

Capitolo 5

LE FONDAZIONI DI COMUNITÀ: UNA NUOVA DECLINAZIONE DELLA FILANTROPIA

DI LORENZO BANDERA

1. INTRODUZIONE

Nell'immaginario collettivo, la filantropia è da sempre legata alle attività di pochi soggetti facoltosi che, per motivazioni personali o legate alle tradizioni di un dato gruppo sociale, devolvono risorse da destinare a beneficio della comunità cui appartengono. Questa visione limita notevolmente il concetto stesso di filantropia – che letteralmente significa amore, interesse profondo (*filia*) nei confronti degli uomini (*anthropos*) e del loro bene – e le sue potenzialità per il progresso della società contemporanea.

La filantropia, infatti, possiede anche una dimensione comunitaria capace di coinvolgere un ampio spettro di attori – individuali o collettivi – appartenenti a diversi segmenti della società ma uniti dal perseguimento del medesimo scopo: sviluppare il benessere nell'ambiente in cui vivono la propria esistenza. Una delle migliori e più attuali espressioni di questo livello della filantropia è costituito dalle Fondazioni di comunità. Queste realtà mirano alla democratizzazione della filantropia e alla promozione di una cultura favorevole al dono, tale da permettere di andare oltre un modello socio-culturale che attualmente limita la possibilità e l'opportunità di donare. Questi enti fungono da catalizzatori e facilitatori per tutti quei soggetti che vorrebbero contribuire allo sviluppo del proprio territorio e della sua società ma, per ragioni differenti, non riescono a farlo individualmente.

Le Fondazioni di comunità, in sostanza, agiscono contemporaneamente da intermediari finanziari e da intermediari sociali (Ferrucci 2010) mettendo al centro del proprio operato la donazione *da e per* la collettività che si propongono di sviluppare. Il dono, infatti, se da un lato permette di mobilitare risorse utili a finanziare iniziative d'interesse sociale, dall'altro consente il rafforzamento dei rapporti fiduciari esistenti all'interno di una data comunità, generando relazioni favorevoli allo sviluppo umano, economico e culturale della stessa (Casadei 2012a). Un approccio che si rivela poi particolarmente importante nel momento di crisi attuale, in cui è auspicabile – se non necessario – ripensare al ruolo della società civile a fronte dell'ormai irreversibile arretramento dello Stato in diversi ambiti, specialmente quelli legati al welfare. Le fondazioni comunitarie mirano a coinvolgere attivamente cittadini, istituzioni, organizzazioni del Terzo settore, associazioni e imprese private nella creazione e realizzazione di misure in favore delle aree in cui risiedono, e possono pertanto svolgere un ruolo importante per il perseguimento di numerosi obiettivi di carattere sociale.

Il forte legame col territorio, la capacità di porre in sinergia attori diversi nella realizzazione di opere legate al bene comune, oltre alla costante collaborazione con istituzioni tanto pubbliche quanto private, rappresentano caratteristiche fondanti di questa

struttura organizzativa e al tempo stesso richiamano l'idea di secondo welfare. Senza la pretesa di incasellare le molteplici esperienze sviluppatesi nel nostro paese – compito molto difficile, vista la ricchezza e le peculiarità delle stesse – cercheremo di capire meglio il ruolo che le fondazioni di comunità stanno assumendo all'interno del contesto italiano.

Proveremo, attraverso esperienze concrete presenti in diverse aree d'Italia, a individuare gli obiettivi, le scelte operative, le misure adottate per affrontare adeguatamente i nuovi rischi e bisogni emersi a causa della crisi. A partire da un discorso generale sulle fondazioni comunitarie, scenderemo progressivamente più nello specifico occupandoci del progetto promosso da Fondazione Cariplo per introdurre anche in Italia le fondazioni di comunità, cogliendone alcuni aspetti peculiari. Infine, analizzeremo alcune esperienze concrete che mostrano l'impatto che la filantropia comunitaria ha sui tessuti sociali in cui è stata sviluppata, specialmente di fronte ai nuovi rischi e bisogni sociali.

2. FONDAZIONI DI COMUNITÀ: UNO SGUARDO D'INSIEME

Le fondazioni di comunità sono istituzioni filantropiche il cui scopo è favorire lo sviluppo della qualità della vita delle comunità residenti nei territori in cui si trovano a operare. Queste fondazioni agiscono come enti di erogazione e, pertanto, garantiscono contributi alle organizzazioni non profit presenti sul territorio, sostenendone gli interventi e favorendo la produzione di servizi in risposta ai diversi bisogni emergenti all'interno della comunità. Ogni fondazione dispone di un proprio patrimonio, costituito grazie alle donazioni provenienti dalla comunità, che viene investito per garantire rendite adeguate a sostegno dei progetti individuati dai donatori o dalla fondazione stessa. A differenza della maggior parte delle fondazioni, che generalmente nascono per volontà di un singolo individuo, istituzione o azienda, le fondazioni di comunità sono l'esito di un processo che coinvolge una vasta gamma di persone fisiche e giuridiche presenti su un dato territorio (Barbetta 2013, Bandera 2012a, Casadei 2012a, WINGS 2005 e 2010).

Oltre a canalizzare risorse di natura economica e finanziaria, le fondazioni di comunità sono in grado di attrarre e aggregare competenze, conoscenze e capacità dei diversi attori sociali presenti sul territorio in cui operano. Esse fungono contemporaneamente da intermediari finanziari e da catalizzatori sociali, poiché capaci di mettere in circolo risorse economiche e umane presenti all'interno della comunità locale che altrimenti rimarrebbero inutilizzate. Sono amministrate dai cittadini appartenenti al tessuto sociale del territorio, che ne garantiscono l'autonomia e l'assoluta trasparenza nello svolgimento delle attività. Le fondazioni di comunità possono presentare caratteristiche parzialmente diverse a seconda del contesto in cui si sono sviluppate e operano, essendo la loro natura profondamente legata alle esigenze particolari delle comunità da cui traggono origine (Sacks 2000, Ferrucci 2010).

2.1. Patrimonio e donatori

Come già accennato, il patrimonio di una fondazione comunitaria non deriva da una singola, grande donazione iniziale da parte di un'unica persona, istituzione o impresa, ma da tante piccole e medie donazioni effettuate nel corso del tempo da una vasta pluralità di soggetti che scelgono di costituire specifici fondi all'interno della fondazione

stessa. Il patrimonio della fondazione è pertanto la somma di molteplici fondi costituiti da singoli cittadini, imprese, istituzioni pubbliche, enti privati o soggetti appartenenti al Terzo settore presenti sul suo territorio di riferimento. Affinché una fondazione comunitaria possa svolgere adeguatamente il proprio compito, occorre dunque che sia in grado di svolgere positivamente il ruolo di intermediario filantropico. Ciò significa essere capace di favorire l'atto del dono da parte di coloro i quali desiderano contribuire al benessere della comunità ma che, come accade spesso, non si sono mai trovati nella condizione di farlo autonomamente. I donatori, infatti, nonostante la bontà e la semplicità del proprio desiderio di offrire un contributo alla realizzazione di una causa o di un'iniziativa importante per la comunità in cui vivono, si trovano spesso di fronte a una serie di problemi e inconvenienti che rischiano di rendere difficoltosa la loro azione filantropica. I vincoli amministrativi, legali e burocratici, l'inaffidabilità dei destinatari della donazione o il modificarsi delle condizioni che hanno spinto a donare, sono solo alcuni dei rischi che possono influenzare la scelta di un donatore. Le fondazioni di comunità cercano pertanto di rispondere a questi problemi fornendo una serie di strumenti flessibili al fine di incoraggiare l'impiego di risorse individuali (Bandera 2012a).

- ❶ In primo luogo, la fondazione offre vantaggi dal punto di vista burocratico: gli oneri legati alla donazione (costi, tasse, documentazione, fattibilità, eccetera) sono sostenuti dalla fondazione, che si assume tutti gli obblighi amministrativi che altrimenti ricadrebbero sul donatore.
- ❷ In secondo luogo, la fondazione certifica e garantisce l'affidabilità delle realtà beneficiarie delle risorse, sollevando il potenziale donatore dal rischio di indirizzare i propri contributi verso soggetti che non rispondono alle sue aspettative. Questo non significa privare i donatori della possibilità di rapportarsi direttamente con le organizzazioni sostenute, ma garantire loro una donazione sicura anche in assenza di un'approfondita conoscenza dei soggetti destinatari.
- ❸ Terzo, le fondazioni comunitarie consentono al donatore di cambiare in qualsiasi momento sia la modalità sia l'oggetto della donazione. Può accadere infatti che un progetto o un'attività si esaurisca o muti le proprie finalità, con il rischio che quanto donato vada perso o non produca gli effetti sperati dal donatore.

Tramite una fondazione comunitaria, dunque, i donatori possono godere dei vantaggi che avrebbero costituendo una propria fondazione senza però doversi assumere i numerosi oneri a essa collegati. Tutti gli aspetti gestionali e burocratici sono a carico della fondazione di comunità, che opera come una sorta di schermo protettivo, mentre i donatori possono godere di tutti i benefici fiscali e gestionali previsti (Barbetta 2013, Casadei 2012b, Bandera 2012a, Ferrucci 2010, Violini e Vittadini 2012).

È possibile donare attraverso la cessione di proprietà immobiliari, mediante lasciti testamentari o, come più solitamente avviene, effettuando donazioni economiche via due modalità principali: le donazioni a sezione patrimonio e le donazioni a sezione corrente. Le prime sono destinate ad aumentare il patrimonio della fondazione; una volta effettuate, diventano intangibili e le si utilizza unicamente per compiere investimenti i cui rendimenti sono impiegati per realizzare le finalità previste dal fondo cui fanno riferimento. Le donazioni a sezione corrente sono invece volte a finanziare iniziative che richiedono erogazioni nel breve periodo; con questa modalità, è come se all'interno della fondazione si creassero ulteriori piccole fondazioni autonome che indirizzano le risorse verso specifiche attività ritenute necessarie dai finanziatori (Bandera 2013b).

Il donatore ha la possibilità di scegliere tra una pluralità di fondi, così che la donazione continui a rispecchiarne la volontà anche in assenza di un controllo continuato. È possibile dar vita a fondi per la comunità, il cui reddito è destinato ai bisogni generici

del territorio; fondi alla memoria, costituiti per onorare la memoria di un proprio caro con interventi nei settori cui era particolarmente legato; fondi con diritto di utilizzo o indirizzo, in cui cioè il donatore indica di volta in volta i beneficiari del suo contributo; fondi correnti, che danno la possibilità di elargire non solo gli interessi maturati ma l'intera somma su richiesta del donatore; fondi per area di interesse, il cui reddito è destinato a una particolare area di intervento sociale. Non mancano inoltre servizi dedicati a enti collettivi, che possono coinvolgere una vasta pluralità di soggetti sia sul fronte dei donatori sia su quello dei beneficiari. Esistono ad esempio fondi di categoria, costituiti da organizzazioni di categoria per promuovere l'immagine del proprio ente e favorire le donazioni dei propri membri o associati, e fondi d'impresa, costituiti da singole aziende per la gestione delle proprie attività filantropiche. Denominazione e scopo dei fondi possono variare da fondazione a fondazione, ma l'elenco sopra proposto esemplifica la varietà di opzioni tra cui scegliere qualora si desideri donare attraverso una fondazione di comunità (Ferrucci 2010 e 2006).

Gli investimenti effettuati dalla fondazione devono conseguire il massimo rendimento possibile senza mettere a repentaglio il patrimonio o intaccare la possibilità di realizzare correttamente le diverse attività sostenute. Coloro che sono posti a capo della fondazione devono pertanto avere le capacità e le competenze per investire consistentemente le risorse a loro disposizione assumendosi un accettabile livello di rischio. Poiché sono le rendite del patrimonio a finanziare gran parte delle iniziative della fondazione, è ovvio che quanto più saranno alti i profitti degli investimenti, tanto più ampie e numerose potranno essere le attività della fondazione. Coloro che guidano l'ente devono essere pertanto in grado di stabilire strategie e regole tali da soddisfare tutte queste necessità, facendo rendere adeguatamente il patrimonio ma evitando di esporlo a rischi inutili o eccessivi (Bandera 2012a).

2.2. *Terzo settore, strumenti trasparenti e benefici bidirezionali*

La fondazione comunitaria, come detto, garantisce servizi che favoriscono la donazione, ed è impegnata affinché quanto affidato alla sua gestione abbia rendimenti economici il più possibile elevati al fine di sostenere adeguatamente le attività che vanno a beneficio della comunità locale. Occorre sottolineare che queste azioni in favore della comunità nella maggior parte dei casi non sono svolte direttamente dalla fondazione, bensì affidate a quell'ampia gamma di soggetti del Terzo settore che operano sul territorio. La fondazione si pone dunque come tramite tra i membri della comunità che vogliono disporre donazioni in favore della comunità stessa e le organizzazioni non profit, individuate dagli stessi donatori o dalla fondazione, nel caso in cui non venga espressa alcuna preferenza sulla destinazione delle donazioni. Le organizzazioni beneficiarie dei finanziamenti possono essere infatti selezionate direttamente dai donatori – per i quali la fondazione è il tramite attraverso cui far convergere la donazione sull'attività o progetto selezionato – oppure le donazioni possono convergere in fondi a carattere patrimoniale il cui utilizzo ultimo è determinato dagli organi interni alla fondazione. Gli obiettivi dei fondi generalmente delineano una determinata area operativa, una finalità o una categoria verso cui indirizzare le risorse, ma la scelta dei soggetti destinatari, se non esplicitamente prevista, spetta in ultima istanza alla fondazione (Barbetta 2013, Bandera 2012a, Violini e Vittadini 2012).

Poiché la fondazione si deve attenere a principi di trasparenza assoluta, la scelta di queste realtà passa attraverso strumenti che permettano di stabilire criteri precisi, pubblicizzare i parametri assunti e rendere noti i modi di valutazione individuati per la scel-

ta finale. La fondazione può scegliere di distribuire tali risorse attraverso erogazioni specifiche, sostenendo programmi ritenuti particolarmente importanti, patrocinando iniziative o garantendo contributi di beneficenza. Lo strumento maggiormente utilizzato è tuttavia il bando, che offre un grado di trasparenza sicuramente molto elevato e consente la partecipazione a chiunque rispetti le caratteristiche previste al momento dell'emissione. Le fondazioni comunitarie hanno in particolare adottato il cosiddetto bando a raccolta (cfr. par. 4.6), che permette non solo di erogare in maniera trasparente le risorse ma anche di moltiplicarne l'entità. Mediante il bando a raccolta la fondazione si impegna a finanziare i progetti selezionati per un importo pari normalmente alla metà del costo complessivo del progetto promosso dall'organizzazione del Terzo settore¹. L'assegnazione delle risorse da parte della fondazione non è quindi automatica, bensì subordinata alla raccolta, curata dall'organizzazione beneficiaria, di una certa quantità di risorse da reperire all'interno della comunità. Per ottenere risorse, le organizzazioni sono quindi «costrette» a mettersi in gioco e rivolgersi alla comunità per racimolare quanto necessario alla realizzazione del proprio progetto.

Ogni progetto o attività promossa dalle organizzazioni del Terzo settore presso le fondazioni comunitarie diventa quindi occasione per mettere in circolo una vasta gamma di risorse presenti all'interno della comunità.

In primo luogo, le fondazioni indirizzano verso il Terzo settore risorse economiche importanti e indispensabili per la realizzazione dei vari progetti, tendendo contemporaneamente alla responsabilizzazione dello stesso. Il Terzo settore è quindi spronato a intrattenere nuovi legami con i vari segmenti della comunità per ottenere le donazioni necessarie a sbloccare le erogazioni, limitando così il rischio di autoreferenzialità che spesso può contraddistinguere le organizzazioni non profit. Le fondazioni forniscono inoltre consulenza operativa, offrendo un accompagnamento nelle diverse fasi di realizzazione dei progetti, e garantiscono la pubblicizzazione delle attività svolte dalle organizzazioni permettendo loro di attingere alla vasta rete di contatti (tra cui donatori) di cui dispone ogni singola fondazione. Similmente, le organizzazioni favoriscono la conoscenza della fondazione all'interno delle proprie reti di contatti, offrendo alla stessa la possibilità di allargare la platea dei donatori e aumentare il proprio patrimonio. Inoltre, i soggetti del non profit offrono alla fondazione competenze operative cruciali per comprendere le necessità presenti sul territorio. Le organizzazioni, infatti, possiedono una conoscenza approfondita degli ambiti d'intervento e operano «in prima linea», acquisendo così competenze specifiche. Il rapporto tra fondazioni comunitarie e Terzo settore determina, quindi, un interscambio bidirezionale che comporta benefici per entrambe le realtà (Ferrucci 2010 e 2006).

3. BREVE STORIA DELLE FONDAZIONI DI COMUNITÀ: DAGLI STATI UNITI ALL'ITALIA

Il 2 gennaio 1914, a Cleveland, nell'Ohio, Frederick Goff, proprietario della Cleveland Trust Company, realizzò quella che sarebbe diventata la prima fondazione di comunità della storia. Come molti altri istituti di credito americani, la Cleveland Trust Company

¹ Alcune varianti del bando a raccolta permettono di andare oltre il raddoppiamento del denaro attraverso il coinvolgimento di privati, imprese, enti pubblici o altre fondazioni che si impegnano a garantire risorse aggiuntive al raggiungimento di una certa soglia stabilita di comune accordo con la fondazione. Per maggiori informazioni sull'argomento, si rimanda a Ferrucci (2010).

aveva in gestione dalla seconda metà dell'Ottocento numerosi fondi d'investimento che, creati per il perseguimento di scopi caritatevoli, ogni anno garantivano importanti utili da destinare a opere a finalità sociale scelte dai clienti più facoltosi. La gestione di tali risorse, specialmente se legate a lasciti testamentari, con l'andare del tempo diventò tuttavia sempre più complicata per gli istituti bancari. Le *missions* di molti fondi erano infatti divenute anacronistiche e difficilmente attuabili, a causa della scomparsa dei filantropi che li avevano creati o in conseguenza dell'evoluzione dei bisogni a cui erano destinate le risorse, determinando situazioni che le banche non erano sempre in grado di gestire efficacemente. Per evitare la *dead hand* di questi depositi, Goff decise di dar vita a un comitato indipendente che potesse coordinare autonomamente le funzioni di erogazione e destinazione delle risorse, lasciando alla banca solo l'onere di investire il denaro per garantire utili annuali adeguati. Il comitato di beneficenza poté così occuparsi unicamente dei bisogni sociali dell'area di Cleveland, implementando forme d'intervento maggiormente attente alle esigenze della popolazione grazie allo sviluppo di reti capaci di cogliere i bisogni emergenti da una prospettiva nuova (Tittle 1992, Bandera 2013a). A 99 anni di distanza dalla sua nascita, la Cleveland Foundation è oggi una delle più importanti realtà della filantropia comunitaria americana: nel 2011 ha dichiarato un patrimonio di oltre 1 miliardo e 800 milioni di dollari ed erogazioni per circa 80 milioni (Cleveland Foundation 2012).

Il modello proposto da Goff a Cleveland nel corso degli anni Venti si diffuse in diverse aree degli Stati Uniti, e nel 1921, con la Winnipeg Foundation, anche nel vicino Canada. Il periodo successivo alla Grande Depressione vide un rallentamento della diffusione delle fondazioni comunitarie, che tuttavia tornarono a crescere con una certa intensità negli anni Quaranta e Cinquanta. Nel 1969 le questioni legate alla tassazione degli enti filantropici portarono il governo americano a varare una riforma fiscale molto favorevole alle *community foundations*, che si diffusero ulteriormente negli anni Settanta e Ottanta, con un picco negli anni recessivi della prima presidenza Reagan. Gli ultimi dati relativi agli Stati Uniti indicano l'esistenza di 734 *community foundations* che nel 2010 sono state in grado di distribuire più di 4 miliardi di dollari a fronte di un valore patrimoniale aggregato superiore a 55 miliardi di dollari².

Solo in tempi più recenti, a partire dagli anni Settanta, questo modello filantropico iniziò ad affermarsi anche fuori dal Nordamerica. Nel 1975 le fondazioni comunitarie sbarcarono nel Regno Unito – il secondo paese dopo gli Stati Uniti per numero di soggetti di questo genere³ – e negli anni seguenti in gran parte d'Europa, dove tuttavia restarono un fenomeno di nicchia fino all'inizio del nuovo millennio. È infatti nel primo decennio degli anni Duemila che si assiste a un consistente aumento delle fondazioni comunitarie nel Vecchio Continente: tra il 2000 e il 2010 si è passati da 103 fondazioni di comunità a ben 631, che hanno portato il numero complessivo di questi enti a 1.690 in tutto il mondo (WINGS 2010).

² Per maggiori informazioni si rimanda al sito di Foundation Center [www.foundationcenter.org], ente americano che dal 1956 si occupa di filantropia a livello statunitense e internazionale, e in particolare alla pubblicazione del 2012 *Key Facts on Community Foundations*. Sul valore della filantropia in America si rimanda invece al contributo *La filantropia americana? Vale mille miliardi di dollari* pubblicato su www.secondowelfare.it.

³ Nel Regno Unito sono presenti 58 fondazioni comunitarie che posseggono un patrimonio complessivo di 309 milioni di sterline. Per saperne di più si rimanda al paper *Community Foundation Network Directors Report and Annual Accounts*, del network UK Community Foundations, e al contributo di Franzone e Pezzi (2010).

Attualmente in Italia esistono 32 fondazioni di comunità, costituite grazie all'impegno di fondazioni di origine bancaria, imprese private, enti religiosi o attori istituzionali che, autonomamente o unendo le proprie risorse, conoscenze e competenze, hanno scelto di sostenere lo sviluppo di questi particolari soggetti. La maggior parte si trova nel Nord della penisola, ma più recentemente tali realtà si sono diffuse anche nel Mezzogiorno. Nel nostro paese lo sviluppo delle fondazioni comunitarie ha preso avvio, similmente al resto d'Europa, circa quindici anni fa grazie all'intuizione e all'impegno della Fondazione Cariplo di Milano.

4. IL PROGETTO FONDAZIONI DI COMUNITÀ DI CARIPLO

A differenza di quanto avvenuto in molti altri paesi, lo sviluppo delle fondazioni comunitarie italiane non ha tratto origine da un'iniziativa autonoma della società civile, ma è stato frutto di un processo partito «dall'alto» di un ente preesistente. Nel 1997 la Fondazione Cariplo ha infatti avviato un progetto con lo specifico obiettivo di creare fondazioni di comunità in Lombardia e nelle province piemontesi di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola, dando così il via alla diffusione di queste realtà anche in Italia.

4.1. *Perché puntare sulle fondazioni di comunità?*

Dopo l'approvazione della «Legge Amato» sulla ristrutturazione del sistema creditizio italiano (legge 30 luglio 1990, n. 218), che impose a diversi istituti bancari la divisione tra attività di credito e attività di beneficenza⁴, la «nuova» Fondazione Cariplo si trovò priva dei propri referenti territoriali – un ruolo precedentemente ricoperto dalle numerose filiali della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde – in una situazione sicuramente non facile per una realtà da sempre operante a stretto contatto con le comunità locali. Mantenere tutti i rapporti attraverso la sola sede centrale avrebbe potuto comportare costi di gestione elevati e la conseguente diminuzione delle risorse disponibili per l'erogazione, specialmente se di piccola o media entità. L'assenza di «antenne» sul territorio, inoltre, avrebbe potuto condurre anche a un progressivo allontanamento della fondazione dalle reali necessità del territorio stesso, determinando una minore incisività delle azioni intraprese in ambito filantropico.

Venuta a conoscenza delle positive esperienze legate alle *community foundations* americane, Cariplo intravide una via interessante per essere più vicina alle esigenze delle comunità, superare alcune delle sopracitate difficoltà logistiche legate alla divisione tra attività bancarie e attività di beneficenza, reperire ulteriori risorse da destinare ai territori in cui operava. La possibilità di avvalersi della collaborazione di enti come le fondazioni comunitarie, in grado di coinvolgere corpi intermedi, associazioni e cittadini nella risoluzione delle diverse necessità emergenti, e potenzialmente espressione della società civile nel suo insieme, rappresentava un obiettivo più che auspicabile, viste anche le previsioni della legge 218/1990 e della successiva riforma del 1998. Cariplo scommise dunque sulle fondazioni di comunità per rispondere, da un lato, a una serie di problematiche organizzative interne; dall'altro, il modello – se correttamente implementato – avrebbe permesso di creare un'infrastrutturazione sociale in grado di mobilitare dona-

⁴ Per approfondire il tema si rimanda al cap. 4 di questo *Rapporto*, sulle Fondazioni di origine bancaria.

zioni, democratizzare la filantropia e favorire l'emergere di importanti elargizioni da e per il territorio. Oltre a presidiare maggiormente quest'ultimo, si profilava la possibilità di moltiplicare le risorse economiche utilizzabili per sostenere lo sviluppo delle comunità di riferimento (Bandera 2012a, 2012b).

Dopo un periodo di progettazione durato circa due anni, in cui vennero esaminate le esperienze delle *community foundations* statunitensi e di altre realtà della filantropia comunitaria presenti nel panorama internazionale, la scelta di Cariplo si orientò verso la creazione di enti che operassero a livello provinciale. Iniziò così lo sviluppo effettivo delle prime fondazioni di comunità italiane, con la costituzione, nel 1999, della Fondazione della Provincia di Lecco e della Fondazione della Comunità Comasca. Progressivamente, nell'arco dei sette anni seguenti, vennero costituite altre 13 fondazioni comunitarie: nel 2000 Fondazione della Provincia di Mantova, Fondazione della Comunità del Novarese, Fondazione della Comunità Bergamasca e Fondazione della Comunità di Monza e Brianza; nel 2001 Fondazione Provincia di Cremona; nel 2002 Fondazione di Comunità del Varesotto, Fondazione della Comunità di Brescia, Fondazione della Provincia di Pavia, Fondazione della Provincia di Lodi e Fondazione Pro Valtellina. Le ultime a nascere, nel 2006, furono la Fondazione Comunitaria del Ticino Olona, la Fondazione Comunitaria del Verbano-Cusio-Ossola e la Fondazione Comunitaria Nord Milano.

Oggi queste 15 fondazioni operano sulla quasi totalità del territorio lombardo e nelle aree piemontesi del Verbano e del Novarese, ovvero le zone in cui Cariplo da sempre svolge le proprie attività istituzionali. Attualmente, come confermatoci da Pier Mario Vello, Segretario generale di Fondazione Cariplo, solo nell'area cittadina di Milano e nella zona a sud-est del capoluogo non sono presenti fondazioni comunitarie. Per quel che riguarda Milano, fin da principio Cariplo ha scelto di continuare a operarvi direttamente, evitando di raddoppiare le strutture operative in un territorio già ben conosciuto e presidiato dalla Fondazione. Nell'area a sud-est della città meneghina, invece, Cariplo ha deciso di rimandare la costituzione di una fondazione comunitaria in attesa di un miglioramento della situazione economica nazionale. Di fronte al perdurare della crisi si è infatti preferito consolidare le fondazioni comunitarie già in essere, onde evitare di disperdere risorse in questo momento difficile. Quest'area, così come la città di Milano, per queste ragioni vede un più intenso impegno diretto da parte di Cariplo (Bandera 2012b).

Occorre sottolineare che la costituzione di fondazioni comunitarie non ha portato Cariplo a disinteressarsi delle aree dove questi enti sono presenti. La Fondazione, infatti, continua a operare direttamente nelle varie province in cui è da sempre presente⁵. Attraverso le fondazioni comunitarie Cariplo svolge tuttavia un'azione più capillare per lo sviluppo dei territori e delle loro comunità, che, aiutate da questi nuovi soggetti, hanno la possibilità di esprimere più coerentemente i propri bisogni e le proprie potenzialità.

4.2. Il processo costitutivo

La realizzazione delle diverse fondazioni comunitarie si è sviluppata in **due fasi distinte**.

Nella **prima fase**, Cariplo presentava l'idea alle principali autorità del territorio – quasi sempre coincidente con l'area della provincia – e, sulla base delle indicazioni rice-

⁵ Nel solo 2011 Cariplo ha effettuato direttamente 1.204 erogazioni, per un valore complessivo di 155.057.821 euro, nelle 12 province lombarde e nelle 2 piemontesi in cui da sempre opera (Fondazione Cariplo 2013).

vute, procedeva alla costituzione del cosiddetto Comitato d'Onore, un gruppo di persone particolarmente autorevole che potesse farsi garante di fronte all'opinione pubblica dell'importanza e serietà dell'iniziativa di Cariplo. Questi soggetti di riconosciuta capacità – imprenditori, sindacalisti, giornalisti, professionisti, sportivi, esponenti del Terzo settore, del mondo cattolico, delle Ipab, di altre fondazioni e delle pubbliche amministrazioni –, oltre a pubblicizzare e diffondere il progetto, avevano la responsabilità di individuare i componenti del comitato promotore. Quest'organo aveva il compito di redigere lo statuto della futura fondazione comunitaria, stabilire i componenti del primo Consiglio di amministrazione, preparare il piano strategico triennale e il bilancio preventivo. I criteri adottati per individuare i membri del Comitato prendevano in considerazione la diversa provenienza geografica – in modo che fossero rappresentate tutte le anime del territorio –, le competenze professionali e la possibilità di un largo impegno per la creazione della fondazione. Cariplo, vista anche la complessità e la lunghezza dei procedimenti necessari a costituire una fondazione comunitaria⁶, affiancava costantemente questi gruppi di lavoro garantendo consulenza e offrendo strumenti di lavoro adeguati. L'intento rimaneva comunque quello di lasciare che fossero gli esponenti della comunità a modellare autonomamente (fermo restando uno schema minimo di riferimento) la propria fondazione di comunità.

La **seconda fase** riguardava invece gli aspetti economici, ovvero la costituzione del patrimonio della neonata fondazione comunitaria. Per permettere l'immediato funzionamento degli enti la Cariplo scelse di garantire un contributo sostanzioso in termini di patrimonio, offrendo a ogni nuova fondazione un capitale iniziale pari 5,2 milioni di euro⁷. Al fine di favorirne una crescita costante, la Cariplo decise anche di offrire un grosso incentivo a quelle fondazioni che si fossero dimostrate capaci di aumentare considerevolmente il proprio capitale attraverso donazioni provenienti dai territori di riferimento. Alle realtà che nei dieci anni seguenti la costituzione avessero eguagliato il capitale iniziale, raggiungendo il cosiddetto «obiettivo sfida», Cariplo si impegnava a raddoppiare il capitale iniziale stesso.

4.3. *L'obiettivo sfida*

Al momento della costituzione di ogni fondazione comunitaria Cariplo ha istituito al proprio interno un fondo patrimoniale *ad hoc* di 5,2 milioni di euro specificamente destinato alla neonata fondazione, dal quale inizialmente sono state prelevate le risorse necessarie a ottenere il riconoscimento legale dell'ente e garantire l'immediato avvio delle attività. Ogni anno Fondazione Cariplo eroga alle fondazioni che non hanno ancora raggiunto l'obiettivo sfida la rendita derivante da questo fondo patrimoniale, calcolata sul tasso ufficiale di sconto maggiorato dello 0,5 per cento, a condizione che nel corso dell'anno la fondazione sia stata in grado di raccogliere almeno 520.000 euro diretti ad aumentare il proprio patrimonio. Se la fondazione comunitaria riesce a mantenere questo impegno e raccoglie più di 5,2 milioni di euro nel corso dei dieci anni seguenti la propria costituzione, Cariplo si impegna a trasferire nella totale disponibilità della fondazione comunitaria i 5,2 milioni di capitale iniziale più un ulteriore bonus di

⁶ Fondazione Cariplo, nei propri quaderni operativi, fissava in uno-due mesi il tempo per costituire il comitato promotore, uno-due mesi per la creazione del comitato organizzativo, quattordici mesi per la preparazione del progetto complessivo, uno-due mesi per la costituzione della fondazione vera e propria. L'istituzione di una fondazione comunitaria poteva quindi impegnare i promotori per un tempo compreso tra i sette e i diciotto mesi (Fondazione Cariplo 1999).

⁷ 10 miliardi di lire quando è stato avviato il progetto nel 1997.

5,2 milioni. Se la fondazione comunitaria dovesse centrare la «sfida», si troverebbe quindi con un patrimonio pari, almeno, a 15,6 milioni di euro: 5,2 raccolti sul proprio territorio, 10,4 garantiti da Cariplo attraverso il raddoppiamento del fondo patrimoniale iniziale. Attualmente, come riporta il rapporto di missione di Cariplo per l'esercizio 2012, 11 fondazioni comunitarie hanno raggiunto l'obiettivo sfida (Fondazione della Comunità Bergamasca onlus, Fondazione della Comunità Bresciana onlus, Fondazione Provinciale della Comunità Comasca onlus, Fondazione della Provincia di Lecco onlus, Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova onlus, Fondazione della Comunità di Monza e Brianza onlus, Fondazione della Comunità del Novarese onlus, Fondazione Comunitaria del Varesotto onlus, Fondazione Comunitaria della Provincia di Lodi onlus, Fondazione Pro Valtellina), mentre 4 sono ancora impegnate in tale percorso (Fondazione Comunitaria Nord Milano, Fondazione Comunitaria della Provincia di Pavia, Fondazione Comunitaria del Ticino Olona, Fondazione Comunitaria del Verbano-Cusio-Ossola).

Le modalità scelte da Cariplo per regolamentare l'obiettivo sfida dimostrano le grandi aspettative che la Fondazione milanese ha riposto nelle fondazioni comunitarie fin dall'inizio del progetto. Queste, infatti, sono state poste nelle migliori condizioni operative possibili, ma nel contempo sono state spronate a sviluppare forme autonome di reperimento di risorse all'interno del proprio territorio di riferimento. Emerge in questo senso la volontà di Cariplo di sostenere adeguatamente tali enti, ritenuti particolarmente importanti per le ragioni sopra riportate, unita alla consapevolezza di dover favorire allo stesso tempo lo sviluppo di una progressiva autonomia degli stessi. Anche e soprattutto attraverso un accompagnamento, economico e tecnico, che ne valorizzi la responsabilità senza limitarne le capacità operative.

4.4. Il supporto di Cariplo

Oltre a fornire le risorse economiche e tecniche necessarie ad avviare le attività delle fondazioni comunitarie, garantendo anche un lauto premio al raggiungimento del citato obiettivo sfida, Cariplo ha scelto di continuare a sostenere queste realtà nelle successive fasi di sviluppo, offrendo un costante supporto sotto diversi punti di vista. Nella fase di costituzione il personale di Cariplo, come detto, si è sempre premurato di fornire alle comunità dei vari territori le informazioni relative a ruolo, caratteristiche e potenzialità delle future fondazioni comunitarie, garantendo nel contempo il supporto adeguato alla creazione dei Comitati di nomina e d'onore e alla strutturazione delle fondazioni stesse. Tuttavia, anche nelle fasi di sviluppo, fermo restando il rispetto dell'autonomia dei vari enti, Fondazione Cariplo ha garantito e garantisce alle fondazioni comunitarie del progetto assistenza sia prima che dopo il raggiungimento dell'obiettivo sfida, attraverso esperti e gruppi di lavoro specifici che si occupano di raccolta fondi, investimento del patrimonio, erogazione, comunicazione e gestione amministrativa, oltre a fornire opportuni supporti di natura economica.

Con lo strumento dei bandi (cfr. punto 2.2), Cariplo ogni anno trasferisce risorse economiche significative alle fondazioni comunitarie per rispondere ai bisogni locali emergenti nei diversi territori. Questi trasferimenti, che variano da caso a caso, permettono così alle fondazioni comunitarie di concentrarsi maggiormente sull'accumulazione del proprio patrimonio senza smettere di operare in maniera coerente in favore delle necessità del territorio. Cariplo, inoltre, collabora con le fondazioni comunitarie attraverso i cosiddetti «bandi emblematici» minori, pubblicati congiuntamente dalla fondazione comunitaria e da Cariplo stessa per rispondere a quei bisogni che, per le loro

dimensioni, assumono particolare rilevanza e richiedono una pianificazione strategica ed economica di ampio respiro. Fondazione Cariplo mette a disposizione di ogni provincia un contributo di almeno 500 mila euro per sostenere iniziative promosse da enti non profit che presentino obiettivi coerenti con quelli dei Piani di azione di Fondazione Cariplo e che, per la loro dimensione, siano in grado di favorire un processo di pianificazione strategica territoriale. La candidatura da parte degli enti non profit deve rispondere ai requisiti di esemplarità per il territorio, sussidiarietà e significatività del valore filantropico; servono inoltre le dimensioni idonee a generare un impatto positivo ed elevato sulla qualità della vita e sulla promozione dello sviluppo culturale, economico e sociale⁸.

4.5. *L'organizzazione interna*

In tutte le fondazioni comunitarie costituite grazie al supporto di Fondazione Cariplo sono presenti, per statuto, alcuni organi: il Presidente, il Vicepresidente, il Consiglio di amministrazione, il Collegio dei revisori dei conti, il Comitato esecutivo, il Collegio dei probiviri e il Segretario generale.

Al *Presidente* – nominato dal Consiglio di amministrazione tra i suoi membri – spetta la rappresentanza legale della fondazione, la convocazione e la presidenza del Consiglio di amministrazione e del Comitato esecutivo, la cura dell'esecuzione delle delibere da essi adottate e l'adozione, in caso di urgenza, di ogni provvedimento opportuno al funzionamento della fondazione, di norma poi sottoposto a ratifica da parte del Consiglio di amministrazione.

Il *Vicepresidente* – anch'egli nominato dal Consiglio di amministrazione tra i suoi membri – in caso di assenza o di impedimento del Presidente ne assume i poteri e li esercita in sua vece.

Il *Consiglio di amministrazione* dirige e amministra la fondazione; elegge il Presidente, il Vicepresidente e i componenti del Comitato esecutivo; delibera in merito all'estinzione della fondazione e alla devoluzione del patrimonio; redige e approva il bilancio preventivo e consuntivo; detta le direttive concernenti la raccolta di risorse per incrementare il patrimonio dell'ente, finanziare progetti di utilità sociale e far fronte alle spese operative della fondazione; definisce le direttive e adotta le delibere relative alle erogazioni. Poiché la fondazione comunitaria è ritenuta un patrimonio dell'intera comunità, è bene che il suo Consiglio sia il più possibile rappresentativo del tessuto sociale in cui opera. Per questa ragione lo statuto prevede che la scelta di una parte dei membri del Consiglio di amministrazione spetti a un Comitato di nomina composto da soggetti rappresentativi del territorio, come il Prefetto, il Presidente della Provincia, i Vescovi delle Diocesi interessate, il Rettore dell'Università, il Presidente del Tribunale, esponenti degli ordini professionali e altre autorità ritenute di rilievo per la comunità locale.

Il *Collegio dei revisori dei conti* deve essere composto da soggetti iscritti all'albo dei revisori contabili; i suoi membri sono scelti o dal Comitato di nomina o dagli ordini professionali dei dottori commercialisti e dei ragionieri; è preposto al controllo dell'amministrazione della fondazione e alla vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto.

⁸ Con le risorse derivanti dai bandi emblematici minori è stato ad esempio finanziato «Comunità in rete», progetto congiunto di Fondazione Cariplo e Fondazione della Comunità Bresciana che ha sviluppato reti di collaborazioni tra diverse realtà pubbliche, private e del settore non profit sul territorio del comune di Gavardo (Brescia). Il progetto, che mira alla realizzazione di opere di utilità sociale legate ai minori, ha coinvolto una parte significativa delle realtà del Terzo settore presenti sul territorio cittadino, dando il via a una sperimentazione su larga scala basata sul sistema delle reti e volta a semplificare i rapporti di collaborazione tra i diversi attori sopra citati.

Il *Comitato esecutivo* è composto dal Presidente, dal Vicepresidente e da alcuni membri del Consiglio di amministrazione designati dal Consiglio stesso; può sostituire il Cda nello svolgimento di alcune attività ritenute di ordinaria amministrazione. A seconda delle previsioni dello statuto, il Comitato esecutivo può assumere decisioni relative all'investimento del patrimonio e all'utilizzo dei beni di cui essa dispone, a condizione che rispetti le direttive e le deleghe del Consiglio di amministrazione.

Il *Collegio dei probiviri* è composto da membri scelti dal Comitato di nomina; ha il compito di dirimere eventuali controversie tra gli altri organi dell'ente, tra la fondazione e i donatori o tra la fondazione e i beneficiari delle erogazioni. Al Collegio spetta anche di deliberare su eventuali ricorsi relativi alla decadenza o esclusione dalla carica di consigliere di amministrazione.

Il *Segretario generale* è il responsabile della gestione operativa della fondazione. Nominato dal Consiglio di amministrazione, collabora alla preparazione del programma dell'ente; attua le delibere del Consiglio di amministrazione; monitora i risultati ottenuti grazie all'operato della fondazione; predispose il bilancio preventivo e consuntivo.

Il Consiglio di amministrazione può essere affiancato da alcuni *Comitati* per la gestione dei singoli compiti che caratterizzano le attività della fondazione (il comitato incaricato dei rapporti con i donatori, quello che si occupa di marketing e comunicazione, il comitato erogazioni, il comitato investimenti, il comitato di gestione).

4.6. Erogazioni: il valore aggiunto del bando a raccolta

Le fondazioni comunitarie dispongono risorse in favore della comunità attraverso modalità diverse: erogazioni a fondo corrente, erogazioni a fondo patrimoniale, micro-erogazioni, macroerogazioni, patrocini, interventi speciali, eccetera. Lo strumento più utilizzato è tuttavia quello del bando, che permette alle fondazioni di sostenere i progetti presentati da enti non profit garantendo la totale trasparenza delle proprie operazioni⁹. Come ci ha spiegato Pier Mario Vello, Segretario generale di Fondazione Cariplo, il bando è infatti uno strumento che obbliga chi lo emette a stabilire criteri precisi, rendere noti da subito i parametri di valutazione assunti e impedire che si affermino comportamenti arbitrari che esulino dagli schemi metodologici individuati (Bandiera 2012b). Inoltre, attraverso la creazione di bandi tematici le fondazioni hanno sviluppato la capacità non solo di erogare risorse a vantaggio di molteplici soggetti presenti sul territorio, ma anche quella di assistere e sostenere le realtà non profit tanto nell'elaborazione quanto nell'implementazione dei progetti presentati per operare in un dato ambito.

Nello specifico, le fondazioni di comunità hanno sviluppato una particolare forma di bando, il già citato «bando a raccolta», che impone all'organizzazione candidata di garantire una parte del valore del progetto presentato – normalmente, pari alla metà dello stesso – attraverso donazioni raccolte presso la comunità. L'assegnazione del contributo da parte della fondazione, in altre parole, è subordinata alla raccolta da parte delle organizzazioni di una quota consistente dell'ammontare totale del progetto, che deve essere riconosciuto come valido dai potenziali donatori per poter essere effettivamente realizzato¹⁰.

⁹ Normalmente, come indicato anche in precedenza, parte delle risorse che le fondazioni comunitarie utilizzano per finanziare i bandi sono messe a disposizione da Fondazione Cariplo attraverso specifici contributi territoriali. Per tale ragione i bandi predisposti dal Cda delle fondazioni comunitarie necessitano dell'approvazione da parte di Cariplo.

¹⁰ Esistono due tipi di bando a raccolta: per erogazione e a patrimonio. Il bando a raccolta per erogazione prevede l'erogazione di contributi in favore di quei progetti promossi dalle organizzazioni

Il bando così congegnato determina diverse dinamiche particolarmente interessanti, che in un certo modo rispecchiano il *modus operandi* tipico delle fondazioni comunitarie. Tramite il bando a raccolta le organizzazioni del Terzo settore possono ottenere le risorse necessarie alla realizzazione delle proprie attività a condizione che siano in grado di dimostrare, proprio attraverso le donazioni, quanto il loro agire sia sostenuto dalla comunità. La donazione diventa, in un certo senso, l'indicatore del consenso di cui gode l'organizzazione sul territorio, la quale deve attingere alla propria rete di sostenitori (e, in caso di necessità, allargarla) per poter godere del supporto economico della fondazione.

Come si è detto anche nel punto 2.2, il coinvolgimento diretto delle associazioni nella raccolta dei fondi impedisce che queste «si siedano» in attesa che sia qualcun altro a fornire loro le risorse di cui necessitano, spronandole invece a confrontarsi costantemente con i cittadini. Questi, a loro volta, grazie alle dinamiche innescate dal bando a raccolta, partecipano ai processi decisionali della fondazione attraverso la decisione di sostenere o no un determinato progetto. Donare o non donare assume infatti una funzione regolativa delle azioni della fondazione, dato che le risorse disponibili sono indirizzate in una direzione piuttosto che in un'altra a seconda che un progetto sia ritenuto più o meno valido da chi sceglie di contribuire alla sua realizzazione. La fondazione comunitaria diventa così il fulcro di un processo che spinge organizzazioni non profit e cittadini a entrare direttamente in contatto, e che potenzialmente può ampliare di volta in volta la platea dei soggetti interessati a sostenere le azioni promosse dalla fondazione stessa (Bandera 2012b, Ferrucci 2010 e 2006).

Le fondazioni di comunità non si limitano all'erogazione di risorse, ma puntano alla creazione di network che mettano in contatto donatori, istituzioni e organizzazioni del Terzo settore presenti in un dato territorio. Una rete, dunque, potenzialmente in grado di coinvolgere attori sia pubblici sia privati nella realizzazione di opere di utilità sociale e, soprattutto, che mira a un coinvolgimento crescente dei cittadini nelle attività della fondazione. Quest'ultima non è il bancomat a cui accedere quando se ne avverte la necessità, ma una realtà che, oltre a poter erogare risorse, è capace di coinvolgere attivamente gli attori sociali, economici e istituzionali presenti sul territorio (Bandera 2012a).

I bandi a raccolta, che in un certo senso «sintetizzano» la linea seguita dalle fondazioni comunitarie per sviluppare le proprie attività, permettono quindi di allargare la platea dei donatori e aumentare il grado di commistione tra la fondazione e la comunità nel suo insieme, determinando benefici per tutti i soggetti che a diverso titolo sono coinvolti.

4.7. Un contributo economico crescente

Nel 2012 il patrimonio complessivo delle 15 fondazioni costituite nell'ambito del progetto Fondazioni di comunità – come mostra la tabella 1 – ha raggiunto i 227 milioni di euro, facendo registrare una crescita di circa il 3 per cento rispetto all'anno precedente. Contrariamente alle aspettative, è aumentato il numero delle donazioni dal punto di vista sia dell'importo sia del numero: ne sono state infatti effettuate oltre 4.700, per un valore totale di circa 8.916.230 euro contro gli 8.185.266 raccolti nel 2011. Si è ancora

che, precedentemente selezionati, sono in grado di ottenere dalla comunità donazioni dello stesso importo richiesto alla fondazione. Il bando a raccolta a patrimonio, invece, destina le risorse erogate all'incremento del patrimonio della fondazione; in questo caso la quota richiesta alla comunità varia tra il 20 e il 50 per cento del contributo stanziato dalla fondazione.

lontani dai livelli degli anni passati – oltre la soglia dei 14 milioni di euro – ma, considerando l'attuale periodo di crisi, questo risultato può essere visto come più che soddisfacente. Sul fronte delle erogazioni destinate al territorio si sono superati i 22,5 milioni euro, con i quali sono stati finanziati oltre 2.300 progetti di utilità sociale. Si è registrato, rispetto al 2011, un leggero aumento sia del numero di iniziative finanziate (+1 per cento) sia dell'importo erogato (+2 per cento). Nonostante la crisi, dunque, l'impegno delle fondazioni comunitarie per contrastare i diversi rischi e bisogni emergenti sui propri territori operativi è rimasto sostanzialmente costante (Bandera 2013c).

Tabella 1 – Dati economici relativi alle Fondazioni comunitarie legate a Cariplo, 2006-2012 (migliaia di euro)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Totale
Patrimonio complessivo	159.227	171.570	190.527	202.919	217.147	220.677	227.836	
Risorse da Cariplo:								
• per erogazioni	12.766	13.948	13.862	13.831	13.831	13.831	13.831	95.899
• per gestione	638	656	692	723	723	723	723	4.880
Totale da Cariplo	13.405	14.604	14.554	14.554	14.554	14.554	14.554	100.779
Risorse da donazioni	11.006	11.371	14.005	9.066	13.365	8.185	8.916	75.917
Valore delle erogazioni effettuate	17.952	19.529	21.415	19.684	23.652	22.001	22.561	146.796
Numero di progetti sostenuti	1.621	1.837	1.895	1.729	2.234	2.328	2.340	13.984
Bandi pubblicati	49	70	70	65	69	74	83	480

Valutare in termini complessivi l'andamento economico delle fondazioni comunitarie costituite da Cariplo non è certamente cosa facile. Bisogna infatti tener conto del fatto che esse sono nate in anni diversi (in un arco temporale che va dal 1999 al 2006), operano in contesti territoriali differenti sotto molteplici punti di vista (estensione, numero di abitanti, densità abitativa, bisogni, eccetera) e hanno raggiunto l'obiettivo sfida posto da Cariplo, se vi sono riuscite, con tempistiche diverse. Tuttavia alcune dinamiche, specie quelle legate all'emergere di nuovi rischi e bisogni determinati dalla crisi economica, hanno comportato cambiamenti riscontrabili in tante fondazioni comunitarie.

A partire dal 2006 – anno in cui sono state costituite le ultime fondazioni comunitarie, e da cui pertanto si può provare a fare un discorso generale – l'andamento economico delle fondazioni risulta essere sostanzialmente positivo. Si registrano senza dubbio un progressivo rallentamento nell'accumulo del patrimonio¹¹ e un andamento altalenante delle donazioni (con particolare riferimento al 2009 e all'ultimo biennio), cui tuttavia non è seguita una diminuzione degli interventi e neppure si è avuto un calo sostanziale delle erogazioni effettuate (che anzi, dopo il 2009, hanno visto un forte incremento). Se

¹¹ Nel valutare questo dato bisogna tuttavia tener conto che più di due terzi delle fondazioni comunitarie hanno raggiunto l'obiettivo sfida, e che pertanto è difficile possano verificarsi incrementi molto significativi come quelli avvenuti nei primi anni riportati nella tabella. Il raggiungimento dell'obiettivo sfida, infatti, porta a importanti cambiamenti nei dati patrimoniali complessivi poiché al momento in cui questo viene raggiunto una grande quantità di risorse passa da Fondazione Cariplo alla fondazione comunitaria che ha centrato l'obiettivo.

inoltre teniamo conto di quanto la crisi negli ultimi anni abbia condizionato la nostra economia e il nostro tessuto sociale, i risultati appaiono ancora più significativi.

Come ha spiegato Silvio Valtorta, Segretario generale della Fondazione della Comunità Bresciana, e come hanno dimostrato alcune esperienze analizzate¹², l'incidenza della crisi sui processi di raccolta ed erogazione delle risorse è stata rilevante. Mentre prima della crisi ci si spingeva a donare principalmente per favorire l'incremento del patrimonio delle fondazioni (donazioni a sezione patrimonio) anziché la realizzazione di attività più immediate (donazioni a sezione corrente), quando la crisi ha iniziato a farsi sentire a livello di economia reale questa dinamica si è parzialmente ribaltata. È un cambio di tendenza che fa comprendere come negli ultimi anni, nonostante un calo generalizzato delle donazioni provenienti dai privati, sia cresciuta la necessità di fornire risposte in tempi brevi ai bisogni espressi dal territorio, e sia pertanto cambiato anche l'indirizzo delle donazioni, in modo che le risorse potessero essere utilizzate nell'immediato (Bandera 2013b).

Nonostante che negli anni più intensi della crisi alcuni indicatori (*in primis* le donazioni) abbiano subito una flessione, i numeri (che sarebbe interessante valutare fondazione per fondazione, cosa che speriamo di poter fare nei mesi a venire) indicano dunque un trend sostanzialmente positivo. A quasi quindici anni di distanza dall'avvio del progetto, Cariplo può dirsi senza dubbio soddisfatta.

5. LE ALTRE FONDAZIONI DI COMUNITÀ PRESENTI IN ITALIA

Negli ultimi anni alcuni soggetti hanno seguito – seppur con obiettivi differenti – l'esempio di Fondazione Cariplo, dando vita a fondazioni comunitarie in diverse zone del paese. La maggior parte degli enti si trova nel Nord della penisola, ma recentemente anche nel Mezzogiorno sono nate esperienze di filantropia comunitaria. Le fondazioni sono state perlopiù costituite grazie all'iniziativa di grandi fondazioni di origine bancaria in accordo con le autorità locali e le realtà più importanti del territorio, ma ne esistono alcune sviluppatesi grazie all'iniziativa autonoma di enti pubblici, imprese e associazioni di cittadini. Utilizzando per comodità il criterio geografico – andando da Nord-Ovest verso Nord-Est, per scendere infine verso Sud – vediamo di seguito quali altre fondazioni di comunità si sono sviluppate in Italia.

Nella parte occidentale del paese ne esistono due – la Fondazione Comunitaria Savonese onlus e la Fondazione della Riviera dei Fiori onlus – che operano nella zona del ponente ligure, nelle province di Savona e Imperia. Queste fondazioni nascono dalla collaborazione di enti diversi, sia religiosi che civili, che a metà degli anni Duemila hanno scelto di investire nell'ambito della filantropia comunitaria per sostenere lo sviluppo del proprio territorio (box 1).

¹² Per approfondire questo aspetto si rimanda al par. 6, che considera dinamiche ed esperienze sviluppate anche da alcune fondazioni comunitarie facenti capo al Progetto fondazioni di comunità di Cariplo.

Box 1 – Le fondazioni comunitarie della Liguria

La Fondazione Comunitaria Savonese onlus è nata nel 2005 dalla collaborazione di istituzioni religiose e civili – Diocesi di Albenga-Imperia, Provincia di Savona, Comuni di Alassio, Albenga, Andora, Boissano, Borghetto S. Spirito, Casanova Lerrone, Ceriale, Garlenda, Laigueglia, Loano, Ortovero, Pietra Ligure, Toirano, Villanova, Comunità Montana Ingauna – e realtà private – Fondazione A. De Mari Cassa di Risparmio di Savona, Unione Industriale Provincia di Savona, Concooperative, G.F. Group, Noberasco, Icosè, Impresa Zunino Mauro, Frantoio Sommariva, Famiglia Della Valle. Originariamente la Fondazione operava sul territorio della Diocesi di Albenga, ma nel 2009 ha cambiato il suo ambito territoriale estendendo la sua azione anche alla Diocesi di Savona, assumendo una dimensione operativa provinciale. La comunità servita si attesta intorno a 280.000 abitanti. I dati più recenti, riferiti al 2009, indicano un patrimonio complessivo inferiore ai 400.000 euro, basato principalmente sulle donazioni derivanti dai partner che hanno contribuito a costituire la Fondazione.

La Fondazione della Riviera dei Fiori onlus è nata a Imperia nel 2006 dalla collaborazione fra Provincia di Imperia, Diocesi di Albenga-Imperia e Ventimiglia-Sanremo, Camera di Commercio di Imperia, Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Imperia, Fondazione Carige, Compagnia di San Paolo, sindaci di Sanremo, Imperia e Ventimiglia in qualità di presidenti dei rispettivi Distretti socio-sanitari. Come indica il nome della Fondazione, il territorio operativo è riconducibile alla Riviera dei Fiori, che è parzialmente coincidente con la provincia di Imperia; le persone servite sono circa 60.000. Stando ai dati 2012, la Fondazione possiede un patrimonio di oltre 600.000 euro, e nel corso dell'anno ha effettuato erogazioni per oltre 100.000 euro, finalizzate per la maggior parte all'assistenza sociale e socio-sanitaria. Particolarmente interessante è anche il dato relativo alle donazioni, che nel 2012 sono state pari a un valore di 230.000 euro (più del doppio rispetto a quelle del 2011), di cui 108.000 destinate all'aumento del patrimonio.

Spostandoci più a nord incontriamo altre due fondazioni comunitarie, sviluppatasi principalmente grazie al contributo della Compagnia di San Paolo di Torino. Mentre la Fondazione Comunitaria della Valle d'Aosta onlus insiste sul territorio regionale della Valle d'Aosta, la Fondazione della Comunità di Mirafiori è operativa in uno dei quartieri più popolosi del capoluogo piemontese (box 2).

Nel Nord-Est, superando quindi il territorio lombardo dove sono presenti le fondazioni comunitarie legate a Cariplo, di cui abbiamo già parlato nel par. 4, troviamo in Veneto ben 8 fondazioni di comunità, nate per iniziativa di attori diversi sia pubblici sia del privato non profit. La Fondazione della Comunità Veronese (di cui si tratta nel par. 6, punto 6.5), ad esempio, è nata grazie all'impegno congiunto di alcune realtà associative operanti a Verona e senza l'intervento diretto né di una grande fondazione di origine bancaria né di istituzioni pubbliche. Altre 3 realtà – la Fondazione di Comunità Vicentina per la Qualità di Vita, la Fondazione di Comunità della sponda sinistra del Piave, la Fondazione della Comunità del Territorio di Cerea onlus – sono esito dell'impegno diretto di alcuni enti pubblici che, singolarmente o mettendosi insieme, hanno deciso di istituire per rispondere alle necessità dei propri territori. Ciò appare particolarmente interessante poiché indica come all'interno di diversi enti comunali e provinciali del territorio si sia riscontrata l'esigenza di sviluppare forme di collaborazione non solo tra le stesse amministrazioni (spesso già riunite in conferenze basate sui Distretti socio-sanitari della provincia), ma anche con altre realtà al fine di rispondere concretamente alle necessità delle comunità di riferimento (box 3).

Box 2 – Fondazioni comunitarie facenti capo a Compagnia di San Paolo

La Fondazione Comunitaria della Valle d'Aosta onlus opera dal 2008 sul territorio regionale valdostano. Lo sviluppo della Fondazione è stato frutto di un intenso lavoro di coordinamento tra Diocesi di Aosta, Sindaco di Aosta, Consorzio Enti Locali della Valle d'Aosta, Camera di Commercio Valdostana delle Imprese, gli Ordini professionali dei notai, dei commercialisti e l'Associazione per la Filantropia in Valle d'Aosta. La Fondazione serve una comunità di circa 127.000 persone, e nel primo quinquennio di attività ha raccolto donazioni provenienti dal territorio pari a 153.000 euro. Grazie ai contributi della Compagnia di San Paolo, la Fondazione è stata tuttavia in grado di garantire quasi 205.000 euro di erogazioni. Nel 2012 ha emesso due bandi destinati rispettivamente al sostegno dell'invecchiamento attivo e alla realizzazione di attività rivolte a bambini e adolescenti del territorio.

La Fondazione della Comunità di Mirafiori è stata costituita nel 2008 da Compagnia di San Paolo in collaborazione con Associazione Miracolante, ente che riunisce i soggetti del terzo settore operanti nel quartiere Mirafiori, sede del principale stabilimento di produzione della Fiat, dove vivono circa 40.000 persone. La fondazione è nata principalmente per non disperdere il lavoro di riqualificazione svolto a cavallo tra gli anni '90 e i primi anni 2000, e per questa ragione è profondamente radicata e conosciuta all'interno della comunità fin dalla sua costituzione. Nel 2010 la fondazione dichiarava un patrimonio di 312.000 euro.

Box 3 – Fondazioni comunitarie del Veneto nate da enti pubblici

La Fondazione di Comunità Vicentina per la Qualità della Vita è nata nel 2004 su iniziativa della Conferenza dei Sindaci dell'Alto Vicentino, della ULSS¹³ 4 Alto Vicentino, dell'Amministrazione provinciale di Vicenza e della Camera di Commercio di Vicenza. La comunità opera nell'area della provincia di Vicenza e ha lo scopo di migliorare la qualità della vita della popolazione ivi residente (872 .000 persone circa) promuovendo attività di assistenza socio-sanitaria, di protezione civile, di cura dell'ambiente, nonché attività culturali e formative. La Fondazione, oltre all'utilizzo dello strumento dei bandi, negli ultimi anni si è concentrata sullo sviluppo di programmi di housing sociale in diverse aree della provincia. Nel 2011 dichiarava un patrimonio di 420.000 euro.

La Fondazione di Comunità della sponda sinistra del Piave è nata per volontà delle 28 amministrazioni comunali del territorio dell'ULSS 7, in accordo con l'azienda socio-sanitaria in questione e in collaborazione con la Banca della Marca. L'area operativa della Fondazione è la ULSS 7 Pieve di Soligo, situata in provincia di Treviso nell'area nord-orientale della Regione Veneto, al confine con il Friuli-Venezia Giulia. Questo fattore risulta particolarmente interessante, poiché l'obiettivo della Fondazione è quello di migliorare la qualità della vita della popolazione residente sul proprio territorio, pari approssimativamente a 214.000 persone. Nel 2011 la Fondazione possedeva un patrimonio di 373.000 euro.

La Fondazione della Comunità del Territorio di Cerea onlus è invece una fondazione comunitaria costituita nel 2006 dal Comune di Cerea (Verona) in accordo con esponenti del Terzo settore e dell'associazionismo cittadino. La Fondazione, che si rivolge a una popolazione locale di circa 17.000 abitanti, rappresenta sicuramente un caso di particolare interesse poiché trae origine direttamente dall'ente locale, che si propone di sviluppare sul territorio comunale politiche sociali che vedano il coinvolgimento della società civile.

¹³ Nonostante la riforma del Sistema Sanitario Nazionale apportata dalla legge 92/1993, in Veneto le ASL hanno mantenuto la denominazione ULSS, Unità Locale Socio-Sanitaria.

Le ultime 4 fondazioni comunitarie venete sono invece frutto dell'impegno della Fondazione di Venezia, ente di origine bancaria del capoluogo veneto. Questi soggetti, costituiti tra il 2000 e il 2009, a differenza delle fondazioni comunitarie promosse da Cariplo si sono sviluppati su contesti territoriali più piccoli di quello provinciale, operando nell'area di Venezia a un livello sovracomunale (box 4).

L'obiettivo della Fondazione di Venezia era quello di dotare la società di una rete in grado di diffondere comportamenti etici, solidarietà, conoscenze e capitale umano attraverso lo sviluppo della cultura della donazione all'interno delle proprie comunità di riferimento. Da principio la Fondazione di Venezia si è occupata direttamente dell'attività delle fondazioni di comunità attraverso la nomina di parte dei componenti del Consiglio di amministrazione delle stesse. A partire dall'aprile 2006 ha rinunciato a tale diritto e nell'aprile 2009 ha siglato un Protocollo di intesa che prevede la possibilità di nomina del solo Presidente del Collegio dei revisori.

Per quanto riguarda l'attività erogativa, col tempo si è passati a una maggiore autonomia nella scelta della modalità, attraverso i bandi o attraverso il finanziamento diretto di progetti. Dal 2000 a oggi il totale delle erogazioni a sostegno di questi soggetti da parte della Fondazione di Venezia è stato superiore a 8 milioni di euro. Nell'ultimo anno la crisi ha fatto sentire il suo peso, portando a un notevole ridimensionamento dei contributi garantiti dalla Fondazione di Venezia, scesi a circa 380 mila euro complessivi. Poiché non è stato possibile consultare un bilancio recente di queste quattro fondazioni, risulta difficoltoso valutare quanto questo calo delle risorse rischi di influenzarne le attività. La diminuzione del numero e dell'importo dei bandi previsti per il 2013 lascia tuttavia presumere che il minor trasferimento di risorse provenienti da Venezia stia influenzando negativamente l'attività.

Box 4 – Fondazioni comunitarie del Veneto nate grazie alla Fondazione di Venezia

La Fondazione Santo Stefano, costituita nel 2000, opera nell'area dell'ex Mandamento di Portogruaro in cui rientrano gli 11 comuni del Portogruarese (Annone Veneto, Caorle, Cinto Caomaggiore, Concordia Sagittaria, Fossalta di Portogruaro, Gruaro, Portogruaro, Pramaggiore, San Michele al Tagliamento, San Stino di Livenza e Teglieto Veneto). La Fondazione serve una comunità composta da circa 90.000 persone.

La Fondazione della Comunità Clodiense è stata costituita nel 2001 e coinvolge i comuni di Cavazzere, Chioggia e Cona, per una popolazione complessiva di circa 70.000 persone.

La Fondazione Terra d'Acqua, fondata nel 2008, opera nei comuni di Cavallino-Treporti, Ceggia, Eraclea, Fossalta di Piave, Jesolo, Marcon, Meolo, Musile di Piave, Noventa di Piave, Quarto d'Altino, San Donà di Piave e Torre di Mosto. Serve una comunità di circa 140.000 persone.

La Fondazione Riviera-Miranese, costituita anch'essa nel 2008, opera nei comuni di Campagna Lupia, Campolongo Maggiore, Camponogara, Dolo, Fiesso d'Artico, Fossò, Martellago, Mira, Mirano, Noale, Pianiga, Salzano, Santa Maria di Sala, Scorzè, Spinea, Stra, Vigonovo. Serve il numero maggiore di persone, circa 240.000.

Negli ultimi anni anche nel Mezzogiorno si sono sviluppate alcune fondazioni comunitarie, costituite in Campania e in Sicilia grazie al supporto della Fondazione CON IL SUD, nata nel novembre 2006 dall'alleanza tra fondazioni di origine bancaria, Terzo settore e mondo del volontariato. La Fondazione CON IL SUD, pur non avendo la

stessa origine delle fondazioni di origine bancaria, opera grazie al supporto dall'ACRI, che ogni anno accantona risorse specificamente destinate a questa realtà. Come indica il nome, l'obiettivo della Fondazione è quello di collaborare *con* le diverse realtà del Mezzogiorno per creare infrastrutture sociali tali da favorire uno sviluppo basato anzitutto sulle risorse umane delle comunità locali¹⁴.

La Fondazione CON IL SUD sostiene interventi che promuovono l'educazione dei ragazzi alla legalità, il contrasto alla dispersione scolastica, la valorizzazione dei giovani talenti, la tutela dei beni comuni – patrimonio storico-artistico e culturale, ambiente –, il riutilizzo sociale dei beni confiscati alle mafie, la qualificazione dei servizi socio-sanitari, l'integrazione degli immigrati e lo sviluppo, appunto, del welfare di comunità. La Fondazione opera in Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia¹⁵, dove ha finora sostenuto oltre 430 iniziative coinvolgendo nelle partnership di progetto almeno 5.500 organizzazioni ed erogando complessivamente più di 96 milioni di euro.

Le 3 fondazioni comunitarie sviluppatasi in quest'ottica (box 5) – come ci ha spiegato Carlo Borgomeo, Presidente della Fondazione CON IL SUD – possono rappresentare una risposta concreta e innovativa a numerose problematiche del Meridione. La spinta alla loro costituzione è arrivata dalle comunità locali, che si sono auto-organizzate e che hanno avuto la fortuna di poter contare su una realtà affermata come la Fondazione CON IL SUD per far nascere e crescere le proprie fondazioni comunitarie. In questo senso la Fondazione CON IL SUD ha svolto e svolge un ruolo di facilitatore, offrendo alle diverse fondazioni di comunità la possibilità di rafforzarsi e strutturarsi economicamente attraverso meccanismi di aumento delle risorse disponibili simili all'obiettivo sfida di Cariplo (di cui si è parlato al punto 4.2). La Fondazione CON IL SUD non propone un «modello» da seguire (come dimostrano i diversi percorsi evolutivi delle tre fondazioni comunitarie), ma, ferme restando le caratteristiche peculiari cui esse devono attenersi, lascia che sia la comunità, il territorio, a proporre un modello capace di rispondere nel modo più puntuale possibile ai propri bisogni, sfruttando le proprie risorse e potenzialità, in un contesto di autonomia e di indipendenza (Bandera 2013d).

Esistono inoltre 2 fondazioni comunitarie *sui generis*, nate grazie a imprese private, che, pur con qualche debita distinzione, è possibile inserire nel novero delle fondazioni comunitarie. Si tratta della Fondazione Cassa Rurale di Treviglio, creata dall'omonima Cassa Rurale e Artigiana, che dal 2005 opera nell'area di Treviglio (Bergamo), e della Fondazione Monnalisa, costituita da Monnalisa S.p.A, azienda leader nel settore dell'abbigliamento per bambini, che non opera su un territorio circoscritto ma promuove il welfare di comunità nelle varie aree del paese in cui hanno sede le sue strutture produttive.

Oltre alle 32 fondazioni comunitarie sopra descritte – le 15 riconducibili a Fondazione Cariplo (cfr. par. 4) e le 17 illustrate nel presente paragrafo – sono in via di realizzazione almeno altre 3 realtà di questo genere in Basilicata, in Lombardia e in Emilia Romagna (box 6).

¹⁴ Per approfondire origine, sviluppo e attività della Fondazione CON IL SUD si rimanda al terzo paragrafo del capitolo 4 dedicato alle Fondazioni di origine bancaria.

¹⁵ Sono quelle regioni che presentano un prodotto interno lordo per abitante (Pil/abitante) inferiore al 75 per cento della media dell'UE allargata. Indicate come regioni «Obiettivo 1» nel periodo di programmazione UE 2000-2006, nella programmazione UE 2007-2013 sono presentate come regioni «Obiettivo Convergenza».

Box 5 – Fondazioni costituite nel Mezzogiorno grazie alla Fondazione CON IL SUD

La Fondazione della Comunità Salernitana, nata nel 2009, è stata la prima fondazione comunitaria del Meridione. Promossa dalla Cassa di Risparmio Salernitana e sviluppata grazie all'impulso della Fondazione CON IL SUD, è frutto della collaborazione delle principali autorità amministrative, economiche, religiose e della società civile presenti sul territorio della provincia – la Prefettura, la Questura, il Comune, la Provincia, la Camera di Commercio di Salerno, l'Università degli Studi di Salerno, l'Arcidiocesi Salerno-Campagna-Acerno e il Forum provinciale del Terzo settore. Questi attori si sono riuniti a inizio 2008 in un comitato promotore per dare avvio alla fase costitutiva del nuovo ente, che ha visto la luce l'anno seguente.

La Fondazione di Comunità del Centro Storico di Napoli nasce per iniziativa di un comitato promotore costituito da Istituto Banco di Napoli-Fondazione, A&T s.r.l., Accademia Pontaniana, Associazione San Biagio dei Librai, CO.GE Campania, Comitato Regionale – Associazione Asnaf, Comitato Unesco – Centro Storico, I Decanato della Chiesa di Napoli, Polo delle Scienze Umanistiche dell'Università «Federico II», Proodos Consorzio di Cooperative Sociali, ULN-SIM, Università Orientale di Napoli, Università «Suor Orsola Benincasa». Costituita nel marzo 2010, la Fondazione opera nell'ambito del centro storico napoletano (II e IV Municipalità) che, seppur non particolarmente esteso, racchiude una popolazione di circa 200.000 abitanti.

La Fondazione di Comunità di Messina riunisce le principali reti sociali, educative, istituzionali e della ricerca scientifica dell'area messinese. Le azioni della Fondazione si svolgono in base al concetto di Territorio Socialmente Responsabile (TSR), ovvero l'integrazione volontaria da parte delle realtà locali di preoccupazioni sociali e ambientali nelle proprie attività di gestione del territorio e nelle proprie relazioni con i diversi portatori di interessi locali. La Fondazione, per certi versi, opera in una maniera talmente innovativa, soprattutto in tema di ambiente, da esulare parzialmente dal modello classico di fondazione comunitaria fin qui descritto.

Box 6 – Fondazioni comunitarie in via di costituzione

Il 22 dicembre 2011, su iniziativa di 27 soggetti espressione del territorio, si è costituito il comitato promotore della Fondazione della Comunità Regionale dell'Economia Sociale e della Creatività per l'Occupazione in Basilicata, denominata Fondazione Cresco in Basilicata. Tra i firmatari dell'atto costitutivo figurano associazioni culturali, imprese locali, reti sociali, accomunati da anni di esperienza nella produzione di attività di promozione culturale e inclusione sociale. La Fondazione si propone di creare i presupposti affinché nascano sul territorio lucano strategie integrate per la creazione di maggiore «infrastruttura sociale».

Il 24 gennaio 2012 a Malnate (Varese) si è formato un comitato, espressione della cittadinanza, con il compito di raccogliere almeno 100.000 euro per poter costituire la Fondazione della Comunità di Malnate. Obiettivo: sostenere i progetti degli enti senza scopo di lucro che operano nella comunità per soddisfare bisogni e necessità che emergono in seno alla comunità stessa.

Il 25 giugno 2012 a Parma, nel corso della Giornata di San Giovanni per il Volontariato, è stato presentato il comitato che dovrà dar vita alla Fondazione Munus per servire la comunità provinciale. Nel novembre 2013 il comitato ha presentato quattro fondi che andranno a costituire il primo nucleo del patrimonio della Fondazione. La futura Fondazione di comunità del territorio parmense ha tra i suoi principali promotori Fondazione Cariparma.

6. LE FONDAZIONI DI COMUNITÀ DI FRONTE ALLA CRISI

Le fondazioni comunitarie, come si è già evidenziato, si sono dimostrate per loro stessa natura in grado di individuare e affrontare nuovi rischi e bisogni emergenti nel proprio territorio operativo prima e meglio di altre istituzioni. Il forte legame con le organizzazioni del Terzo settore e con i cittadini, infatti, permette alle fondazioni di comunità di captare segnali di disagio sociale che molte altre realtà non sono in grado di identificare con la stessa puntualità e, contestualmente, di favorire l'individuazione di possibili soluzioni. La crisi economica ha indubbiamente causato l'emergere di bisogni sociali nuovi e sempre più complessi che le istituzioni pubbliche – per problemi di natura economica, ma anche per mancanza di indicatori adeguati – non sono in grado di recepire. Diverse fondazioni comunitarie hanno svolto un ruolo importante tanto per l'individuazione di tali bisogni quanto per lo sviluppo di programmi atti ad affrontarli. Di seguito proponiamo alcune delle esperienze più significative incontrate nel nostro lavoro di ricerca; benché non esaustive, esse appaiono interessanti ed esemplificative dell'impegno che ogni fondazione comunitaria profonde in sinergia col proprio territorio in questo momento difficile.

Dopo aver brevemente richiamato le peculiarità che contraddistinguono sia le fondazioni in esame sia i territori e le comunità con cui esse si rapportano quotidianamente, individueremo alcune esperienze che ne illustrano l'impegno nel contrastare la crisi e le sue conseguenze. Le risposte in questo senso sono state sviluppate principalmente attraverso progetti e attività concrete, ma non mancano alcune fondazioni che hanno scelto di affrontare la crisi rimodellando la propria organizzazione e il proprio *modus operandi* per meglio cercare di soddisfare le necessità della comunità. Si sottolinea in particolare la capacità di tante fondazioni comunitarie di generare e strutturare, in un'ottica di secondo welfare, reti di collaborazione dal forte ancoramento territoriale atte a generare attività coerenti con i bisogni delle proprie comunità di riferimento, in più di un caso coinvolte direttamente (Ferrera e Maino 2012).

6.1. *Fondazione Comunitaria del Ticino Olona: educazione e microcredito*

La Fondazione Comunitaria del Ticino Olona, a differenza di quasi tutte le altre fondazioni comunitarie nate grazie all'impegno di Cariplo, non si è sviluppata intorno a un capoluogo di provincia ma è stata frutto della cooperazione tra diversi soggetti di livello comunale dell'hinterland milanese. Oltre a Fondazione Cariplo, Provincia di Milano e Camera di Commercio di Milano – attori che rientrano nello schema tradizionale proposto da Cariplo (cfr. il punto 4.4) –, tra i soci fondatori sono infatti presenti tre grandi comuni della zona nord-ovest di Milano (Legnano, Abbiategrasso e Magenta), Banca di Legnano e Fondazione Famiglia Legnanese. In un secondo momento si sono aggiunti Azienda Sociale, un consorzio che si occupa di servizi alla persona cui partecipano diversi comuni dell'area di Castano Primo, la Fondazione Lambriana e il Comune di Parabiago. Il coinvolgimento di molti comuni e di organizzazioni legate al livello locale è stato determinato dalla volontà di rispondere all'esigenza di un territorio dell'hinterland molto popoloso – 500.000 abitanti, distribuiti in 55 comuni – su cui Cariplo operava ancora direttamente ma con una certa difficoltà.

Diversamente dalla maggior parte delle fondazioni comunitarie volute da Cariplo, la Fondazione del Ticino Olona si è trovata a crescere e svilupparsi in un momento socialmente ed economicamente molto critico. Nata nel 2006, già dal 2008 ha dovuto fare i conti con la crisi economica. Nonostante le richieste di erogazioni e contributi

siano in forte aumento a causa del contesto socio-economico, la Fondazione deve infatti preoccuparsi pure del raggiungimento dell'obiettivo sfida fissato da Cariplo, estremamente importante per poter agire con incisività sul territorio anche in futuro. È una situazione interessante, perché proprio in un contesto di crisi come quello attuale i presupposti su cui si basa la filantropia di comunità sono chiamati a una severa verifica di fattibilità.

Il perdurare della crisi economica ha spinto il Consiglio di amministrazione della Fondazione Comunitaria del Ticino Olona ad assumere misure particolari per affrontare i nuovi rischi e bisogni emergenti sul suo territorio operativo. Il nuovo Consiglio, insediatosi nel luglio 2012, ha effettuato una scelta coraggiosa decidendo che i bandi emessi nel corso del 2013 si concentreranno prioritariamente sul settore dell'educazione e su quello dell'assistenza sociale. Lo sviluppo di politiche di sostegno ai più giovani e la creazione di più infrastrutture e progetti dedicati specificamente al sociale sono ritenuti fondamentali per permettere alla comunità di superare con maggiore serenità il momento di crisi attuale. Questi settori potranno così usufruire di una quantità di fondi più cospicua, a scapito di altri settori operativi (cultura e sport).

Sempre in risposta alla crisi, nel dicembre 2011 è stato attivato un progetto di micro-credito volto a sostenere famiglie a rischio povertà e con la necessità di finanziare bisogni «straordinari, essenziali e sostenibili» (pagamento di affitti, utenze domestiche, tasse e spese scolastiche, sanitarie, eccetera). Il progetto rappresenta un interessante modello di partnership promosso dalla Fondazione e vede il coinvolgimento di diverse istituzioni e amministrazioni locali. All'iniziativa aderiscono dieci comuni (Arconate, Bernate Ticino, Buscate, Castano Primo, Induno, Inveruno, Legnano, Magnago, Robecchetto e Turbigo) cui spetta il compito di individuare i beneficiari e predisporre specifici progetti di aiuto. Gli enti comunali si impegnano inoltre a garantire il mancato rientro dei prestiti emessi dalla banca attraverso fondi speciali costituiti presso la Fondazione. La Banca di Legnano, che ha firmato una convenzione con la Fondazione, mette a disposizione – a fronte di una valutazione tecnica delle richieste di prestito – un finanziamento a tasso zero, assumendosi il 50 per cento del rischio non garantito dalla fidejussione della Fondazione. Quest'ultima, infatti, è garante del 50 per cento dei microprestiti concessi, impegnandosi a coprire eventuali interessi o oneri fiscali attraverso un fondo specifico costituito presso di sé¹⁶.

6.2. Il progetto Famigliamoci della Fondazione Provinciale della Comunità Comasca

La Fondazione Provinciale della Comunità Comasca è una delle prime realtà nate nell'ambito del Progetto fondazioni di comunità di Cariplo. Costituita nel 1999, nei suoi quattordici anni di attività ha erogato 18 milioni di euro a sostegno di oltre 1.600 iniziative, il cui valore totale per il territorio comasco, tenendo conto dell'indotto generato dai diversi interventi finanziati, è stimabile in circa 48 milioni di euro¹⁷. In un territorio come quello della provincia di Como, non molto vasto ma densamente popolato (599.000 residenti su 1.288 km²), la Fondazione negli anni è stata capace di rinnovare se stessa per offrire opportunità nuove alla propria comunità di riferimento.

¹⁶ Per approfondire le attività svolte dalla Fondazione Comunitaria del Ticino Olona si rimanda a Bandera (2012c).

¹⁷ Il dato è stato presentato da Bernardino Casadei, Segretario generale di Assifero (Associazione Italiana Fondazioni ed Enti di Erogazione), nel corso della presentazione del progetto Famigliamoci il 17 gennaio 2013 a Como.

Nel corso del 2012, la Fondazione Provinciale della Comunità Comasca ha iniziato a chiedersi se quanto fatto negli anni precedenti avesse realmente contribuito a sostenere la crescita della comunità. L'impressione è che le tante iniziative sostenute abbiano avuto quasi sempre un buon impatto, ma alla fine siano spesso andate perse nel *mare magnum* delle problematiche e richieste di aiuto provenienti quotidianamente dal territorio. Le numerose attività sviluppate, per quanto positive, in molti casi hanno alleviato condizioni di disagio circoscritte, anziché andare a intaccarne le cause alla radice. Si è cercato quindi di sviluppare un nuovo tipo di approccio di più ampio respiro, tale da comportare effetti di lungo periodo e coinvolgere le tante realtà presenti sul territorio. In quest'ottica è nato «Famigliamoci», progetto finalizzato a mettere in rete organizzazioni non profit che, condividendo le proprie competenze e le proprie relazioni, possano realizzare un unico piano provinciale a favore delle famiglie in difficoltà. La Fondazione comasca è stata così il motore di una complessa macchina, le cui singole componenti sono le realtà non profit che si occupano di tematiche legate alla famiglia, che ha funzionato nello sviluppare risposte ai bisogni emergenti. La creazione di legami stabili tra le organizzazioni che si dedicano ai problemi delle famiglie, dei minori e al tema della dispersione scolastica è stata considerata il primo passo per fornire soluzioni coerenti alle diverse emergenze presenti sul territorio, evitare di duplicare gli interventi, raccogliere fondi, conoscere e sensibilizzare nella maniera più ampia possibile la cittadinanza. La rete, dunque, è stata concepita come elemento fondamentale per lo sviluppo di risposte che tengano conto tanto dei bisogni delle famiglie quanto delle possibili soluzioni implementabili da parte delle organizzazioni non profit, attraverso un sistema che metta in relazione tutti coloro che possono giocare un ruolo importante.

Il progetto Famigliamoci mira a far sì che le attività sviluppate da ogni organizzazione non profit rientrino in un più grande progetto provinciale che possa coordinarne le azioni. Per sostenere le iniziative è stata lanciata – con la regia della Fondazione Provinciale della Comunità Comasca – una raccolta fondi comune a tutti i soggetti coinvolti, una scelta che rappresenta una grande novità all'interno del panorama nazionale. Famigliamoci è stato realizzato coinvolgendo 12 realtà, operanti in diverse aree della provincia di Como, attive in tutti gli ambiti problematici del contesto familiare, e grazie al sostegno di imprese, giornali e personaggi noti (in particolare, alcuni ex calciatori) che si sono prestati gratuitamente¹⁸.

6.3. La Fondazione di Monza e Brianza e il sostegno alla genitorialità

La Fondazione della Comunità di Monza e Brianza è nata nel dicembre 2000 nell'ambito del Progetto fondazioni di comunità di Cariplo. Essa opera all'interno della provincia di Monza e Brianza, ovvero la seconda area, dopo la provincia di Napoli, più densamente popolata del paese: su poco più di 400 km² vivono all'incirca 860.000 persone, suddivise in 55 amministrazioni comunali. È un territorio molto complesso, caratterizzato da un'economia fiorente e da un elevato livello di produttività, che tuttavia negli anni ha dovuto affrontare diverse problematiche legate al mondo del lavoro, al fenomeno dell'immigrazione e alle nuove forme di povertà, notevolmente aumentate con la crisi economica.

Proprio a causa della crisi, la Fondazione ha deciso di accrescere le risorse destinate al settore socio-sanitario, in cui stanno emergendo nuove forme di fragilità. Nel 2011

¹⁸ Maggiori informazioni sul progetto Famigliamoci sono disponibili sul sito di Percorsi di secondo welfare [www.secondowelfare.it] nel contributo *Fare rete per aiutare le famiglie: a Como nasce il progetto Famigliamoci*.

sono stati emessi 10 bandi, per un valore complessivo di 1.063.950 euro, attraverso cui sono stati finanziati 80 progetti. I maggiori beneficiari di queste erogazioni sono stati giovani e minori (49 per cento delle erogazioni), con interventi volti a promuovere il volontariato giovanile per il sociale, il supporto nello studio, nonché proposte culturali e iniziative di prevenzione del disagio, a favore di soggetti disabili (28 per cento) e famiglie (13 per cento).

Uno dei programmi più strutturati è stato sviluppato proprio nell'ambito delle famiglie con figli minorenni che, soprattutto in questo periodo di crisi, corrono il rischio di trovarsi sole di fronte a situazioni di difficoltà. Per questa ragione sin dal 2008 è stato attivato «Sostenere la genitorialità», un progetto volto a promuovere e attivare forme innovative di sostegno alle famiglie mettendo in relazione diversi attori sociali presenti sul territorio. Attraverso il coinvolgimento di soggetti del privato sociale, ma anche di educatori, insegnanti, psicologi e genitori, la Fondazione ha cercato di favorire il dialogo al fine di individuare le problematiche più ricorrenti nel rapporto tra figli e genitori. Sono stati creati tre tavoli di confronto specifici che hanno consentito a vari soggetti del Terzo settore e del sistema educativo di definire alcune linee di azione per rispondere congiuntamente ai bisogni emergenti delle famiglie, con l'intento di sviluppare percorsi di ascolto e dialogo finalizzati a facilitare la diffusione di pratiche sociali ed educative di integrazione e raccordo sul territorio. La presenza di reti e micro-reti ha permesso di implementare forme di intervento importanti in un'ottica di aiuto alle famiglie in difficoltà; si tratta di un risultato che quasi sicuramente non sarebbe stato conseguito in misura altrettanto positiva dalle singole organizzazioni coinvolte¹⁹.

6.4. La Fondazione della Comunità del Novarese e il Fondo emergenza lavoro

La Fondazione della Comunità del Novarese onlus opera sul territorio della provincia di Novara dal 2000, anno in cui Fondazione Cariplo ne promosse la costituzione col Progetto fondazioni di comunità; da oltre dieci anni essa rappresenta un importante punto di riferimento per il proprio territorio. La Fondazione ha raggiunto l'obiettivo sfida (cfr. il punto 4.2) nel 2006 e ha quindi ottenuto oltre 10 milioni di euro da Fondazione Cariplo con ben quattro anni di anticipo sulla tabella di marcia. Il suo patrimonio ammonta a circa 20,5 milioni di euro, il che significa che è riuscita a raccogliere sul territorio più di 10 milioni in donazioni, andando ben oltre il target iniziale fissato da Cariplo.

Negli ultimi anni la Fondazione della Comunità del Novarese ha individuato nell'emergenza abitativa²⁰ uno dei maggiori problemi che affliggono Novara e la sua provincia da quando è iniziata la crisi. Il Comune di Novara ha cercato di affrontarla attraverso la conversione di una ex base per la costruzione della TAV Milano-Torino in un ricovero per gli sfrattati, che è stato dato in gestione alla Caritas. Tuttavia, negli ultimi anni il campo si è rivelato inadeguato a ospitare l'alto numero di richiedenti sostegno; si sono così rese necessarie soluzioni che permettessero di risolvere il problema e, al contempo, di favorire l'autonomia abitativa di chi ha perso la casa. La Fondazione ha avuto il merito di mettere intorno a un tavolo tutte le realtà che a diverso titolo si occupano dei problemi dell'abitare, promuovendo un fondo per contrastare i bisogni abitativi più gravi del territorio novarese. Il Fondo emergenza lavoro è stato promosso dalla Fonda-

¹⁹ Maggiori informazioni relative alle attività della Fondazione sono disponibili nel contributo *Fondazione della Comunità di Monza e Brianza* e nell'intervista a Marta Petenzi, Segretario generale della Fondazione, entrambi pubblicati su Percorsi di secondo welfare [www.secondowelfare.it].

²⁰ Del tema parla ampiamente Chiara Lodi Rizzini nel capitolo 6, *Secondo welfare e politiche abitative: il social housing*.

zione della Comunità del Novarese in collaborazione con Fondazione Banca Popolare di Novara, sindacati, Prefettura, Provincia, Comune e Diocesi di Novara. È stato costituito nel 2009 grazie alle risorse messe a disposizione da Fondazione Banca Popolare di Novara (300.000 euro), Fondazione della Comunità del Novarese (300.000), Diocesi (50.000), Caritas (80.000) ed è stato ampliato attraverso donazioni provenienti da associazioni di categoria, sindacati, aziende e privati del territorio.

Fino a oggi il Fondo emergenza lavoro ha consentito di emettere tre bandi in favore di famiglie che, a fronte della perdita del posto di lavoro di uno o più componenti, si sono improvvisamente trovate in difficoltà economica. Delle prime due edizioni del bando hanno usufruito 490 famiglie, a ognuna delle quali è stato versato un contributo generico straordinario di 1.000 euro. Il terzo bando 2012/2013 – per un ammontare complessivo di circa 300.000 euro – prevedeva forme di sostegno incentrate sui problemi abitativi; ne hanno beneficiato i nuclei familiari in difficoltà nel sostenere spese arretrate di locazione in alloggi di edilizia privata o la stipula di un nuovo contratto di affitto²¹.

6.5. La scelta di Verona: invece dei bandi, coordinamento e consulenza continua

A differenza della maggior parte delle altre fondazioni di comunità italiane, la Fondazione della Comunità Veronese non ha potuto – al momento della costituzione, nel 2010 – avvalersi di una dotazione patrimoniale significativa, e tuttora non dispone di fondi da investire per sostenere la propria attività istituzionale. I soci fondatori (Diocesi di Verona, Banca Popolare di Verona, Cattolica Assicurazioni, Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti, Fondazione Segni Nuovi, Fondazione Beato Tovini) hanno provveduto a garantire le risorse necessarie ad avviare il progetto e coprire le spese di gestione annuale della Fondazione, ma poco o nulla è rimasto per costituire un patrimonio da dedicare all'investimento. Se a questo aggiungiamo il fatto che la Fondazione non emette bandi – che, come si è detto, rappresentano la spina dorsale delle fondazioni comunitarie per quanto riguarda l'attività erogativa (cfr. il punto 4.6) – potremmo aspettarci che l'assenza di un patrimonio consistente limiti le capacità operative dell'ente. La ragione della mancata emissione di bandi, tuttavia, non è il deficit patrimoniale, bensì una precisa volontà del Consiglio di amministrazione della Fondazione. La prima preoccupazione di questa giovane realtà, infatti, fin dall'inizio è stata quella di sviluppare la cultura del dono, indirizzando conseguentemente tutta la propria attività alla creazione di condizioni adeguate affinché chi dona lo possa fare nel modo più semplice e sicuro possibile.

Tale scelta operativa, soprattutto in una fase di crisi come l'attuale, potrebbe apparire poco funzionale. Tuttavia, l'intenzione di sviluppare un sistema che possa anzitutto mettere in contatto donatori, realtà operanti nel Terzo settore e cittadini appare, oltre che coraggiosa, molto interessante. La Fondazione della Comunità Veronese, a differenza delle altre realtà comunitarie, ha operato una scelta di campo precisa, decidendo di non promuovere bandi finanziati con risorse derivanti dal proprio patrimonio ma di limitarsi a esaminare e promuovere progetti sociali proposti da terzi (associazioni, enti onlus, istituzioni, eccetera) e di attuare le disposizioni ricevute dai donatori per compiere opere di bene nel rispetto del suo statuto e delle normative vigenti. Essa dunque funge unicamente da canalizzatore e organizzatore, agevolando le persone e le imprese

²¹ Per approfondire le attività della Fondazione della Comunità del Novarese si rimanda ai contributi *Fondazione della Comunità del Novarese: una best practice della filantropia comunitaria* e *Novara e il fondo Emergenza lavoro: rispondere alla crisi partendo dal bisogno*, pubblicati su www.secondowelfare.it.

che, mosse da principi di generosità e gratuità, vogliono vedere realizzati i propri ideali di solidarietà in modo efficiente e usufruendo dei vantaggi fiscali previsti per le donazioni destinate alle onlus. La quasi totalità dei progetti promossi dalla Fondazione deriva dunque da iniziative di singoli cittadini; la Fondazione mette in comunicazione domanda e offerta, idee e realtà concrete per lo sviluppo di tali iniziative. La scelta di non creare un patrimonio da investire ma di puntare tutto sulla messa a frutto delle donazioni rappresenta un'interessante eccezione nel contesto italiano, una sorta di «ritorno alle origini» che, per ora, pare dare risultati. Come ci hanno confermato Alberto Motta, Presidente della Fondazione, e Piero Del Re, Direttore generale²², la Fondazione inizia a essere conosciuta all'interno della città e il numero di attività avviate grazie alla sua intermediazione (più di 30 nel 2012) è sempre più alto. Tra i progetti promossi spiccano quelli per il sostegno alle famiglie, agli anziani, ai giovani in cerca di lavoro e agli ex carcerati, ma anche quelli a carattere culturale, come il restauro di edifici storici e religiosi.

6.6. Il grande coinvolgimento dei donatori da parte della Fondazione della Comunità Bresciana

La Fondazione della Comunità Bresciana, sviluppata nell'ambito del Progetto fondazioni di comunità di Cariplo, è stata costituita sul finire del 2001. Essa opera nel Bresciano, un territorio che per vastità (è la provincia più grande della Lombardia) e popolazione (oltre 1.250.000 persone distribuite in più di 200 comuni) richiede risposte articolate e diversificate da area ad area. Questa Fondazione ha vinto la sfida fissata da Cariplo in tempi decisamente brevi, raggiungendo donazioni per 5,2 milioni di euro già nel 2006, ossia ad appena cinque anni dalla sua nascita, e negli ultimi sette ha potuto pertanto concentrarsi sullo sviluppo di nuove modalità operative con cui sostenere la sua numerosa comunità. Per questa ragione rappresenta sicuramente una delle fondazioni maggiormente impegnate nell'implementazione della propria struttura amministrativa e operativa.

In particolare negli ultimi anni, anche a causa delle nuove sfide poste dalla crisi economica, la Fondazione della Comunità Bresciana ha dimostrato come una fondazione comunitaria possa mutare l'incisività delle proprie azioni non solo sviluppando strategie di intervento diverse ma anche modificando la propria organizzazione e la propria operatività per essere più vicina ai bisogni del territorio.

In primo luogo, nel 2012, il Consiglio di amministrazione ha apportato alcuni cambiamenti allo statuto per coinvolgere maggiormente i donatori e i cittadini nel Consiglio stesso, riducendo a 8 su 27 i membri nominati dai soci fondatori (Cariplo, Provincia di Brescia, Diocesi di Brescia, Comune di Brescia, Associazione dei Comuni bresciani, Università di Brescia e Università Cattolica del Sacro Cuore) e lasciando che il Cda uscente selezionasse 10 nuovi consiglieri tra gli iscritti all'albo dei donatori e i restanti 9 tra esponenti della società civile con una forte conoscenza del territorio bresciano. In altre parole, meno rappresentanti delle istituzioni e più soggetti che possano esprimere i reali bisogni della comunità nel suo insieme.

In secondo luogo, appare particolarmente interessante la scelta di costituire due comitati di esperti al fine di aiutare gli organi di indirizzo ad assumere le scelte operative più importanti. La Consulta dei donatori, rappresentativa dei donatori della Fondazione, si occupa di orientare le scelte del Consiglio di amministrazione in modo che ci pos-

²² L'intervista, riportata nell'articolo *La Fondazione della Comunità Veronese*, è disponibile su www.secondowelfare.it.

sa essere sempre un confronto e un lavoro condiviso tra chi ha donato alla Fondazione e la Fondazione stessa nell'utilizzo delle risorse a disposizione. La Consulta per la comprensione dei bisogni permette invece una miglior analisi dei bisogni e delle problematiche presenti sul territorio, in maniera più completa rispetto a quanto potrebbe fare il Cda autonomamente.

Da ultimo, la Fondazione ha deciso di rivedere di anno in anno le condizioni di erogazione dei propri bandi permanenti, così che possano rispondere meglio ai nuovi bisogni della comunità. Tale scelta comporta uno sforzo organizzativo notevole, ma è stato ritenuto che una maggiore attenzione in questo senso potesse migliorare l'efficacia e l'efficienza delle risorse erogate. In particolare, l'intento è di valorizzare l'aspetto sperimentale dei bandi, cercando il coinvolgimento dei tessuti locali più peculiari presenti sul territorio della provincia di Brescia (ad esempio, la Valle Sabbia, la Valcamonica e la Valle Trompia, dove sono attivi tre bandi dedicati) per la realizzazione di progetti e attività finanziati con denaro della Fondazione.

7. FONDAZIONI COMUNITARIE: UN MODELLO DA DIFFONDERE

L'obiettivo primario delle fondazioni di comunità consiste nella creazione di condizioni che incoraggino la donazione, permettano di democratizzare la filantropia, favoriscano il perseguimento del bene comune all'interno di una data comunità. Tuttavia questi obiettivi, per quanto auspicabili e apparentemente semplici, non sono facili da raggiungere in una società fortemente disaggregata e frenetica come la nostra, in cui la maggior parte dei soggetti non dispone di tempo e opportunità per contribuire al benessere della propria comunità nel modo in cui desidererebbe. Il contesto in cui viviamo spinge a concentrarsi primariamente, spesso unicamente, sulle nostre problematiche personali, ignorando più o meno volutamente quelle di coloro che ci stanno vicino (Casadei 2012a, Bandera 2012a e 2012b).

Eppure, come dimostrano alcuni degli esempi proposti in questo capitolo, nel momento in cui gli individui sono posti nelle condizioni adeguate per donare si (ri)mettono in moto dinamiche straordinarie, capaci di coagulare, moltiplicare e canalizzare le risorse presenti, e inutilizzate, all'interno di ogni singola comunità locale. La fondazione comunitaria, in questo senso, valorizza la volontà delle persone di donare, offrendo loro gli strumenti per farlo in maniera semplice, sicura e flessibile. Al tempo stesso, essa possiede le competenze per massimizzare l'utilizzo delle donazioni raccolte, aumentandone l'impatto e moltiplicandone i benefici. Le fondazioni comunitarie dispongono dunque di una capacità non trascurabile: garantire ai territori e alle comunità risorse economiche aggiuntive che resterebbero altrimenti inutilizzate.

Al di là dei vantaggi generati attraverso le erogazioni monetarie, le fondazioni permettono di sfruttare appieno le risorse «sociali» – conoscenze, competenze, capacità – dei vari attori sul territorio, fungendo in questo senso da intermediari filantropici, sociali ed economici; sono capaci di dar vita a network e partnership che altrimenti non avrebbero modo di esistere (Ferrucci 2010). Grazie alle fondazioni comunitarie, i cittadini, le organizzazioni del Terzo settore, le stesse istituzioni pubbliche possono essere posti nelle condizioni più adeguate per contribuire, sia autonomamente sia in sinergia, al bene comune. I cittadini, grazie al lavoro di intermediazione svolto dalla Fondazione, risultano nelle condizioni migliori per poter donare al riparo da oneri burocratici e rischi di natura economico-finanziaria. Anche chi normalmente non avrebbe la possibilità di costituire una propria fondazione autonoma può, grazie alla fondazione comunitaria,

operare come se ne avesse una. Le organizzazioni del Terzo settore, dal canto loro, possono individuare nella Fondazione un soggetto erogatore di grande importanza per il perseguimento delle proprie finalità e, nel contempo, un punto di confronto e consulenza per la valorizzazione del loro *know how* e lo sviluppo delle attività. Le istituzioni pubbliche trovano nella Fondazione comunitaria un'alleata in grado di individuare, segnalare e contribuire a risolvere problematiche sociali complesse.

Si tratta di vantaggi rilevanti che – specialmente in un momento storico in cui la capacità del settore pubblico di rispondere alle necessità sociali dei cittadini risulta sempre meno efficace ed efficiente – ben si coniugano col concetto di «secondo welfare»: un mix di protezione e interventi sociali, a finanziamento non pubblico, fornito da attori collegati in reti dal forte ancoraggio territoriale (Ferrera e Maino 2012). Sarà dunque interessante, nei prossimi anni, monitorare la diffusione delle esperienze di filantropia comunitaria, che, seppur già oggi in crescita, sono ancora numericamente ridotte e presenti in un numero limitato di territori. Se escludiamo la Lombardia – dove, grazie a Cariplo, si sono sviluppate in maniera uniforme tante realtà comunitarie, fino a coprire la quasi totalità della regione –, le fondazioni di comunità sono ancora poche e distribuite a macchia di leopardo. Questo perché, da un lato, per diversi anni si è pensato che una fondazione di comunità potesse crescere solo in presenza di un grosso soggetto promotore in grado di fornire le risorse economiche necessarie alla sua costituzione e al suo mantenimento. Certamente una buona disponibilità di risorse può favorire uno sviluppo spedito e un'attività incisiva già nei primi anni di operatività, ma alcune esperienze avviate in tempi abbastanza recenti dimostrano che è possibile fare (bene) anche senza grandi finanziatori alle spalle. Dall'altro lato, molti soggetti che avrebbero potuto rinforzare il settore della filantropia comunitaria, *in primis* le fondazioni di origine bancaria, hanno sempre dimostrato una certa riluttanza a investire su questo genere di istituzioni. Le fondazioni comunitarie sono state infatti identificate quali referenti territoriali di Fondazione Cariplo piuttosto che come enti autonomi che avrebbero potuto rivelarsi preziosi per le comunità, un fattore che probabilmente non le ha favorite (Bandera 2012a).

Per fortuna, negli ultimi anni questi pregiudizi verso le fondazioni comunitarie sembrano essere stati parzialmente superati, e ciò potrebbe essere il preludio a una diffusione di questi enti su scala più vasta. In una fase di crisi economica come quella attuale, l'allargamento dell'esperimento delle fondazioni comunitarie potrebbe costituire un importante passo avanti verso lo sviluppo di forme di secondo welfare sempre più articolate e innovative, capaci di dare risposta ai nuovi rischi e bisogni emergenti all'interno delle diverse comunità del paese.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bandera L. (2013a), *La filantropia comunitaria negli Stati Uniti: dalla Cleveland Foundation ai giorni nostri*, Percorsi di secondo welfare, 19 gennaio
- (2013b), *La fondazione della comunità bresciana*, Percorsi di secondo welfare, 5 gennaio
 - (2013c), *Cariplo presenta i dati 2012 del progetto Fondazioni di comunità*, Percorsi di secondo welfare, 23 luglio
 - (2013d), *Il rilancio del Sud? Passa dalla società prima che dall'economia*, Percorsi di secondo welfare, 11 giugno
 - (2012a), *Le fondazioni di comunità in Italia: uno sguardo di insieme*, Percorsi di secondo welfare, 17 maggio

- (2012b), *Piermario Vello, Segretario generale di Cariplo, ci racconta il progetto Fondazioni di comunità*, Percorsi di secondo welfare, 17 giugno
- (2012c), *La Fondazione Comunitaria del Ticino Olona*, Percorsi di secondo welfare, 9 dicembre
- Barbetta G.P. (2013), *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*, Bologna, Il Mulino
- (2000), *Il settore non profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento, regolazione*, Bologna, Il Mulino
- Casadei B. (2013), *Costituire una fondazione di comunità*, «Quaderni di economia sociale», n. 2, pp. 26-28
- (2012a), *Le fondazioni di comunità, valore del dono e funzioni della filantropia*, «La rivista delle politiche sociali», n.4, pp. 271-283
- (2012b), *Le fondazioni di comunità: caratteristiche e potenzialità*, «Quaderni di economia sociale», n. 1, pp. 28-33
- (2012c), *Cambio di passo per il nuovo welfare*, in *Fondazioni: la scommessa della filantropia*, «Notizie Cesvov», n. 1, pp. 8-10
- Cleveland Foundation (2012), *Connecting the Community. The Cleveland Foundation Report to the Community 2012*, Cleveland, Cleveland Foundation
- Ferrera M. e Maino F. (2012), *Quali prospettive per il secondo welfare? La crisi del welfare state tra sfide e nuove soluzioni*, in M. Bray e M. Granata (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Roma, Solaris
- (2011), *Il «secondo welfare» in Italia: sfide e prospettive*, «Italianieuropei», n. 3, pp. 17-22
- Ferrucci F. (2010), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore*, vol. II: *Il caso delle fondazioni di comunità*, Milano, Franco Angeli
- (2006), *Il ruolo delle fondazioni comunitarie nello sviluppo del welfare societario*, in *Le fondazioni comunitarie: motore di solidarietà*, Como, 8 giugno
- Fondazione Cariplo (2013), *Una, mille, centomila voci. Bilancio di missione esercizio 2012*
- (1999), *La fondazione della comunità locale, introduzione al progetto promosso dalla Fondazione delle Casse di Risparmio delle Province Lombarde*
- Foundation Center (2012), *Key Facts on Community Foundations* [www.foundationcenter.org]
- Franzon M. e Pezzi E. (2010), *Le fondazioni comunitarie in Italia: sviluppo e tendenze*, «Queste istituzioni», luglio-dicembre, n. 158-159, pp. 136-157
- Graddy E. e Morgan D. (2006), *Community Foundations, Organizational Strategy, and Public Policy*, «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», n. 4, pp. 605-630
- Kingston Smith (2012), *Community Foundation Network. Directors Report and Annual Accounts, 2011-2012*, UK Community Foundations
- Knight B. (2012), *The Value of Community Philanthropy. Results of Consultation*, Aga Khan Foundation USA, Charles Steward Mott Foundation
- Papocchia R (2012), *Fundraising dalle fondazione di origine bancaria*, Forlì, Edizioni Philanthropy
- Sacks E.W. (2000), *The Growth of Community Foundations Around the World. An examination of the vitality of the community foundation movement*, New York, Council on Foundations
- Tittle D. (1992), *Rebuilding Cleveland. The Cleveland Foundation and Its Evolving Urban Strategy*, Columbus, Ohio State University Press
- Violini L. e Vittadini G. (2012), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, Milano, Rizzoli
- WINGS (2013), *Global Status Report on Community Foundations. 2012 Update*, San Paolo, Worldwide Initiatives for Grantmaker Support

- (2010), *Community Foundation Global Status Report 2010*, San Paolo, Worldwide Initiatives for Grantmaker Support
- (2005), *Community Foundation Global Status Report 2005*, San Paolo, Worldwide Initiatives for Grantmaker Support

LE NOSTRE INTERVISTE SULLA FILANTROPIA COMUNITARIA

1. Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione CON IL SUD, 4 giugno 2013
2. Silvio Valtorta, Segretario generale Fondazione della Comunità Bresciana, 19 dicembre 2012
3. Marta Petenzi, Segretario generale Fondazione della Comunità di Monza e Brianza, 11 dicembre 2012
4. Alberto Motta, Presidente Fondazione della Comunità Veronese, 21 novembre 2012
5. Piero Del Re, Direttore Fondazione della Comunità Veronese, 21 novembre 2012
6. Gianluca Vacchini, Direttore operativo Fondazione della Comunità del Novarese onlus, 10 luglio 2012
7. Andrea Cognata, impiegato presso la Fondazione della Comunità del Novarese onlus, 10 luglio 2012
8. Pier Mario Vello, Segretario generale Fondazione Cariplo, 30 maggio 2012
9. Bernardino Casadei, Segretario generale Assifero, 17 maggio 2012

ARTICOLI SULLA FILANTROPIA COMUNITARIA PUBBLICATI SU WWW.SECONDOWELFARE.IT

- [*Brianza: i bandi della fondazione comunitaria contro la crisi*](#), Lorenzo Bandera, 30 ottobre 2013
- [*Puntare sulla coesione sociale: un approccio diverso per affrontare i problemi del Sud*](#), Lorenzo Bandera, 31 luglio 2013
- [*Cariplo presenta i dati 2012 del progetto Fondazioni di comunità*](#), Lorenzo Bandera, 23 luglio 2013
- [*Fondazioni: il motore finanziario del Terzo settore*](#), Lorenzo Bandera, 18 luglio 2013
- [*La filantropia americana? Vale mille miliardi di dollari*](#), Lorenzo Bandera, 1 marzo 2013
- [*The New York Community Trust*](#), Lorenzo Bandera, 3 febbraio 2013
- [*Fare rete per aiutare le famiglie: a Como nasce il progetto Famigliamoci*](#), Lorenzo Bandera, 1 febbraio 2013
- [*La filantropia comunitaria negli Stati Uniti: dalla Cleveland Foundation ai giorni nostri*](#), Lorenzo Bandera, 19 gennaio
- [*La Fondazione della Comunità Bresciana*](#), Lorenzo Bandera, 5 gennaio 2013
- [*Fondazione della Comunità di Monza e Brianza*](#), Lorenzo Bandera, 19 dicembre 2012
- [*Intervista al Segretario generale della Fondazione della Comunità di Monza e Brianza*](#), Lorenzo Bandera, 19 dicembre
- [*La Fondazione comunitaria del Ticino Olona*](#), Lorenzo Bandera, 9 dicembre 2012
- [*La Fondazione della Comunità Veronese*](#), Lorenzo Bandera, 22 novembre 2012
- [*Fondazione della Comunità del Novarese, una best practice della filantropia comunitaria*](#), Lorenzo Bandera, 28 luglio 2012

[Nonara e il Fondo emergenza lavoro, rispondere alla crisi partendo dal bisogno](#), Lorenzo Bandera, 16 luglio 2012

[Una fondazione di comunità per Parma](#), Lorenzo Bandera, 27 giugno 2012

[Pier Mario Vello, Segretario generale di Fondazione Cariplo, ci racconta il Progetto Fondazioni di Comunità](#), Lorenzo Bandera, 17 giugno 2012

[Il rilancio del Sud? Passa dalla società prima che dall'economia](#), Lorenzo Bandera, 11 giugno 2013

[Le Fondazioni di comunità in Italia: uno sguardo di insieme](#), Lorenzo Bandera, 17 maggio 2012