

# CAPITOLO 11. FONDAZIONI DI COMUNITÀ E IMPRESE: UNA SINERGIA CHE FA BENE AI TERRITORI

DI LORENZO BANDERA

## 1. INTRODUZIONE

Nel *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia* ci si era ampiamente occupati delle Fondazioni di comunità, istituzioni filantropiche nate per sviluppare condizioni che incoraggino, semplifichino e rafforzino l'atto di donare per il perseguimento del bene comune (Bandera 2013a). In questo *Secondo Rapporto* si cercherà di approfondire ulteriormente il ruolo assunto da tali realtà, indagando in particolare le relazioni intessute dalle stesse con imprese, imprenditori e associazioni datoriali nell'intento di migliorare la qualità della vita all'interno delle proprie comunità di riferimento. La sinergia tra mondo imprenditoriale e fondazioni comunitarie si configura in questo senso come una strada interessante attraverso cui possono essere sviluppate significative esperienze di secondo welfare territorialmente radicate, da affiancarsi ai tradizionali schemi di protezione sociale garantiti dal settore pubblico.

Il sistema di welfare italiano, infatti, ormai da lungo tempo è attraversato da profonde tensioni determinate, da un lato, da risorse economiche sempre più esigue e vincoli di bilancio sempre più stringenti e, dall'altro, dall'emergere di nuovi rischi e bisogni sociali. A partire dal 2008 la crisi economica e finanziaria è andata ad aggravare in modo significativo la portata di entrambe queste sfide, in atto nel nostro paese ormai da alcuni decenni, contribuendo a esacerbare i problemi e accrescendo il grado di vulnerabilità dei soggetti più fragili (Ferrera 2013, Maino 2013). A farne le spese sono stati soprattutto i servizi sociali erogati dagli enti locali, sempre più in difficoltà nel reperimento di risorse adeguate a rispondere ai bisogni, che risultano in crescita sia per quanto riguarda la quantità delle richieste sia la complessità delle problematiche emergenti. Eppure l'ambito locale indubbiamente si configura come il più idoneo a realizzare risposte efficaci a gran parte dei rischi e bisogni della persona. Da un lato, gli amministratori locali, data la loro vicinanza ai problemi dei propri cittadini, possono percepire con maggiore chiarezza le necessità del territorio e perseguire soluzioni più mirate ed efficaci rispetto agli altri livelli della pubblica amministrazione. Dall'altro lato, le politiche *place based* possono contare sulla facoltà di mobilitare altri attori locali nella fornitura di beni e servizi. Una condizione fondamentale per la sostenibilità, soprattutto in fase di implementazione, degli interventi. Nonostante questi elementi, oggi gli enti locali si trovano ad affrontare una situazione paradossale: la crisi-che-non-

passa ha portato all'aumento esponenziale delle richieste di aiuto ma, a causa dei tagli alla spesa pubblica, hanno sempre meno risorse, sia finanziarie che umane, per farvi fronte (Lodi Rizzini 2013).

La sinergia tra fondazioni comunitarie e imprese potrebbe permettere, e in alcuni casi già sta permettendo, di affrontare positivamente alcune di queste problematiche. Da una parte le imprese, complice la timida ripresa economica degli ultimi mesi, iniziano ad avere nuovamente a disposizione risorse che potrebbero essere parzialmente destinate allo sviluppo di esperienze di secondo welfare, sia interne sia esterne al perimetro aziendale. Specialmente nel caso di realtà imprenditoriali di medie e grandi dimensioni, anche negli anni della crisi si è infatti resa evidente una crescente attenzione per quanto riguarda lo sviluppo di esperienze di welfare aziendale da dedicare ai propri dipendenti e, più in generale, attività di Csr (Corporate Social Responsibility) in favore delle comunità (Mallone 2015). Dall'altra parte, le fondazioni comunitarie rappresentano l'attore che più d'ogni altro potrebbe far fruttare tali risorse, sia dal punto di vista meramente economico-finanziario sia per quanto riguarda la destinazione e le modalità d'uso delle stesse. Una maggiore sinergia tra mondo imprenditoriale e fondazioni comunitarie potrebbe favorire lo sviluppo di politiche innovative per rispondere a rischi e bisogni sociali del territorio e andrebbe senza dubbio ad affiancarsi, senza sostituirla, all'azione svolta da molti enti locali che vedono attualmente depotenziate la propria capacità d'azione. In sintesi, mentre le imprese detengono leve finanziarie che potrebbero aiutare a ricalibrare le politiche di welfare messe in atto dal pubblico – che si trova a fare i conti con gli effetti devastanti della crisi – le fondazioni di comunità presentano caratteristiche tali da permetterne la realizzazione, salvaguardando ove necessario efficacia ed efficienza dei servizi diretti alla popolazione del territorio.

A causa dell'assenza di informazioni e dati aggregati relativi al rapporto tra fondazioni comunitarie e mondo imprenditoriale, e al fine di comprendere meglio le relazioni esistenti tra le stesse, si è scelto di andare ad approfondire sul campo tale legame. Lo si è fatto svolgendo una serie di interviste<sup>1</sup> nell'intento di capire se e quanto il rapporto tra queste due sfere stia rafforzando, o possa rafforzare, il ruolo svolto dalle fondazioni nella realizzazione della propria *mission*. In tal senso si è scelto di rivolgere l'attenzione verso le quindici fondazioni comunitarie nate grazie all'azione di Fondazione Cariplo, l'attore che più di ogni altro in Italia si è speso per dar vita a queste realtà. Tale scelta è stata compiuta in modo da svolgere l'analisi su un gruppo di soggetti fra loro simili e contraddistinti da una certa omogeneità sia per quanto riguarda il modello organizzativo sia le finalità operative delle organizzazioni. Le interviste sono state rivolte prevalentemente ai Segretari

---

<sup>1</sup> Desidero ringraziare Paolo Pantrini per l'aiuto fornito nella realizzazione delle interviste e per le preziose riflessioni offerte sulle questioni emerse nel corso del lavoro di ricerca.

generalisti<sup>2</sup> e sono state orientate a identificare i tratti dei rapporti che le fondazioni comunitarie mantengono con le diverse realtà imprenditoriali attive sui propri territori.

In origine, attraverso le interviste si intendeva raccogliere dati quantitativi tali da poter quantificare le risorse economiche messe in circolo dal mondo imprenditoriale attraverso le fondazioni comunitarie e, eventualmente, l'impatto da esse prodotte sul territorio. Tuttavia, le diverse modalità di rendicontazione, le difficoltà riscontrate nel reperire dati relativi ai vari progetti sostenuti e, in alcuni casi, l'indisponibilità degli intervistati a fornire dati giudicati «sensibili» per i propri donatori, hanno fatto propendere per un'analisi di stampo qualitativo, che intende offrire un primo punto d'osservazione su un fenomeno che nei prossimi anni potrebbe diventare un tassello importante del secondo welfare italiano.

## 2. FONDAZIONI COMUNITARIE: DI COSA STIAMO PARLANDO?

Prima di addentrarci nella definizione dei rapporti esistenti tra imprese e fondazioni comunitarie italiane è forse utile fare un passo indietro e capire quali sono i tratti fondamentali di queste realtà filantropiche<sup>3</sup>.

Nate negli Stati Uniti all'inizio del secolo scorso e diffuse progressivamente in tutto il mondo, 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. Tali fondazioni agiscono come enti di erogazione, garantendo contributi economici alle organizzazioni non profit, sostenendone gli interventi e favorendo la produzione di attività e servizi per rispondere ai bisogni emergenti all'interno della comunità (Bandera 2012).

A differenza della maggior parte delle fondazioni – che nascono per volontà di un singolo individuo, istituzione o impresa – le fondazioni di comunità sono l'esito di un processo che coinvolge una vasta gamma di persone fisiche e giuridiche presenti su un determinato territorio. Il patrimonio delle fondazioni comunitarie è costituito non attraverso una singola, grande donazione ma grazie a plurime donazioni di piccole e medie dimensioni provenienti da diversi segmenti della comunità, che sono poi indirizzate a sviluppare attività in favore della comunità stessa. La fondazione comunitaria favorisce infatti la donazione da parte di soggetti che, per svariate questioni, altrimenti non potrebbero donare. Questi enti, in sostanza, si muovono al fine di creare condizioni favorevoli all'atto del dono.

---

<sup>2</sup> In 12 casi l'intervista ha interessato il Segretario generale, in un caso il Responsabile delle Relazioni Esterne; in un caso il Vicepresidente. Solo una delle 15 fondazioni comunitarie nate grazie al supporto di Cariplo, dopo ripetute richieste, non ha partecipato all'indagine.

<sup>3</sup> Per approfondire ulteriormente i diversi aspetti si rimanda a Bandera (2013a), Maino e Ferrera (2013) e Casadei (2015).

Tendenzialmente le risorse donate alla fondazione non vengono usate per finanziare direttamente le proprie attività, ma sono destinate ad aumentare il patrimonio. Questo, infatti, è usato per effettuare investimenti che possano conseguire il massimo rendimento possibile, senza tuttavia mettere a repentaglio il patrimonio stesso e/o intaccare la possibilità di realizzare correttamente le diverse attività sostenute. Sono quindi le rendite del patrimonio, e non il patrimonio in quanto tale, a finanziare la maggior parte delle iniziative sostenute autonomamente dalla fondazione. Risulta pertanto ovvio il fatto che quanto più sono alti i profitti degli investimenti effettuati, tanto più ampie, numerose e durature possono essere le attività intraprese dalla fondazione in favore della comunità. Coloro che guidano l'ente in questo senso devono essere in grado non solo di coinvolgere il maggior numero possibile di donatori, ma anche di stabilire strategie e regole tali da soddisfare le necessità sopracitate, facendo rendere adeguatamente il patrimonio ma evitando contemporaneamente di esporlo a rischi eccessivi (Barbetta 2013, Bandera 2013a, Casadei 2012a).

Il donatore può donare attraverso la cessione di proprietà immobiliari, mediante lasciti testamentari o, come più solitamente avviene, effettuando donazioni economiche attraverso due modalità: 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 possono essere utilizzate unicamente per compiere investimenti i cui rendimenti saranno impiegati per la realizzazione delle finalità previste dal fondo cui fanno riferimento. Le donazioni a sezione corrente sono invece volte a finanziare iniziative che richiedono erogazioni nel breve periodo: in questo modo è come se all'interno della fondazione si creassero delle piccole fondazioni autonome che indirizzano le risorse verso specifiche attività ritenute prioritarie dai finanziatori (Bandera 2013b). I fondi creati presso la fondazione possono prevedere entrambe le modalità di donazione. Il donatore, utilizzando il medesimo fondo, può quindi destinare una parte delle proprie donazioni all'incremento del patrimonio della fondazione – ma tali risorse non possono essere utilizzate per la realizzazione della finalità del fondo se non per la parte relativa ai rendimenti generati – o alla sezione corrente – le cui risorse possono essere utilizzate totalmente per perseguire le finalità per le quali il donatore ha creato il fondo. Chi dona alla fondazione ha la possibilità di costituire diverse tipologie di fondi, così che la donazione risponda nel modo più adeguato possibile a desideri, obiettivi e necessità del donatore stesso. È possibile, per esempio, creare fondi per sopperire ai bisogni della comunità; fondi alla memoria, costituiti per ricordare un proprio caro realizzando interventi in ambiti cui era particolarmente legato; fondi con diritto di utilizzo o indirizzo, in cui 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. I fondi possono essere costituiti anche da enti collettivi

e coinvolgere più soggetti sia sul fronte dei donatori sia su quello dei beneficiari. Esistono per esempio fondi di categoria, costituiti da organizzazioni datoriali per promuovere l'immagine del proprio ente e favorire le donazioni dei propri membri o associati, o fondi d'impresa, costituiti da singole imprese per la gestione della propria *Corporate Social Responsibility* (Ferrucci 2010 e 2006). La creazione di un fondo interno alla fondazione da parte di una persona, una famiglia, un'associazione o un'impresa assume pertanto un significato del tutto particolare, poiché incarna la volontà del donatore di creare un legame stabile con l'ente filantropico che si occupa di perseguire il benessere della comunità. Il fondo rappresenta in un certo senso la modalità privilegiata attraverso cui chi dona può sostenere l'ente che sostiene il territorio.

Oltre a raccogliere, investire e canalizzare risorse di natura economica e finanziaria, le fondazioni di comunità si configurano come soggetti in grado di attrarre e aggregare competenze, conoscenze e capacità di diversi attori sociali al fine di aumentare e migliorare quantità e qualità delle iniziative sostenute. Per perseguire al meglio la propria *mission* le fondazioni si interfacciano pertanto con soggetti del terzo settore che già operano e conoscono il territorio, hanno coscienza di problemi e necessità della comunità e tendenzialmente sono già impegnati nello sviluppo di risposte ai diversi bisogni presenti (Bandera 2012). Esse, dunque, fungono contemporaneamente da mediatori finanziari e da catalizzatori sociali, configurandosi cioè come soggetti capaci di mettere in circolo risorse non solo economiche ma anche relazionali che altrimenti rimarrebbero parzialmente o totalmente inutilizzate (Sacks 2000, Ferrucci 2010).

In sintesi, si può dire che la fondazione comunitaria nel perseguimento dei propri obiettivi si comporta da «intermediario filantropico», favorendo cioè l'atto del dono da parte di coloro i quali desiderano contribuire al benessere della comunità e garantendo loro le migliori condizioni possibili per perseguire tale scopo (Casadei 2012a). Tali condizioni sono create fondamentalmente attraverso quattro strade:

- offrendo uno «scudo burocratico» ai soggetti che decidono di donare: gli oneri legati alla donazione (tasse, documentazione, valutazione fattibilità, costi di gestione, eccetera) sono sostenuti dalla fondazione, che si assume tutti gli obblighi amministrativi e burocratici che altrimenti ricadrebbero sul donatore;
- valorizzando le risorse donate attraverso piani d'investimento che ne permettano un utilizzo duraturo e continuativo nel tempo;
- certificando e garantendo l'affidabilità delle realtà beneficiarie delle risorse, evitando così che i contributi siano diretti verso progettualità che non rispondono alle aspettative del donatore o che utilizzano tali risorse per scopi diversi rispetto a quelli previsti;
- consentendo al donatore flessibilità nell'uso delle risorse donate e aiutandolo a scegliere la destinazione delle stesse.

### 3. LE FONDAZIONI COMUNITARIE NATE GRAZIE A FONDAZIONE CARIPLO

Nel 1997 Fondazione Cariplo ha avviato un progetto specifico con l'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 questo genere di istituzioni filantropiche anche nel nostro paese. A seguito dell'approvazione della cosiddetta Legge Amato sulla ristrutturazione del sistema creditizio italiano (legge 218 del 30 luglio 1990) che impose a numerosi istituti bancari la divisione tra attività di credito e attività di beneficenza, la «nuova» Fondazione Cariplo si trovò priva di referenti territoriali – un ruolo precedentemente ricoperto dalle filiali della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde – e quindi nella necessità di trovare nuove modalità per mantenere i rapporti con le varie comunità locali. Le fondazioni comunitarie, già presenti in molti altri paesi ormai da diversi decenni, furono individuate da Cariplo come i soggetti più adeguati a colmare questo *gap* tra la Fondazione e i territori. Tali enti non avrebbero dovuto sostituire Cariplo nei propri rapporti coi vari contesti territoriali, ma ne avrebbero coadiuvato e sostenuto l'azione grazie alla propria vicinanza con le faccende della comunità. Dopo un periodo di progettazione durato circa due anni in cui furono esaminate le esperienze delle *community foundations* statunitensi e di altre realtà della filantropia comunitaria presenti nel panorama internazionale, Cariplo scelse di sostenere la costituzione di questo genere di enti, che avrebbero operato a livello provinciale<sup>4</sup> in Lombardia e nelle province piemontesi di Novara e del Verbano Cusio Ossola. A partire dal 1999 venne così avviato lo sviluppo effettivo delle prime fondazioni di comunità italiane, con la costituzione in quello stesso anno della Fondazione della Provincia di Lecco e della Fondazione della Comunità Comasca a cui, nei sette anni seguenti, avrebbero fatto seguito altre 13 fondazioni<sup>5</sup>.

La realizzazione delle diverse fondazioni comunitarie si è sviluppata in due fasi. Nella prima fase, Cariplo presentava l'idea alle principali autorità del territorio – come detto tendenzialmente coincidente con l'area della provincia – e, sulla base delle indicazioni ricevute, procedeva alla costituzione del cosiddetto Comitato d'Onore, un gruppo di soggetti rappresentativi della comunità e considerati abbastanza autorevoli da poter essere garanti

---

<sup>4</sup> Fanno eccezione la Fondazione Comunitaria Nord Milano e la Fondazione Comunitaria del Ticino Olona che, a differenza delle altre fondazione comunitarie, operano solo su porzioni (rispettivamente nord e nord-ovest) della ex Provincia di Milano – ora Città Metropolitana. Nelle restanti aree (sud ed est) Fondazione Cariplo ha preferito continuare a operare direttamente senza avvalersi della collaborazione di una fondazione comunitaria.

<sup>5</sup> 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.

di fronte all'opinione pubblica dell'importanza e della serietà dell'iniziativa di Fondazione Cariplo. Queste persone 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, indicare i componenti del primo Consiglio di amministrazione, preparare il piano strategico triennale e il bilancio preventivo dell'ente. I criteri adottati per individuare i membri del Comitato e del Consiglio prendevano in considerazione la diversa provenienza geografica – in modo che fossero rappresentate tutte le anime del territorio –, le competenze professionali e la possibilità di impegnarsi nella costituzione della fondazione.

#### **BOX 1. ORGANIZZAZIONE INTERNA DELLE FONDAZIONI COMUNITARIE NATE GRAZIE A CARIPLO**

*In generale le fondazioni comunitarie nate grazie al sostegno di Cariplo presentano una organizzazione interna molto simile. Oltre ai citati Comitato d'Onore e Comitato Promotore, presenti all'inizio del percorso costitutivo di tutte le fondazioni comunitarie, i diversi enti sono costituiti da:*

- *Comitato di nomina – composto da soggetti rappresentativi del territorio, coincidenti nella maggior parte dei casi con il Prefetto, il Presidente della Provincia, i Vescovi delle Diocesi del territorio, il Rettore dell'Università, il Presidente del principale Tribunale, esponenti degli ordini professionali e altre autorità ritenute di rilievo per la comunità locale. Ha il compito di nominare i membri del Consiglio di Amministrazione.*
- *Consiglio di amministrazione – dirige e amministra la fondazione; elegge Presidente, Vicepresidente e componenti del Comitato esecutivo; delibera in merito all'estinzione della fondazione e alla devoluzione del patrimonio; redige e approva i bilanci; detta le direttive concernenti raccolta di risorse, finanziamento di progetti e spese operative della fondazione; definisce le direttive e adotta le delibere relative alle erogazioni.*
- *Presidente – nominato dal Consiglio di amministrazione tra i suoi membri, è il rappresentante legale della fondazione; convoca e presiede il Consiglio di amministrazione e il Comitato esecutivo, cura l'esecuzione delle delibere da essi adottate e l'adozione, in caso di urgenza, di ogni provvedimento opportuno al funzionamento della fondazione.*
- *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.*
- *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, predisporre il bilancio preventivo e consuntivo.*
- *Collegio dei revisori dei conti – organo preposto al controllo dell'amministrazione della fondazione e alla vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto.*
- *Collegio dei probiviri – 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.*

Fonte: Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia (Bandera 2013a).

La seconda fase riguardava invece gli aspetti più prettamente economici, ovvero la costituzione del patrimonio della neonata fondazione comunitaria. Per permettere l'immediato funzionamento degli enti, Fondazione Cariplo scelse di garantire un contributo sostanzioso in termini di patrimonio: 5,2 milioni di euro. Al fine di favorirne una crescita costante, Cariplo decise anche di offrire un grosso incentivo a quelle fondazioni che si fossero dimostrate capaci di aumentare il proprio patrimonio 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 infatti a raddoppiare tale importo. Le dodici fondazioni che attualmente hanno raggiunto l'obiettivo sono quindi in possesso di un patrimonio di, almeno, 15,6 milioni. Nonostante la crisi le fondazioni comunitarie legate a Cariplo, anche grazie al meccanismo sopra indicato, negli ultimi anni sono state in grado di aumentare il valore dei propri patrimoni e incrementare il numero di interventi, anche se la quantità di risorse complessivamente erogate ha subito una flessione progressiva (tabella 1). Nel 2014 il patrimonio complessivo delle fondazioni comunitarie legate a Cariplo ha superato la soglia dei 250 milioni di euro. Nello stesso anno le donazioni pervenute agli enti sono state all'incirca 5 000, per un valore di 7,4 milioni di euro. Le quindici fondazioni hanno erogato verso i propri territori 21,6 milioni di euro, utilizzati per sostenere oltre 2 500 progetti di utilità sociale.

Tabella 1 - Attività economiche delle fondazioni comunitarie legate a Cariplo

	<i>Patrimonio complessivo</i>	<i>Risorse da Cariplo per erogazioni</i>	<i>Risorse da Cariplo per gestione</i>	<i>Totale risorse da Cariplo</i>	<i>Risorse derivanti da donazioni</i>	<i>Valore erogazioni effettuate</i>	<i>Numero progetti sostenuti</i>	<i>Bandi pubblicati</i>
<b>2006</b>	159 227 557	12 766 550	638 450	13 405 500	11 006 382	17 952 477	1 621	49
<b>2007</b>	171 569 690	13 947 850	656 150	14 604 000	11 371 449	19 529 398	1 837	70
<b>2008</b>	190 527 405	13 861 700	692 300	14 554 000	14 005 522	21 415 355	1 895	70
<b>2009</b>	202 918 904	13 830 700	723 300	14 554 000	9 066 520	19 684 202	1 729	65
<b>2010</b>	217 146 709	13 830 700	723 300	14 554 000	13 365 332	23 652 358	2 234	69
<b>2011</b>	220 677 317	13 830 700	723 300	14 554 000	8 185 266	22 001 186	2 328	74
<b>2012</b>	227 836 507	13 830 700	723 300	14 554 000	8 916 230	22 561 431	2 340	83
<b>2013</b>	240 787 775	13 830 700	723 300	14 554 000	7 879 854	21 498 221	2 464	82
<b>2014</b>	249 665 639	13 830 700	723 300	14 554 000	7 414 826	21 683 425	2 513	86
<b>TOTALE</b>	<i>249 665 639</i>	<i>109 729 600</i>	<i>5 603 400</i>	<i>115 333 000</i>	<i>83 796 555</i>	<i>168 294 628</i>	<i>16 448</i>	<i>562</i>

Fonte: Fondazione Cariplo.

#### 4. I FATTORI CHE INFLUENZANO I RAPPORTI TRA TESSUTO IMPRENDITORIALE E FONDAZIONI COMUNITARIE

Le fondazioni comunitarie nate grazie all'apporto di Cariplo, come sottolineato in precedenza, presentano strutture, dotazioni iniziali e finalità sostanzialmente omogenee. Eppure, mentre in taluni contesti le fondazioni hanno instaurato plurimi e solidi rapporti con le realtà imprenditoriali del territorio, che hanno portato a donazioni significative per lo sviluppo di progettualità in favore della comunità, in altri si evidenziano relazioni deboli e intermittenti che hanno condotto a risultati modesti. Nel corso delle interviste sono emersi almeno tre elementi ricorrenti (riassunti nella tabella 2), fra loro strettamente interconnessi, che risultano particolarmente importanti per provare a comprendere queste differenze: caratteristiche del contesto territoriale di riferimento; conformazione e stato di salute del tessuto imprenditoriale; strategie seguite dalla fondazione per intessere rapporti con il mondo delle imprese.

Tabella 2 – Fattori che influenzano il rapporto tra fondazioni comunitarie e mondo imprenditoriale

Fattori macro	Fattori specifici
Contesto territoriale	Dimensioni territoriali Ampiezza popolazione Situazione socio-economica Livello istituzionale di riferimento (Comune, Provincia, Regione)
Modus operandi della Fondazione	Composizione organi interni Relazioni informali Livello di "investimento" in comunicazione
Stato di "salute" del tessuto imprenditoriale	Concentrazione delle imprese Settori produttivi Ruolo delle associazioni di rappresentanza Impatto della crisi

In primo luogo risulta fondamentale comprendere le caratteristiche del territorio in cui si trovano a operare le fondazioni comunitarie. Queste ultime, come prima sottolineato, erano state originariamente concepite come realtà che avrebbero operato su base provinciale. Tale suddivisione territoriale già di per sé implica differenze anche consistenti dal punto demografico e della morfologia urbana, che possono ovviamente determinare importanti differenze operative per le fondazioni comunitarie che, seppure nate dallo stesso stampo, si trovano ad agire in condizioni certamente molto diverse. Si pensi ai territori della piccola (405 km<sup>2</sup>) ma popolosa (865 000 abitanti) provincia di Monza e Brianza e della grande (3 212 km<sup>2</sup>) ma scarsamente popolata (182 000 abitanti) provincia di Sondrio. In entrambi gli ambiti territoriali sono presenti fondazioni comunitarie

che, pur dotate dei medesimi strumenti, si trovano a dover affrontare sfide organizzative e logistiche che richiedono approcci e strategie certamente differenti. Allo stesso tempo bisogna tener conto delle differenze storiche, socio-culturali, economiche e politiche che possono esistere all'interno dell'area in cui opera la fondazione. È questo per esempio il caso della Fondazione Comunitaria della Provincia di Pavia, che opera su tre aree – Pavese, Lomellina e Oltre Po – con caratteri storico-culturali molto diversi nonostante la loro prossimità. O, ancora, quello della Fondazione Ticino Olona che, priva del carattere provinciale, si trova nella necessità di mediare tra diversi attori politici e istituzionali<sup>6</sup> di un area subprovinciale che conta 55 comuni e oltre mezzo milione di persone ivi residenti.

In secondo luogo, bisogna tener conto tanto della composizione che dello stato di salute del tessuto imprenditoriale del territorio. La Lombardia, la regione italiana col più alto numero d'impresе – 202 424 (Istat 2013) – dopo anni di contrazione nel 2014 ha visto un aumento del Pil dello 0,2 per cento (mentre il resto del paese segnava un calo dello 0,4 per cento) e molti indicatori relativi al mondo dell'impresa hanno finalmente iniziato a tornare su valori positivi (Banca d'Italia 2015). Tuttavia, mentre alcuni territori sembrano aver effettivamente assorbito i colpi inferti dalla crisi, non tutte le aree della regione paiono essere toccate da questa, seppur fragile, ripresa. Come emerso nel corso delle interviste, in molte province – specialmente quelle meridionali, ancora molto legate al settore agricolo e che presentano produzioni facilmente delocalizzabili in paesi in via di sviluppo – il tessuto imprenditoriale sembra essere ancora in forte difficoltà. Facile intuire come in queste aree il rapporto tra imprese e fondazioni comunitarie difficilmente possa sfociare in nuove donazioni, mentre in aree che stanno uscendo positivamente dalla crisi le imprese sembrano dimostrare una maggiore disponibilità a donare e contribuire al benessere del territorio. Un altro fattore di cui tener conto è la presenza di associazioni di categoria più o meno strutturate, che possono sostenere e aiutare le realtà imprenditoriali e fungere da tramite tra quest'ultime e le fondazioni comunitarie. Non bisogna tuttavia pensare che – al di là delle caratteristiche del territorio di riferimento – un tessuto imprenditoriale forte sia la *condicio sine qua non* affinché la fondazione comunitaria possa intessere positive relazioni con le imprese. Un'alta concentrazione di imprese in buona salute rappresenta certamente un grande vantaggio per le fondazioni che desi-

---

<sup>6</sup> La Fondazione Ticino Olona è 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 –, tra i soci fondatori sono presenti tre grandi comuni della zona nord-ovest di Milano (Legnano, Abbiategrasso e Magenta) e Azienda Sociale, un consorzio che si occupa di servizi alla persona cui partecipano diversi comuni dell'area di Castano Primo. A questi vanno aggiunti altri comuni di minori dimensioni che sono progressivamente arrivati a influire sulle scelte della fondazione.

derano ampliare il novero dei propri donatori e l'orizzonte dei propri interventi. Tuttavia, come vedremo più avanti, non mancano casi in cui le difficoltà delle aziende impegnate nel sostegno al territorio sono state ovviate grazie all'azione delle fondazioni comunitarie, che hanno individuato strade alternative per la realizzazione di progettualità la cui realizzazione sarebbe stata fortemente improbabile attraverso la sola azione delle singole imprese.

Il terzo elemento, probabilmente il più importante – su cui si concentra l'attenzione del prossimo paragrafo –, riguarda il *modus operandi* adottato dalle fondazioni comunitarie per entrare in rapporto col mondo imprenditoriale del proprio territorio. In generale, si evidenziano tre piani su cui si strutturano le azioni delle fondazioni in tal senso.

Il primo piano, che potremmo definire *istituzionale*, riguarda il coinvolgimento di esponenti del mondo imprenditoriale negli organi della fondazione. Il secondo, definibile delle *relazioni informali*, riguarda la propensione degli esponenti della fondazione (consiglieri, presidenti, segretari generali, revisori, volontari, ecc.) a utilizzare le proprie relazioni personali per coinvolgere esponenti del mondo imprenditoriale per perseguire la *mission* della fondazione.

Il terzo, che potremmo definire *comunicativo*, riguarda invece la capacità della fondazione di sviluppare strategie di comunicazione che si rivolgano direttamente alle imprese per incentivare un loro coinvolgimento nelle attività dell'ente.

## 5. LE STRADE SEGUITE DALLE FONDAZIONI PER ENTRARE IN RAPPORTO COL MONDO DELLE IMPRESE

Le relazioni tra fondazioni comunitarie e imprese si concretizzano anzitutto all'interno degli organi interni alle fondazioni. Come sottolineato in precedenza, già negli organi «costituenti» delle fondazioni – Comitato d'Onore e Comitato Promotore – era prevista la presenza di esponenti del mondo imprenditoriale. Similmente, anche nei Consigli di amministrazione frequentemente siedono rappresentanti di aziende, associazioni datoriali, organizzazioni di categoria e/o Camere di Commercio. In alcuni casi la presenza di personalità provenienti da realtà imprenditoriali è regolata direttamente dallo Statuto della fondazione – che può prevedere la presenza all'interno del Comitato di Nomina di imprese di riconosciuta importanza per il territorio, come per esempio gli istituti di credito, che esprimono uno o più consiglieri nel CdA – ma anche in assenza di previsioni in tal senso è uso che all'interno dell'organo siano presenti tali soggetti. Non mancano inoltre casi in cui i CdA delle Fondazioni abbiano eletto come presidente proprio un imprenditore<sup>7</sup>. La scelta di

---

<sup>7</sup> Ultimo caso in ordine di tempo è quello della Fondazione della Comunità Novarese, il cui Consiglio di Amministrazione in giugno ha eletto Cesare Ponti, *patron* della Ponti Aceto Spa, alla carica di Presidente.

prevedere la presenza di esponenti del mondo imprenditoriale negli organi della fondazione, come è emerso nel corso delle interviste, è determinata principalmente da due ragioni. Da una parte è sintomo della volontà di rappresentare negli organi le diverse anime della comunità e, conseguentemente, nella maggioranza dei casi è stato ritenuto opportuno coinvolgere il mondo imprenditoriale alla luce della sua importanza per i territori. Dall'altra parte si evidenzia il desiderio di coinvolgere quanto più possibile gli imprenditori nella vita della fondazione comunitaria nel tentativo di incoraggiarne il coinvolgimento attraverso la costituzione di fondi o la collaborazione alla realizzazione di singole progettualità sostenute dalla fondazione.

Bisogna tuttavia tener conto che la presenza di esponenti del mondo imprenditoriale negli organi delle fondazioni non determina necessariamente e automaticamente una maggiore sinergia tra queste due sfere. In questo senso è dunque importante capire se e quanto il piano istituzionale sia influenzato da quello relazionale, ovvero quali siano i rapporti personali che legano gli esponenti del mondo imprenditoriale alla fondazione. Questo elemento potrebbe apparire secondario, ma essendo le fondazioni comunitarie italiane delle istituzioni tutto sommato «giovani» (la maggior parte esiste da meno di un quindicennio) e costituite da attori della comunità locale *per* la comunità locale, è ovvio che i rapporti intercorrenti tra tali attori rivestano un ruolo primario quasi fondamentale. Lo stesso gesto del donare, per sua natura, richiede la valorizzazione della dimensione personale e, allo stesso modo, la costituzione di una infrastruttura sociale realmente capace di veicolare tale gesto, com'è appunto la fondazione comunitaria (Casadei 2012b; 2015).

In questo senso il coinvolgimento più o meno intenso del mondo imprenditoriale, sia da un punto di vista degli incarichi all'interno della fondazione che del contributo economico fornito alla fondazione stessa, può dipendere moltissimo dai rapporti personali che i suoi esponenti possiedono con coloro i quali si adoperano per la crescita e lo sviluppo della fondazione. Come ci hanno spiegato diversi intervistati, molti imprenditori hanno deciso di impegnarsi verso la fondazione quasi esclusivamente su invito o consiglio di persone stimate, spesso già coinvolte a diverso titolo nella gestione dell'ente. Non sono isolati casi in cui, specialmente nei primissimi anni di vita delle fondazioni, grandi donazioni provenienti dal mondo dell'imprenditoria siano arrivate all'ente filantropico grazie all'intermediazione personale svolta da componenti del Comitato d'Onore, dal Comitato Promotore, dal Comitato di Nomina o dal Consiglio di Amministrazione. Similmente, il contributo di esponenti delle imprese al rafforzamento economico, organizzativo e strategico della fondazione – attraverso per esempio l'allargamento del novero dei donatori o l'aumento dei contributi destinati a fondi già esistenti – è stato più significativo laddove erano presenti gruppi creatisi sulla base di rapporti di stima e amicizia tra i membri della fondazione stessa.

C'è però anche l'altra faccia della medaglia. Alcuni Segretari generali nel corso delle interviste hanno sottolineato come esponenti del tessuto imprenditoriale che pur

ricoprono cariche interne alle fondazioni, anche ai massimi livelli, a volte non vivano con particolare interesse la vita dell'ente. Laddove la nomina di un nuovo componente degli organi interni alla fondazione, la costituzione di un fondo o il sostegno a un progetto specifico vadano a fondarsi unicamente su di un rapporto personale, il rischio è che nel momento in cui tale rapporto si indebolisca o venga meno, anche l'interesse per l'attività delle fondazione possa progressivamente scemare. Anche il piano relazionale, per quanto forte e sviluppato possa essere, nella maggior parte dei casi si rivela pertanto insufficiente a coinvolgere continuamente il tessuto imprenditoriale nello sviluppo delle attività delle fondazione comunitarie.

Dove il coinvolgimento formale del piano istituzionale e quello informale del piano relazionale risultano non sufficienti a garantire un coinvolgimento consistente del mondo imprenditoriale, quali soluzioni possono essere ricercate per ovviare a questo problema? Nel corso di quasi tutte le interviste è emersa la percezione che non sia più sufficiente affidarsi alle strade finora seguite e che sia necessario allargare gli orizzonti delle fondazioni per coinvolgere maggiormente le imprese, sviluppando strategie di comunicazione che permettano di rivitalizzare le relazioni già esistenti e di instaurarne di nuove. Negli ultimi anni molte fondazioni hanno approntato piani di comunicazione per farsi conoscere maggiormente sul territorio nel tentativo di coinvolgere un sempre maggior numero di attori, sia sul fronte dei donatori che degli operatori, nello sviluppo delle proprie attività. Tuttavia tali strategie sono state implementate quasi esclusivamente in maniera generica, senza focalizzarsi su un target specifico come quello delle imprese.

## **6. I FRUTTI DELLA COLLABORAZIONE TRA FONDAZIONI E IMPRESE: ALCUNI ESEMPI CONCRETI**

Di seguito proponiamo alcuni esempi che mostrano come la sinergia tra fondazioni comunitarie e mondo imprenditoriale possa dare luogo a positive esperienze sviluppate in un'ottica di secondo welfare. Nel corso delle interviste sono emersi moltissimi casi che sarebbe stato interessante riportare in questa sede ma, per brevità, ne sono stati scelti alcuni ritenuti più significativi, in quanto mostrano come lo sviluppo dei rapporti tra le fondazioni e il tessuto imprenditoriale di un dato territorio possa seguire percorsi diversi ma egualmente efficaci per il perseguimento del bene comune.

In primo luogo sarà approfondito il *modus operandi* seguito da due fondazioni che – anche grazie ai contesti favorevoli in cui si trovano a operare – più di altre hanno investito nei rapporti con il mondo delle imprese. I due esempi scelti, relativi alle province di Novara e Brescia, mostrano come, al di là della capacità di attrarre donatori, alcune fondazioni abbiano mantenuto un atteggiamento fortemente proattivo nello svolgimento del loro ruolo di intermediario filantropico. In un caso spingendo le imprese donatrici a orientare i propri sforzi verso determinate aree di

bisogno; nell'altro intessendo un rapporto continuativo nel tempo che annualmente garantisce significative risorse per sostenere interventi sociali diffusi sul territorio. In secondo luogo si è voluto sottolineare il lavoro svolto dalla Fondazione del Verbano Cusio Ossola che, nonostante sia una delle fondazioni più «giovani» nate grazie a Fondazione Cariplo (ancora non ha raggiunto l'obiettivo sfida) abbia fatto fruttare la sinergia nata con un'azienda del territorio andando perfino a influenzare le *public policies* di un piccolo comune del verbano.

In terzo luogo, si sono volute mostrare le azioni positive messe in atto da un'altra «giovane» di Cariplo: La Fondazione del Ticino Olona. Nonostante sia anch'essa alle prese con il raggiungimento dell'obiettivo sfida e sia attiva su un territorio apparentemente più complesso e disomogeneo rispetto alle altre fondazioni (si veda la nota 4), ha sperimentato una modalità interessante per valorizzare il proprio rapporto con le imprese nonostante l'assenza di fondi riconducibili alle stesse. Da ultimo, si è scelto di raccontare un progetto – ancora in fase di svolgimento – che vede l'impegno congiunto di quattro fondazioni comunitarie su un'iniziativa di sostegno alle organizzazioni del terzo settore promossa da un'impresa della grande distribuzione organizzata. Questa collaborazione, una novità interessante per numero di fondazioni e territori coinvolti, potrebbe forse rappresentare un precedente transterritoriale sulla base del quale sviluppare future progettualità trasversali.

### *6.1 Novara: la capacità di individuare e indicare i bisogni favorendo interventi congiunti*

La Fondazione della Comunità Novarese opera in una provincia con un ricco tessuto industriale, storicamente organizzato in distretti produttivi in cui le aziende sono già costituite in reti fortemente legate al territorio. Questo elemento ha favorito lo sviluppo di solidi legami tra queste realtà e la Fondazione, presso la quale sono stati costituiti numerosi fondi riconducibili al mondo imprenditoriale. Per numero (12) e consistenza monetaria dei fondi (oltre 2100000 euro complessivi), dunque, la fondazione novarese ha raggiunto buoni risultati per quel che riguarda il contributo del mondo imprenditoriale. Una situazione apparentemente ottimale, che tuttavia all'interno dell'ente non è ritenuta sufficiente per fare la differenza sul territorio. Le risorse a disposizione, infatti, spesso restano parzialmente inutilizzate o vengono destinate a piccole progettualità che incidono relativamente sul benessere della comunità nel suo insieme. Da qui la scelta della Fondazione di spingere le singole realtà verso il sostegno a grossi progetti portati avanti dalla Fondazione, unendo le risorse per la realizzazione di interventi in ambiti giudicati prioritari. È stato questo il caso del progetto di riqualificazione del Reparto di Neonatologia e Pediatria dell'Ospedale di Borgomanero, l'acquisto di strumenti per la diagnostica neonatale per l'Ospedale Maggiore di Novara o il finanziamento di un Centro per disabili. Si evince così la volontà della fondazione comunitaria di non limitarsi ad attirare e far fruttare risorse provenienti dal tessu-

to imprenditoriale, ma anche di canalizzarle verso le aree di bisogno ritenute più urgenti. La fondazione in questo senso assolve pienamente al proprio ruolo di intermediario filantropico, dimostrandosi capace non solo di attirare e valorizzare le donazioni, ma anche di indirizzare, consigliare e accompagnare i donatori nelle proprie scelte.

### *6.2 Brescia: perché bisogna coltivare i rapporti per far germogliare esperienze diffuse di secondo welfare*

La Fondazione della Comunità Bresciana è attiva su un territorio molto complesso: esteso (quasi 4785 km<sup>2</sup>), popoloso (1 263 933 abitanti), contraddistinto da zone dalla forte identità – come la Valcamonica, la Val Sabbia e la Val Trompia – in cui circa il 93 per cento dei comuni ha meno di 15 000 abitanti e oltre il 25 per cento ne ha meno di 2 000. Una situazione in cui, specialmente per quel che riguarda le zone più lontane, può risultare difficile l'implementazione di servizi da dedicare alle fasce più vulnerabili della popolazione (Bandera 2013a). La Fondazione negli anni ha avviato diversi progetti su questo fronte, anche grazie al rapporto continuativo col Credito Bergamasco. Negli anni questa sinergia ha permesso di emanare 7 bandi dedicati all'assistenza sociale e socio-sanitaria rivolti a organizzazioni non profit aventi sede o operatività nei territori dei Comuni della provincia di Brescia dove sono presenti filiali dell'istituto di credito. Questo impegno si è tradotto nel finanziamento di 150 progetti per un valore complessivo di 1 854 000 euro. Tali progettualità hanno potuto contare su erogazioni della Fondazione pari a 660 000 euro – 337 000 euro dal fondo Credito Bergamasco – e su cofinanziamenti provenienti dalle organizzazioni del terzo settore coinvolte nelle iniziative. Nell'anno 2013 il bando ha raggiunto un valore di 100 000 euro e ha permesso di sostenere 27 progetti su tutto il territorio provinciale. Pur possedendo un fondo tutto sommato limitato (183 000 euro) il Credito Bergamasco annualmente garantisce, attraverso la sezione corrente del fondo, le risorse necessarie all'emissione di un nuovo bando (50 000 euro nel 2013). È questo il segno di una fondazione che non solo è in grado di coinvolgere le imprese nello sviluppo di attività in favore del territorio, ma è capace di svolgere tale compito in maniera tale da determinare il ripetersi, anno dopo anno, di interventi di grande rilevanza (e visibilità) per la comunità, coinvolgendo le organizzazioni del terzo settore e avviando progettualità in una grande pluralità di contesti territoriali.

### *6.3 Vco: se il welfare aziendale diventa territoriale*

Pur essendo una delle più «giovani» dell'area Cariplo, la *Fondazione Comunitaria del Verbano Cusio Ossola*, è stata capace di sviluppare un proficuo rapporto con l'Alessi di Omegna – azienda di design attiva a livello internazionale. Alessi è un'impresa di medie dimensioni che nonostante la crisi sembra godere di buona salute (nel 2012 ha fatturato circa 85 milioni di euro), grazie soprattutto alle proprie esportazioni verso

l'estero. L'azienda, nonostante questo carattere internazionale, non ha mai voluto rinunciare a sostenere il proprio territorio, cui è ancora molto legata, ma al contempo ha preferito non avventurarsi nella creazione di una propria fondazione d'impresa, ritenendola un impegno eccessivo in termini di costi e tempo. Alessi si è quindi rivolta alla Fondazione Comunitaria del Verbano Cusio Ossola. Nel 2008 è stato creato il Fondo Giovanni Alessi Anghini, finalizzato a garantire una maggiore efficacia e incisività delle attività sociali dell'azienda. Dalla sua creazione il fondo, che attualmente conta un patrimonio di circa 250 000 euro, ha permesso ad Alessi di destinare risorse ad attività educative e socio-culturali del territorio ma, soprattutto, di sostenere iniziative di volontariato promosse dai propri dipendenti ed ex dipendenti. Due volte l'anno, attraverso appositi bandi queste categorie possono presentare progetti sociali da sviluppare grazie alle risorse messe a disposizione dall'azienda, portando in dote la propria esperienza maturata nelle varie associazioni di volontariato. Nel 2013 Alessi grazie al supporto della Fondazione ha lanciato «Buon Lavoro – La fabbrica con la città», un progetto innovativo per gestire momenti di sovracapacità produttiva ed evitare di ricorrere alla cassa integrazione per i propri lavoratori. La decisione dell'azienda è stata quella di provare a valorizzare in maniera diversa il lavoro dei dipendenti, impiegando il loro tempo in attività socialmente utili a favore della comunità in cui vivono e lavorano. In totale Alessi ha messo a disposizione del Comune di Omegna e del Consorzio dei Servizi Sociali del Cusio circa 9 000 ore di lavoro complessive che, tra le altre cose, hanno permesso la ritinteggiatura della scuola elementare, la pulizia delle aree verdi, l'accompagnamento di anziani e disabili. Nel giugno 2014 è stata avviata una seconda fase del progetto, finalizzata non solo a valorizzare il lavoro dei dipendenti dell'impresa ma a dare sostegno a progetti che favoriscano la creazione di posti di lavoro, la conservazione dei posti a rischio, l'inserimento lavorativo di persone inoccupate e disoccupate del Vco e la formazione e riqualificazione professionale.

#### *6.4 Ticino Olona: sinergie scuola-lavoro, grazie alla capacità di advocacy*

La Fondazione del Ticino-Olona, come detto anche in precedenza, non svolge le proprie attività su base provinciale ma su un territorio che unisce quattro aree che fanno riferimento ai maggiori comuni del territorio: Abbiategrasso, Castano Primo, Legnano e Magenta. Caratterizzata da una forte tradizione industriale e manifatturiera, quest'area negli ultimi decenni ha visto una riduzione della propria spinta produttiva e una diminuzione sia della quantità che della dimensione delle imprese – circa il 92 per cento delle imprese dell'Alto Milanese contano oggi meno di 10 addetti<sup>8</sup>. Da qui le difficoltà della fondazione a entrare in rapporto con le singole imprese che, a fronte delle loro piccole e piccolissime dimensioni, non hanno finora costituito fondi o sostenuto progetti specifici. Nonostante tale limite la Fondazione Ticino Olona ha

---

<sup>8</sup> Portale Sovracomunale dell'Alto Milanese: <http://www.altomilanese.mi.it/static/default/II-Territorio-dell-Altomilanese-750.aspx>.

comunque sperimentato una via interessante per sviluppare progetti in favore della comunità grazie al coinvolgimento delle imprese del territorio. Nel 2014 Confindustria Alto Milanese, aderendo a una richiesta dell'Isis Bernocchi di Legnano, ha promosso e coordinato un'azione di raccolta fondi per finanziare un nuovo laboratorio di meccanica e un'aula di informatica all'interno dell'Istituto. All'iniziativa hanno aderito 26 imprese meccaniche associate, ma la raccolta si è fermata a 67 000 dei 135 000 euro necessari per la realizzazione del progetto. A questo punto la fondazione comunitaria, contattata da Confindustria, ha svolto un'azione di *advocacy* su Fondazione Cariplo, che ha garantito la restante parte del finanziamento e permesso l'acquisto dei macchinari. La Fondazione Ticino Olona, pur non avendo risorse a disposizione<sup>9</sup> ha permesso il perseguimento di un progetto che ha sicuramente rafforzato la sinergia tra scuola e mondo del lavoro in un territorio in cui è necessaria la presenza di addetti formati in settori importanti per l'economia locale.

### 6.5 Il progetto trasversale che mette insieme fondazioni comunitarie e grande distribuzione

Da ultimo, si segnala un progetto, partito a metà settembre 2015 e ancora in corso, che coinvolge trasversalmente la Fondazione Comunitaria del Varesotto, la Fondazione della Comunità del Novarese, la Fondazione Comunitaria del Verbano Cusio Ossola e la Fondazione Comunitaria del Ticino Olona. Il progetto «La spesa che fa del bene» ideato e promosso da Tigros – catena della grande distribuzione organizzata attiva in Piemonte e nel Nord Lombardia – si propone di finanziare e sostenere l'attività di associazioni onlus che operano nel settore dei servizi alla persona. Il progetto si suddivide in tre fasi. Nella prima, dopo essersi registrate sul sito di Tigros, le associazioni candidate a ricevere il finanziamento saranno valutate da tre commissioni intermedie, una per ogni macroarea in cui è diviso il progetto<sup>10</sup>, che selezioneranno 10 associazioni di ciascun ambito territoriale. Nella seconda fase sul sito di Tigros i clienti potranno votare una associazione per macroarea: le 3 onlus più votate online, per ogni singola macroarea, accederanno alla fase finale. Durante tale fase i clienti Tigros potranno votare le associazioni finaliste direttamente nei punti vendita, con gettoni da inserire in apposite urne posizionate dopo le casse e acquisibili a fronte di acquisti effettuati all'interno dei punti vendita. Alla conclusione dell'evento, fissata per il 1° febbraio 2016, sulla base dei voti espressi dai clienti verranno finanziate 9 associazioni: tre per ogni macroarea, con contributi a fondo perduto, per un montepremi complessivo di 50 000 euro<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> La Fondazione è ancora impegnata nel raggiungimento del cosiddetto obiettivo sfida e sta pertanto concentrando i propri sforzi verso l'aumento del patrimonio.

<sup>10</sup> «Macro area 1) Provincia di Novara e Vco», «Macro area 2) Provincia di Varese», «Macro area 3) Alto milanese – Milano e Provincia di Como».

<sup>11</sup> Al primo classificato un contributo di 8 000 euro, al secondo 5 000 euro, al terzo 3 000. Alla onlus che otterrà in assoluto più gettoni sarà devoluto un contributo extra di 2 000 euro.

Un progetto, dunque, che non solo sfrutta il ruolo di intermediario filantropico proprio delle fondazioni, le quali come detto covaluteranno e indirizzeranno le risorse donate verso associazioni, ma che coinvolge gli enti filantropici in una inedita attività trasversale voluta e finanziata da un'impresa privata attiva su tutti i loro territori operativi.

## **7. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: LE STRADE PERCORRIBILI PER RAFFORZARE SINERGIE IN SOSTEGNO DEL TERRITORIO**

Alla luce degli spunti offerti in questo capitolo si vogliono segnalare alcuni aspetti che risulteranno sempre più importanti per ampliare e consolidare il rapporto tra imprese e fondazioni comunitarie e, più in generale, per rafforzare il ruolo delle fondazioni di comunità quali attori filantropici dei propri territori.

Dalle interviste svolte è emerso come nelle diverse aree, nonostante la struttura e la dotazione economica iniziale fossero molto simili, le fondazioni abbiano intrapreso, volenti o nolenti, strade differenti per sviluppare i rapporti con le componenti aziendali. In queste scelte, come detto, sono intervenuti numerosi fattori (conformazione del territorio, caratteristiche delle imprese, periodo di sviluppo della fondazione, capacità relazionali dei dirigenti della fondazione, eccetera.) che hanno inevitabilmente determinato esiti anche molto distanti fra loro. Mentre alcune fondazioni sono state in grado non solo di instaurare ma anche di sviluppare solidi rapporti con le realtà aziendali, altre si sono rivelate incapaci di coinvolgere continuamente le imprese nella realizzazione dei propri obiettivi e di mantenere con le stesse rapporti proficui. Independentemente dal livello di tali rapporti, in tutte le interviste è emerso il forte desiderio di rinforzare le relazioni col tessuto imprenditoriale, individuato come il settore che più potrebbe contribuire allo sviluppo delle fondazioni comunitarie e delle loro attività in futuro. A fronte delle crescenti difficoltà degli attori pubblici nel garantire servizi di welfare ai propri cittadini, per le ragioni sopra indicate, le imprese sono oggi individuate dalle fondazioni comunitarie come le componenti che più di altre negli anni a venire potranno dare impulso a processi di secondo welfare capaci di andare oltre le difficoltà degli attori locali.

Sono state tuttavia evidenziate alcune criticità che frenano tale prospettiva. *In primis* si tratta di fattori di natura prettamente interna alle fondazioni – le difficoltà organizzative, la scarsità di personale, il limitato impegno profuso da alcuni dirigenti o membri del CdA, l'assenza di una strategia complessiva sull'uso delle risorse sono solo alcune delle questioni emerse – che comunque richiedono evidentemente soluzioni valutabili caso per caso. Ciononostante, esistono anche alcune dinamiche che sono emerse in tutte le interviste effettuate. La più ricorrente riguarda la difficoltà nel comunicare cosa faccia la fondazione comunitaria e, conseguentemente, quali vantaggi potrebbe portare alle imprese – ma anche a tutti gli altri enti del territorio che potrebbero essere interessati – che decidessero di ricorrevi. I problemi

di comunicazione, in particolare, si articolano su tre dimensioni: interna, esterna e trasversale alle fondazioni.

In molte situazioni i rapporti instaurati dalle fondazioni comunitarie con le imprese del territorio risultano deboli e, come detto, si limitano alla presenza passiva di esponenti del mondo imprenditoriale all'interno degli organi della fondazione, alla presenza di piccoli fondi e/o al sostegno di singole progettualità. In questi casi le fondazioni potrebbero orientarsi verso strategie di comunicazione che si rivolgano anzitutto a quelle realtà, nel nostro caso imprenditoriali, con cui già intrattengono rapporti, siano essi istituzionali, informali o formalizzati. L'azione «interna» dovrebbe configurarsi come una sorta di richiamo attraverso cui ribadire cosa fa la fondazione, quali siano i suoi obiettivi e quali le opportunità e vantaggi che potrebbero derivare per un'impresa che decidesse di ricorrere agli schemi proposti dall'ente per contribuire al benessere della comunità. Nelle interviste è infatti emerso come spesso anche i soggetti che già sono legati a diverso titolo all'ente non abbiano piena consapevolezza delle sue potenzialità, e usufruiscano solo parzialmente dei suoi servizi. La strategia potrebbe quindi essere declinata anche verso l'«esterno», ovvero orientata anche a quegli attori del territorio che non conoscono e non operano insieme alla fondazione. A tale strategia esogena potrebbero ricorrere non solo le fondazioni che ancora non hanno sviluppato grandi rapporti con le componenti imprenditoriali, ma anche le fondazioni che sono state in grado di strutturare relazioni solide e continuative con le imprese del territorio, nel tentativo di coinvolgere un numero sempre più alto di soggetti per il perseguimento degli obiettivi dell'ente. Gli intervistati lamentano che per implementare tali piani, specialmente per quel che riguarda le campagne «esterne», servirebbero tuttavia competenze e risorse di cui le fondazioni attualmente non sono dotate.

Da ultimo, nel corso dell'indagine è emerso come i problemi di comunicazione delle fondazioni non siano solo di natura interna ed esterna ma anche, potremmo dire, di natura «trasversale». Le interviste hanno rivelato come generalmente ci sia una grande difficoltà per le fondazioni nel confrontarsi l'una con l'altra circa problematiche esistenti, idee sviluppate e azioni intraprese, e come non si riescano a individuare strategie – come nel caso della comunicazione – che possano essere assunte trasversalmente nei vari territori. In altre parole, pur avendo la stessa «madre», le 15 «sorelle» paiono essere poco propense a rapportarsi l'una con l'altra. In un certo senso, non solo la mano destra non sa cosa faccia la sinistra, ma addirittura le dita della stessa mano non hanno idea di cosa stiano facendo le proprie vicine. In alcuni casi, inoltre, è emersa non solo una scarsa volontà degli organi dirigenti di entrare in rapporto con altre fondazioni, ma è anzi stata evidenziata una sorta di «competitività distorta» che, più o meno consciamente, ha portato a evitare rapporti con altre fondazioni comunitarie. Un peccato, vista anche la ricchezza di iniziative avviate in alcuni contesti e la concomitante difficoltà a implementarne di simili in altri. Nella maggior parte dei casi, al di là delle limitate occasioni di incontro istituzionali (come

gli incontri promossi periodicamente da Cariplo), anche quando esistono relazioni tra diverse fondazioni comunitarie queste non sono formalizzate ma si limitano a un rapporto personale tra i rappresentanti degli enti, che inevitabilmente rischiano di andare perse nel momento in cui uno dei due interlocutori dovesse lasciare il suo incarico. Alcune fondazioni hanno promosso autonomamente momenti per confrontarsi con altre realtà della filantropia comunitaria, i quali tuttavia si sono rivelati occasionali e hanno registrato partecipazioni parziali. Nel 2014, per esempio, la Fondazione della Comunità Bresciana, ha organizzato un evento a cui sono stati invitati i Presidenti e i Segretari generali delle fondazioni di area Cariplo al fine di incrementare conoscenza e collaborazione reciproca, cui sono intervenute 10 fondazioni. Sul tale fronte Fondazione Cariplo ha recentemente intrapreso una serie di azioni votate al riallacciamento delle relazioni con e tra le fondazioni comunitarie, votate a uniformare le strategie comunicative e favorire la condivisione di informazioni ed esperienze tra i vari enti. Nel futuro prossimo occorrerà capire se e quanto tali azioni andranno a influenzare positivamente le azioni delle singole realtà territoriali.

In estrema sintesi, si può affermare che anche se le fondazioni comunitarie nate grazie al sostegno di Cariplo posseggono strutture organizzative, *mission* e modalità operative simili, queste in realtà si trovano a operare in situazioni economiche, sociali e, a volte, culturali molto diverse, che inevitabilmente influenzano anche il rapporto delle stesse fondazioni con le componenti aziendali. In molti casi tuttavia, nonostante le difficoltà che si sono trovate ad affrontare, molte fondazioni sono state in grado di dar luogo a collaborazioni positive che meriterebbero di essere conosciute, *in primis* da coloro i quali operano per raggiungere i medesimi obiettivi.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Banca d'Italia (2015), *Economie Regionali. L'economia della Lombardia*, Banca d'Italia Euro-sistema, n. 3
- Bandera L. (2012), *Le fondazioni di comunità in Italia: uno sguardo di insieme*, <http://secondowelfare.it/terzo-settore/fondazioni/le-fondazioni-di-comunita-in-italia.html>
- (2013a), «Le fondazioni di comunità: una nuova declinazione della filantropia», in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- (2013b), *La Fondazione della comunità bresciana*, <http://secondowelfare.it/fondazioni/fondazione-della-comunita-bresciana-intervisa-valtorta.html>
- (2014), *Quando aziendale fa rima con territoriale: il welfare di Alessi*, <http://secondowelfare.it/aziende/quando-welfare-aziendale-fa-rima-con-welfare-territoriale-il-modello-alessi.html>
- Barbetta G.P. (2013), *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*, Bologna, il Mulino
- Casadei B. (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, giugno, pp. 28-35
- (2015), *Le fondazioni di comunità. Strumenti e strategie per un nuovo welfare*, Roma, Carocci
- Ferrera M. (2013), «Secondo welfare: perché? Una introduzione», in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Ferrucci F. (2006), «Il ruolo delle fondazioni comunitarie nello sviluppo del welfare societario», in *Le fondazioni comunitarie: motore di solidarietà*, Como, 8 giugno
- (2010), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore*, vol. II: *Il caso delle fondazioni di comunità*, Milano, Franco Angeli
- Istat (2013), *9° Censimento dell'Industria e dei Servizi e Censimento delle Istituzioni Non Profit*
- Lodi Rizzini C. (2013), «I Comuni: le risposte territoriali alla crisi», in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Maino F. (2013), «Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio», in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Maino, F., Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Mallone G. (2015), «Come cresce il welfare aziendale in Italia», in *Percorsi di secondo welfare*, <http://secondowelfare.it/aziende/come-cresce-il-welfare-aziendale-in-italia-rapporto-2015-odem.htm>
- 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.