enti partner sono utili prima di tutto in un’ottica di impostazione strategica. Proprio il posizionamento della Compagnia di San Paolo nella sua competenza chiave di ente proattivo e promozionale, al di là dell’ottica benefica e di forza economica che oggi la Fondazione esprime, merita di essere enfatizzato.

La Compagnia di San Paolo ha le possibilità e le competenze per essere un ente di forte catalizzazione, e deve avere il coraggio di promuovere attivamente politiche attive di territorio con ancora maggiore assertività di quanto non faccia oggi. La funzione di accompagnamento non è prescindibile, ma essere facilitatori e/o leader della riqualificazione sociale e territoriale è una responsabilità che la Compagnia può e deve assumersi e comunicare, anche nei rapporti con le istituzioni.

La co-creazione sistemica – dicono i tavoli - va supportata tramite appuntamenti strutturati di comunicazione e co-progettazione, di campagne che facciano sentire molto più vicina la presenza della Compagnia di San Paolo al singolo cittadino; specifiche azioni di advocacy alle quali molte realtà beneficiarie della Compagnia stessa possono contribuire con supporto ideologico, di metodo e processo, meritano altresì di essere considerate. La Compagnia è seduta su un’enorme intelligenza collettiva già a disposizione, utilizzarla per scopi comuni è una responsabilità oggettiva.

“
La missione della Compagnia di San Paolo è quella di stimolare l’unione di comuni/enti/aziende nella società. Agendo come veicolo e promotore protagonista di quell’integrazione



4

Focalizzarsi sugli enti per focalizzarsi sulla propria missione

INTRODUZIONE TEMA 4

L'interazione con gli enti, come emerge dai tavoli è il cuore stesso dell'azione della Compagnia di San Paolo. La loro mappatura e la migliore conoscenza possibile delle loro azioni è una chiave di volta per indirizzare e sostenere questo grande lavoro sociale. Per un apparente paradosso, però, secondo i tavoli di confronto, il rapportarsi dei singoli enti beneficiari con la Compagnia di San Paolo ha un doppio fondo di complessità dovuto alla relazione economica unilaterale. In altre parole, l'ente può avere la sensazione di subire uno squilibrio di potere negativo, in quanto dipendente dal finanziamento della Compagnia stessa.

Questo dato di fatto non è facilmente superabile, ma la Compagnia, nella scelta, promozione, e soprattutto nella pratica del rapporto con gli enti può, a giudizio dei partecipanti, fare la differenza nel momento in cui si conformi a un'ottica comunitaria, catalizzatrice e collaborativa. Si vuole evitare è che la Compagnia arrivi con un progetto chiuso, a cui un ente debba aderire per acquisire fondi, ma lontano dai bisogni e dalle necessità della realtà locale di cui l'ente è parte attiva. Si suggeriscono progetti aperti e inclusivi, cantieri in cui lavorare fianco a fianco con le organizzazioni: per arrivare a questa condizione ideale la Fondazione deve muoversi per essere un forte vettore di attivazione, un serbatoio di competenze accessibili, ma che abbia sempre la possibilità di farsi permeare e - di nuovo - co-progettare. Per fare questo il ragionamento degli stakeholder si è dipanato su una decentralizzazione e conseguente maggiore diffusione dell'impianto di co-progettazione, su un riconoscimento e una valorizzazione degli enti comunitari, e sul concetto talvolta ambiguo di impatto.

“

Co-programmare in un'ottica trasversale, spesso si tende a non ascoltare i soggetti e le persone

Collegamento decentralizzato ed evoluzione del modello a reti

Risulta interessante analizzare il modello delle reti di scopo (ad es. Rete Giovani o Food Pride). Nel corso del tempo - anche nel più recente passato – si sono andate creando reti territoriali di enti che cooperano rispetto a un dato tema. Il modello che anima queste reti va osservato da vicino, perché se è vero che esse hanno consentito di raggiungere maggiore unità d'intenti per il perseguimento di scopi specifici, è anche vero che la loro stessa dimensione e i particolarismi che contengono le hanno portate verso l'immobilismo o la difficoltà a realizzare un'operatività efficiente. Il supporto e l'animazione di reti del genere va considerato con attenzione in un'ottica sistemica: potrebbe essere maggiormente utile che la Compagnia fosse di stimolo agli enti territoriali nel cooperare su progetti specifici e misurabili piuttosto che impegnarsi a formare commissioni o reti ad hoc, ascrivendosi il compito di coordinamento tramite la sua attuale struttura in Obiettivi. Così facendo, si ridurrebbero i passaggi che separano il raggiungimento di un obiettivo dalla sua estrinsecazione pratica in progetti che impattano sul territorio, e si darebbe alla Compagnia un controllo maggiore sul conseguimento di quell'obiettivo stesso, "eliminando un intermediario".

Questo -precisano i partecipanti - non significa necessariamente una cesura netta col modello a reti, ma suggerisce di ricalibrarlo alla luce dei risultati effettivi e di impatto che storicamente da esso sono stati

“

Costruire reti è dispendioso dal punto di vista temporale

ottenuti. In generale, il sentimento che emerge è che l'approccio alle tematiche attraverso la formazione di reti stabili mostra pecche che attualmente superano i benefici in termini di erogazione dei progetti e di valore dell'impatto finale a cui gli enti che fanno parte della rete arrivano. Di nuovo, il modello ideale che si suggerisce - e questa volta non verso l'organizzazione interna della Compagnia ma nel suo porsi verso l'esterno - è quello di non insistere verso una politica fatta a dipartimenti tematici, ma, al contrario, di mettere a disposizione attivazione, know-how, aiuto e guida a progetti che in quanto tali non si prestino a quelle "logiche di potere" e complessità relazionali che a volte permeano le sfaccettate realtà delle reti; reti che per loro stessa natura devono porsi obiettivi, visioni e logiche di suddivisione dei poteri che vanno oltre l'erogazione dei progetti perseguiti.

Enti comunitari & Sussidiarietà orizzontale

Secondo gli intervenuti, immaginare l'identikit di un ente ideale con cui lavorare per la Compagnia di San Paolo, non è facile. I desiderata appaiono compositi, ma emergono alcune tratti comuni che permettono di tracciare un profilo a seconda dello scopo che ci si pone. Insistentemente emerge un carattere nuovo rivolto con interesse verso enti che vengono definiti come comunitari.

Viene giudicato essenziale dagli stakeholder che la Compagnia si rapporti con enti che presidino e attivino comunità e che le colleghino tra loro. Da privilegiare la nuova dimensione degli enti comunitari che lavorino in un quadro di sussidiarietà orizzontale. Gli enti comunitari hanno esattamente la funzione di identificare le altre comunità sul territorio e spingerle alla progettazione, alla creazione e all'advocacy verso gli organi istituzionali, dal livello locale a quello europeo. Un punto di partenza fondamentale, quindi, è identificare una shortlist di enti che fungano da attivatori di comunità in ogni ambito di insistenza delle linee della Compagnia di San Paolo. Per "attivatori di comunità" si intende enti che non solo "producano impatto" ma che sappiano attivare il territorio stesso (ad esempio, che riescano ad attivare momenti di confronto continuativo o che possano portare avanti e presidiare dei tavoli di lavoro su tematiche specifiche). Il rapporto con questi enti deve essere continuativo da parte della Compagnia e deve partire da una loro inclusione più profonda rispetto al livello attuale nella stesura dell'agenda.

Un punto di partenza perché questi enti comunitari possano ancor meglio estrinsecare la loro opera po-

trebbe essere quello di creare veri o propri spazi fisici nei quali essi possano operare e portare avanti politiche di coesione e inclusione continuative.

Tema divergente, che emerge in traccia a più riprese dai lavori, è l'abilitazione di questi stessi enti a entrare a far parte di un network attivabile dalla Compagnia di San Paolo anche nei confronti delle istituzioni. Spesso enti comunitari non hanno la potenza relazionale per poter presentare le loro istanze ad alti livelli, localmente, o sul piano nazionale. La Compagnia di San Paolo può e deve abilitare gli enti comunitari più promettenti a scalare la loro azione e a farsi conoscere. Un moto orizzontale/verticale di questo tipo attiva a medio e lungo termine circoli virtuosi di cui è difficile prevedere le conseguenze ma che chiunque conosca le meccaniche relazionali e di networking può intuire essere tangibili e importanti da considerare.

“

L'indipendenza degli enti e della Compagnia è fondamentale, ma la co-dipendenza non è prescindibile

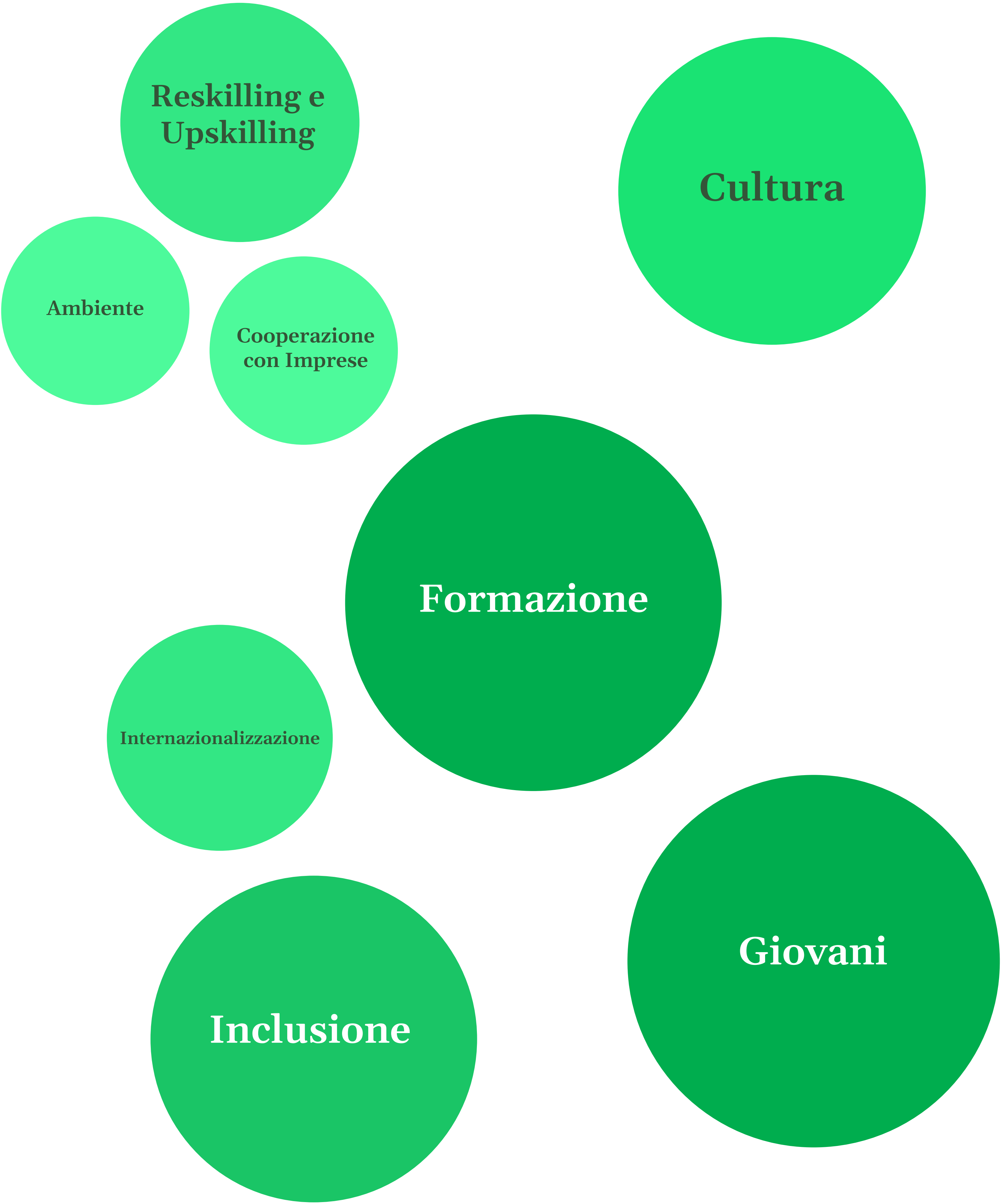
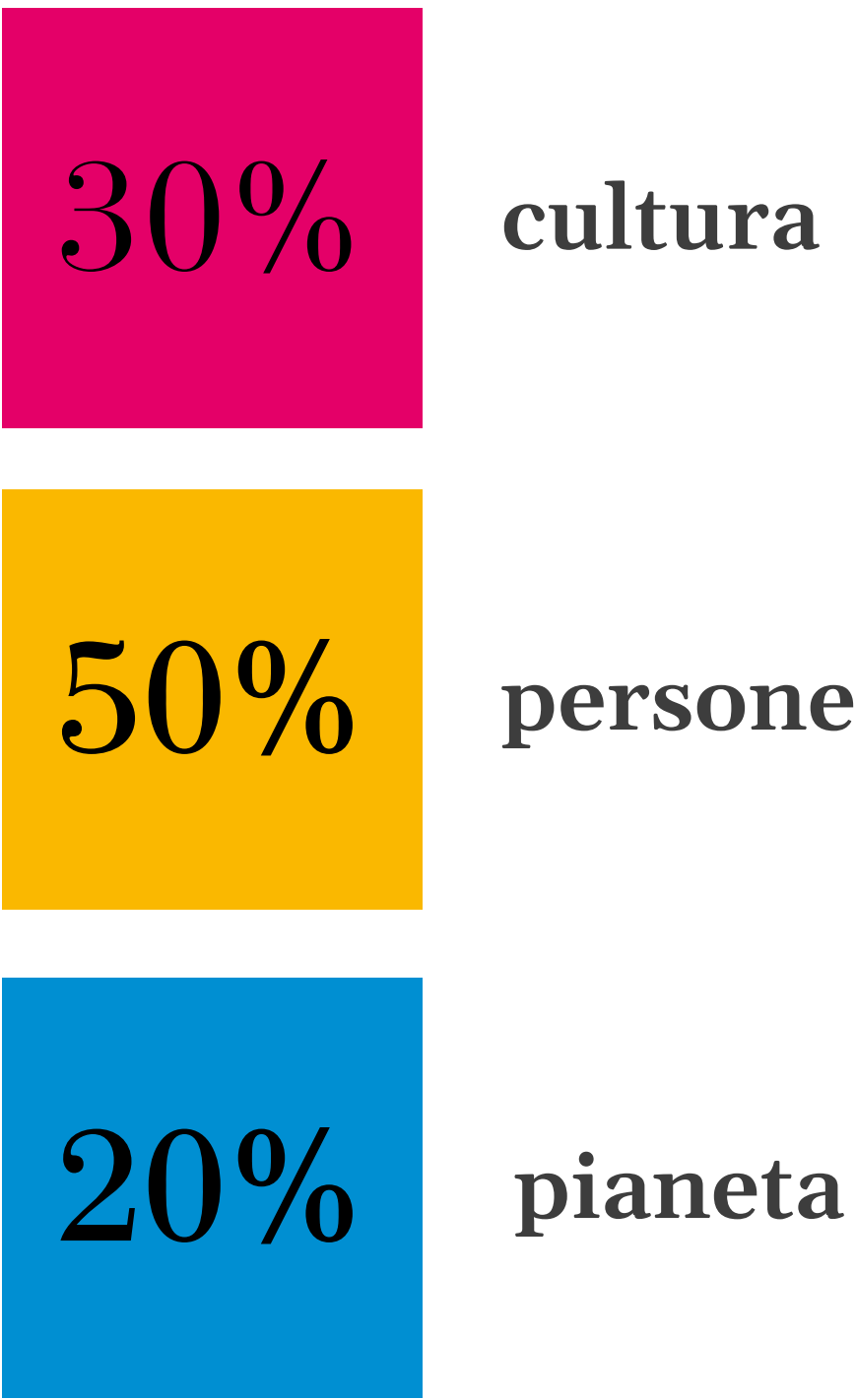
Condividere l’impatto per crearne

Il concetto di impatto è infine, come sempre più spesso accade, fondamentale. Come universalmente sentito, però, questo stesso concetto rischia di essere sfuggente o addirittura fuorviante. Difatti, tornando brevemente al concetto sopra emerso di enti comunitari, la misurazione dell’impatto di questi stessi enti risulta particolarmente complicata da tracciare, essendo un impatto legato soprattutto all’attivazione di altre realtà. Fuori da questa consapevolezza, basarsi solamente sull’impatto “produttivo” potrebbe portare ad allontanarsi dagli enti comunitari stessi. Per questo motivo occorre introdurre una valutazione composita dell’impatto degli enti che dovrà avere elementi qualitativi quando coinvolga enti comunitari. Nel momento in cui la co-progettazione di azioni lo richiedesse, sarebbe poi compito della Compagnia di spingere l’ente comunitario, che ha la funzione di agevolare il confronto e la raccolta delle istanze del territorio, a allearsi con enti operativi con impatto misurabile.

L’accento viene nuovamente messo sul concetto di interazione: laddove le forze possano produrre effetti sinergici e le debolezze esser mitigate dall’aiuto reciproco.

In ogni caso, gli intervenuti concordano che il concetto di impatto e la sua misurazione si impone come una tematica stringente su cui aggiornarsi e alzare il livello di attenzione. Ancora di più, in un momento storico in cui questo concetto è ormai filtrato e talvolta banalizzato, è bene rimanere legati a metodi rigorosi. Il buon senso, peraltro, suggerisce di evitare ideologismi e di cercare, per ciascuna situazione, le modalità di valutazione dell’impatto più adeguate ai propri scopi.

“Considerare chi ha avuto un buon impatto sul territorio non è più solo una questione relazionale, ma rivela delle linee guida per capire chi ha possibilità di portare il territorio all’azione



5

Dalle parole alle azioni, dalla periferia al centro

INTRODUZIONE TEMA 5

Anche oggi, la Compagnia si trova ad affrontare non solo sfide di settore ma soprattutto sfide sociali,, in virtù delle quali occorre sfruttare tutte le competenze trasversali disponibili. Rappresentare settori che hanno difficoltà a far emergere la propria voce, valorizzandoli pubblicamente e coinvolgendo gli attori della lotta alle disuguaglianze, dal volontariato ai giovani: l’obiettivo è e rimane quello di connettersi a doppio filo al territorio e alle sue realtà. Il concetto di porosità ritorna insistentemente nei pensieri espressi dagli stakeholder, e si contrappone a quello di “torre d’avorio”. Viene suggerito a più riprese che la Compagnia di San Paolo debba assumere ruoli di leadership, ponendosi però - come a più riprese specificato - come soggetto abilitante.

“

Deve esserci porosità tra la piazza e gli enti decisionali

“

Conseguire la centralità vuol dire diffonderla

Quindi, se la Compagnia ha un ruolo motore, ha anche il compito di rendersi permeabile e sfidarsi costantemente. Il suo stesso “mettersi in discussione”, aprendosi agli apporti esterni, è un’azione faro per acquisire centralità e al tempo stesso promuovere corresponsabilità: i cittadini devono co-creare il mondo della Fondazione. Tra le misure possibili emerse, viene osservato come sarebbe ideale che le nuove generazioni capissero come funzionano i meccanismi della Compagnia e potessero avere l’occasione di assistere e affiancare le decisioni della governance.

il dialogo e la compartecipazione alle decisioni, come pratica integrata e ratificata nei processi e non un’eccezione, porterebbero alla maturazione di rapporti integrati e maturi. La Compagnia sarà davvero centrale quando riuscirà a diffondere la sua centralità a tutti i livelli della società su cui agisce.

Dunque, i punti di partenza per avere un ruolo sempre più centrale riguardano un nuovo senso di costruzione: strutturarsi per essere pronti a innescare il protagonismo del territorio stesso, avere un’agenda chiara sui temi cardine del territorio, recuperare e integrare nella filiera della consultazione e della rappresentanza i settori che hanno difficoltà ad emergere ma che costituiscono una parte enorme delle energie.

Più struttura, più dialogo

Porre le condizioni per il ripensamento o la ristrutturazione di enti già esistenti, così come l’istituzione o la promozione di enti mediani in ambiti dove la catena di valore della Compagnia non appare presidiata, potrebbe essere una strategia sistemica significativa. Ad esempio, una tipologia di enti da promuovere: i già citati “enti comunitari”, ossia enti che mobilitino le risorse di un determinato territorio e aiutino i rapporti fra fondazioni bancarie e terzo settore.

Il principio filosofico-politico ideale emerso con insistenza dai tavoli è quello della sussidiarietà orizzontale: tutti gli attori devono concorrere al benessere sociale, con una pervasività che coinvolge anche i singoli cittadini. Lo Stato fa e facilita, ma non è padrone del sociale. Il ruolo della Compagnia è proprio quello di fornire un insieme di risorse attorno al quale questa sussidiarietà viene costruita e agita. Di nuovo, l’occhio disincantato ma partecipe della Compagnia sulla realtà che la circonda è necessario per porre le giuste basi. Ritornando all’esempio che più insistentemente è richiamato, si sottolinea che esistono sì molti giovani passivi, ma anche moltissimi attivi nel territorio. Deve esserci dialogo tra i luoghi dei giovani attivi e la governance della Compagnia: i primi, infatti, potrebbero portare un punto di vista diverso, scarsamente percepibile dall’esterno.

Dunque, il dialogo come attitudine connaturata all’esistenza stessa della Compagnia deve essere un must be da mantenere sempre attivo. A questo si affiancano le situazioni di emergenza, per affrontare le quali la Compagnia deve conservare l’agilità per assumere facilmente una posizione di coordinamento, convocando tavoli di lavoro dedicati che possano mettere a confronto le istanze del territorio di volta in volta coinvolte.

“
La Compagnia deve essere
l’”organo istituzionale” di
riferimento nei territori di
insistenza

Di certo questo pone una sfida: come gestire la tensione dialettica tra molteplicità dei bisogni, frammentarietà degli attori, necessari caratteri istituzionali della Compagnia? Sicuramente il punto di equilibrio non è immediato da conseguire, ed è un incontro tra diverse forze. La delega - che è sempre una conseguenza a medio termine della partecipazione - è certamente una delle chiavi. Le rappresentanze e i progetti attivi sul territorio devono equilibrarsi rispetto a tutti gli interessi e quel punto di equilibrio è l’obiettivo della Compagnia.

La filiera della centralità

Il perno della centralità della Compagnia di San Paolo è la presenza. La Compagnia non deve rappresentare un osservatorio della società, ma un motore di cambiamento per migliorarla. Questo ruolo comporta inevitabilmente creare cultura del territorio, e quindi essere presenti negli snodi cardine in cui quella cultura viene generata. Per i partecipanti all’evento, chi nasce e cresce nei territori presidiati dalla Compagnia dovrebbe “crescere con” la Compagnia di San Paolo e la cultura che essa contribuisce a generare. Valorizzare le componenti di educazione e formazione scolastica è necessario per essere più vicini alla formazione del senso civico. Da lì, seguire le direttrici della società prendendo una posizione netta sulle tematiche cruciali del nostro tempo e concretizzarla con ogni singolo atto, contributo o dichiarazione. Ambiente, comunità, questioni locali e generali: il punto di vista della Compagnia di San Paolo deve essere chiaro e posto in essere in maniera che il singolo cittadino possa sempre essere consapevole della posizione della Fondazione sulle singole tematiche.

Di nuovo, questo modo di generare e vivere cultura si basa sulla presenza di enti “antenna” comunitari. Questi enti devono essere coinvolti specialmente nella selezione dei progetti a lungo termine. Può sembrare un punto di importanza minore, ma non lo è: i progetti a lunga durata forniscono l’impalcatura pratica a partire dalla quale la Compagnia di San Paolo viene identificata.

Ancora a livello di cultura, viene dagli stakeholder identificato un nodo di opportunità nella multiculturalità. La Compagnia deve imparare a includere la multiculturalità e imparare a sfruttarla - non solo a registrarla. Spesso la multiculturalità - viene vista socialmente come una quota da raggiungere per scopi di rappresentanza e non di partecipazione vera. Invece, una multiculturalità genuina apporta creatività e fantasia utili a “svecchiare” alcuni meccanismi della Compagnia, garantendole più inventiva e flessibilità.

Questo atteggiamento può comportare un effetto virtuoso, e non solo in senso territoriale, ma può anche abilitare un modo nuovo di rapportarsi con le istituzioni statali e territoriali.

“
La Compagnia deve avere
più “fantasia” ed essere più
incisiva nella proposta

Amplificare voci minori

Infine, una questione che emerge dal dialogo ai tavoli con molta insistenza è quella legata al mondo del volontariato e del terzo settore. Come spesso ribadito in questa analisi, la discussione tocca l’inclusione di quegli ambiti che oggi sono percepiti come marcatamente sottorappresentati. In essi, invece, possono esistere le maggiori possibilità per affrontare problemi di grande rilevanza sociale. Il Terzo Settore deve essere valorizzato con un’attenzione ad hoc non solo nel senso delle erogazioni, ma creando una vera e proprio platea rappresentativa che possa garantire visione e soprattutto voce in capitolo per acquisire centralità su temi di primissima allerta. Dall’incontro con istanze ambientali che hanno riverberi anche europei (ad esempio con Fridays for Future) agli enti sanitari o legati all’arte e ai beni culturali. Si tratta di realtà aventi a che fare quotidianamente con i cittadini e che, proprio per questo, sono interessanti per chi si occupi di futuro della società: per includerle nei processi decisionali, in primis, e di rappresentanza, in secundis.

Nell’ottica di venire incontro ad enti che hanno tradizionalmente più difficoltà ad esprimersi, gli stakeholder si pongono il tema di come portare la voce e il punto di osservazione dei soggetti destinatari dei fondi della Compagnia senza che si generino conflitti di interesse: questo tema viene sentito più come un ostacolo che come un’istanza di regolazione, che rischia di danneggiare di più la Compagnia rispetto a quanto non la aiuti a mantenere un ruolo imparziale; imparzialità assoluta che, peraltro, non sembra essere la priorità di chi si esprime ai tavoli di confronto.

“

Farsi rappresentare da chi oggi non si sente rappresentato

“

Essere più flessibili sul conflitto di interessi è necessario, specialmente se trasparenza ed equità non sono principi derogabili”



cultura



persone



pianeta

I nostri dati

PAROLE UNIVOCHE TOTALI		1438
FRASI RICEVUTE		539
SENTIMENT	NEGATIVO	7
	DEBOLMENTE NEGATIVO	52
	NEUTRO	220
	DEBOLMENTE POSITIVO	171
	POSITIVO	89

SENTIMENT MEDIO

Cosa emerge ai tavoli di lavoro ma anche, con quale accezione? Grazie all'intelligenza artificiale è possibile individuare il sentiment - ossia una valutazione qualitativa da negativo (commento fortemente critico) a positivo (proposta costruttiva o riconferma di elementi funzionanti) - di ogni singolo contributo.

3,5/5

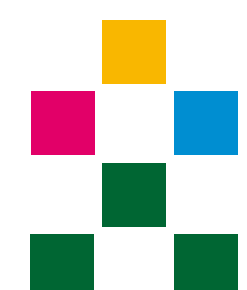


TORINO — 24 SETTEMBRE 2022

Live Report

Incontro con
gli stakeholder

Plesh



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

