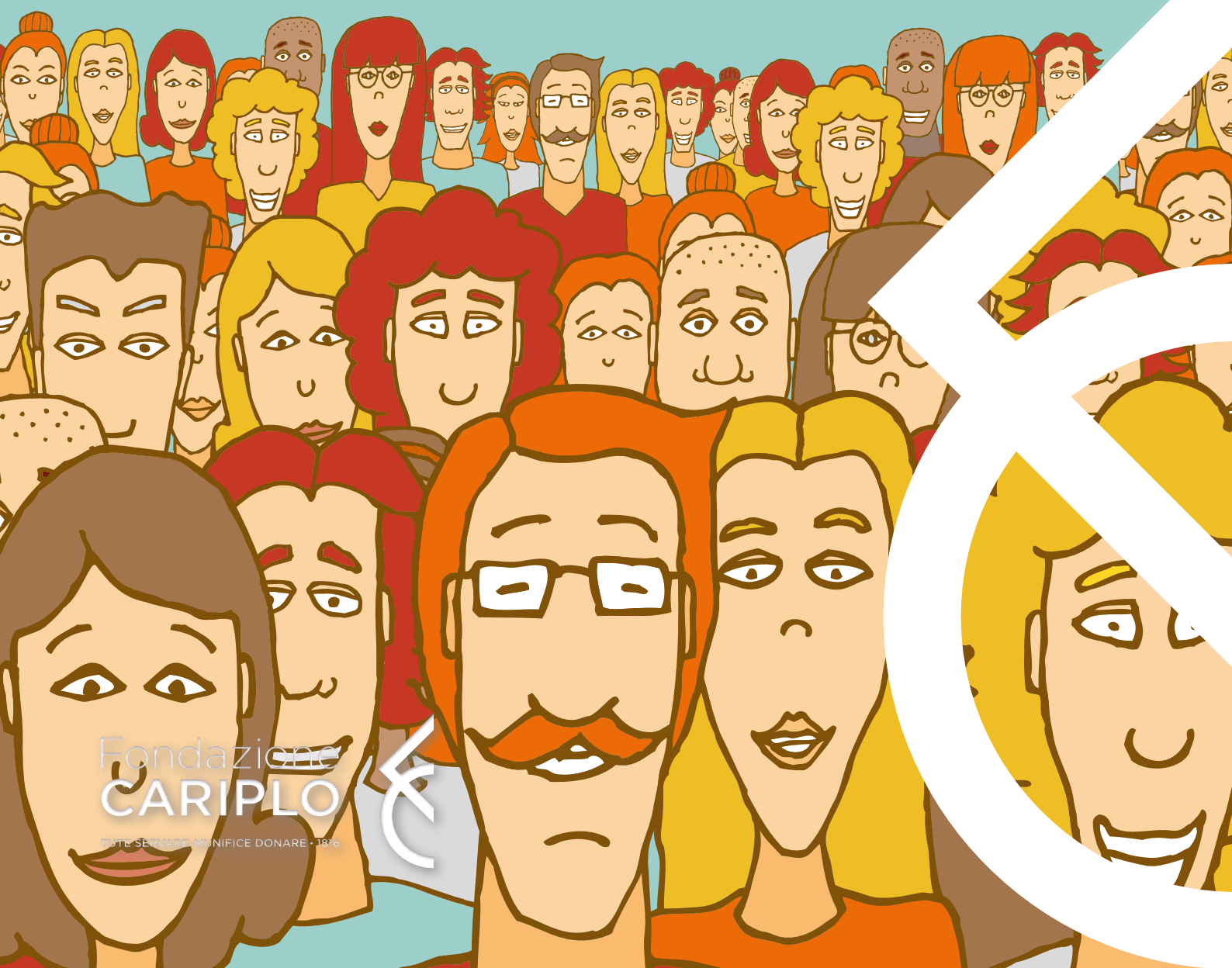


# FONDAZIONI DI COMUNITÀ

L'esperienza di Fondazione Cariplo

QUADERNI DELL'OSSERVATORIO • Approfondimenti

31



Fondazione  
**CARIPLO**

TUTTE LE SERVIZI MUNICIPALE DONARE • 1816



## FONDAZIONI DI COMUNITÀ

### L'esperienza di Fondazione Cariplo

A cura di

Lorenzo Bandera, Gian Paolo Barbetta, Stefano Cima, Filippo Petrolati

In collaborazione con le Fondazioni di Comunità promosse da Fondazione Cariplo

Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 31 ■ Anno 2019

**Fondazione Cariplo**

Via Daniele Manin 23 ■ 20121 Milano ■ [www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it)

Fondazione  
**CARIPLO** 

# INDICE



Progetto "Gioco al centro", FC Milano – Foto di Michela Di Savino

## INDICE

ABSTRACT	5
EXECUTIVE SUMMARY	7
1. LE FONDAZIONI DI COMUNITÀ	11
1.1. Le caratteristiche principali	12
1.2. Un modello che viene dagli Stati Uniti	12
1.3. La diffusione delle Fondazioni di comunità nel mondo	13
1.4. Le Fondazioni di comunità in Italia	14
2. LE FONDAZIONI DI COMUNITÀ DEL PROGETTO CARIPLLO	17
2.1. La mission e i valori di riferimento	18
2.2. La costituzione e lo sviluppo	19

2.3. Assetto di governance	20
2.4. Ambiti di intervento e funzionamento	22
<b>3. I RAPPORTI CON FONDAZIONE CARIPLO</b>	<b>29</b>
3.1. La Cabina di Regia	30
3.2. Erogazioni Territoriali e Interventi Emblematici	31
3.3. Il bando Welfare di comunità e innovazione sociale	31
<b>4. LE NUOVE SFIDE</b>	<b>35</b>
4.1. Lasciti testamentari	35
4.2. Il Dopo di Noi	36
4.3. La sinergia con le imprese	37
4.4. I Beni Comuni	38
4.5. Le Fondazioni di comunità e la Riforma del Terzo Settore	40
<b>5. DOVE VANNO LE FONDAZIONI DI COMUNITÀ</b>	<b>43</b>
<b>6. LA FONDAZIONE DI COMUNITÀ MILANO</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>49</b>
<b>APPENDICE 1 – PROGETTI ESEMPLARI</b>	<b>51</b>
Fondazione Comunitaria del Lecchese	51
Fondazione Provinciale della Comunità Comasca	51
Fondazione Comunità Mantovana	52
Fondazione Comunità Novarese	52
Fondazione della Comunità Bergamasca	53
Fondazione della Comunità Monza e Brianza	53
Fondazione Comunitaria del Varesotto	54
Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona	54
Fondazione Comunitaria della Provincia di Lodi	55
Fondazione Comunitaria della provincia di Pavia	55
Fondazione della Comunità Bresciana	56
Fondazione Pro Valtellina	56
Fondazione Comunitaria del VCO	57
Fondazione Comunitaria Nord Milano	57
Fondazione Ticino Olona	58
Fondazione di Comunità Milano	58
<b>APPENDICE 2 – DATI ECONOMICI E PATRIMONIALI</b>	<b>61</b>

# ABSTRACT

Le Fondazioni di comunità sono istituzioni filantropiche che si propongono di attrarre e aggregare attori e risorse per realizzare iniziative di utilità sociale a favore dei cittadini di un dato territorio. Di fronte ai risultati positivi raggiunti in diverse parti del mondo, nella seconda metà degli anni Novanta, Fondazione Cariplo ha deciso di sostenere la nascita di Fondazioni comunitarie nel suo territorio di riferimento: la Lombardia e le province piemontesi di Novara e del Verbano Cusio Ossola.

A vent'anni dall'avvio del progetto che ha portato alla costituzione di sedici Fondazioni comunitarie, questo

Quaderno intende raccontare e approfondire le dinamiche che hanno contraddistinto nascita ed evoluzione di questi enti individuando i loro caratteri peculiari, i *modus operandi*, le attività più innovative e le prospettive con cui si stanno muovendo per affrontare le sfide del futuro.

In un contesto in cui i bisogni sociali aumentano e le risorse pubbliche appaiono sempre più esigue, le Fondazioni comunitarie sembrano disporre dei requisiti per affrontare alcuni dei complessi mutamenti in atto nel nostro Paese, specialmente sul fronte del welfare.



Progetto "A ciascuno il suo passo" – Foto di FC Brescia

# EXECUTIVE SUMMARY



“Soffi di vita”, foto vincitrice del Concorso fotografico Don@zione, FC Bresciana – Foto Ricca R.

La filantropia è spesso considerata il “campo da gioco” esclusivo di persone facoltose, grandi imprese e organizzazioni di beneficenza che mettono a disposizione risorse a favore di attività che ritengono meritorie. Negli ultimi anni, invece, anche nel nostro Paese, grazie soprattutto a Fondazione Cariplo, si sono diffuse alcune realtà che provano a scardinare questa concezione, rendendo la filantropia più “democratica”, aprendola a chiunque voglia contribuire al benessere dei luoghi in cui vive: le Fondazioni di comunità.

Queste istituzioni filantropiche si propongono di sostenere e migliorare la qualità della vita della comunità che vive in un determinato territorio, promuovendo una cultura fondata sul dono, sulla partecipazione e sulla solidarietà, offrendo a cittadini, imprese e istituzioni strumenti adeguati per sostenere progetti individuati come prioritari dalle comunità di riferimento. Le Fondazioni comunitarie catalizzano quindi risorse provenienti da una vasta gamma di persone fisiche e giuridiche del territorio e le utilizzano per sostenere istituzioni pubbliche e

organizzazioni non profit che operano in ambito sociale, culturale o ambientale.

In un momento storico in cui i cambiamenti socio-economici sono sempre più rapidi e incisivi, i bisogni dei cittadini aumentano e gli attori pubblici faticano a fornire risposte coerenti alle varie necessità emergenti, le Fondazioni comunitarie rappresentano un’opportunità preziosa per i territori in cui operano. Questo Quaderno si propone di inquadrare le Fondazioni di comunità nate grazie al sostegno di Fondazione Cariplo a vent’anni dall’avvio dell’omonimo progetto, offrendo una descrizione del modello in base al quale si sono strutturate, delle innovazioni introdotte negli ultimi anni e alcuni spunti di riflessione sulle sfide per il futuro.

## Le Fondazioni di comunità in Italia

Lo “sbarco” delle Fondazioni di comunità in Italia ha avuto luogo nella seconda metà degli anni Novanta grazie all’impegno di Fondazione Cariplo, che le ritenne un

modello interessante per essere più vicina alle esigenze delle comunità implementando attività disegnate sui bisogni locali e, allo stesso tempo, in grado di reperire risorse aggiuntive per sostenerle.

Venuta a conoscenza dell'esperienza delle *Community Foundation* americane, Cariplo avviò un programma per l'insediamento di queste istituzioni filantropiche nei suoi tradizionali territori operativi, la Lombardia e le province piemontesi di Novara e del Verbano Cusio Ossola. L'obiettivo era costituire una rete di Fondazioni autonome, ma legate a Fondazione Cariplo da un rapporto di *partnership*, in grado di rispondere in modo efficace e complementare ai bisogni delle comunità locali promuovendo una cultura del dono e della partecipazione in grado di coinvolgere i cittadini, le istituzioni e le organizzazioni locali. Nell'ambito di questo programma, tra il 1999 e il 2006, Fondazione Cariplo contribuì alla costituzione di quindici Fondazioni comunitarie. Nello stesso periodo, altre Fondazioni di origine bancaria, enti locali, parti sociali e organizzazioni della società civile, sostennero la nascita di Fondazioni comunitarie in Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta, Lombardia e Veneto. Dal 2009, su impulso di Fondazione CON IL SUD, le Fondazioni comunitarie iniziarono a diffondersi anche in alcune regioni del Mezzogiorno: Campania, Sicilia e Puglia. Nel momento in cui questo Quaderno viene pubblicato, le Fondazioni di comunità operative in Italia sono complessivamente trentotto, inclusa la neo costituita Fondazione di Comunità Milano, mentre altre sei sono in fase di costituzione (La Spezia, Benevento, Fano, Catania, Valsesia e Agrigento).

## Le Fondazioni di comunità del Progetto Cariplo

La *mission* delle Fondazioni di comunità nate grazie al Progetto Cariplo è di contribuire alla creazione di comunità coese e solidali in cui ogni cittadino possa partecipare al bene comune. Per questo, Fondazione Cariplo negli anni ha costruito e perfezionato principi e modelli di *governance* e di intervento funzionali a perseguire obiettivi di efficacia, efficienza e innovazione sociale. Valorizzando le specificità e le opportunità di ciascun territorio, Fondazione Cariplo ha garantito coordinamento, risorse e strumenti per sviluppare e potenziare il ruolo delle Fondazioni di comunità nei sistemi di welfare locale.

Per meglio comprendere questi aspetti, il Quaderno analizza il processo di costituzione e i sistemi di *governance* delle Fondazioni di comunità nate grazie al sostegno di Fondazione Cariplo. Si tratta di un'analisi sia verticale – che riguarda i rapporti con Cariplo, le istituzioni e i donatori presenti sui territori – sia orizzontale e quindi la tessitura dei rapporti con le organizzazioni locali con le quali le Fondazioni di comunità collaborano. Sono quindi

presentati gli ambiti di intervento e le modalità operative seguite dalle Fondazioni comunitarie per perseguire i propri obiettivi, prendendo in considerazione:

- *il rapporto con gli stakeholder*: le modalità con cui le Fondazioni intercettano i bisogni e valorizzano le opportunità a livello locale, circoscrivono le aree e le azioni dove il loro contributo operativo può essere più opportuno, puntuale e incisivo, nonché gli attori territoriali che possono collaborare al perseguimento degli obiettivi prioritari;
- *l'intermediazione filantropica*: le attività con cui le Fondazioni incentivano e assistono coloro i quali desiderano contribuire al benessere della comunità, proponendo differenti modalità di partecipazione e donazione sui progetti e garantendo massima efficacia, efficienza e flessibilità;
- *il sostegno ai progetti*: la descrizione degli strumenti – fondi, bandi, bandi a raccolta, micro-erogazioni e patrocini – utilizzati per promuovere, selezionare e sostenere i progetti che sul territorio offrono le migliori soluzioni per fronteggiare i problemi presenti o emergenti;
- *la valorizzazione del patrimonio*: principi, procedure e politiche di investimento con cui sono gestiti i patrimoni delle Fondazioni di Comunità;
- *pianificazione, monitoraggio e valutazione*: uno sguardo alle misure messe in campo per analizzare e comprendere gli esiti e i risultati delle attività delle Fondazioni e dei progetti che hanno sostenuto, anche per meglio pianificare le azioni di medio e lungo periodo.

## La sinergia tra Cariplo e le Fondazioni di comunità

Il Quaderno dedica spazio anche alla collaborazione e alle strette sinergie che caratterizzano il rapporto di Cariplo con le Fondazioni di comunità. Da sempre, infatti, fermo restando il rispetto della loro autonomia, Fondazione Cariplo garantisce un supporto costante alle Fondazioni comunitarie che ha contribuito a creare.

Tale sistema di coordinamento e di supporto delle Fondazioni mira a valorizzare la rete e a favorire lo scambio di esperienze e buone pratiche. Le Fondazioni di comunità si riconoscono in principi condivisi, costruiscono strumenti operativi comuni e beneficiano delle azioni di sistema e di *capacity building*; l'obiettivo è portare le Fondazioni a interpretare un ruolo di primo piano non solo nel contesto nazionale, ma anche in quello internazionale. A questo scopo, sono state avviate diverse iniziative, tra le quali ricordiamo: l'aggiornamento degli assetti statutari, il coordinamento dell'attività erogativa e di raccolta fondi, l'elaborazione di piani e *format*



di comunicazione, una campagna per la raccolta dei lasciti testamentari, la formazione e l'aggiornamento del personale, il rafforzamento della collaborazione su alcuni programmi Cariplo e il monitoraggio periodico e continuo dei risultati e della gestione delle attività. Ove necessario, Cariplo offre anche il supporto di professionisti ed esperti settoriali, oltre alla possibilità di partecipare a gruppi di lavoro e *world café* focalizzati su temi specifici che approfondiscono posizionamenti territoriali e *modus operandi* relativi alle funzioni caratteristiche delle Fondazioni di comunità.

Accanto alla dimensione "operativa", Cariplo garantisce anche un importante supporto economico – *in primis* con le c.d. erogazioni Territoriali e i c.d. interventi Emblematici provinciali – che ha permesso di sostenere molte delle attività messe in campo dalle Fondazioni di comunità. Negli ultimi anni, inoltre, il rapporto tra Fondazioni Cariplo e le Fondazioni comunitarie si è rafforzato attraverso l'implementazione dei progetti sostenuti dal programma "Welfare in Azione" volto allo sviluppo e alla sperimentazione di forme di welfare comunitario e innovazione sociale. Tale programma nelle prime tre edizioni ha coinvolto 14 Fondazioni comunitarie nelle azioni dei progetti attivi sui rispettivi territori, soprattutto supportando la raccolta fondi e la costruzione di relazioni, *partnership* e reti solidali.

## Le sfide per il futuro

Alcune riflessioni sulle sfide che le Fondazioni di comunità saranno chiamate ad affrontare nel prossimo futuro e le strategie per affrontarle nascono dall'intensa attività di confronto e discussione tra le Fondazioni promossa recentemente da Cariplo su alcuni specifici temi trasversali.

- **Lasciti testamentari:** secondo alcune stime dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo, entro il 2030 il valore dei lasciti testamentari destinati alla beneficenza in Italia dovrebbe superare i €100 miliardi. Le Fondazioni comunitarie si presentano come realtà capaci di intercettare e gestire efficacemente queste risorse. Non a caso, negli ultimi 10 anni hanno acquisito quasi €13 milioni tramite lasciti (il 40% nel solo biennio 2015-2016). Rafforzare tale aspetto appare dunque strategico e, a questo scopo, si è avviata una campagna informativa e sono stati organizzati momenti di approfondimento dedicati al personale delle Fondazioni;
- **Dopo di Noi:** in collaborazione con l'Area Servizi alla persona di Fondazione Cariplo, le Fondazioni di comunità hanno avviato un percorso di riflessione sul Dopo di Noi alla luce della nuova normativa (L.112/2016) e dei relativi decreti attuativi, con l'obiettivo di approfondire le soluzioni e gli eventuali vantaggi che le Fondazioni di comunità potrebbero offrire sia sul

tema della gestione dei patrimoni, sia sullo sviluppo di strumenti in grado di favorire la vita autonoma di persone con disabilità grave prive del sostegno familiare o in vista del venir meno dello stesso.

- **Sinergie con le imprese:** negli ultimi anni, un numero crescente di aziende ha ricominciato a rispondere agli "stimoli" provenienti dalle proprie comunità, destinando nuovamente risorse a sostegno di attività di responsabilità sociale di impresa dedicate al benessere della collettività e della comunità di riferimento. Nel futuro immediato è quindi auspicabile che le Fondazioni di comunità possano costruire collaborazioni con le aziende presenti e attive sul territorio e avviare strategie condivise di "sviluppo economico e sociale comunitario" a vario livello (*sponsorship, partnership, co-progettazione degli interventi*), anche tramite il coinvolgimento delle associazioni di categoria.
- **Beni Comuni:** dal 2016, Cariplo insieme alle Fondazioni di comunità promuove la cura e la rigenerazione di beni ad uso collettivo, abbandonati o sottoutilizzati. I progetti finanziati hanno avviato alcune sperimentazione di nuovi paradigmi di intervento, collaborazione e co-progettazione tra cittadini, organizzazioni non profit, istituzioni e imprese, valutando la sostenibilità dei modelli operativi per renderli esportabili in altri territori del Paese.
- **Riforma del Terzo Settore:** la recente riforma del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) impatterà anche sul mondo della filantropia comunitaria. Il Quaderno individua alcuni effetti che – una volta approvati tutti i decreti attuativi – potranno prodursi in tema di forma giuridica, finalità istituzionali, *governance*, responsabilità civile, bilancio sociale e disciplina tributaria.

## Prospettive di sviluppo

Le Fondazioni di comunità nate grazie al sostegno di Fondazione Cariplo si sono sviluppate con l'intento di porre in connessione il donatore con le necessità della società civile: personalizzando la donazione e rendendola semplice, sicura, economica ed efficace; eliminando gli ostacoli burocratici e amministrativi; proponendo incentivi e garantendo informazione e rendicontazione sui risultati e sull'utilizzo delle risorse.

I mutamenti e le trasformazioni che attraversano la nostra società richiedono tuttavia risposte sempre più integrate e coordinate che riducano la frammentazione di attori e risorse e che mettano al centro i temi prioritari in un'ottica di innovazione sociale e programmazione locale condivisa e partecipata. Alla luce di queste tendenze, tra le Fondazioni di comunità sta emergendo con sempre maggiore forza l'idea di sviluppare un ruolo più strategico e determinante nei sistemi territoriali locali. Per le proprie caratteristiche di indipendenza, neutralità, autorevolezza

e trasparenza, le Fondazioni possono infatti presentarsi come facilitatori e acceleratori di progettualità sulle quali far convergere risorse comunitarie pubbliche e private, stabilendo alleanze, relazioni e favorendo co-progettazioni su problematiche identificate come prioritarie dagli enti e dai cittadini del territorio di riferimento.

È chiaro che queste prospettive di ruolo e posizionamento suggeriscono di avviare una programmazione pluriennale delle attività, con un investimento in professionalità in grado di costruire accordi e alleanze stabili con gli enti pubblici e privati del territorio. Investire in filantropia è un processo virtuoso che può supportare il nostro sistema di welfare; la filantropia di comunità può costruire dal basso un patrimonio di progettualità, capitale sociale e relazionale al servizio della collettività da spendere in un'ottica di corresponsabilità e partecipazione al bene comune.

### Una nuova Fondazione per Milano

Il Comune di Milano e 56 altri Comuni delle zone Sud Ovest, Sud Est e Adda Martesana della Città Metropolitana sono rimasti a lungo gli unici territori lombardi privi di una Fondazione comunitaria. Tra la fine del 2016

e l'inizio del 2017, è stata quindi avviata una riflessione sull'opportunità di costituire una Fondazione comunitaria che insistesse su tali aree. Dopo alcuni mesi, nel Documento Programmatico Previsionale 2018 di Fondazione Cariplo è stata formalmente espressa la volontà di avviare la costituzione della Fondazione di comunità Milano. A seguito di tale decisione è stato quindi attivato un Comitato Promotore, garante dell'iniziativa, con il ruolo di promuovere la nuova Fondazione, supportarne la costituzione e diffonderne la conoscenza, a cui si è affiancata la Segreteria Organizzativa di Fondazione Cariplo che ha accompagnato la realizzazione di tutte le attività e le iniziative utili alla costituzione della nuova Fondazione. È stato un percorso molto partecipato che ha preso spunto e messo a frutto l'esperienza precedente ed è stato arricchito dalle intuizioni e dalle competenze del Comitato promotore e dai suggerimenti di tutti i soggetti e gli *stakeholder* coinvolti. Nel mese di maggio, sulla base dei lavori del Comitato Promotore e delle disponibilità dei suoi componenti, sono stati individuati i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori. Il CdA di Fondazione Cariplo il 3 luglio del 2018 ha approvato la Fondazione di Comunità Milano e il 16 luglio successivo è stato sottoscritto il suo atto costitutivo.

# 1. LE FONDAZIONI DI COMUNITÀ



Progetto “Pierino e il lupo” – Cooperativa Sociale Nazaret – Foto di FC Nord Milano

Quando si parla di filantropia si pensa quasi immediatamente a persone o famiglie facoltose che, per motivazioni legate alla sfera personale o di appartenenza a un dato gruppo sociale, decidono di donare una parte del proprio patrimonio a sostegno di attività giudicate meritorie; oppure a grandi organizzazioni private che, per convinzione o per opportunità, devolvono risorse importanti per la realizzazione di programmi dedicati all'inclusione sociale, alla ricerca scientifica, alla tutela dell'ambiente o alla conservazione del patrimonio artistico. Solo per citare gli ambiti più presenti nell'immaginario collettivo.

In realtà, questa visione circoscrive notevolmente un concetto molto più ampio – che letteralmente indica un

amore, un interesse profondo (*filia*) nei confronti degli uomini (*ànthropos*) e del loro bene – che certamente non è riferibile esclusivamente all'attività di pochi e benestanti soggetti. La filantropia possiede infatti una dimensione comunitaria capace di coinvolgere un ampio spettro di attori appartenenti a diversi segmenti della società, accomunati dalla volontà di migliorare il mondo o, più semplicemente, il contesto in cui vivono la maggior parte della propria esistenza.

Una delle migliori e più attuali espressioni di questa dimensione della filantropia è certamente incarnata dalle Fondazioni di comunità, enti che fungono da “catalizzatori” e “facilitatori” per tutti quei soggetti che intendono contribuire allo sviluppo del proprio territorio e della sua società.

Le Fondazioni di comunità, in tal senso, agiscono contemporaneamente da intermediari finanziari e da intermediari sociali (Ferrucci, 2010) mettendo al centro del proprio operato la donazione *da e per* la propria comunità e intercettando risorse preziose per sostenere le organizzazioni, specialmente del Terzo Settore, che operano sul territorio in risposta ai bisogni, nuovi o conclamati.

Quelle messe in campo dalle Fondazioni di comunità sono azioni più che mai preziose in un contesto storico in cui il sistema di welfare appare fortemente in crisi. Negli ultimi anni infatti, a fronte dei crescenti vincoli di bilancio e del contemporaneo aumento di rischi e bisogni sociali, il welfare pubblico – o “primo welfare” – ha mostrato difficoltà a rispondere adeguatamente ad alcune crescenti necessità dei cittadini. È in questo contesto che si è assistito con sempre maggior frequenza all'emergere di esperienze di “secondo welfare”, *mix* di interventi e investimenti sociali a finanziamento non pubblico, che si affiancano al “primo welfare”, integrandolo sussidiariamente, laddove necessario, per rispondere alle richieste provenienti dai cittadini (Ferrera, 2013). Insieme a imprese, parti sociali e al vasto mondo delle organizzazioni appartenenti al Terzo Settore, le Fondazioni comunitarie possono certamente essere annoverate tra gli attori del secondo welfare che stanno contribuendo a modificare il tradizionale approccio verso le politiche sociali.

A vent'anni dall'avvio del progetto Fondazioni di comunità lanciato da Fondazione Cariplo, questo Quaderno intende approfondire le dinamiche che hanno contraddistinto nascita ed evoluzione di questi enti, individuando i loro caratteri peculiari, i *modus operandi*, le attività più innovative e le prospettive con cui si stanno muovendo per affrontare alcune questioni cruciali per il futuro del welfare italiano.

### 1.1. Le caratteristiche principali

Le Fondazioni di comunità sono istituzioni filantropiche che si propongono di sostenere e migliorare la qualità della vita della comunità che vive in un determinato territorio, promuovendo la cultura del dono, della partecipazione e della solidarietà. La dimensione del territorio di riferimento può variare da caso a caso: esistono realtà che operano a livello di quartiere o di città, ma anche soggetti attivi a livello regionale e, in alcuni casi, addirittura nazionale.

Ovviamente la dimensione operativa implica differenti capacità economico-finanziarie, gestionali e relazionali. Indipendentemente dalla grandezza del territorio, dalla quantità di risorse disponibili e da caratteri socio-culturali della comunità locale, è comunque possibile tracciare alcuni tratti comuni che contraddistinguono le Fondazioni comunitarie.

In primo luogo, si tratta di enti che, attraverso strumenti e attività che incentivano la possibilità e l'opportunità di

donare, incoraggiano e supportano i cittadini, le imprese e le istituzioni che vogliono contribuire al benessere del proprio territorio e delle persone che lo abitano. Le Fondazioni di comunità mirano quindi a creare condizioni che rendano l'atto di donare semplice, sicuro, economico ed efficace, riducendo ostacoli burocratici e amministrativi, offrendo incentivi di varia natura e garantendo informazioni e rendicontazioni trasparenti delle risorse utilizzate per realizzare progetti di utilità sociale e dei loro risultati.

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 del territorio. A titolo esemplificativo, si consideri che il loro patrimonio è costituito non attraverso una singola, grande donazione, ma grazie a plurime donazioni di piccole e medie dimensioni provenienti da diversi soggetti della comunità.

Tali risorse – che entrano nel patrimonio delle fondazioni o sono direttamente destinate ai beneficiari finali – sostengono principalmente organizzazioni non profit operanti a livello locale e considerate in grado di sviluppare attività che rispondono a bisogni emergenti in ambito sociale, culturale o ambientale e, in misura residuale, anche nel campo della ricerca scientifica. Oltre a garantire la gestione di donazioni, dunque, le Fondazioni comunitarie aggregano intorno a sé enti che posseggono conoscenze e competenze importanti per lo sviluppo locale e che, a diverso titolo, possono contribuire al benessere della comunità.

### 1.2. Un modello che viene dagli Stati Uniti

Pur essendo presenti in Italia da circa un ventennio, le Fondazioni di comunità a livello globale vantano una storia più che centenaria, iniziata negli Stati Uniti d'America nel secondo decennio del Novecento.

La prima Fondazione comunitaria del mondo venne infatti costituita a Cleveland, Ohio, il 2 gennaio 1914. La sua nascita si deve a Frederick Goff, proprietario della *Cleveland Trust Company*, uno dei più importanti istituti di credito dello Stato americano, e fu determinata dalla necessità di risolvere alcuni problemi gestionali della banca. Dalla seconda metà dell'Ottocento, infatti, l'istituto amministrava diversi fondi costituiti da soggetti facoltosi della comunità per il perseguimento di scopi caritatevoli. La gestione di tali fondi – specialmente quando i filantropi passavano a miglior vita senza lasciare indicazioni precise sull'utilizzo delle risorse – con l'andare del tempo diventò sempre più complicata per la banca. Questa, infatti, era certamente in grado di effettuare investimenti e garantire adeguati rendimenti a tali fondi, ma non altrettanto capace di scegliere come meglio redistribuirne i proventi alla collettività. Così Goff, per evitare il cattivo o il mancato utilizzo di tali risorse, decise di dar vita a una realtà indi-



Progetto “La Cura è di Casa” in memoria di Emma Morano – Foto di FC del Verbano-Cusio-Ossola

pendente che potesse svolgere le funzioni di erogazione dei frutti dei patrimoni filantropici, lasciando alla banca il solo onere di garantire rendimenti adeguati.

L'obiettivo diventò dunque quello di mettere a sistema le risorse caritatevoli dei filantropi di Cleveland – in vita o deceduti – creando un'unica, grande dotazione economica permanente finalizzata al miglioramento della vita della comunità cittadina e, contemporaneamente, di implementare forme d'intervento attente alle esigenze della popolazione grazie allo sviluppo di reti in grado di cogliere i bisogni emergenti da una prospettiva nuova (Tittle, 1992). La realtà pensata e voluta da Goff prese il nome di *Cleveland Foundation* che, a più di cento anni dalla sua costituzione, è ancora oggi uno dei più importanti soggetti della filantropia comunitaria americana<sup>1</sup> (Bandera, 2013a).

Nel corso degli anni Venti, il modello nato a Cleveland fu preso ad esempio da altri istituti di credito degli Stati Uniti che diedero vita a Fondazioni di comunità per gestire l'erogazione dei proventi di fondi creati con scopi filantropici. Dopo un significativo rallentamento negli anni successivi alla Grande Depressione, tra gli anni Quaranta e Cinquanta le Fondazioni di comunità si diffusero in tutti gli Stati Uniti. Fu tuttavia a partire dal 1969 che, grazie a una riforma fiscale degli enti filantropici particolarmente favorevole, si assistette a un vero e proprio “boom” di questi soggetti. Tra gli anni Settanta e Ottanta, con un

picco durante la prima presidenza Reagan, le Fondazioni di comunità crebbero di numero divenendo una parte importante del sistema filantropico del Paese.

Attualmente negli USA sono presenti 795 Fondazioni di comunità con un patrimonio complessivo di \$84,3 miliardi, grazie al quale nel 2015 sono stati erogati più di \$6,5 miliardi nei rispettivi territori operativi<sup>2</sup>.

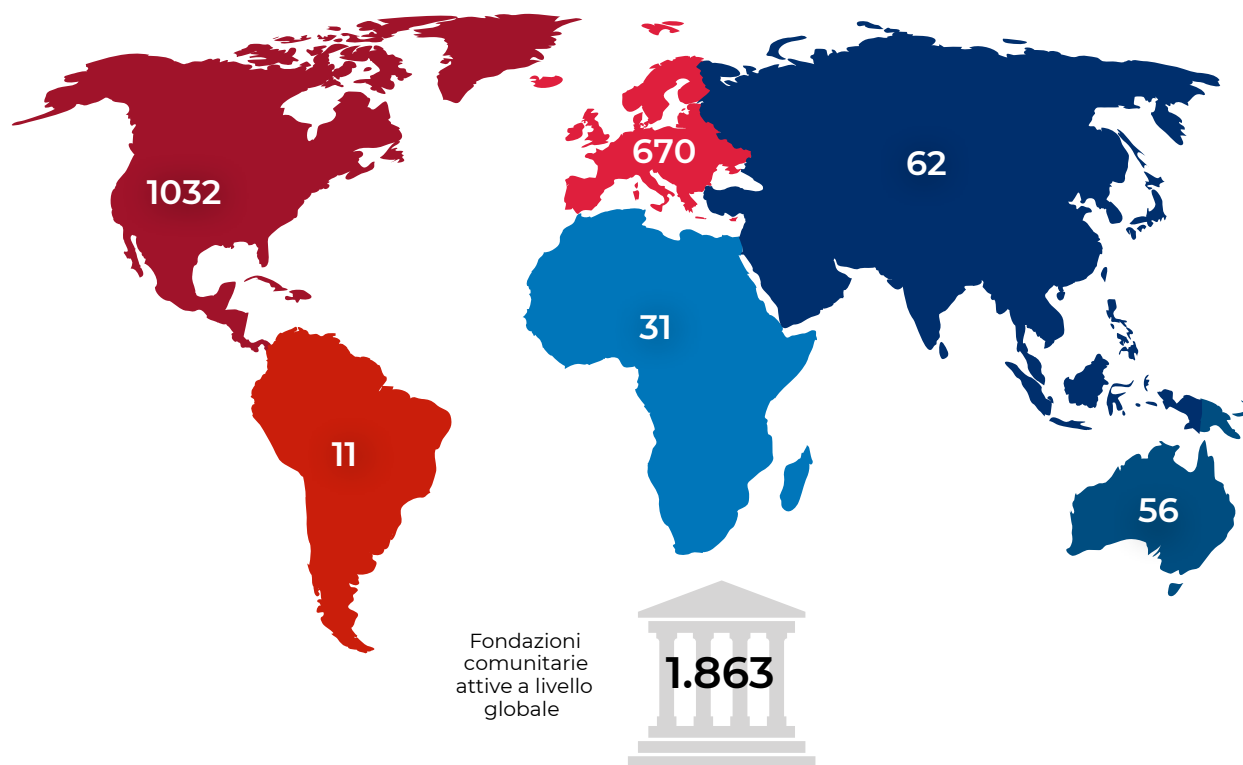
### 1.3. La diffusione delle Fondazioni di comunità nel mondo

Mentre in Canada le Fondazioni comunitarie si diffusero in tempi simili a quelle degli Stati Uniti – la prima delle attuali 191 Fondazioni comunitarie canadesi, la *Winnipeg Foundation*, è stata costituita nel 1921 – per la nascita di simili realtà al di fuori del Nord America si dovette aspettare fino a metà degli anni Settanta. È infatti nel 1975 che nel Regno Unito venne istituita la *Wiltshire Community Foundation*, prima Fondazione comunitaria inglese. Tuttavia, nonostante una rapida crescita nel Regno Unito e una progressiva diffusione anche in altri Paesi europei – *in primis* Belgio, Francia, Spagna e Germania – è solo a partire dagli anni Duemila che questo modello filantropico iniziò ad affermarsi anche in Europa. Tra il 2000 e il 2010, in appena un decennio, le Fondazioni di comunità del Vecchio Continente passarono infatti da 103 a 631

<sup>1</sup> Al 31 dicembre 2016 la *Cleveland Foundation* possedeva un patrimonio di \$2,3 miliardi, grazie al quale nel solo 2016 ha potuto effettuare 4.396 erogazioni per un valore complessivo di \$93,6 milioni.

<sup>2</sup> Dati pubblicati sul sito del Foundation Center ([www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)), centro di ricerca americano che si occupa di analizzare e diffondere dati riguardanti la filantropia e il mondo del non profit americano (ultima consultazione: 18 gennaio 2019).

Figura 1.1 – Le Fondazioni di comunità nel mondo



Fonte: Bandera, 2017

(WINGS, 2010) e attualmente il loro numero è ulteriormente salito a 670 realtà in 27 Paesi (ECFI, 2017).

Si stima che negli ultimi 25 anni le realtà della filantropia comunitaria siano cresciute del 75% e abbiano iniziato a diffondersi anche in altri Continenti, seppur con numeri ancora molto lontani da quelli del Nord America e dell'Europa (Carazzone e Demarie, 2017).

Secondo i dati più recenti a disposizione, raccolti da *Community Foundation Atlas*<sup>3</sup>, a livello globale sono attualmente attive 1.863 Fondazioni di comunità: 1.032 operano nel Nord America, 670 in Europa, 62 in Asia, 56 in Oceania, 31 in Africa e 11 in Sud America (figura 1.1) (Bandera, 2017).

#### 1.4. Le Fondazioni di comunità in Italia

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, grazie all'iniziativa assunta da Fondazione Cariplo, anche

<sup>3</sup> Progetto di mappatura delle Fondazioni di comunità a livello globale avviato dalla Cleveland Foundation in occasione dei suoi primi cento anni. I dati riportati, riferiti all'anno 2014, sono disponibili sul sito [www.communityfoundation.org](http://www.communityfoundation.org) (ultima consultazione: 18 gennaio 2019).

nel nostro Paese iniziò la diffusione di Fondazioni di comunità in Lombardia e nelle province piemontesi di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola (tabella 1.1). Le prime furono, nel 1999, la Fondazione Comunitaria del Lecchese e della Fondazione Provinciale della Comunità Comasca; oggi, con la recente costituzione della Fondazione comunitaria Milano, sono 16 le Fondazioni comunitarie costituite grazie al Progetto Cariplo.

Questa attività attirò l'attenzione di altre Fondazioni di origine bancaria le quali, a loro volta, incentivarono lo sviluppo di Fondazioni di comunità sui propri territori operativi. All'inizio degli anni Duemila, la Fondazione di Venezia promosse così la costituzione di 4 Fondazioni di comunità nella provincia veneziana: la Fondazione Santo Stefano (2000), la Fondazione della Comunità Clodiense (2001), la Fondazione Terra d'Acqua e la Fondazione Riviera-Miraneese (entrambe nel 2008).

Compagnia di San Paolo di Torino, dal 2005, sostenne invece la nascita, con diverse modalità di contribuzione, di cinque Fondazioni comunitarie tra Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta. Si tratta della Fondazione Comunitaria Savonese (2005), la Fondazione della Riviera dei Fiori (2006), la Fondazione della Comunità di Mirafiori (2008), la Fon-

**Tabella 1.1 – Anno di nascita delle Fondazioni di comunità del Progetto Cariplo**

Fondazione Comunitaria del Lecchese	1999
Fondazione Provinciale della Comunità Comasca	1999
Fondazione Comunità Mantovana	2000
Fondazione Comunità Novarese	2000
Fondazione della Comunità Bergamasca	2000
Fondazione della Comunità Monza e Brianza	2000
Fondazione Comunitaria del Varesotto	2001
Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona	2001
Fondazione Comunitaria della Provincia di Lodi	2002
Fondazione Comunitaria della Provincia di Pavia	2002
Fondazione della Comunità Bresciana	2002
Fondazione Pro Valtellina	2002
Fondazione Comunitaria del Verbano-Cusio-Ossola*	2006
Fondazione Comunitaria Nord Milano	2006
Fondazione Ticino Olona	2006
Fondazione di Comunità Milano	2018

Nota: \* anche con il contributo di Compagnia di San Paolo

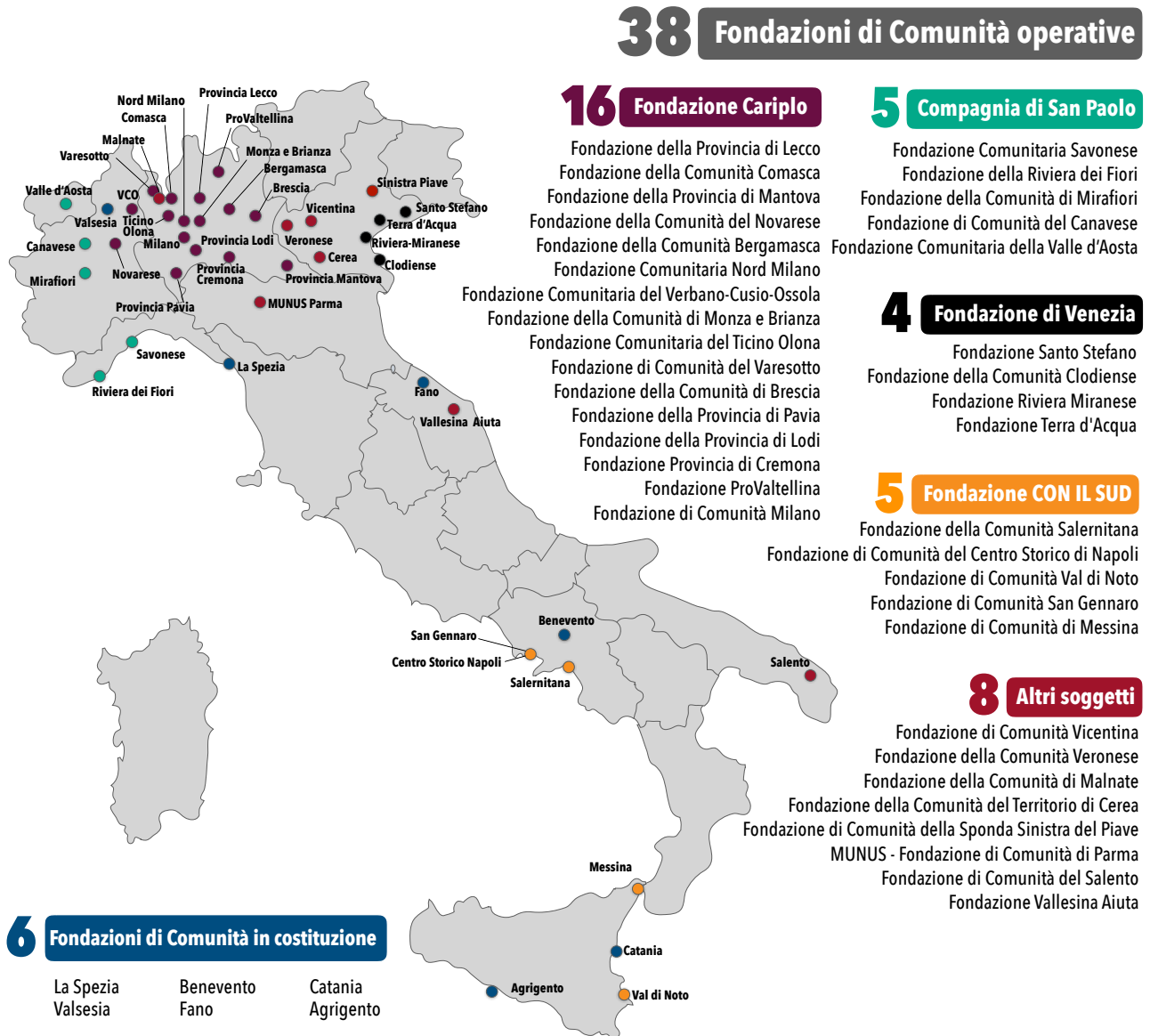
dazione Comunitaria della Valle d'Aosta (2008) e infine la Fondazione di Comunità del Canavese (2015). Come già ricordato, Compagnia di San Paolo contribuì anche alla nascita e allo sviluppo della Fondazione del Verbano Cusio Ossola, in sinergia con Fondazione Cariplo.

Grazie al sostegno di Fondazione CON IL SUD, più recentemente, anche nelle regioni del Mezzogiorno sono sorte 5 Fondazioni di comunità: la Fondazione della Comunità Salernitana (2009), la Fondazione di Comunità del Centro Storico di Napoli (2010), la Fondazione di Comunità di Messina (2010), la Fondazione di Comunità Val di Noto (2014) e la Fondazione di Comunità San Gennaro (2014) a Napoli.

Contestualmente si è assistito alla costituzione di 8 Fondazioni comunitarie in Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Marche e Puglia, nate dall'autonoma ini-

ziativa di enti locali, parti sociali e altre organizzazioni rappresentative della società civile: la Fondazione di Comunità Vicentina (2004), la Fondazione della Comunità del Territorio di Cerea (2006), la Fondazione della Comunità Veronese (2010), la Fondazione di Comunità della sponda sinistra del Piave (2012), la Fondazione della comunità di Malnate (2014), la Fondazione di Comunità del Salento (2014), MUNUS Onlus Fondazione della Comunità di Parma (2016) e la Fondazione Valsesina Aiuta (2018). Nel momento in cui questo Quadro viene dato alle stampe le Fondazioni di comunità operative nel nostro Paese sono complessivamente 38, inclusa la neo costituita Fondazione di comunità Milano, alle quali si aggiungono altre 6 realtà che sono in fase di costituzione (La Spezia, Fano, Benevento, Catania, Agrigento e Valsesia) (figura 1.2).

Figura 1.2 – Le Fondazioni di comunità in Italia



Fonte: rielaborazione Bandera, 2017



## 2. LE FONDAZIONI DI COMUNITÀ DEL PROGETTO CARIPLO



Festival del pastoralismo, FC Bergamasca – Foto Associazione Festival del pastoralismo

Come anticipato, la diffusione delle Fondazioni comunitarie in Italia si deve principalmente all'impegno di Fondazione Cariplo che, verso la fine degli anni Novanta, scelse di promuovere la nascita di questi enti coinvolgendo e sostenendo numerosi *stakeholder* locali, sia pubblici che privati.

Venuta a conoscenza delle esperienze maturate dalle *Community Foundation* americane, Fondazione Cariplo le ritenne un modello interessante per perseguire alcuni obiettivi ritenuti strategici nel momento di avvio delle sue attività sul territorio dopo la definitiva separazione dalla Banca<sup>1</sup>: essere più vicina alle esigenze delle comu-

nità e reperire nuove risorse per sostenere i territori. La possibilità di avvalersi della collaborazione di enti come le Fondazioni comunitarie, in grado di coinvolgere corpi intermedi, associazioni, enti locali e cittadini per affrontare le diverse necessità emergenti, rappresentava un'opportunità certamente interessante. Il modello, se correttamente implementato, prometteva di mobilitare maggiormente le comunità sia sul fronte delle donazioni

<sup>1</sup> Nel 1990 la Legge Amato-Carli sulla ristrutturazione del sistema creditizio italiano (L.1990/218), impose a diversi istituti bancari la separazione formale delle attività creditizie da quelle di carattere solidaristico. La riforma riguardò soprattutto le Casse di Risparmio e Banche del Monte attribuendo, da un lato, le tipiche funzioni bancarie a nuove Società

per azioni esercenti il credito e, dall'altro, le attività filantropiche a Fondazioni che avrebbero dovuto continuare a occuparsi dei progetti a carattere solidaristico. L'allora Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, storica realtà bancaria attiva in Lombardia dal 1823, fu uno degli enti interessati dalla riforma e nel 1991, in attuazione della nuova normativa, intraprese un lungo processo di scissione – che si sarebbe definitivamente concluso nel 1998 – in Cariplo Spa e Fondazione Cariplo (cfr. Barbetta, 2008; Corsico e Messa, 2011; Losana, 2011; Bandera, 2013a e 2013b).

che nella realizzazione di attività filantropiche (Bandera, 2013a; Casadei, 2015).

Dopo un periodo di progettazione durato circa due anni, in cui furono esaminate le esperienze di diverse Fondazioni comunitarie presenti nel panorama internazionale, nell'aprile del 1998 Fondazione Cariplo si convinse a sostenere la costituzione di alcune di questi enti anche in Lombardia e nelle province piemontesi di Novara e del Verbano Cusio Ossola attraverso uno specifico progetto. L'obiettivo era dare vita a una rete di Fondazioni autonome, ma legate a Fondazione Cariplo da un rapporto di *partnership* che fosse in grado di rispondere in modo efficace e complementare ai bisogni delle comunità locali e promuovesse la cultura del dono e della partecipazione locale.

In otto anni si arrivò alla costituzione di quindici Fondazioni comunitarie operanti sulla quasi totalità del territorio lombardo e sulle due province piemontesi. La maggior parte di esse opera su base provinciale; fanno eccezione la Fondazione Comunitaria Nord Milano e la Fondazione Comunitaria del Ticino Olona che operano solo su alcune porzioni – Alto Milanese, Magentino, Abbiatense, Rhodense, Bollatese e Sestese – dell'ex provincia e attuale Città Metropolitana di Milano. Alla fine del 2017, Fondazione Cariplo ha infine scelto di sostenere la nascita di una nuova Fondazione comunitaria attiva nella città di Milano e in altri 56 Comuni dell'*hinterland*, rimasti finora scoperti dal progetto Cariplo "Fondazioni di comunità" (figura 2.1).

Tra il 1999 e il 2017, le quindici Fondazioni comunitarie del Progetto Cariplo hanno raccolto 68.500 donazioni per un ammontare complessivo di € 168.161.256, esclusi i trasferimenti della Fondazione Cariplo. Nello stesso periodo sono stati erogati contributi per €333.297.856 a favore di 32.497 progetti<sup>2</sup>. I paragrafi successivi descriveranno dettagliatamente perché e come sono state costituite queste Fondazioni, i valori che le muovono, il loro assetto di *governance*, gli ambiti di intervento e i relativi modelli di funzionamento.

## 2.1. La mission e i valori di riferimento

La *mission* delle Fondazioni comunitarie nate grazie al Progetto Cariplo è la creazione di comunità coese e solidali in cui ogni cittadino possa contribuire a realizzare il bene comune e lo sviluppo economico, sociale e civile del territorio. L'obiettivo specifico è il miglioramento della qualità della vita attraverso il sostegno a interventi nei settori dell'assistenza sociale e sociosanitaria, della promozione e valorizzazione del patrimonio artistico, dell'arte e della cultura, della tutela dell'ambiente e – ove rivesta una particolare valenza sociale – della ricerca scientifica.

<sup>2</sup> Per maggiori dettagli sui dati economici e patrimoniali si rimanda all'Appendice 2.

A questo scopo la Fondazione comunitaria aggrega risorse frutto di molteplici donazioni che le permettono di operare con modalità erogativa (*granting*), concedendo cioè contributi per la realizzazione di progetti ritenuti significativi per lo sviluppo del territorio e, allo stesso tempo, fornendo servizi per agevolare la crescita strategica, operativa e gestionale del Terzo Settore<sup>3</sup>.

La Fondazione serve dunque la comunità nel suo insieme, cercando di rispondere alle priorità più sentite e condivise dalla collettività, in particolare promuovendo la cultura del dono e della solidarietà fra i cittadini, sostenendo e valorizzando l'insieme delle infrastrutture sociali già presenti sul territorio e promuovendo lo sviluppo e la crescita delle organizzazioni del Terzo Settore. Per quanto riguarda la promozione del dono, la Fondazione si propone come elemento di connessione tra gli enti e le persone che hanno a cuore la propria comunità e i bisogni e le necessità che la caratterizzano: un "intermediario filantropico" che garantisce a tutti coloro che lo desiderano di partecipare e di mettere a disposizione degli altri risorse, tempo, competenze e beni.

In un'ottica sussidiaria, la Fondazione eroga contributi e sostiene attività che possano integrare le risorse rese disponibili da soggetti pubblici e privati del territorio. L'intento è quindi rafforzare quanto già presente a livello locale portando un contributo materiale, ma anche e soprattutto esperienziale, sviluppato grazie al costante confronto con la società civile e, in particolare, con le organizzazioni del Terzo Settore. Gli enti che appartengono a questo mondo sono infatti ritenuti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi della Fondazione. La loro capacità di intercettare le principali problematiche emergenti a livello territoriale e la relativa facoltà di sviluppare attività che possano permettere di affrontarle positivamente rappresentano un elemento di vitale importanza.

Le Fondazioni comunitarie sono pertanto organizzate secondo uno schema ritenuto funzionale e propedeutico a perseguire obiettivi di efficacia, efficienza, trasparenza, flessibilità, semplicità, concretezza, *networking* e innovazione sociale. Tali obiettivi risultano necessariamente legati ad alcuni valori che devono contraddistinguere le persone che fanno parte e che governano le attività dell'ente: una forte passione e una grande capacità di ascolto dei bisogni e delle proposte delle comunità, integrità, indipendenza e trasparenza nei comportamenti, come garanzia per tutti i soggetti coinvolti, ma anche grande competenza, propensione alla solidarietà e forte spirito di squadra.

<sup>3</sup> Esistono Fondazioni di comunità, in particolare in Germania, che realizzano direttamente alcune attività e interventi a sostegno della collettività o che attivano gli attori del territorio per affrontare tematiche specifiche e sviluppare soluzioni progettuali e che quindi operano anche in modalità diretta e operativa (*operating*).

Figura 2.1 – Le Fondazioni di comunità del Progetto Cariplo



Fonte: Fondazione Cariplo, Rapporti di monitoraggio del Progetto Fondazioni di comunità

## 2.2. La costituzione e lo sviluppo

Il processo di costituzione delle Fondazioni comunitarie promosse da Fondazione Cariplo prevede due fasi distinte: la prima riguarda gli aspetti organizzativi, la seconda quelli patrimoniali e finanziari. Tale percorso richiede un periodo compreso tra gli otto e i dodici mesi: uno-due mesi per costituire il Comitato promotore e il Comitato organizzativo, cinque-sette mesi per la preparazione del progetto complessivo, due-tre mesi per svolgere tutte le pratiche necessarie alla costituzione e al riconoscimento da parte delle autorità competenti.

### 2.2.1. Aspetti organizzativi

Nella prima fase, Fondazione Cariplo presenta l'idea della Fondazione comunitaria alle principali autorità del territorio<sup>4</sup> e, anche sulla base delle indicazioni ricevute, procede alla nomina del cosiddetto Comitato Promotore. Si tratta di un organo composto da circa quindici – venti persone rappresentative delle varie anime del territorio – imprenditori, professionisti, esponenti del Terzo Settore, delle Istituzioni, ma anche della società civile, del mondo della cultura, dello sport e dello spettacolo – così auto-

<sup>4</sup> A titolo esemplificativo: Prefetto, Presidente della Provincia, Sindaco del capoluogo, Vescovo, Presidente del tribunale, Presidenti di ordini professionali (es. avvocati, notai, commercialisti), Presidenti delle principali associazioni imprenditoriali, Rettori dell'Università, Presidenti CSV, Portavoce del Forum del Terzo Settore e rappresentanti di altre fondazioni, di famiglia o di impresa.

revoli da garantire la rilevanza e la serietà dell'iniziativa di fronte all'opinione pubblica. I membri del Comitato mettono a disposizione le proprie relazioni e competenze per sviluppare interesse e consenso sul territorio intorno alla nascita della Fondazione di comunità e per individuare i soggetti (persone, imprese e organizzazioni) che possano conferire risorse. Al Comitato Promotore si affianca anche un gruppo più ristretto, il Comitato Organizzativo che, oltre a condividere attività e iniziative di raccolta fondi e di sensibilizzazione, aiuta il Comitato Promotore nelle attività di costituzione della nuova Fondazione. Nello specifico, il Comitato Organizzativo si occupa di predisporre il progetto strategico ed esecutivo della nuova Fondazione: redigere lo Statuto; organizzare la struttura operativa; elaborare il piano di raccolta fondi e le prime linee di indirizzo; pianificare il bilancio preventivo e il *business plan* triennale; scegliere la *brand identity* e impostare il piano di comunicazione. In collaborazione con Fondazione Cariplo vengono infine individuati i primi componenti del CdA e i membri del Collegio dei revisori della costituenda Fondazione.

In questa fase, il Comitato Promotore e il Comitato Organizzativo sono supportati continuamente dall'unità di coordinamento delle Fondazioni di comunità di Fondazione Cariplo che li affianca nelle diverse attività e nella predisposizione dei documenti da sottoporre all'approvazione del CdA di Fondazione Cariplo per lo stanziamento delle risorse necessarie alla seconda fase costitutiva.

### 2.2.2. Aspetti economici e patrimoniali

La seconda fase riguarda gli aspetti più prettamente economici e finanziari, legati principalmente alla creazione e alla gestione del patrimonio della nascente Fondazione. Nel momento in cui una Fondazione di comunità è in procinto di essere costituita, Fondazione Cariplo costituisce un fondo *ad hoc*, denominato "Fondo di dotazione patrimoniale", del valore di €5.164.560, collegato alla nuova Fondazione comunitaria<sup>5</sup>. Parte di tale somma viene immediatamente utilizzata per sostenere le attività necessarie alla costituzione dell'ente e all'avvio dell'operatività, mentre la parte rimanente è accantonata in attesa che la neonata Fondazione raggiunga il cosiddetto "obiettivo sfida". Al fine di favorire una crescita il più possibile rapida e costante delle risorse a disposizione della nuova Fondazione, è stato infatti ideato un meccanismo che incentiva la raccolta patrimoniale presso cittadini, imprese, associazioni datoriali, enti locali o altre organizzazioni.

Nella pratica, la Fondazione comunitaria che nei dieci anni successivi alla propria costituzione riesce a raccogliere risorse almeno pari al "Fondo di dotazione patrimoniale" riceve dalla Fondazione Cariplo un trasferimento di pari entità. A questo scopo, accanto al "Fondo di dotazione patrimoniale", è costituito un "Fondo erogazione sfida" sul quale ogni anno Fondazione Cariplo versa una cifra pari a quella raccolta a patrimonio dalla Fondazione comunitaria nell'anno precedente. Al fine di garantire l'operatività della neonata Fondazione, ogni anno Fondazione Cariplo si preoccupa di destinare la rendita del "Fondo erogazione sfida" – calcolata sul tasso ufficiale di sconto maggiorato dello 0,5% – alla Fondazione di comunità, a condizione che questa abbia raccolto donazioni destinate al patrimonio per un importo pari al 10% dell'obiettivo finale (€516.456)<sup>6</sup>.

La Fondazione che, nell'arco di un decennio, riesce a raccogliere quanto stanziato inizialmente da Fondazione Cariplo può dunque raggiungere una dotazione patrimoniale di almeno €15.439.680 complessivi (frutto della raccolta sul territorio e del trasferimento sia del "Fondo di dotazione patrimoniale" che del "Fondo erogazione sfida"). Attualmente, ben 13 delle 16 Fondazioni di comunità costituite grazie al supporto di Cariplo hanno raggiunto tale obiettivo.

Le modalità scelte da Fondazione Cariplo dimostrano le grandi aspettative riposte sulle Fondazioni comunitarie. Fin dall'inizio del progetto, Cariplo ha cercato di porre le Fondazioni comunitarie nelle migliori condizioni operative possibili, offrendo loro un sostanzioso patrimonio iniziale, rendite

<sup>5</sup> 10 miliardi di lire all'epoca dell'avvio del progetto.

<sup>6</sup> Nel caso la Fondazione non fosse stata in grado di raccogliere tali risorse, gli interessi vengono congelati fino al raggiungimento della quota prevista.

patrimoniali in grado di coprire parte delle attività e altre forme di sostegno economico, garantendo i presupposti per lo sviluppo di forme autonome di reperimento delle risorse (non solo economiche). Emerge in questo senso la chiara volontà di Fondazione Cariplo di accompagnare le fasi di avvio dell'operatività di tali enti con un importante sostegno economico e tecnico in grado di valorizzarne la responsabilità senza limitarne le capacità operative.

### 2.3. Assetto di governance

Come già sottolineato, le Fondazioni assumono l'assetto organizzativo più idoneo a rappresentare gli interessi dell'intera comunità di riferimento e una *governance* indipendente e neutrale sia verticalmente – ovvero per quel che riguarda i rapporti con Fondazione Cariplo, istituzioni e donatori presenti sui territori – sia orizzontalmente – cioè con le organizzazioni del Terzo Settore con cui coopera. Per poter agire con successo all'interno di una comunità, le Fondazioni devono garantire: trasparenza per assicurare a *stakeholder* e donatori di conoscere meccanismi e risultati della gestione patrimoniale e delle erogazioni; diversità, per garantire pari opportunità e multidisciplinarietà; inclusione, per allargare al massimo la partecipazione delle persone. In questo senso, le Fondazioni di comunità nate con il supporto di Fondazione Cariplo prevedono un modello organizzativo che, nonostante talune specificità, presenta alcuni elementi ricorrenti.

- *Comitato di Nomina* – nomina in modo collegiale parzialmente o totalmente i membri del Consiglio di Amministrazione. È composto dal presidente di Fondazione Cariplo (che nomina direttamente un membro del Consiglio) e da rappresentanti delle più importanti istituzioni pubbliche e private del territorio<sup>7</sup> che hanno il compito di individuare personalità adeguate e rappresentative del territorio e della sua comunità<sup>8</sup>.
- *Consiglio di Amministrazione* – dirige e amministra la Fondazione; elegge il Presidente, il Vicepresidente e, ove previsti, i componenti del Comitato esecutivo; delibera le modifiche statutarie con il parere della Fondazione Cariplo; redige e approva il bilancio preventivo e consuntivo; stabilisce gli indirizzi programmatici delle attività istituzionali concernenti la gestione del patrimonio, la raccolta delle risorse

<sup>7</sup> Si veda la nota 4.

<sup>8</sup> È consigliabile comporre un Comitato di Nomina in cui prevalgono le rappresentanze private per evitare che la Fondazione corra il rischio di essere considerata un organismo di diritto pubblico. Tuttavia, tale ipotesi dovrebbe essere esclusa, dato che nelle Fondazioni di comunità il finanziamento pubblico è minoritario, non sono previsti controlli pubblici e le regole di funzionamento del Comitato di Nomina, in particolare il principio di collegialità, escludono che si possa parlare di designazione da parte di enti pubblici o organismi di diritto pubblico di più della metà dei membri degli organi di amministrazione, direzione e vigilanza.

e l'attività erogativa, delibera i contributi, approva i regolamenti interni, nomina il Segretario Generale e determina sull'organizzazione gestionale e operativa e sul personale della Fondazione. Poiché la Fondazione è ritenuta un patrimonio dell'intera comunità, è bene che il suo CdA sia il più possibile rappresentativo del tessuto sociale in cui opera. Per questa ragione lo Statuto prevede di norma che la scelta dei membri sia effettuata cercando di garantire la più ampia diversificazione in termini di provenienza, professione, genere ed età. In genere è prevista una durata di mandato dai 3 ai 5 anni e un limite ai rinnovi.

- **Presidente** – nominato dal CdA tra i suoi membri, a lui spetta la rappresentanza legale della Fondazione, la convocazione e la presidenza del Consiglio di amministrazione e del Comitato esecutivo (ove previsto), sovrintende all'ordinaria e straordinaria amministrazione, cura l'esecuzione delle delibere e l'adozione, in caso di urgenza, di ogni provvedimento opportuno al funzionamento della Fondazione, di norma poi sottoposto a ratifica da parte del CdA.
- **Vicepresidente** – anch'egli è nominato dal CdA 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** – nominato dal CdA, è il responsabile amministrativo e della gestione operativa della Fondazione; collabora alla preparazione dei documenti programmatici e attua ed esegue le delibere del CdA; monitora i risultati ottenuti e dirige le attività del personale.
- **Comitato Esecutivo** – è composto dal Presidente, dal Vicepresidente e da alcuni membri del CdA (tra cui il Consigliere nominato da Fondazione Cariplo) 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 ha deleghe specifiche su questioni demandate dal CdA.
- **Collegio dei Revisori dei conti** – composto da soggetti iscritti all'albo dei revisori contabili, ove non vi sia un apposito incarico, svolge l'attività di revisione legale dei conti; i suoi membri sono scelti dal Fondatore e/o dal Comitato di nomina e/o dal Comitato Donatori e/o dagli ordini professionali dei dottori commercialisti e dei ragionieri del territorio di riferimento; è preposto al controllo dell'amministrazione della Fondazione e alla vigilanza sull'osservanza della legge e dello Statuto.
- **Collegio dei Probiviri** – è composto da tre membri scelti dal CdA e/o dal Comitato di nomina e/o dal Comitato Donatori; 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. Anche in questo caso è prevista una durata di mandato dai 3 ai 5 anni e un eventuale limite ai rinnovi.

- **Comitati Consultivi** – lo Statuto può prevedere la creazione di comitati che si occupino della gestione di specifici compiti che caratterizzano le attività della Fondazione. Normalmente presieduti da un membro del CdA, possono essere composti da soggetti interni alla Fondazione ma anche da volontari esterni. I comitati possono occuparsi, ad esempio, di rapporti con i donatori, *marketing* e comunicazione, erogazioni, investimenti, gestione della struttura operativa.
- **Comitato dei Fondatori** – previsto solo da alcune Fondazioni, è composto dai rappresentanti degli enti che insieme a Fondazione Cariplo hanno contribuito alla costituzione della Fondazione ("Fondatori iniziali") e dagli enti cui sia stata successivamente riconosciuta la qualifica di Fondatore ("Fondatori successivi"). Il Comitato può nominare parte dei membri del CdA, del Collegio dei Revisori di conti e, ove previsto, del Collegio dei Probiviri. I membri del Comitato dei Fondatori hanno contribuito o contribuiscono al patrimonio della Fondazione attraverso una donazione iniziale e/o periodica per un determinato numero di anni. Può avere funzioni consultive circa le attività della Fondazione.
- **Comitato Donatori** – previsto solo da alcune Fondazioni, è composto da singoli donatori o rappresentanti delle organizzazioni che hanno maggiormente contribuito al perseguimento degli scopi della Fondazione attraverso contributi destinati al patrimonio o all'attività istituzionale. Il Comitato può nominare una parte dei Consiglieri di amministrazione, del Collegio dei Revisori dei conti e del Collegio dei Probiviri. Può avere funzioni consultive circa le attività della Fondazione.
- **Assemblea dei donatori** – alcune Fondazioni prevedono quest'organo che è composto da tutti i donatori della Fondazione. Questi sono convocati annualmente dal Presidente della Fondazione che riferisce in ordine alle attività istituzionali e alla situazione patrimoniale ed economica della Fondazione. L'Assemblea può inoltre esprimere un proprio Consigliere in fase di rinnovo del CdA.

La maggior parte delle cariche di norma sono gratuite, salvo un rimborso spese; in alcune Fondazioni è prevista una donazione *una tantum* da parte dei membri del CdA e del Collegio dei Revisori.

Oltre agli organi istituzionali previsti dallo Statuto, la Fondazione di comunità si dota di personale per svolgere le funzioni e attività dell'ente. I componenti dello *staff* della Fondazione possono essere lavoratori retribuiti, volontari o persone distaccate da altri enti (per esempio imprese o altre organizzazioni che hanno contribuito alla costituzione



Inaugurazione de "Il Paese Ritrovato", villaggio di cura per l'Alzheimer – Foto di FC Monza e Brianza

della Fondazione). Il personale si occupa principalmente di far funzionare la Fondazione: mantiene i rapporti con i donatori, gli *stakeholder* e i beneficiari dei contributi e i media, gestisce le attività necessarie al funzionamento amministrativo e operativo della Fondazione. Spesso il personale interno è affiancato a professionisti ed esperti di ambiti specifici incaricati *ad hoc* (ad es. notai, avvocati, commercialisti, consulenti finanziari, etc.) che possono coadiuvare la Fondazione nelle scelte da intraprendere. In generale, si tratta di strutture snelle che negli ultimi anni si sono contraddistinte per una progressiva professionalizzazione per la gestione dell'attività filantropica sul territorio.

## 2.4. Ambiti di intervento e funzionamento

Dopo aver descritto la costituzione della Fondazione e i modelli organizzativi adottati negli statuti, questo paragrafo descrive le azioni messe in atto dalle Fondazioni comunitarie per perseguire i propri obiettivi. Anche in questo caso le varie Fondazioni presentano approcci differenti, sviluppati in base alle peculiarità del proprio territorio e della comunità; è comunque possibile individuare alcuni elementi ricorrenti per quel che riguarda i rapporti con gli *stakeholder* e i donatori, il sostegno ai progetti e la gestione e l'utilizzo del patrimonio.

### 2.4.1. Rapporto con gli *stakeholder*

La natura di enti di erogazione e di intermediari filantropici presuppone che le Fondazioni di comunità sviluppino un'approfondita conoscenza del contesto in cui operano, in modo da poter indirizzare al meglio le risorse

a loro disposizione. Una Fondazione di comunità deve pertanto essere in grado di conoscere i bisogni presenti a livello locale, così da comprendere quali siano le aree e le azioni nelle quali il suo contributo operativo può essere più opportuno, puntuale e incisivo.

A questo scopo, le Fondazioni di comunità stabiliscono alleanze, stimolano relazioni e favoriscono co-progettazioni per affrontare nel modo migliore le problematiche che emergono come prioritarie dall'ascolto e dal dialogo con gli enti e i cittadini. La promozione di un'ampia partecipazione ai processi di individuazione delle priorità locali risulta pertanto fondamentale affinché la Fondazione possa svolgere un ruolo attivo nel suo contesto di riferimento e garantire un servizio efficace sia ai destinatari degli interventi promossi dagli enti del territorio, sia ai donatori che tali interventi intendono sostenere.

Per tale ragione, sempre più frequentemente le Fondazioni di comunità tendono a organizzare momenti di confronto con gli *stakeholder* territoriali per individuare le problematiche prioritarie, ascoltare, discutere e implementare eventuali strategie di intervento e informare la cittadinanza delle attività realizzate grazie al sostegno della Fondazione. L'obiettivo ultimo è creare un interscambio bidirezionale, un flusso informativo e operativo che comporti benefici tanto per la Fondazione quanto per gli attori locali (Ferrucci, 2010). Questi momenti possono declinarsi, ad esempio in: assemblee, consulte, tavoli di lavoro tematici, commissioni di esperti, studi partecipati e incontri *ad hoc*. Spesso queste discussioni si avvalgono di rilevazioni e analisi sociali sviluppate in

collaborazione con centri di ricerca, università o istituzioni locali (es. conferenze dei sindaci e/o piani di zona).

Accanto a queste strade di confronto “tradizionale” si è inoltre assistito alla costruzione di strumenti e procedure innovative che accrescono la possibilità delle Fondazioni di conoscere e analizzare la propria comunità di riferimento attraverso dati statistici e mantenendo un confronto aperto e costante con le istituzioni, gli enti del Terzo Settore e i cittadini. Un esempio interessante è quello dei cosiddetti *Vital Signs*, modello adottato dalla Fondazione Nord Milano per monitorare con continuità non solo i bisogni emergenti ma anche le proposte di intervento che vengono dalla stessa comunità, che svolge quindi un ruolo attivo nella programmazione degli interventi sul territorio<sup>9</sup>.

Un altro interessante strumento di decodificazione delle problematiche territoriali è quello dei bandi (di cui si parlerà meglio nel prossimo paragrafo). Diverse Fondazioni hanno infatti scelto di strutturare i bandi prevedendo incontri preliminari approfonditi con gli enti che presentano richieste di finanziamento in modo da conoscere meglio le realtà richiedenti e condividerne l'analisi dei problemi, delle cause e delle possibili soluzioni.

Queste analisi delle problematiche territoriali e delle possibili strategie di intervento possono essere una preziosa occasione anche per le organizzazioni del Terzo Settore che vi partecipano. Queste hanno infatti la possibilità di costruire sinergie preziose per la loro attività limitando il rischio di autoreferenzialità e sviluppando contatti e rapporti – anche e soprattutto tra le stesse organizzazioni – che possono strutturarsi nel tempo e portare benefici a tutti gli attori sul campo.

I momenti di confronto promossi dalle Fondazioni rappresentano quindi opportunità preziose per attrarre e aggregare competenze, conoscenze e capacità di diversi attori sociali che possono contribuire a migliorare la qualità delle iniziative sostenute. Allo stesso tempo, gli enti coinvolti possono svolgere una funzione di restituzione delle attività messe in campo dalle Fondazioni a sostegno della comunità. Si tratta anche in questo caso di strumenti che favoriscono processi di conoscenza bidirezionale delle dinamiche locali in termini economici, sociali

<sup>9</sup> Si tratta di uno strumento multidisciplinare che prevede la rilevazione dei dati quantitativi disponibili in un territorio e il coinvolgimento di tutti i soggetti ed enti che possono concorrere alla rilevazione dei bisogni emergenti. La Fondazione comunitaria Nord Milano, con il supporto dell'Università di Milano Bicocca, ha scelto di intraprendere per prima in Italia questo percorso, ritenendolo utile a raccogliere informazioni dalla comunità, valorizzando le reti esistenti e facendo *networking* tra le varie anime presenti; avere una lettura condivisa sui bisogni; definire meglio gli ambiti progettuali da sostenere; razionalizzare le informazioni disponibili condividendole con i soggetti interessati a migliorare la qualità della vita della comunità (Giudici, 2017).

e culturali, che possono anche rappresentare una fonte di informazione utile a soggetti terzi – *in primis* Fondazione Cariplo, ma anche *policy maker* e altre istituzioni pubbliche e private – impegnate sulle medesime sfide.

### 2.4.2. Intermediazione filantropica

Costruire processi e strumenti di ascolto del territorio che intercettino bisogni e valorizzino opportunità è, fondamentale per una Fondazione di comunità che intende svolgere al meglio il ruolo di “intermediario filantropico”, supportando chiunque voglia partecipare alla vita della propria comunità a contribuire, in base alle proprie possibilità, a progetti e interventi utili per la collettività garantendo un uso attento e professionale delle grandi o piccole risorse messe a disposizione.

La Fondazione di comunità rappresenta quindi un'infrastruttura al servizio della collettività in grado di catalizzare e mettere in connessione risorse e bisogni delle comunità e creare alleanze tra donatori – persone, aziende, gruppi informali e istituzioni – e organizzazioni non profit per realizzare interventi volti a rispondere a priorità territoriali e a incrementare il benessere e la qualità della vita della popolazione di riferimento.

Spesso, infatti, nonostante la volontà di sostenere una causa o la realizzazione di un progetto, i potenziali donatori incontrano degli ostacoli che rendono difficoltosa la donazione. Vincoli amministrativi, aspetti legali, scarsa conoscenza dei bisogni e delle opportunità del territorio e limitata consapevolezza dell'affidabilità degli enti beneficiari sono solo alcuni dei deterrenti che possono influenzare la scelta di un potenziale donatore. La Fondazione di comunità si fa quindi carico di tutti gli aspetti gestionali e burocratici e, al contempo, offre ai donatori una “consulenza filantropica” che li aiuta a individuare la migliore destinazione delle risorse, garantendo loro la massima flessibilità e la possibilità di beneficiare di tutti gli incentivi fiscali disponibili, assicurando la rendicontazione e il monitoraggio dei risultati.

Tale ruolo di mediatore filantropico trova la sua espressione più caratteristica nella possibilità di costituire all'interno della Fondazione di comunità dei “fondi filantropici”. Questi fondi possono essere alimentati attraverso diverse modalità ed essere gestiti nella maniera più congeniale a rispettare le finalità dichiarate dal donatore. Chi decide di donare alla Fondazione può farlo attraverso la cessione di proprietà mobiliari o immobiliari, mediante lasciti testamentari o, come più spesso avviene, effettuando donazioni in denaro. Le donazioni possono avvenire principalmente attraverso due modalità:

- *donazioni a sezione patrimonio*, che possono essere utilizzate unicamente per compiere investimenti i cui rendimenti saranno impiegati per il raggiungimento dei fini stabiliti dal donatore;

- *donazioni a sezione corrente*, che sono destinate a finanziare iniziative tramite l'erogazione, totale o parziale, della somma donata.

I fondi costituiti presso la Fondazione possono essere alimentati attraverso entrambe queste modalità. Utilizzando il medesimo fondo, il donatore può infatti destinare una parte delle proprie donazioni all'incremento del patrimonio della Fondazione o alla sezione corrente, le cui risorse possono essere sfruttate nell'immediato per perseguire lo scopo per cui il donatore ha deciso di creare il fondo (box 2.1).

Attraverso il fondo, la Fondazione assicura al donatore la possibilità di gestire la propria donazione in modo professionale e competente garantendo:

- *Flessibilità* – scelta di nome e finalità (aree di interesse, enti, progetti e aree geografiche da sostenere); indicazione della durata (perpetua o a termine); definizione della modalità di utilizzo delle risorse (bandi, diretta su progetti con eventuali comitati di gestione, etc...); indicazioni su quanto e quando donare; definizione dei soggetti che possono contribuire ad alimentare il fondo; informazioni sulla destinazione delle donazioni (patrimonio e/o disponibilità).
- *Semplicità* – garanzia di costituzione del fondo in tempi brevi (previa approvazione CdA) tramite atto privato o pubblico (a seconda del valore della qualità dei beni donati); garanzia di operatività immediata; gestione amministrativa (contabilità e bilancio) e le erogazioni totalmente a carico della Fondazione;

possibilità di sostenere con un'unica donazione più soggetti in tempi diversi (con grandi vantaggi sulla compilazione della dichiarazione dei redditi).

- *Sicurezza* – salvaguardia dei fondi dalle pretese di eventuali creditori; rispetto di vincoli di destinazione (tramite supervisione di un Comitato di gestione del fondo e/o del CdA); neutralità della Fondazione sull'uso delle risorse; contabilità trasparente garantita dal Collegio dei Revisori.
- *Efficacia ed efficienza* – *favor* fiscale garantito dalla qualifica di Onlus (e, in futuro, da quella di Enti Filantropici prevista dalla riforma del Terzo Settore); economie di scala applicabili sia in termini di costi (pre-definiti) sia di valorizzazione dei rendimenti sul patrimonio complessivo (ripartizione per quote percentuali); monitoraggio e rendicontazione dei progetti; possibilità di apertura ad altri donatori che condividono finalità e gestione del fondo (anche con piccole somme) o alla stessa Fondazione a integrazione delle risorse.

Queste peculiarità, di fatto, permettono a chiunque di creare una piccola Fondazione personale evitandone costi e vincoli: è infatti la Fondazione comunitaria che opera come una sorta di schermo protettivo per i donatori e si assume tutti gli oneri economici e amministrativi che deriverebbero dalla costituzione di una Fondazione autonoma.

### 2.4.3. Sostegno dei progetti

Le progettualità possono essere individuate in collaborazione con i donatori oppure promosse direttamente dalla

#### Box 2.1 – Principali tipologie di fondo costituibili presso una Fondazione di comunità

- *Fondo alla memoria* – intitolato a una o più persone scelte dal donatore, è costituito per ricordare un proprio caro realizzando interventi in ambiti cui era particolarmente legato; può essere costituito anche mediante lascito testamentario disposto da una persona che intende sostenere una certa attività anche dopo la propria dipartita.
- *Fondo aree geografiche* – costituito per il finanziamento di progetti di utilità sociale in un determinato territorio, normalmente più ristretto rispetto al tradizionale ambito d'attività della Fondazione, scelto dal donatore al momento della costituzione del fondo.
- *Fondo tematico* – costituito per il perseguimento di specifici obiettivi all'interno di determinate aree tematiche stabilite dal donatore al momento della costituzione del fondo.
- *Fondo con diritto di utilizzo* – le erogazioni del fondo possono essere destinate di volta in volta a beneficiari determinati dal donatore, che ha quindi ampia flessibilità e discrezionalità nell'uso delle risorse.
- *Fondo destinato* – le cui erogazioni sono destinate a sostenere una o più organizzazioni selezionate dal donatore al momento della costituzione del fondo.
- *Fondo di categoria* – istituito da organizzazioni di categoria per promuovere attività filantropiche presso i propri associati.
- *Fondo di impresa* – costituito da imprese private per la gestione delle proprie attività filantropiche.





Una delle foto vincitrici del concorso “Non Uno di Meno” per le scuole della Provincia di Como, FPC Comasca – Foto della Classe 4° A I.C. Capiago Intimiano, 2015

Fondazione in collaborazione con cittadini, enti pubblici ed enti del Terzo Settore nell’ambito di una condivisione di strategie e priorità territoriali. A questo scopo la Fondazione di comunità mette a disposizione diversi strumenti.

Come già visto, i fondi sono il principale canale attraverso cui sono intermedie le donazioni che transitano per la Fondazione. Tramite il fondo, il donatore ottiene infatti garanzie di vario genere – flessibilità, semplicità, sicurezza, efficacia ed efficienza – che permettono di identificare e sostenere progetti e realtà che più rispondono alle sue aspettative.

Accanto ai fondi, l’altro principale strumento usato dalla Fondazione comunitarie è quello dei bandi che permettono di selezionare i progetti più coerenti con le finalità scelte dalla Fondazione stessa o dai donatori, assicurando imparzialità e trasparenza nella selezione dei progetti. Questi vengono infatti “raccolti” sulla base di un ingaggio su una specifica tematica e le soluzioni proposte sono valutate, secondo criteri trasparenti, in un’ottica comparativa, dal CdA sentite o meno eventuali Commissioni consultive costituite *ad hoc*.

I bandi, permettono spesso un confronto tra la Fondazione e le organizzazioni del Terzo Settore, confronto che può portare a misure di supporto e sostegno o all’elaborazione e talvolta anche all’implementazione dei progetti presentati. E ancora, indipendentemente dall’accettazione o meno della richiesta di finanziamento, consentono alla Fondazione di costruire una sorta di “rating reputazionale” che può essere utile nel momento in cui è necessario indirizzare eventuali donatori interessati a investire in progettualità specifiche.

Le Fondazioni comunitarie del Progetto Cariplo, in particolare, hanno adottato il cosiddetto “bando a raccolta”, che permette non solo di erogare in maniera trasparente le risorse ma anche di “moltiplicarle”. Tale bando impone infatti all’organizzazione candidata di garantire il cofinanziamento di una parte dei costi del progetto presentato – normalmente pari a circa la metà dello stesso – attraverso donazioni raccolte all’interno della comunità. L’assegnazione del contributo da parte della Fondazione, in altre parole, è subordinata alla raccolta da parte delle organizzazioni di una quota del costo totale del progetto, che deve essere riconosciuto come valido dai potenziali donatori per poter essere effettivamente realizzato. 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.

Questo genere di bando inoltre permette ai cittadini di co-partecipare ai processi valutativi della Fondazione, decidendo di sostenere o meno un determinato progetto. Donare (o non donare) assume infatti una funzione regolativa delle azioni della Fondazione, che è tenuta a indirizzare le risorse in una direzione piuttosto che in un’altra a seconda del “successo” riscosso dai progetti che partecipano al bando. 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 (Ferrucci, 2010, 2006; Casadei, 2015).

Accanto a questi strumenti "principali" troviamo le micro-erogazioni e i patrocini, utilizzati per sostenere progetti di piccola entità, eventi, manifestazioni o attività di riconosciuta utilità sociale per la collettività di riferimento. Anche su questa forma di sostegno intervengono forme di raccolta diffusa e/o meccanismi di mutualità o reciprocità. Inoltre, in caso di emergenze, calamità naturali o priorità territoriali, la Fondazione può gestire in modo trasparente ed efficace raccolte destinate al finanziamento di beni e/o progetti e può decidere di stanziare risorse proprie a integrazione di quanto raccolto per raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Infine, nelle progettualità promosse direttamente, la Fondazione diventa soggetto attivo, facilitatore di reti progettuali in ogni fase del processo erogativo, incentivando l'elaborazione di una visione comune, mobilitando le risorse e creando consenso intorno alla progettualità.

#### 2.4.4. Valorizzazione del patrimonio

Il patrimonio di una Fondazione comunitaria sostenuta con il Progetto Cariplo può essere considerato pienamente costituito una volta raggiunta la "sfida" della raccolta patrimoniale: €10 milioni di fondo di dotazione vincolato e almeno €5 milioni di fondi filantropici che perseguono finalità di utilità sociale costituiti da individui, famiglie – anche grazie a lasciti testamentari – imprese, banche, enti pubblici, club di servizio, enti privati e del Terzo Settore. La creazione di un fondo presso la Fondazione di comunità permette di ottenere un'ampia libertà circa scopo, gestione e utilizzo; inoltre, grazie a una gestione unitaria degli investimenti patrimoniali, le economie di scala permettono rendimenti più favorevoli di quelli che potrebbero essere ottenuti attraverso una gestione autonoma del fondo<sup>10</sup>. Nei fatti, la Fondazione favorisce un "effetto moltiplicatore" almeno su due fronti. Da un lato, permette di comprendere i bisogni della comunità e individuare soluzioni adeguate ad affrontarli, coinvolgendo un numero crescente di *stakeholder* territoriali. Dall'altro, consente di incrementare le risorse economiche che transitano attraverso la Fondazione stessa.

<sup>10</sup> In genere, l'amministrazione dei fondi è effettuata dalla Fondazione nell'ambito della gestione complessiva del proprio patrimonio. A chiusura di ciascun esercizio (31 dicembre) la Fondazione attribuisce al Fondo la quota parte degli interessi maturati nell'anno, comunicando al donatore, entro e non oltre il 31 marzo dell'anno successivo, l'entità dell'importo del quale dovrà proporre la destinazione. È possibile, ma più complessa, anche una gestione separata dei fondi, in particolare sulla base di alcuni accordi quadro con operatori, promotori, intermediari finanziari e/o banche (es. *private banking*).

Per quanto concerne questo secondo punto, è interessante riflettere sul ruolo che riveste il patrimonio per una Fondazione comunitaria. Come già ricordato, le Fondazioni di comunità sono nate per gestire fondi filantropici totalmente o parzialmente inutilizzati e re-indirizzare i loro rendimenti verso aree di bisogno considerate prioritarie per la comunità. In questo senso, le Fondazioni tendono a fare in modo che siano le rendite del patrimonio, e non il patrimonio in quanto tale, a finanziare la maggior parte delle attività sostenute sui territori. In questo modo si crea quindi una sorta di "fondo di garanzia a lungo termine" che può permettere di affrontare non solo le situazioni di bisogno contingenti ma anche quelle che potrebbero interessare le generazioni future. Risulta quindi ovvio che, tanto più ampio sarà il patrimonio, tanto maggiori potranno essere gli investimenti effettuabili attraverso di esso; e che più alti saranno i rendimenti delle somme investite, tanto più numerose e durature potranno essere le attività sostenute dalla Fondazione a favore della comunità nel lungo periodo.

Chi guida la Fondazione deve quindi essere in grado non solo di catalizzare il maggior numero possibile di donazioni per sostenere interventi a favore della comunità, ma anche – soprattutto se tali donazioni vanno a rafforzare il patrimonio – stabilire strategie e regole che permettano di ottenere rendimenti in grado di sostenere le attività erogative; da un lato cercando di non mettere a repentaglio il capitale investito, dall'altro evitando che un'eccessiva prudenza riduca la capacità erogativa dell'ente. In questo senso, la Fondazione è chiamata a definire un *asset allocation* di medio-lungo termine che permetta il mantenimento del valore del capitale e il massimo rendimento dell'investimento attraverso una strategia prudenziale che garantisca la liquidità necessaria a sostenere l'attività della Fondazione. Gli strumenti scelti dai CdA a questo scopo sono diversi: alcune Fondazioni si affidano a gestori esterni o *private banker* o, più recentemente, ai *Family Office*; altre hanno creato comitati interni, formati da professionisti ed esperti (anche con la consulenza, ove richiesta, di Fondazione Cariplo) e dedicati alla gestione del patrimonio; altre ancora presentano sistemi misti tra gestori "interni" ed "esterni".

La figura 2.2 mostra la dinamica di patrimonio ed erogazioni delle quindici Fondazioni di comunità che fanno riferimento al Progetto Cariplo attive nel 2017<sup>11</sup>. Dal 2006 al 2017, il valore del patrimonio, al lordo degli apporti patrimoniali della Fondazione Cariplo collegati al raggiungimento delle "sfide", è cresciuto di oltre il 60%, passando da €159 a 262 milioni. Nello stesso periodo, anche le erogazioni hanno manifestato una dinamica positiva, in questo caso grazie soprattutto ai contributi di Fondazione Cariplo, passando da €19,5 a oltre €29 milioni. La dina-

<sup>11</sup> Tutte le informazioni economiche e finanziarie riportate in questo Quaderno e nell'Appendice 2 fanno riferimento alle quindici fondazioni attive nel periodo 2006-2017.

mica delle erogazioni è stata meno pronunciata di quella del patrimonio e ha mostrato una tendenza negativa in corrispondenza della fase più acuta della crisi economica tra il 2012 e il 2014.

Occorre tuttavia riflettere su un elemento importante che ha recentemente animato il dibattito sulle, e tra le, Fondazioni di comunità. Negli ultimi anni, il contesto economico-finanziario ha reso molto più complicato il reperimento di donazioni volte ad aumentare il patrimonio e garantire un'attività erogativa adeguata ad affrontare le necessità contingenti della comunità. Allo stesso tempo, la (giusta) prudenza cui si devono attenere le Fondazioni nella gestione patrimoniale riduce la possibilità di produrre ritorni economici significativi. Nei fatti, le risorse investite non sono sempre sufficienti per sostenere attività adeguate ai bisogni dei territori che, proprio a causa della situazione socio-economica, sono sempre più estesi e complessi.

Le Fondazioni comunitarie costituite grazie a Fondazione Cariplo, come spiegato precedentemente, possono contare sull'importante sostegno economico-finanziario garantito da Cariplo stessa, tanto nella fase di costituzione quanto nelle successive fasi di avvio e consolidamento. La consistenza delle risorse investibili, unite alle "risorse extra" garantite da altri strumenti erogativi di Fondazione Cariplo, anche in questi anni di crisi hanno permesso alle Fondazioni di erogare risorse crescenti

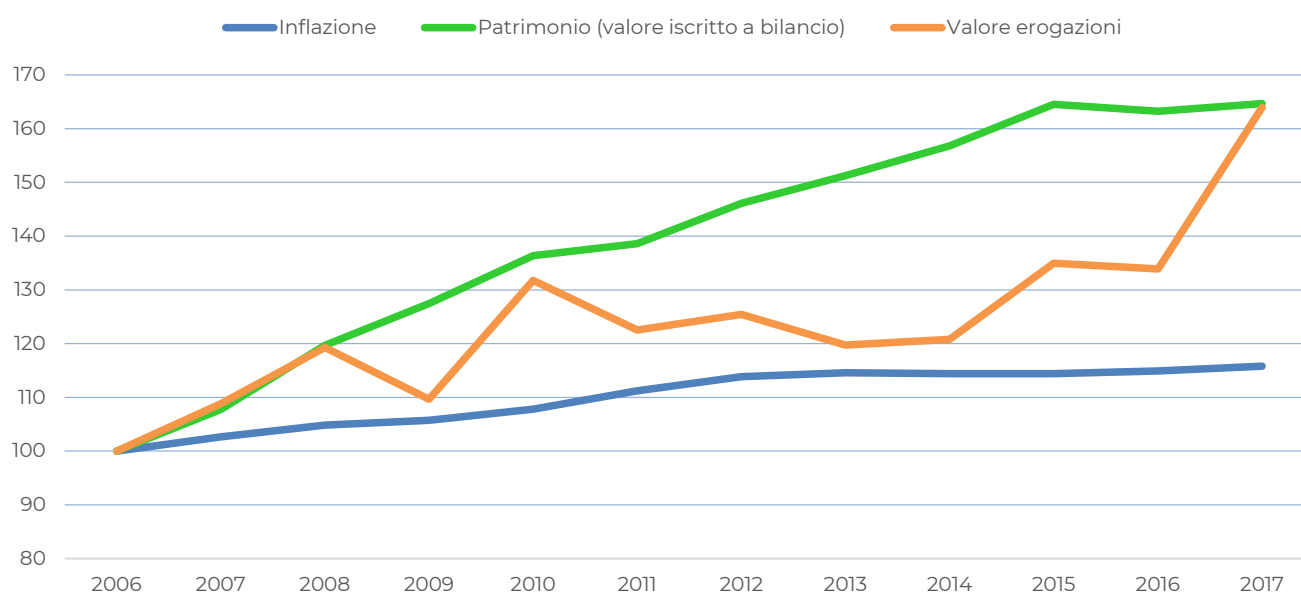
per rispondere alle necessità dei territori, formulando anche risposte innovative su diversi fronti. Lo stesso purtroppo non si è verificato per quelle Fondazioni di comunità che non hanno potuto contare sul sostegno di un grande *partner* istituzionale – capace di sostenerle nella gestione patrimoniale e nell'attività operativa – o di quelle che operano in ambiti – per esempio le regioni del Mezzogiorno – caratterizzati da una particolare concentrazione e complessità dei bisogni sociali (Bandera, 2017). Occorre quindi tener presente, specialmente nella misura cui lo si confronta con altre esperienze sviluppatesi lungo la Penisola, che il "modello Cariplo" possiede caratteristiche peculiari difficilmente replicabili in assenza di un soggetto capace di garantire un analogo sostegno economico, logistico e operativo.

#### 2.4.5. Pianificazione strategica, monitoraggio e valutazione degli interventi

Nel loro primo periodo di attività, le Fondazioni di comunità hanno avuto un ruolo importante e via via crescente nella promozione dell'utilità sociale e dello sviluppo economico dei propri territori attraverso l'attività filantropica. Fino ad oggi però, questi soggetti hanno interpretato questo ruolo in maniera piuttosto tradizionale; supportando soggetti meritevoli e sostenendo – nei propri campi di intervento – interventi di contrasto ai problemi collettivi già diffusi e consolidati, soprattutto attraverso bandi e

**Figura 2.2 – Dinamica del patrimonio e delle erogazioni delle Fondazioni di Comunità Progetto Cariplo**

(Numeri indici 2006=100)



Fonte: Ufficio Osservatorio e Valutazione Fondazione Cariplo

progetti propri. Le Fondazioni hanno quindi agito finora prevalentemente rispondendo alle richieste dei propri *stakeholder*, con tentativi solo episodici di promuovere l'innovazione sociale sostenendo l'innovazione dei servizi.

Si tratta probabilmente della scelta più coerente sia rispetto al ruolo che le fondazioni hanno assunto sui territori a servizio delle comunità (donatori e beneficiari), sia rispetto alla struttura organizzativa, molto leggera, che si sono date. È comunque possibile che in futuro anche le Fondazioni di comunità sviluppino e tendano a far crescere, accanto ai ruoli tradizionali di catalizzatore di risorse e di finanziatore di pratiche e istituzioni consolidate e meritorie, anche un importante ruolo di innovatore sociale. Secondo l'approccio della filantropia strategica, infatti, l'azione delle fondazioni "dovrebbe essere trasformativa e cercare soluzioni innovative per risolvere i problemi più pressanti della società (...)" incentivando "iniziative ambiziose e creative al fine di far scaturire un risascimento di nuove idee e soluzioni a problematiche cruciali"<sup>12</sup>.

Qualunque sia il percorso di sviluppo che le Fondazioni di comunità intraprenderanno nei prossimi anni, dovrà comunque crescere la loro capacità di rendere conto e di generare apprendimenti sui progetti sostenuti per perseguire i quali queste dovranno acquisire e padroneggiare metodi e strumenti di ricerca idonei. Per poter svolgere al meglio questo compito le Fondazioni di comunità dovranno intraprendere – adeguatamente sostenute – degli appositi percorsi di *capacity building* focalizzati ad accrescere alcune competenze specifiche sia nell'ambito della pianificazione strategica, sia

in quello del monitoraggio e della valutazione degli interventi. Come già ricordato, gli obiettivi valutativi sui quali tutte le Fondazioni – indipendentemente dai ruoli erogativi che intenderanno svolgere – dovranno investire rispondono a due esigenze specifiche: rendere conto e apprendere dall'esperienza realizzata.

La prima funzione risponde all'esigenza di rendere conto – agli *stakeholder* interni ed esterni e, più in generale all'intera collettività – di come sono state utilizzate le risorse della Fondazione. Si tratta della più tradizionale funzione di *accountability* (anche questa potenziata dalla recente riforma che prevede a questo scopo la redazione e la pubblicazione di un apposito bilancio sociale) che mira a rendere trasparenti: i processi di selezione e gestione dei contributi; i nomi dei soggetti attuatori; gli importi loro assegnati e le realizzazioni (beni e servizi) che i progetti hanno lasciato alla comunità di riferimento; la quantificazione e la descrizione della platea dei cittadini e la percezione che ne hanno ricavato.

La seconda funzione risponde infine all'esigenza di apprendimento – e successiva condivisione all'interno e all'esterno della Fondazione – di lezioni utili alla programmazione e alla gestione in modo da innescare correzioni dei progetti in corso d'opera e/o delle scelte da effettuare nella fase di programmazione successiva. Questo tipo di valutazione "riflessiva" si basa su informazioni prodotte da sistemi di monitoraggio che raccolgono sistematicamente dagli enti attuatori informazioni di carattere quantitativo e qualitativo sull'avanzamento dei progetti in termini di spesa, realizzazioni, beneficiari e risultati, criticità e punti di forza. Il patrimonio informativo viene condensato in brevi documenti di valutazione ad uso di organi e *staff* delle fondazioni e dei responsabili dei progetti finanziati.

<sup>12</sup> Intervista a Jon Baron, Vice President of Evidence-Based Policy di Laura and John Arnold Foundation (Castello, 2018).

## 3. I RAPPORTI CON FONDAZIONE CARIPLO



Allargare i legami, coinvolgere le generazioni per dare supporto anche ai più vulnerabili FCP Cremona – Foto Laboratorio di Comunità di San Giacomo

Da sempre Fondazione Cariplo, fermo restando il rispetto della loro autonomia, garantisce un supporto costante alle Fondazioni comunitarie che ha contribuito a creare. Ove necessario, Fondazione Cariplo ha offerto alle Fondazioni comunitarie il supporto di professionisti ed esperti di vario tipo, oltre alla possibilità di partecipare a gruppi di lavoro focalizzati su temi quali la raccolta fondi, l'investimento patrimoniale, la gestione delle erogazioni, la comunicazione e la gestione amministrativa. Inoltre, accanto alla dimensione "operativa", Cariplo offre anche un importante supporto economico – *in primis* con le c.d. erogazioni Territoriali e i c.d. interventi Emblematici Provinciali – che ha permesso di sostenere molte delle attività messe in campo dalle Fondazioni di comunità.

Dalla fine del 2015, inoltre, Fondazione Cariplo ha scelto di rafforzare i propri rapporti con le Fondazioni comunitarie

sviluppando un nuovo sistema di coordinamento e di *governance* partecipata. Pur mantenendo rapporti bilaterali costanti con le varie Fondazioni comunitarie, Fondazione Cariplo ha sviluppato e messo in pratica un modello di confronto continuativo, multilaterale e partecipato che coinvolge contemporaneamente tutte le Fondazioni. Si è così sviluppato un programma di intervento pluriennale volto a rafforzare e valorizzare il sistema delle Fondazioni di comunità attraverso attività di *capacity building* e iniziative comuni. Il programma nello specifico prevede di:

- potenziare un assetto di *governance* partecipata, la c.d. *Cabina di Regia*, che permetta di implementare attività di coordinamento e supporto;
- coordinare e ottimizzare il sistema delle erogazioni, con particolare riguardo alle Erogazioni Territoriali e ai progetti Emblematici Provinciali;

- rilanciare la raccolta a patrimonio attraverso una campagna dedicata ai lasciti testamentari, per incrementare la capacità di rispondere ai bisogni delle comunità di riferimento;
- rafforzare le attività caratteristiche delle Fondazioni: raccolta fondi, comunicazione, erogazioni e gestione del patrimonio;
- promuovere forme di collaborazione nell'ambito di progetti comuni e della programmazione di Fondazione Cariplo;
- garantire assistenza di base e iniziative straordinarie per l'approfondimento di alcuni aspetti legali e fiscali e lo sviluppo di sistemi gestionali e contabili.

A questi obiettivi specifici si è inteso affiancare un'azione di monitoraggio costante dell'organizzazione e delle attività delle Fondazioni di comunità che possa permettere di registrare i risultati ottenuti e verificare eventuali miglioramenti sulla base di specifici indicatori da individuare, condividere, costruire e utilizzare nel corso del tempo.

### 3.1. La Cabina di Regia

Dopo alcune consultazioni svolte singolarmente con le Fondazioni di comunità – pensate per condividere gli obiettivi e le strategie del nuovo corso e raccogliere i suggerimenti degli organi di governo di ciascuna Fondazione – Cariplo ha proposto la creazione della cosiddetta Cabina di Regia, che ha iniziato a riunirsi all'inizio del 2015, con la responsabilità e il compito di sviluppare le iniziative approvate ogni anno dal CdA di Fondazione Cariplo nell'ambito del documento di programmazione annuale e del Piano di Azione n.13 "Promuovere la Filantropia di comunità".

La Cabina di Regia, inizialmente costituita da alcuni referenti scelti di Fondazione Cariplo e delle Fondazioni di comunità, è oggi un organo aperto che vede la partecipazione dei rappresentanti di tutte le Fondazioni di comunità del Progetto Cariplo che possono contribuire condividendo competenze e/o buone prassi, avanzando suggerimenti su temi specifici o indicando priorità di sviluppo delle attività progettuali. A questo gruppo di lavoro si aggiungono, inoltre, tre referenti di Fondazione Cariplo delle Aree Servizi Alla Persona, Arte e Cultura e Comunicazione. Il loro ruolo è guidare il processo e discutere dello stato di avanzamento delle attività nell'Assemblea plenaria, un evento semestrale che si svolge alla presenza di tutti i Presidenti e i Segretari Generali delle Fondazioni di comunità. La Cabina di Regia, con il consenso e la validazione della plenaria, sottopone il Piano di Progetto annuale all'approvazione del CdA della Fondazione Cariplo. Se necessario, alla Cabina di Regia possono partecipare anche altri membri degli uffici della Fondazione Cariplo: amministrazione/erogazioni, legale, valutazione, e i referenti delle quattro

aree filantropiche. All'inizio del 2018 è stato stabilito che un gruppo di tre Segretari Generali (eventualmente insieme ai referenti Cariplo) possa partecipare a eventi o convegni promossi da organizzazioni nazionali e internazionali del "sistema" delle Fondazioni di comunità, al fine di conoscere dinamiche e pratiche in atto, coltivare relazioni e diffondere l'esperienza del Progetto Cariplo.

La Cabina di Regia in questi anni ha portato avanti diverse iniziative di valorizzazione e coordinamento della rete delle Fondazioni di comunità. Più specificamente le attività riguardano:

- l'aggiornamento degli assetti statutari e il coordinamento dell'attività erogativa su parametri comuni e regolamenti condivisi (Territoriali ed Emblematici Provinciali), l'avvio di iniziative di sviluppo e ottimizzazione delle funzioni caratteristiche e di perfezionamento dei processi istruttori e rendicontativi;
- l'elaborazione di piani di comunicazione istituzionale tramite l'elaborazione di documenti, *format* dedicati, nuove *mediapartnership* e l'organizzazione di una serie di eventi sociali e culturali (festival della filantropia e quattro mostre espositive "art gate-open"), oltre alla realizzazione di una campagna sui lasciti testamentari;
- il rafforzamento della collaborazione con alcuni programmi di Fondazione Cariplo, primo fra tutti il Bando "Welfare di comunità e innovazione sociale";
- la promozione della formazione del personale e degli organi mediante sessioni di approfondimento sulle funzioni caratteristiche e sugli aggiornamenti normativi tematici e di settore;
- la partecipazione a eventi del sistema delle Fondazioni di comunità nazionali e internazionale e l'adesione a organizzazioni di rappresentanza, ricerca, comunicazione e certificazione;
- una *call for ideas* rivolta alle Fondazioni di comunità per la sperimentazione di idee progettuali innovative di potenziamento delle proprie funzioni.

Da segnalare, tra le diverse iniziative, l'avvio dei cosiddetti *world café*, momenti di riflessione guidati da esperti che si tengono ogni due mesi a rotazione presso i territori delle Fondazioni di comunità. L'obiettivo è condividere indirizzi strategici, scambiare buone prassi e conoscenze per costruire metodologie, strumenti e soluzioni operative da adottare nei diversi contesti, realizzare progetti comuni e alimentare un "archivio" di buone pratiche. Tutte le riflessioni prodotte in queste giornate vengono elaborate e raccolte all'interno dei "Corrieri delle Fondazioni di Comunità"<sup>1</sup>. In prospettiva, si sta valutando di aprire gli incontri anche ad altri soggetti

<sup>1</sup> Rapporti sintetici degli esiti delle discussioni svolte nell'ambito dei *world café* trasmessi a tutte le Fondazioni del Progetto Cariplo.

pubblici e privati che possano arricchire la discussione, portare spunti ed elementi di interesse contribuendo allo sviluppo e al miglioramento del modello operativo e del posizionamento strategico delle Fondazioni di comunità nel loro territorio di riferimento.

Infine, sono ormai prossimi un nuovo sistema gestionale e contabile e l'aggiornamento dei siti internet, mentre è in fase di lancio la collaborazione con la piattaforma di *crowdfunding* di Intesa Sanpaolo "For Funding" per l'utilizzo da parte delle Fondazioni di comunità di una sezione dedicata. Il *crowdfunding* appare infatti uno strumento innovativo potenzialmente in grado di capitalizzare e incrementare le risorse economiche disponibili sui progetti, ingaggiando la comunità attraverso leve di fiducia, ascolto e trasparenza.

### 3.2. Erogazioni Territoriali e Interventi Emblematici

Proprio grazie al lavoro della Cabina di Regia, il CdA di Fondazione Cariplo ha elaborato nuovi regolamenti delle attività erogative delle Fondazioni di comunità che si avvalgono delle cosiddette Erogazioni Territoriali, dei progetti Emblematici Provinciali<sup>2</sup> e degli interventi Emblematici Maggiori. L'intento di queste nuove regole è garantire flessibilità in base alle esigenze territoriali, ma anche focalizzare maggiormente l'utilizzo delle risorse messe a disposizione da Cariplo.

Le Erogazioni Territoriali ammontano complessivamente a €14.554.000 annui; sono assegnate alle Fondazioni di comunità sulla base di criteri che tengono conto dell'estensione territoriale, della popolazione residente e della diffusione di organizzazioni del Terzo Settore. L'obiettivo è finanziare bandi a sostegno di progettualità di piccole o medie dimensioni – da €20.000 a €50.000 – complementari agli interventi di Cariplo nel campo dell'assistenza sociale, delle attività culturali e/o del patrimonio ambientale. I progetti devono sempre prevedere una quota di cofinanziamento da parte degli enti richiedenti e spesso hanno un obiettivo di raccolta da raggiungere grazie alle donazioni della comunità. Si tratta quindi di risorse che servono anche a rilanciare e promuovere lo specifico ruolo di intermediazione filantropica e di promozione della cultura del dono che caratterizza le Fondazioni comunitarie.

Con i progetti Emblematici Provinciali, Cariplo mette a disposizione circa €6,5 milioni all'anno per progetti gestiti congiuntamente con le Fondazioni di comunità. Nella pratica si tratta di €500.000 per ognuno dei 13 territori provinciali su cui operano le Fondazioni<sup>3</sup> e sono

destinati a interventi in grado di esprimere valori filantropici significativi e di dimensioni idonee a generare un impatto positivo sulla qualità della vita e sullo sviluppo economico e sociale della comunità. Gli obiettivi – spesso perseguiti attraverso appositi bandi dedicati – negli anni scorsi sono stati definiti del Documento programmatico pluriennale di Fondazione Cariplo 2013-2018 (che indicava comunità, giovani e benessere come ambiti di intervento prioritari); ogni anno le Fondazioni possono scegliere con Fondazione Cariplo uno specifico ambito di attività, in modo da aumentare l'impatto prodotto e diffondere più efficacemente i risultati ottenuti.

Fondazione Cariplo sostiene, infine, le Fondazioni comunitarie anche attraverso gli interventi Emblematici Maggiori, che consistono nella assegnazione di contributi a favore di iniziative da attuare sul territorio di ciascuna delle province di tradizionale riferimento di Cariplo (escluso il territorio della ex-provincia di Milano). Fondazione Cariplo destina a ciascun territorio provinciale sette milioni di euro, assegnati a due province ogni anno, per sostenere progetti e interventi riconducibili ai settori di attività di Cariplo e idonei a generare un positivo ed elevato impatto sulla qualità della vita e sulla promozione dello sviluppo culturale, economico e sociale della provincia<sup>4</sup>. Le Fondazioni di comunità, in forza delle loro competenze e conoscenze, hanno spesso svolto un ruolo prezioso per l'utilizzo efficace di queste risorse.

### 3.3. Il bando Welfare di comunità e innovazione sociale

Un'altra occasione di forte sinergia tra Fondazione Cariplo e le Fondazioni di comunità è rappresentata da "Welfare in Azione", un progetto Cariplo che attraverso il bando Welfare di comunità e innovazione sociale promuove l'innovazione dei sistemi di welfare territoriali, sostenendo sperimentazioni "dal basso" in grado di dare ai bisogni sociali delle comunità risposte più efficaci, efficienti ed eque<sup>5</sup>. Il bando è stato pubblicato con lo stesso impianto per quattro edizioni (2014, 2015, 2016, 2017), con un *budget* complessivo di €36,5 milioni. Il suo scopo è favorire la nascita di "laboratori viventi" capaci di generare innovazione nella *governance*, nei processi e nei servizi, producendo e diffondendo conoscenza attraverso il monitoraggio degli interventi e individuando "comunità di pratica" in grado di alimentare un confronto e uno scambio continuo delle competenze e delle esperienze maturate.

Dato il loro ruolo cardine e la conoscenza delle dinamiche territoriali, Cariplo ha promosso il coinvolgimento

<sup>2</sup> Ex Emblematici Minori.

<sup>3</sup> È escluso il territorio della Città Metropolitana di Milano di competenza delle Fondazioni Ticino Olona, Nord Milano e della neonata Fondazione di Comunità Milano.

<sup>4</sup> Province di Como e Varese (2013); Verbano Cusio Ossola e Brescia (2014); Cremona e Novara (2015); Lecco e Pavia (2016); Sondrio (2017); Mantova e Lodi (2018).

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni: <http://welfareinazione.fondazionecariplo.it/it/project/>



Progetto Viaggio dentro la Fiaba ed Eroi Super-Abili, Cooperativa Lule ed Ecoistituto della Valle del Ticino – Foto di FC Ticino Olona

delle Fondazioni di comunità nella realizzazione dei progetti selezionati dai bandi. Queste sono state considerate realtà in grado di sostenere la costruzione di reti collaborative tra diversi *stakeholder* locali e intercettare risorse pubbliche e private a sostegno delle progettualità. Particolare attenzione è stata quindi rivolta al supporto operativo delle attività di *fundraising* rendendo disponibili ai progetti finanziati gli strumenti già sviluppati dalle Fondazioni. Nel corso delle prime tre edizioni del bando, 14 delle 15 Fondazioni comunitarie hanno costituito al loro interno un fondo corrente dedicato al cofinanziamento dei progetti vincitori e messo a disposizione competenze, relazioni e contatti per aumentare l'impatto degli stessi<sup>6</sup>.

Nelle prime tre edizioni del bando *Welfare di comunità e innovazione sociale*, Fondazione Cariplo ha sostenuto 27 progetti che, nel complesso, hanno coinvolto 186 organizzazioni del Terzo Settore e 77 Enti pubblici. Per la loro realizzazione la Fondazione ha deliberato contributi per un totale di €28,6 milioni. Le risorse complessivamente impiegate per la realizzazione dei progetti sono state tuttavia più del doppio: €67 milioni. Tale risultato è stato reso possibile soprattutto grazie alla compartecipazione economica dei diversi enti coinvolti, incluse le Fondazioni di comunità, e alle azioni di *fundraising* messe in campo nell'ambito delle varie iniziative, che hanno permesso di raccogliere oltre €1,5 milioni. (figura 3.1).

<sup>6</sup> Dal computo è esclusa la neo costituita Fondazione Milano.

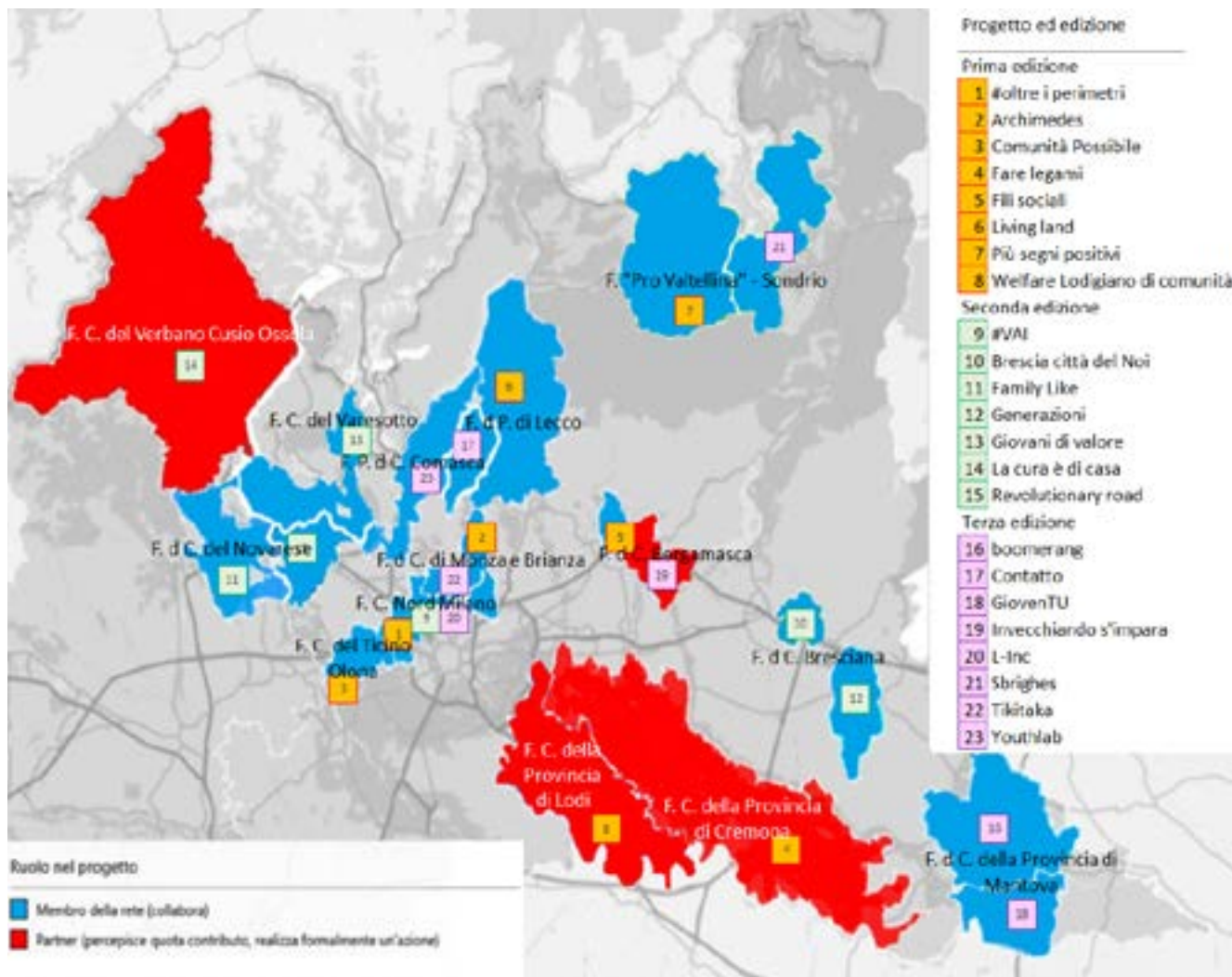
La maggior parte delle Fondazioni di comunità coinvolte nei progetti delle prime 3 edizioni del bando Welfare in Azione (10 su 14) ha partecipato ai progetti in qualità di "membro della rete". La Fondazione comunitaria della provincia di Cremona, la Fondazione comunitaria del Verbano Cusio Ossola e quella della provincia di Lodi, invece, hanno svolto, rispettivamente nell'ambito dei progetti "Fare Legami" (I edizione), "La cura è di casa" (II edizione) e Welfare Lodigiano di comunità (I edizione), il ruolo di "ente partner", cioè di percettore di quota del contributo assegnato dalla Fondazione Cariplo e realizzatore formale di un'azione del progetto. La Fondazione della comunità Bergamasca ha invece svolto due ruoli diversi nei due progetti cui ha partecipato: membro della rete in "Fili sociali" (I edizione) e partner in "Invecchiando si impara" (III edizione).

Alcune Fondazioni hanno anche fornito un contributo economico ad alcuni progetti: la Fondazione "Pro Valtellina" al progetto "Più segni positivi" (I edizione) e la Fondazione di comunità Bresciana ai due progetti della seconda edizione del bando ("Brescia città del Noi" e "Generazioni").

Con la quarta edizione di questa iniziativa, a settembre 2018, sono state avviate altre 10 progettualità che potranno trovare nelle Fondazioni di comunità un solido riferimento per la raccolta fondi e un autorevole sostegno per le attività progettuali.



Figura 3.1 – Ruolo svolto dalle Fondazioni di Comunità “Cariplo” all’interno dei progetti del Bando Welfare in Azione (I, II e III edizione)



Fonte: Elaborazioni Ufficio Osservatorio e Valutazione Fondazione Cariplo



RiCantieri, F Pro Valtellina – Foto Studio Shift

## 4. LE NUOVE SFIDE



Volontariato in paese – Foto di FCP Lodi

In questi anni le Fondazioni di comunità, su impulso di Fondazione Cariplo, hanno iniziato a ragionare insieme su alcuni temi trasversali, in particolare nell'ambito delle politiche sociali, per sviluppare una strategia adeguata ad affrontare i grandi cambiamenti che stanno interessando il nostro Paese (Bandera, 2016).

### 4.1. Lasciti testamentari

Quasi 10 anni fa, Fondazione Cariplo ha realizzato uno studio sul valore dei flussi di ricchezza potenzialmente intercettabili dalle istituzioni di beneficenza, individuando nelle Fondazioni di comunità le realtà più adatte a cogliere questa opportunità (Barbetta, Canino e Cima, 2009). Permettendo ai donatori di costituire fondi patrimoniali destinati a sostenere specifiche cause o particolari enti del territorio per un arco temporale molto ampio,

le Fondazioni di comunità offrono infatti possibilità importanti a tutte quelle persone che non hanno eredi e/o intendono lasciare tutto o parte del loro patrimonio a beneficio della propria comunità e delle nuove generazioni dopo la propria morte. In tal senso, le competenze di gestione patrimoniale sviluppate dalle Fondazioni consentono di amministrare beni e risorse con continuità nel tempo, nel rispetto delle volontà del donatore anche dopo la sua dipartita, grazie alla conoscenza del territorio e delle organizzazioni non profit che vi operano. Secondo un recente aggiornamento dello studio, entro il 2030 il valore dei lasciti testamentari destinati alla beneficenza dovrebbe superare i €100 miliardi in Italia; 12 nella sola Lombardia (Canino, Cima, Barbetta, 2016). Si tratta di una cifra imponente che comporta sfide gestionali da non sottovalutare, soprattutto per chi desidera donare. Per rispondere alle diverse questioni legate a questa

attività, Fondazione Cariplo ha avviato, in sinergia con le Fondazioni comunitarie, una campagna informativa e di sensibilizzazione finalizzata a promuovere i lasciti testamentari in favore delle Fondazioni di comunità.

Come già ricordato, le Fondazioni comunitarie hanno la possibilità di istituire fondi patrimoniali i cui rendimenti possono essere destinati nel tempo a cause ed enti del territorio. Una possibilità certamente preziosa, e quasi unica nel panorama italiano, per chi decide di lasciare tutto o parte del proprio patrimonio a beneficio della propria comunità e delle nuove generazioni. Un fondo patrimoniale costituito presso una Fondazione comunitaria garantisce: gestione patrimoniale e relative economie di scala soprattutto in termini di costi; capacità di personalizzazione del lascito e di conservare la memoria del donante; garanzia che le risorse saranno destinate a organizzazioni che promuovono attività coerenti con le volontà del donatore.

Le Fondazioni negli ultimi anni hanno promosso numerosi incontri ed eventi pubblici sulla tematica dei lasciti testamentari rivolti sia ai cittadini che a professionisti, come notai e dottori commercialisti. In questa direzione, con il supporto di Fondazione Cariplo, tutte le Fondazioni hanno inoltre individuato e formato un referente per i lasciti testamentari, predisposto materiale informativo *ad hoc* e avviato campagne mirate sul proprio territorio. Fondazione Cariplo sta inoltre supportando attivamente questi sforzi organizzando momenti di formazione e riflessione sulle iniziative già messe in campo – cercando di far emergere le strategie e le iniziative che meglio hanno funzionato per diffonderne gli elementi di miglioramento – e ha anche attivato alcuni specifici strumenti di comunicazione: un sito internet dedicato ([www.fondazioniidicomunita.it](http://www.fondazioniidicomunita.it)), un numero verde (800 090 502) e messaggi per la diffusione radiofonica.

Tra il 2006 e il 2016 le Fondazioni di comunità legate a Fondazione Cariplo hanno acquisito tramite lasciti testamentari quasi €13 milioni. Da notare è soprattutto l'incremento registrato nel biennio 2015-2016, in cui è stato raccolto circa il 40% di tali risorse (figura 4.1).

## 4.2. Il Dopo di Noi

Con il termine "Dopo di Noi" si fa riferimento alle iniziative per la valorizzazione delle potenzialità e delle prospettive di vita autonoma delle persone con disabilità in previsione del momento in cui i genitori, o altri *caregiver*, non saranno più in grado di sostenerne i bisogni. Nella pratica, il tema riguarda l'individuazione dei soggetti che potranno prendersi cura della persona con disabilità garantendo la qualità delle cure e il trasferimento delle risorse necessarie (patrimonio familiare). Una serie di sfide complesse che riguardano aspetti diversi: dall'integrazione tra risorse pubbliche e private alla personalizzazione degli interventi, dall'attenzione ai bisogni specifici

delle persone con disabilità nei vari momenti della loro vita adulta, fino alle questioni successorie e legali.

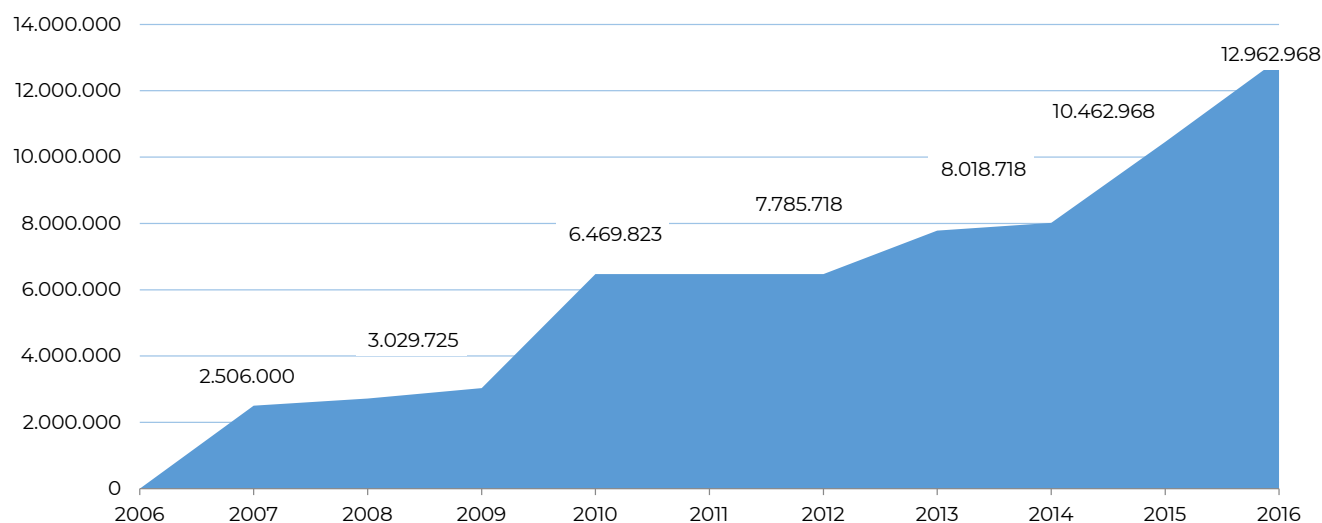
Dopo molti anni, durante i quali familiari, volontari e operatori hanno dovuto confrontarsi con un panorama normativo frammentato – oltre che con una pluralità confusa di iniziative e percorsi di autonomia nati "dal basso" – nel 2016 sono state approvate le "Disposizioni in materia di assistenza in favore delle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare" (L.112/2016). La c.d. "Legge sul Dopo di Noi", in particolare, ha introdotto alcuni strumenti per favorire la domiciliarità e la deistituzionalizzazione delle persone con disabilità; prevede l'istituzione di un fondo per la realizzazione di soluzioni abitative a dimensione familiare; introduce sgravi fiscali per la stipula di polizze assicurative sulla vita in favore di persone con disabilità; stabilisce la costituzione di *trust* e il ricorso ad altri strumenti di natura civilistica per sostenere economicamente la persona con disabilità (cfr. Pantrini e Maino, 2017).

In collaborazione con l'Area Servizi alla Persona di Fondazione Cariplo, le Fondazioni di comunità hanno avviato un percorso di riflessione sul Dopo di Noi alla luce della nuova normativa e dei relativi decreti attuativi con l'obiettivo di approfondire le soluzioni e gli eventuali vantaggi comparati che le Fondazioni di comunità potrebbero offrire sia sul tema della gestione dei patrimoni, sia sullo sviluppo di strumenti in grado di favorire la vita autonoma di persone con disabilità grave prive del sostegno familiare o in vista del venir meno dello stesso. Ad oggi infatti, nonostante i vantaggi che possono offrire rispetto ad assicurazioni dirette<sup>1</sup> e *trust*<sup>2</sup>, la maggior parte delle Fondazioni di comunità non sono state ancora in grado di promuovere adeguatamente i propri strumenti e superare le reticenze delle famiglie con cui sono entrate in contatto. Anche in questo caso, infatti, la possibilità di costituire fondi interni alla Fondazione potrebbe offrire vantaggi significativi alle famiglie che debbono confrontarsi con le sfide del Dopo di Noi. Tramite la creazione di un fondo, la famiglia potrebbe contare sulla continuità dei contributi derivanti dalla rendita patrimoniale; potrebbe individuare le organizzazioni o le strutture più adatte alle esigenze di cura del disabile rimasto solo, scegliendo tra la rete di *stakeholder* della

1 L'assicurazione attraverso la Fondazione di comunità rispetto all'assicurazione diretta presenta il vantaggio di: garantire una deduzione fino al 10% dei premi (in quanto donazioni a Onlus) superiore alla detraibilità prevista dalla normativa (€750); il reddito Isee, a differenza dell'erogazione assicurativa, non entra nel reddito su cui si calcolano i contributi; la Fondazione possiede una conoscenza approfondita dei soggetti territoriali che possono prendersi cura del disabile; la possibilità di poter contrattare premi più bassi.

2 Il fondo costituito presso la Fondazione di comunità rispetto al *trust* offre: un costo reale e organizzativo inferiore nel momento della costituzione; una maggiore rendita grazie alla "massa" del patrimonio della Fondazione; una supervisione continuativa garantita dagli organi della Fondazione.

Figura 4.1 – Lasciti acquisiti dalle Fondazioni comunitarie, 2006-2016



Fonte: Fondazione Cariplo, Rapporti di monitoraggio del Progetto Fondazioni di comunità

Fondazione; potrebbe inoltre definire con precisione le finalità, le modalità di gestione e utilizzo delle risorse, stabilendo i criteri a cui dovrebbero attenersi i soggetti che dovessero eventualmente subentrare a quelli scelti dai genitori o dai tutori legali del disabile.

La riflessione delle Fondazioni sul Dopo di Noi si sta basando inoltre sull'esperienza maturata negli anni da Fondazione Cariplo – attraverso strumenti di ampio respiro come il Bando Dopo di Noi e Durante Noi, il Bando Housing, il Progetto Amministratore di Sostegno e la conoscenza prodotta sul tema attraverso i “Quaderni dell'Osservatorio” dedicati all'autonomia dei disabili (Beltrametti *et al.*, 2010), all'assicurazione per le persone con disabilità e le loro famiglie (Fondazione Cariplo e ANIA, 2012) – e diffondendo le riflessioni maturate a seguito di alcune esperienze specifiche sviluppate attraverso fondi dedicati al tema del Dopo di Noi da alcune Fondazioni di comunità<sup>3</sup>.

Alla luce di una nuova normativa che, rispetto al passato, offre maggiori opportunità alle famiglie e agli operatori che lavorano nell'ambito del Dopo Di Noi, l'obiettivo delle Fondazioni di comunità per i prossimi anni dovrebbe essere quello di provare a costruire insieme agli *stakeholder* di riferimento – *in primis* le famiglie – progetti pilota e “prototipi” in un'ottica di mutualità e sostenibilità dei progetti di vita.

<sup>3</sup> Il Fondo Domus e il Fondo Masciadri costituiti presso la Fondazione di Comunità di Como; il Fondo Durante Noi Dopo di Noi della Fondazione di Monza e Brianza; il Fondo Sirio della Fondazione Nord Milano.

### 4.3. La sinergia con le imprese

Dopo il lungo periodo della crisi, un numero crescente di aziende ha ricominciato a rispondere agli “stimoli” provenienti dalle proprie comunità, destinando nuovamente risorse – sotto forma di sponsorizzazioni, donazioni o finanziamenti diretti – a sostegno di attività dedicate al benessere della collettività. Anche in questo caso, le Fondazioni comunitarie potrebbero essere l'attore più adeguato alla valorizzazione di queste risorse.

Le Fondazioni offrono quindi opportunità preziose per chi desidera donare – “scudo burocratico”, fattori moltiplicatori, validazione delle esperienze sostenute, trasparenza, flessibilità, etc. – che potrebbero essere sfruttate anche dalle aziende, specialmente quelle medio-piccole, che spesso non hanno tempo e competenze per definire autonomamente dove, come e quando utilizzare le risorse che vorrebbero destinare alla propria comunità.

Già oggi non mancano casi di imprese che sponsorizzano eventi promossi dalle Fondazioni comunitarie, ne sostengono la realizzazione attraverso il distacco di personale o effettuano donazioni destinate ad alimentare erogazioni specifiche o ad accrescere il patrimonio dell'ente. All'interno di molte Fondazioni sono spesso presenti fondi aziendali destinati a rispondere a diverse esigenze della comunità e non è raro che all'interno degli organi delle Fondazioni, *in primis* i CdA, siedano rappresentanti di importanti imprese che hanno contribuito alla loro costituzione e al loro sviluppo. Inoltre, sono da segnalare anche alcune realtà imprenditoriali che hanno scelto di investire in forme di Responsabilità Sociale di

Impresa (RSI), ovvero azioni e iniziative orientate a generare un impatto sociale ed etico sui territori in cui si trovano a operare<sup>4</sup>, proprio attraverso gli strumenti messi a disposizione dalle Fondazioni di comunità<sup>5</sup>.

Tuttavia, come emerge da una ricerca dedicata al rapporto tra imprese e Fondazioni comunitarie nate grazie al sostegno di Cariplo (Bandera, 2015), si evidenzia una disparità tra le varie realtà territoriali. Mentre negli ultimi anni alcune Fondazioni sono state in grado di innescare e sviluppare rapporti proficui con le realtà aziendali dei propri territori, altre hanno avuto più difficoltà nel coinvolgere continuamente le imprese nella realizzazione dei propri obiettivi. In generale, inoltre, le sinergie in essere tra Fondazioni e imprese si sono rivelate prevalentemente frutto di collaborazioni nate da relazioni personali, contatti occasionali o opportunità contingenti: nella maggior parte dei casi è mancata una strategia definita e sistematica delle Fondazioni per approcciare il mondo imprenditoriale. Indipendentemente dal livello dei rapporti finora instaurati, risulta evidente come tutte le Fondazioni abbiano la volontà di rinforzare le relazioni col mondo imprenditoriale, individuato come il settore che più potrebbe contribuire allo sviluppo delle loro attività in futuro.

Nei prossimi anni sarebbe quindi auspicabile un lavoro *ad hoc* su questo fronte da parte delle Fondazioni del Progetto Cariplo. Esso potrebbe riguardare diversi aspetti. Una prima strada potrebbe essere quella di avviare mappature delle aziende presenti e attive sul territorio e successive azioni di conoscenza e relazione che possano avviare strategie condivise di "sviluppo comunitario" a vario livello: dalle forme più tradizionali di beneficenza dell'imprenditore, alle *sponsorship*, fino a forme più articolate di *partnership* e co-progettazione su interventi di utilità sociale coerenti con il *core business* e la *mission* delle imprese. Un ruolo importante potrebbe essere giocato anche dalle associazioni di categoria che potrebbero supportare le Fondazioni nel costruire e intraprendere azioni filantropiche di sistema sia progettuali che di raccolta fondi (ad esempio tramite accordi di rete o la contrattazione collettiva), ma anche contribuire a sviluppare la conoscenza del mondo imprenditoriale e a sensibilizzare alla cultura sociale di impresa i propri associati.

<sup>4</sup> Sulle diverse declinazioni di Responsabilità Sociale di Impresa si veda anche Pantrini (2015).

<sup>5</sup> Alessi, azienda leader nel campo del *design*, nel 2008 ha creato presso la Fondazione Comunitaria del Verbano Cusio Ossola un apposito fondo finalizzato a garantire una maggiore efficacia e incisività delle proprie azioni di RSI sul territorio, sostenendo attività educative e socio-culturali e iniziative di volontariato promosse dai propri dipendenti ed ex dipendenti tramite appositi bandi. Nel 2013 ha inoltre lanciato "Buon Lavoro - La fabbrica con la città", un progetto innovativo per gestire momenti di sovraccapacità produttiva ed evitare di ricorrere alla cassa integrazione, consentendo ai dipendenti di dedicarsi durante l'orario lavorativo ad attività a favore della comunità.

Si tratta di una sfida che sarebbe certamente più facile da affrontare se le Fondazioni che da più tempo operano in sinergia con le imprese del proprio territorio mettessero in comune la propria esperienza diretta, condividendo le pratiche più virtuose con quelle che invece non hanno finora avuto modo di investire in tale ambito.

#### 4.4. I Beni Comuni

Dal 2016 Fondazione Cariplo ha iniziato a occuparsi di "beni comuni", cioè beni ad uso collettivo abbandonati o sottoutilizzati, dei quali la comunità si assume la responsabilità della cura, dell'uso e della rigenerazione. Si tratta giuridicamente di beni pubblici o privati che sono "comuni socialmente", perché scelti dalle persone (con il consenso del proprietario) per dare loro una nuova utilità sociale. I beni comuni sono dunque beni materiali - immobili, come stazioni, caserme e scuole, ma anche parchi, piazze e giardini - che, se curati nell'interesse generale, migliorano la qualità della vita di tutti i membri di una comunità. I cittadini che si assumono la responsabilità della valorizzazione di quel bene lo fanno volontariamente utilizzando risorse proprie come tempo, competenze, relazioni, mezzi e donazioni; per poter essere operativi e sostenibili nel tempo i programmi di interventi sul bene comune devono però prevedere che alle risorse "civiche" si aggiungano anche risorse di tipo economico e organizzativo.

A questo scopo, nell'ambito del bando 2016 sugli interventi Emblematici Provinciali, la Fondazione Cariplo ha scelto di sostenere progetti finalizzati alla cura, rigenerazione, riuso e valorizzazione dei beni comuni attraverso processi di collaborazione e co-progettazione tra cittadini, organizzazioni private e istituzioni. Le Fondazioni di comunità hanno selezionato e sostenuto alcuni progetti volti alla sperimentazione di nuovi paradigmi di intervento ritenuti significativi ed efficaci per le proprie realtà territoriali, ma anche di fungere da modello esportabile in altri territori del Paese. Grazie al bando sono stati finanziati 8 progetti selezionati da Fondazione Cariplo con il supporto fondamentale delle Fondazioni di comunità (box 4.1).

Fondazione Cariplo e le Fondazioni di comunità hanno ritenuto importante far dialogare tra loro queste progettualità, mettendo a confronto le ipotesi progettuali con i percorsi effettivamente attivati e le attività con i risultati ottenuti, al fine di individuare i caratteri essenziali del nuovo paradigma di intervento sui beni comuni. In questa direzione, Fondazione Cariplo, insieme a Labsus - Laboratorio per la sussidiarietà - nella primavera del 2017 ha organizzato un percorso formativo comune per i progetti selezionati basato su una serie di laboratori, intesi come momenti di trasferimento di conoscenze e competenze, ma anche di lavoro diretto sul proprio caso e di scambio reciproco tra le diverse esperienze. Sempre con gli otto progetti è stata anche avviata un'operazione di *storytel-*

### Box 4.1 – I Progetti sui “beni comuni” sostenuti da Cariplo e dalle Fondazioni comunitarie

#### *Rigenerazione di una prospettiva – Lodi*

Si tratta di un progetto pluriennale di agricoltura sociale e partecipazione dei cittadini volto a riqualificare un terreno comunale lasciato all'incuria piantando alberi da frutto. L'intervento è realizzato nel quartiere semiperiferico di San Fereolo con l'obiettivo di insegnare a persone svantaggiate un'attività che le aiuterà a inserirsi nel mondo del lavoro ed educare i cittadini a conoscere e apprezzare un bene comune.

#### *La casa del custode – Seveso (MB)*

Villa Dho da molti anni ospita una casa-famiglia che accoglie ragazze in difficoltà e offre un servizio di ospitalità diurna per minori con esperienze di violenza alle spalle. Il progetto sostenuto dal bando si propone di ristrutturare l'ex casa del custode, abbandonata da un decennio, e di utilizzarla per ampliare le attività grazie al coinvolgimento della comunità, con l'obiettivo di farla diventare un bene comune a disposizione di tutta la cittadinanza.

#### *Valorizziamoli – Vimercate (MB)*

Il progetto prevede la realizzazione di cinque spazi di aggregazione giovanile in altrettanti piccoli Comuni del Vimeratese, costruiti intorno a esperienze laboratoriali di varia natura (ciclofficina, web radio, stampa 3D, cineforum e arti visive). L'iniziativa è stata realizzata a partire dal Piano Locale Giovani, ma si è progressivamente aperta a molti cittadini che hanno iniziato a frequentare questi luoghi.

#### *Comunità coesa, solidale e sostenibile – Casalmaggiore (CR)*

Il successo di una manifestazione temporanea dedicata ai bambini è stata l'occasione per avviare una serie di iniziative che, grazie al coinvolgimento di cittadini e botteghe, hanno permesso di riqualificare un centro storico ormai “desertificato” e spinto l'amministrazione a lanciare un piano per rendere Casalmaggiore una *slow town*. Un paese in cui si ricostruisce il senso di comunità, si riscopre l'identità dei luoghi e si riconsegnano spazi pubblici ai cittadini, specialmente ai più piccoli.

#### *Riqualificazione di terre abbandonate – Como*

Tenere attivo il territorio per prevenire il dissesto idrogeologico. È l'obiettivo del progetto lanciato nei Comuni di Cernobbio, Laglio e Tremezzina per la riqualificazione di tre aree abbandonate attraverso il recupero di alpeggi e terrazzamenti che si affacciano sul Lago di Como. Un percorso di riqualificazione agricola che intende coinvolgere l'intera comunità costruendo momenti pensati per i cittadini di tutte le età.

#### *Riscoprire la Cappelletta Campestre della Madonna Immacolata – Cremona*

Il Comune di Capergnanica intende consentire a tutti coloro che lo desiderano di visitare una cappella di campagna costruita tra il XVII e il XVIII secolo sul territorio comunale. Per raggiungere tale obiettivo è prevista la costruzione di un percorso ciclopedonale per superare le difficoltà di accesso che oggi ne limitano notevolmente la fruizione.

#### *Riapriamo la Grassi – Quarna Sotto (VB)*

Il progetto permetterà la riapertura di una storica industria di strumenti musicali. Chiuso dagli anni '80, lo stabile è rimasto abbandonato per anni: ora la comunità vuole renderlo un luogo di ritrovo per gli abitanti e le associazioni di Quarna Sotto, ma anche una meta per i turisti e sportivi che vogliono godere delle bellezze paesaggistiche della zona e scoprire la tradizione musicale del paese.

#### *Cittadinanza in movimento – Cremona*

Far rivivere il quartiere Po, che negli anni ha subito un forte cambiamento sociale e urbanistico, creando occasioni di aggregazione che possano migliorare la convivenza tra cittadini. Questo è lo scopo del progetto del Comune di Cremona che mira a riqualificare diversi spazi dell'area facendoli diventare veri e propri beni comuni grazie all'impegno diretto delle persone che vivono in città.

ling con la scuola di Giornalismo dell'Università Statale di Milano "Walter Tobagi" che ha già prodotto le prime storie visibili sul sito di Fondazione Cariplo. Sedici studenti del master hanno raccontato i progetti, attraverso l'elaborazione di articoli, video, foto e interviste ai protagonisti.

Nel 2018 l'iniziativa è stata replicata su altri sette progetti (Emblematici provinciali 2017) finalizzati a restituire alla comunità beni abbandonati o sottoutilizzati da ristrutturare e adibire a servizi di natura sociale, artistico-culturale o ambientale: due nel territorio della Provincia di Mantova e a Novara; uno a Cremona, nel Verbano Cusio Ossola e Brescia. Alla fine della sperimentazione, si studieranno altre priorità di intervento trasversali alle aree di azione di Fondazione Cariplo e coerenti con la *mission* delle Fondazioni di comunità in modo da attivare e ingaggiare la cittadinanza anche in termini di co-progettazione, gestione e sostenibilità degli interventi.

#### 4.5. Le Fondazioni di comunità e la Riforma del Terzo Settore

La recente riforma del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) per la prima volta assegna una definizione precisa e un ruolo specifico agli Enti Filantropici (EF), collocandoli accanto all'azione spontanea del volontariato (ODV), ai caratteri di mutualità delle Associazioni di Promozione Sociale (APS) e delle Società di Mutuo Soccorso e all'imprenditorialità di Cooperative e Imprese Sociali già previste e disciplinate in normative di settore stratificatesi nel corso degli anni (Fici, 2018).

Gli EF possono assumere la forma giuridica di fondazioni o associazioni riconosciute ma non quella di associazioni non riconosciute. Tale *status* limita la responsabilità delle loro obbligazioni al proprio patrimonio e rimanda a una disciplina (codice civile) più tutelante rispetto a quella delle associazioni non riconosciute. Le Fondazioni di comunità, in ragione del loro ruolo di "broker filantropico" di risorse a favore della propria comunità, dovrebbero appartenere a tutti gli effetti a questa tipologia (Ferrari Bravo, 2017). Gli enti neo costituiti e quelli privi di personalità giuridica la potranno assumere con una procedura automatica, analoga a quella prevista per le società, mediante il deposito dell'atto costitutivo all'ufficio del Registro unico nazionale (RUN)<sup>6</sup>.

Gli Enti filantropici non differiscono dagli altri Enti di Terzo Settore (ETS) per quanto riguarda le finalità istituzionali: "il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale". Come gli altri ETS devono quindi impiegare le proprie entrate (e il proprio patrimonio) per conseguire tale obiettivo, retribuendo i propri lavoratori e facendo eventualmente

ricorso anche a volontari. Gli EF devono inoltre iscriversi all'apposita sezione (c) del Registro Unico Nazionale. Quello che connota gli EF è l'attività di interesse generale che svolge in via esclusiva o principale; tale attività è precisamente individuata (art. 37): "erogare denaro, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale". Si tratta di un'attività che allarga notevolmente l'ambito di intervento delle Fondazioni comunitarie del modello Cariplo che sono tutte costituite in forma di ONLUS, salvo la Fondazione del VCO<sup>7</sup>. Tali attività possono avere natura erogativa o anche operativa (in termini di servizi, anche di investimento). Le risorse per svolgere tale attività provengono principalmente da "contributi pubblici e privati, donazioni e lasciti testamentari, rendite patrimoniali e attività di raccolta fondi" (art. 38).

Per quanto riguarda il tema della proprietà e controllo dell'ente filantropico, la riforma non pregiudica la possibilità che un EF sia costituito, ed eventualmente anche controllato, da altri enti senza scopo di lucro, come le Fondazioni di origine bancaria<sup>8</sup>.

Infine, il Codice non riduce l'autonomia degli ETS, ma richiede loro una maggiore responsabilità. Nello specifico, si prevede infatti una crescita delle competenze e della professionalità del personale e degli organi degli EF e degli ETS loro beneficiari. A questo proposito, il Codice estende ai componenti degli organi sociali le norme sulla responsabilità già previste per le società dal codice civile e prevede una struttura per "organi". Nel caso delle fondazioni: un organo collegiale di amministrazione;

<sup>6</sup> Nel caso abbiano un patrimonio minimo di €15.000 per le associazioni e di €30.000 per le fondazioni. Negli altri casi si dovrà utilizzare la procedura ordinaria di cui al DPR 361/2000.

<sup>7</sup> Le attività "istituzionali" qualificate per le ONLUS devono ricadere esclusivamente nei settori previsti dall'art. 10 del D. Lgs. 460/97: assistenza sociale e socio-sanitaria; assistenza sanitaria; beneficenza anche indiretta, pertanto realizzata a favore di altri soggetti senza scopo di lucro; istruzione; formazione; sport dilettantistico; tutela, promozione e valorizzazione delle cose d'interesse artistico e storico, comprese le biblioteche; tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente (...); promozione della cultura e dell'arte; tutela dei diritti civili; ricerca scientifica di particolare interesse sociale svolta direttamente da fondazioni ovvero da esse affidata ad altri (...) enti che la svolgono direttamente (...); cooperazione allo sviluppo e solidarietà internazionale.

Oltre ai settori, la legge prevede anche il requisito del perseguimento da parte delle ONLUS di esclusive finalità di solidarietà sociale, intesa principalmente come esercizio di attività che diano vantaggi principalmente a soggetti esterni agli enti, per cui la lista dei settori viene ulteriormente differenziata a seconda che le attività istituzionali possano essere svolte nei confronti di qualunque soggetto (soci e non soci), in quanto si ritengono meritorie di per se stesse e comunque vantaggiose per la collettività, e quelli meritevoli di agevolazione se e solo se arrecano benefici a soggetti svantaggiati (in ragione di condizioni fisiche, psichiche, economiche, sociali o familiari o perché componenti collettività estere, limitatamente agli aiuti umanitari).

<sup>8</sup> Le fondazioni di origine bancaria sono state sostanzialmente escluse dalla riforma già con la legge delega (L.106/2016).





Partecipanti al progetto “Io ti porto con me”, FC Varesotto – Foto Banco di Solidarietà Nonsolopane

un organo di controllo interno; e, sopra una certa soglia dimensionale<sup>9</sup>, anche la nomina di un revisore legale (o di una società di revisione). Le nuove norme promuovono inoltre trasparenza e controlli che ne rendono maggiormente verificabile l'operato. In particolare, l'obbligo di redigere, depositare e rendere pubblico il bilancio di esercizio e il bilancio sociale, quello di pubblicare nel sito internet emolumenti e corrispettivi versati agli organi, ai dirigenti e agli associati, di tenere i libri sociali e il registro dei volontari non occasionali (Fici, 2018).

Il bilancio sociale – da redigere secondo specifiche linee guida dagli enti con entrate annue superiori a €1 milione – dovrebbe rendere più facile una valutazione dell'impatto sociale degli enti o, almeno di alcune loro attività rilevanti. Il bilancio dovrebbe anche contenere l'elenco e gli importi delle erogazioni deliberate o effettuate nel corso dell'esercizio, con indicazione dei beneficiari diversi dalle persone fisiche.

Quanto infine alla disciplina tributaria, il Codice prevede sia norme generali, valide per tutti gli ETS, sia norme specifiche per ODV e APS senza prevedere alcuna specificità

<sup>9</sup> La nomina è necessaria nel caso in cui la fondazione superi per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti: €1,1 milioni di attivo patrimoniale, €2,2 milioni di entrate, 12 dipendenti (media annua) o abbia costituito patrimoni destinati in via esclusiva ad uno specifico affare (questione particolarmente ricorrente soprattutto nelle Fondazioni di comunità).

per gli EF. Per questo motivo, agli EF dovrebbero essere applicabili le norme generali e, verosimilmente (coerentemente con la natura delle loro entrate) quelle previste per gli ETS non commerciali. In questo caso, gli EF potranno optare per la determinazione forfettaria dell'eventuale reddito d'impresa e del regime agevolativo di detrazioni e deduzioni previste per le erogazioni in loro favore (Fici, 2018). Il Codice prevede infatti maggiori detrazioni o deduzioni a favore di chi effettua erogazioni liberali. Più specificamente, rispetto alla normativa in vigore per le ONLUS: a) cresce dal 26 al 30% la soglia di detrazione IRPEF e b) scompaiono i limiti quantitativi nella scelta tra deduzioni e detrazioni. Un'altra misura agevolativa – prevista dal Codice per tutti gli ETS ma che potrebbe essere particolarmente utile alle Fondazioni di comunità – è quella che mira a favorire l'utilizzo collettivo di patrimoni immobiliari destinati a finalità di interesse generale prevedendo misure su vendite, donazioni e gestioni<sup>10</sup>. Come già previsto per le ONLUS, il Codice prevede anche l'esenzione dall'imposta sulle successioni e donazioni e dalle imposte ipotecarie e catastali per i trasferimenti a titolo gratuito a favore degli ETS (Sepio, 2017).

<sup>10</sup> In questo ambito è particolarmente interessante il “social bonus” che assegna un credito di imposta a favore di persone fisiche (65%) ed enti e società (50%) che attraverso erogazioni liberali a ETS sostengono progetti di recupero di beni immobili pubblici inutilizzati e beni confiscati per lo svolgimento esclusivo di attività (non commerciali) di interesse generale (art. 81 CTS).



Progetto Fadabrav – Foto di FC Novarese

## 5. DOVE VANNO LE FONDAZIONI DI COMUNITÀ



Progetto “GIOVEN-TU Summer Camp” – Foto di FC Mantovana

Le Fondazioni di comunità sono istituzioni private il cui obiettivo principale è catalizzare risorse dalla comunità ed erogare contributi a favore di progettualità specifiche, aiutando persone, enti e imprese a sostenere interventi utili per la collettività. Il loro ruolo è di mettere in connessione il donatore con le necessità della società civile, personalizzando la donazione e rendendola semplice, sicura, economica ed efficace, eliminando gli ostacoli burocratici e amministrativi, proponendo incentivi e garantendo informazione e rendicontazione sui risultati e sull'utilizzo delle risorse.

Questa è la finalità prevalente che ha caratterizzato le Fondazioni di comunità del Progetto Cariplo sin dall'origine; i mutamenti e le trasformazioni che oggi attraversano la nostra società richiedono però risposte sempre più integrate e coordinate che riducano la frammentazione di attori e risorse e che mettano al centro i temi

prioritari in un'ottica di innovazione sociale e programmazione locale condivisa e partecipata. Alla luce di queste tendenze, tra le Fondazioni di comunità sta emergendo con sempre maggiore forza l'idea di sviluppare anche un ruolo più strategico e determinante nei sistemi territoriali locali. Per le proprie caratteristiche di indipendenza, neutralità, autorevolezza e trasparenza, le Fondazioni possono infatti diventare dei facilitatori e acceleratori di progettualità sui quali far convergere le risorse comunitarie pubbliche e private, stabilendo alleanze, relazioni e favorendo co-proiezioni su problematiche identificate come prioritarie dagli enti e dai cittadini del territorio di riferimento.

Il progetto “Welfare in Azione”, realizzato in stretta sinergia con Fondazione Cariplo, ha permesso alle Fondazioni di comunità di sperimentarsi in questo nuovo ruolo e di giocare una partita determinante nel coinvolgere in

modo attivo non solo istituzioni ed enti non profit ma anche le imprese e la cittadinanza portando, in alcuni casi, a una maggiore visibilità e a un maggior riconoscimento delle Fondazioni sui territori di riferimento. In questa nuova prospettiva, le occasioni di incontro dei *world café* hanno messo in luce alcune sfide che potrebbero caratterizzare i prossimi anni dell'attività delle Fondazioni di comunità:

- consolidare il rapporto con il territorio, sviluppare strumenti e processi per leggerne i bisogni e le opportunità, individuando le priorità sulle quali investire. A questo proposito stanno emergendo alcune esperienze interessanti che probabilmente dovranno essere accompagnate anche da un miglioramento e da un adeguamento degli assetti e dei processi di coordinamento e governo delle Fondazioni, in un'ottica di apertura e di maggiore rappresentatività;
- svolgere un ruolo sempre più attivo nel sistema territoriale come soggetto capace di ricomporre attori e risorse della comunità (cittadini, imprese, istituzioni e Terzo Settore), superando alcuni tradizionali strumenti erogativi (bandi) e sperimentandone di nuovi in grado di aiutare gli enti nella co-progettazione e a raggiungere risultati utili e di impatto per la collettività;
- adottare modelli di intervento innovativi che connotino il proprio operato distinguendosi da altri soggetti filantropici (soprattutto Fondazioni di origine bancaria o *corporate*), aumentando la propria autorevolezza nei confronti degli *stakeholder* e dei potenziali donatori, in un "mercato" molto competitivo;
- sviluppare strategie e strumenti di raccolta fondi più efficaci nel lungo periodo coltivando una dimensione di "filantropia comunitaria", non solo sulla parte corrente, dove si può lavorare sul coinvolgimento dei cittadini a partire dalle progettualità, ma anche e soprattutto sulla quota patrimoniale per superare il fisiologico calo successivo alla "sfida". A questo scopo dovrebbero puntare alla raccolta di lasciti testamentari, ad acquisire patrimoni da altri enti che faticano per dimensioni e capacità ad essere efficaci sul territorio, a stabilire accordi con ordini e categorie professionali o altri enti erogatori pubblici e privati e a consolidare il rapporto con le imprese;
- avvicinare il mondo delle imprese offrendo e condividendo progettualità a impatto sociale, accompagnata da percorsi di monitoraggio e valutazione in grado di rispondere a una RSI sempre più interessata allo sviluppo economico e sociale del territorio e in grado di coinvolgere famiglie e cittadini. In parallelo, sarà importante rafforzare anche la collaborazione con le associazioni di categoria nell'ottica di sviluppare

conoscenza, sensibilizzare alla cultura di impresa e di intraprendere azioni di sistema sia in termini progettuali che di raccolta fondi;

- innovare la comunicazione con messaggi e contenuti semplici e chiari, articolati per *target* differenti a seconda degli obiettivi e delle priorità stabilite; accompagnare le attività e i progetti realizzati da forme di comunicazione moderne e improntate sullo *storytelling*, senza trascurare le leve cruciali della conoscenza diretta, delle relazioni e della fiducia.

Le Fondazioni del Progetto Cariplo in futuro dovranno ampliare il loro *network* a livello nazionale e internazionale per diffondere la propria esperienza, apprendere e costruire *partnership* progettuali, come sta avvenendo per le Fondazioni di comunità di Brescia, Lecco, Mantova e Cremona che già partecipano, insieme ad altri *partner* e Fondazioni, a progettazioni di ampio impatto a livello nazionale<sup>1</sup>. È anche auspicabile che iniziative di questo tipo possano replicarsi anche a livello europeo<sup>2</sup>. Negli ultimi tempi infine, le Fondazioni di comunità propongono iniziative e servizi a beneficio degli enti del Terzo Settore per favorirne la crescita strategica e operativa e sperimentano attività di valutazione che rafforzano il legame di fiducia con il territorio.

È chiaro che queste prospettive di ruolo e posizionamento implicano l'opportunità di una programmazione pluriennale, di un investimento in professionalità e personale e di accordi e alleanze stabili con gli enti pubblici e privati del territorio. Investire in filantropia è un processo virtuoso che può far crescere un movimento sempre più fondamentale negli assetti del nostro welfare; una filantropia di comunità capace di costruire dal basso un patrimonio e delle progettualità, ma soprattutto un capitale sociale e relazionale al servizio della collettività da spendere in un'ottica di corresponsabilità e partecipazione al bene comune.

1 Diverse Fondazioni di comunità hanno ottenuto importanti contributi su progetti finalizzati al contrasto della povertà educativa minorile. Le risorse – € 120 milioni l'anno per tre anni – provengono da un fondo alimentato dalle Fondazioni di origine bancaria grazie a un credito d'imposta concesso dal Governo con la legge di stabilità del 2016. L'iniziativa è gestita dall'impresa sociale "Con i Bambini" che assegna i contributi attraverso dei bandi. I primi tre bandi - Prima Infanzia (0-6 anni), Adolescenza (11-17 anni) e Nuove Generazioni (5-14 anni) - hanno complessivamente messo a disposizione € 200 milioni.

2 A questo obiettivo potrà probabilmente contribuire la recente *partnership* tra Fondazione Cariplo e Fondazione Cascina Triulza finalizzata a facilitare e migliorare la capacità del Terzo Settore nel campo dell'europrogettazione <http://www.fondazionetriulza.org>.

## 6. LA FONDAZIONE DI COMUNITÀ MILANO

Il 25 ottobre 2016 la Commissione Centrale di Beneficenza di Fondazione Cariplo ha approvato il Documento Programmatico Previsionale 2017 che, nell'ambito della programmazione filantropica e del Piano di Azione 13 "Promuovere la Filantropia di Comunità", ha previsto la verifica dell'opportunità di estendere il progetto "Fondazioni di comunità" ai territori finora rimasti esclusi. Il 2 maggio 2017 è stato quindi presentato alla Commissione Centrale di Beneficenza lo studio di fattibilità per la creazione di una Fondazione di comunità attiva sul territorio del Comune di Milano e di 56 altri Comuni delle zone Sud Ovest, Sud Est e Adda Martesana della Città Metropolitana (figura 6.1).

Dopo alcuni mesi di riflessione, nel Documento Programmatico Previsionale 2018 (ottobre 2017) viene formalmente espressa la volontà di promuovere la costituzione della Fondazione di comunità Milano. A seguito di tale decisione è stato quindi avviato il processo di costituzione della nuova Fondazione mediante le procedure già messe a punto: è stato quindi attivato un Comitato Promotore, garante dell'iniziativa, con il ruolo di promuovere la nuova Fondazione, supportarne la costituzione e diffonderne la conoscenza<sup>1</sup>. Al Comitato è stata affiancata la Segreteria Organizzativa di Fondazione Cariplo che ha accompagnato la realizzazione di tutte le attività e le iniziative utili alla costituzione della Fondazione<sup>2</sup>. Il processo che ha caratterizzato la costituzione della Fondazione di comunità Milano è stato un percorso molto partecipato, che ha preso spunto e messo a frutto la

<sup>1</sup> Hanno sinora aderito all'iniziativa: Franco Aletti, Edoardo Andreoli, Giovanni Azzone, Alessandro Balducci, Giuseppe Baresi, Pietro Bernasconi, Claudio Bernardi, Alberto Cattaneo, Massimo Cremona, Lino Duilio, Luciano Gualzetti, Gianpietro Lecchi, Mara Maionchi, Carlo Marchetti, Carlotta Moratti, Paolo Maria Morerio, Don Carlo Mantegazza, Paolo Petracca, Giacomo Poretti, Luigi Roth, Nicola Saldutti, Mario Vanni e Giusy Versace. La Presidenza del Comitato Promotore è stata assunta da Giuseppe Guzzetti, Presidente di Fondazione Cariplo.

<sup>2</sup> La Segreteria Organizzativa era composta dal Responsabile di Progetto Filippo Petrolati e da Gabriella Gemo, Veronica Merotta e Andrea Rebaglio, con il supporto di Francesco Pierotti (Direzione legale Fondazione Cariplo), Dario Bolis (Direzione Comunicazione Fondazione Cariplo) sotto la supervisione del Direttore Generale.

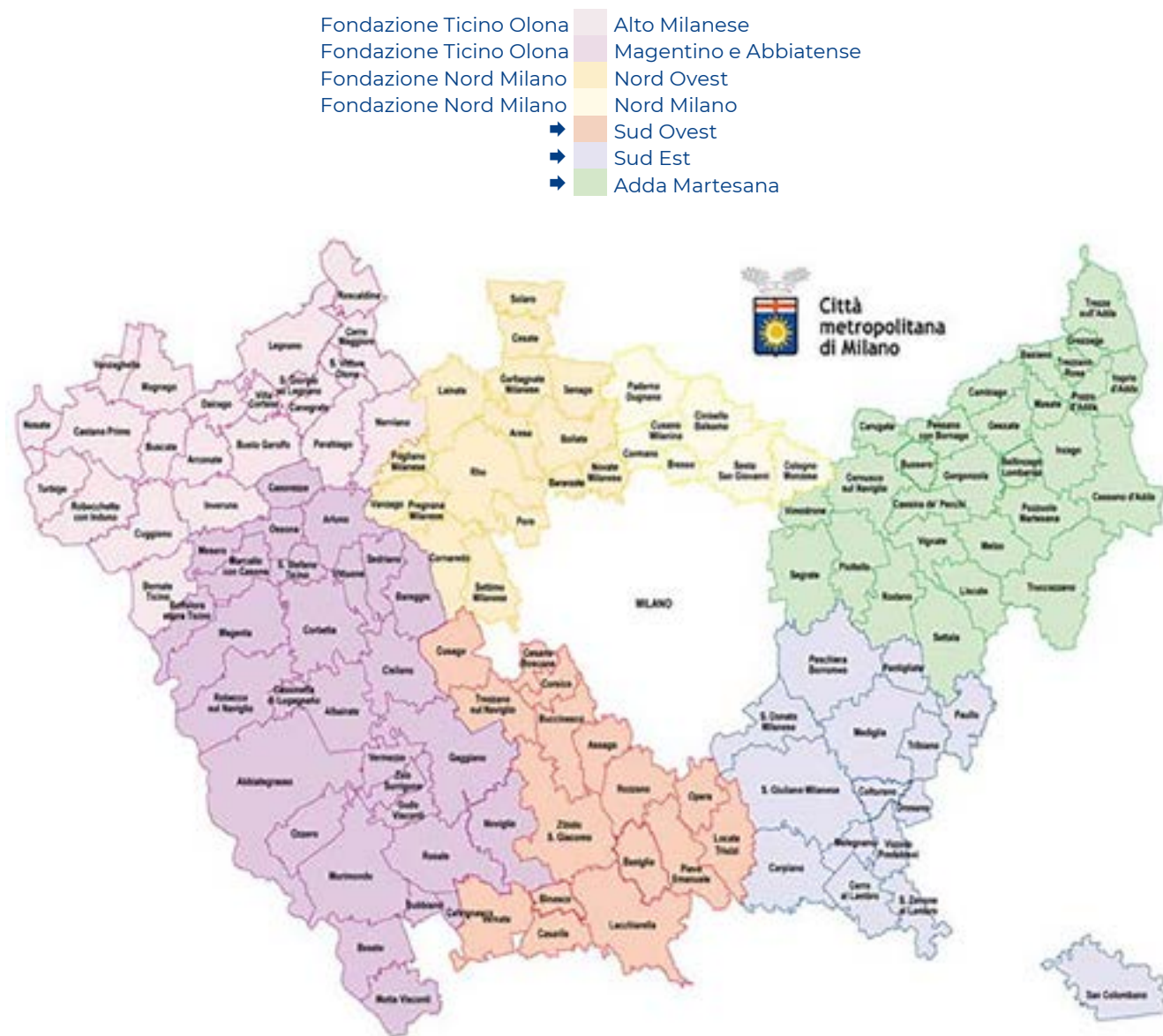
storia, l'esperienza e le lezioni apprese nel corso dell'esperienza ventennale raccontata in questo Quaderno. Il percorso è stato poi arricchito dalle intuizioni e dalle competenze del Comitato promotore e da tutti i soggetti che hanno lavorato al posizionamento di questa Fondazione nell'ampio territorio di riferimento (figura 6.2).

Dopo la costituzione del Comitato promotore e della Segreteria organizzativa sono stati avviati i lavori per l'elaborazione del piano strategico e dell'assetto di *governance* della Fondazione. I membri del Comitato Promotore hanno partecipato per interesse e competenza anche alla pianificazione delle prime iniziative di comunicazione e ai primi progetti "emblematici": il progetto "Parchi per tutti", per la realizzazione – nei nove municipi milanesi – di parchi gioco inclusivi e il progetto "Su il sipario!", per la rigenerazione e riqualificazione di immobili da destinare ad attività culturali nelle aree Sud Ovest, Sud Est e dell'Adda Martesana della Città Metropolitana. A novembre, nell'ambito di Milano Book City, è stato organizzato l'evento "Dal Mecenatismo alla Filantropia di Comunità" nel quale è stato annunciato l'avvio del processo di costituzione della Fondazione di comunità Milano, mentre a dicembre è stata organizzata una cena di Natale presso i Laboratori Ansaldo del Teatro alla Scala per far conoscere il progetto della Fondazione e ampliare la rete delle relazioni con eventuali futuri supporter dell'iniziativa. Durante la cena, organizzata in collaborazione con la Cooperativa Sociale Olinda, è stata promossa un'asta benefica per il progetto "Parchi per tutti" che ha raccolto oltre €25.000 destinati a realizzare il primo parco giochi inclusivo di Milano, nei Giardini Indro Montanelli<sup>3</sup>.

Nel mese di gennaio 2018 sono stati organizzati quattro incontri di approfondimento con diversi professionisti, rappresentanti del mondo dell'impresa, del Terzo Settore, degli enti e delle istituzioni territoriali, della ricerca,

<sup>3</sup> Il parco è stato inaugurato il 21 aprile alla Presenza del Sindaco di Milano, Giuseppe Sala, del Presidente Guzzetti, degli Assessori al verde e ai servizi sociali e dei rappresentanti degli enti partner del progetto (L'abilità, UILDM, Disabili no limits, Inter campus e l'Associazione Agiamo (Amici Giardini Montanelli)).

Figura 6.1 – Le Fondazioni di comunità nella Città metropolitana di Milano



### MILANO CITTÀ

9 municipi  
**1.368.590** persone

### ADDA MARTESANA

28 comuni\*\*  
**348.082** persone

### SUD OVEST

16 comuni\*  
**238.729** persone

### SUD EST

15 comuni  
**173.267** persone

Note: \* I comuni di Binasco, Casarile e Vernate sono ricompresi nella Fondazione Ticino Olona; \*\* Il Comune di Cologno Monzese è ricompreso nella Fondazione Nord Milano

Fonte: Città Metropolitana di Milano, sito web

Figura 6.2 – Il processo di costituzione della Fondazione di comunità Milano



Fonte: Fondazione di Comunità Milano, Documento di Programmazione 2018

della comunicazione e di altre Fondazioni, con l'obiettivo di interloquire con gli *stakeholder*, condividere proposte e ricercare soluzioni innovative, utili a legittimare e assicurare un'azione efficace della Fondazione sui territori di riferimento. Agli incontri hanno sempre partecipato le altre due Fondazioni comunitarie che insistono sul territorio della Città Metropolitana (Fondazioni Ticino Olona e Nord Milano) e hanno portato la propria testimonianza le Fondazioni di comunità di Novara, Lecco e Monza e Brianza. Le tematiche individuate come oggetto di confronto sono state: rapporti con il territorio, raccolta fondi, comunicazione e relazione con le imprese. Per avviare un dialogo con le aree omogenee della Città Metropolitana di competenza della Fondazione di Comunità Milano, il 5 marzo la Segreteria Organizzativa ha incontrato i principali referenti istituzionali e del Terzo Settore dell'area Adda Martesana impegnati in un percorso di programmazione territoriale che dovrebbe portare al primo Piano di Zona del Distretto dell'Adda Martesana attraverso l'iniziativa degli "Stati Generali del Welfare Generativo". Sempre a marzo, grazie alla stretta collaborazione con il Comune di Milano, sono stati organizzati incontri con i nove Municipi della città, mentre con la Città Metropolitana sono stati pianificati ulteriori appuntamenti con le Istituzioni e il Terzo settore delle aree Sud-Ovest e Sud-Est.

Il Comitato Promotore ha poi chiuso il piano di progetto, lo statuto e ha scelto la *brand identity* della Fondazione. Tra marzo e aprile, sulla base di una scelta discussa e condivisa con il Comitato Promotore, sono state commissionate due ricerche finalizzate a orientare l'attività della Fondazione. La prima, mira ad analizzare il contesto internazionale delle Fondazioni di comunità, ricercando buone pratiche di gestione e di governo e progettualità di innovazione sociale. La seconda ricerca ha l'obiettivo di analizzare il territorio di riferimento della Fondazione con dati territoriali socio-demografici e dati riferibili al patrimonio artistico, all'offerta culturale e i ai temi ambientali e naturalistici di sua competenza. Gli esiti delle ricerche saranno consegnati al CdA della costituenda Fondazione affinché possa disporre di una "cartina di tornasole" sul territorio e di un quadro di esempi e buone pratiche sviluppate a livello internazionale.

Nel mese di maggio, sulla base dei lavori del Comitato Promotore e delle disponibilità dei suoi componenti, sono stati individuati i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori. Il CdA di Fondazione Cariplo il 3 luglio 2018 ha approvato la Fondazione di Comunità Milano e il successivo 16 luglio è stato sottoscritto il suo atto costitutivo.



Giovani in formazione – Lavoro per il progetto Living Land, FC Lecchese – Foto degli Operatori Living Land



# BIBLIOGRAFIA



Progetto Educazione ambientale – Ambiente e Territorio, FCP Pavia– Foto di Matteo Colombo

Assifero (2017), *Guida sulle fondazioni di comunità in Italia*. Roma, assifero.org.

Bandera L. (2013a), Le Fondazioni di origine bancaria: sperimentazione e sostegno alle reti. In: Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi. 109-145.

Bandera L. (2013b), *Le Fondazioni di comunità: una nuova declinazione della filantropia*. In: Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*. Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi. 147-177.

Bandera L. (2015), *Fondazioni di comunità e imprese: una sinergia che fa bene ai territori*. In: Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi. 289-310.

Bandera L. (2016), *La nuova strategia di Fondazione Cariplo per rafforzare la filantropia comunitaria. Percorsi di secondo welfare, 28 giugno 2016*. [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Bandera L. (2017), *Il ruolo delle Fondazioni di comunità per l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno*. In: Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi. 221-244.

Barbetta G.P. (2008), *Le fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale*. In: Turati G., Piacenza M., Segre G. (a cura di), *Patrimoni & Scopi. Per un'analisi economica delle fondazioni*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli. 1- 163.

Barbetta G.P. (2013), *Le Fondazioni. Il motore finanziario del Terzo Settore*. Bologna: Il Mulino.

- Barbetta G.P., Canino P., Cima S. (2009), Il valore potenziale dei lasciti di beneficenza. Il flusso di ricchezza trasferito *mortis causa* in Lombardia e in Italia nel periodo 2004-2020. Milano: Fondazione Cariplo, *Quaderni dell'Osservatorio*, 2.
- Beltrametti L., Costa G., Di Pasquale S., Fusaro A., Maggi D., Marazzini M. (2010), Oltre la famiglia. Strumenti per l'autonomia dei disabili. Milano: Fondazione Cariplo, *Quaderni dell'Osservatorio*, 4.
- Canino P., Cima S., Barbetta G.P. (2016), Il "mercato" dei lasciti testamentari. Nuove stime per Italia e Lombardia (2014-2030). Milano: Fondazione Cariplo, *Quaderni dell'Osservatorio*, 23.
- Carazzone C., Demarie M. (2017), Filantropia di comunità: una definizione dinamica, inclusiva e a geometria variabile. In: *Guida sulle fondazioni di comunità in Italia*, Roma, assifero.org, 5-6.
- Casadei B. (2015), *Le Fondazioni di comunità. Strumenti e strategie per un nuovo welfare*. Roma: Carocci Editore.
- Castello S. (2018), *What works philanthropy: la valutazione d'impatto per produrre cambiamenti trasformativi*. Newsletter Fondazione Lang, 26 marzo 2018.
- Corsico F., Messa P. (2011), *Da Frankenstein a principe azzurro. Le fondazioni bancarie fra passato e futuro*. Venezia: Marsilio.
- ECFI – European Community Foundation Initiative (2017), *A guide to community foundations in the United Kingdom*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Ferrari Bravo P. (2017), Fondazioni di comunità alla luce della riforma del Terzo Settore. In: Assifero (2017), *Guida sulle fondazioni di comunità in Italia*, Roma, assifero.org, 25-26.
- Ferrera M. (2013), *Secondo welfare: perché? Una introduzione*. In: Ferrera M., Maino F. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 7-13.
- Ferrucci F. (2006), *Il ruolo delle fondazioni comunitarie nello sviluppo del welfare societario – Le fondazioni comunitarie: motore di solidarietà*. Como, 8 giugno. Mimeo.
- Ferrucci F. (2010), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e Terzo Settore. Vol. II, Il caso delle fondazioni di comunità*. Milano: Franco Angeli.
- Fici A. (2018), Le Fondazioni filantropiche nella riforma del Terzo Settore. Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore, CRC, Centro di Ricerca sulla Cooperazione e sul Nonprofit, *Working Paper*, 20.
- Fondazione Cariplo e ANIA (2012), Assicurazioni per le persone con disabilità e le loro famiglie. Analisi dei bisogni, soluzioni e proposte. Milano: Fondazione Cariplo, *Quaderni dell'Osservatorio*, 8.
- Fondazione CON IL SUD (2017), *Bilancio di missione 2016*. Roma.
- Giudici D. P. (2017), *Vital signs, tessuti e conoscenze della comunità per valutare l'impatto sociale. Percorsi di secondo welfare*, 7 giugno 2017. [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Losana M. (2011), Le casse di risparmio e l'origine dell'attuale dibattito intorno alla "natura giuridica" delle "fondazioni di origine bancaria". In: Pastori G., Zagrebelsky G. (a cura di), *Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare*. Bologna: Il Mulino, 51-69.
- Pantrini P. (2015), *Responsabilità sociale d'impresa, tra definizioni e policy europee*. Percorsi di secondo welfare, 3 novembre 2015. [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Pantrini P., Maino F. (2017), Come affrontare le sfide della disabilità: la Legge 112/2016 e le Fondazioni di partecipazione per il "durante e dopo di noi". In: Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 245-267.
- Sepio G. (2017), *Enti filantropici tra riforma del Terzo Settore e regime fiscale*. In: Assifero (a cura di), *Guida sulle fondazioni di comunità in Italia*, Roma, assifero.org, 26-30.
- Tittle D. (1992), *Rebuilding Cleveland. The Cleveland Foundation and Its Evolving Urban Strategy*. Columbus: Ohio State University Press.
- WINGS (2010), *Community Foundation Global Status Report 2010*. São Paulo: Worldwide Initiatives for Grantmaker Support.

# APPENDICE 1

## PROGETTI ESEMPLARI



**FONDAZIONE  
COMUNITARIA  
DEL LECCHESE  
ONLUS**

### Fondazione Comunitaria del Lecchese

*Mario Romano Negri, Presidente*

#### Fondi di comunità: uno strumento a sostegno del territorio

La Fondazione comunitaria del Lecchese promuove la costituzione di Fondi dedicati alle comunità locali e finalizzati a sostenere lo sviluppo di un welfare comunitario e generativo. Tali strumenti raccolgono le donazioni di uno specifico territorio, di norma corrispondente al Comune. I Fondi, possono essere di natura patrimoniale, di natura corrente o di tipo misto, sono iscritti nel bilancio della Fondazione comunitaria del Lecchese, che li gestisce offrendo la propria competenza gestionale e organizzativa, assumendo tutti gli oneri amministrativi. All'atto della creazione del Fondo si istituisce un "Comitato di gestione" del Fondo, in rappresentanza delle istituzioni civili (sindaco pro-tempore), religiose (parroco pro-tempore) e alcuni autorevoli esponenti della comunità locale, per promuovere la cultura del dono e le azioni necessarie per dotare il Fondo delle necessarie risorse economiche. Il Comitato coinvolge la comunità locale nell'identificazione dei propri bisogni prioritari e promuovere progetti operativi, preferibilmente ricercando l'interazione tra enti pubblici e del privato sociale, al fine di indicare alla Fondazione i progetti da sostenere con le risorse raccolte. Questa tipologia di Fondo costituisce un'opportunità per accogliere i lasciti testamentari di chi per anni ha vissuto nella comunità e, con un gesto di generosità, intende confermare l'attenzione nei confronti del contesto a lui caro, indicando gli enti (es. casa di riposo, parrocchia, centro per disabili ecc.) cui verranno destinati i proventi generati dal suo lascito. Oggi sono attivi 6 Fondi di comunità nei seguenti comuni: Premana, Introbio, Malgrate, Valmadrera, Costa Masnaga e Molteno.

[www.fondazionelecco.org](http://www.fondazionelecco.org)



**Fondazione Provinciale  
della Comunità Comasca**  
*onlus*

### Fondazione Provinciale della Comunità Comasca

*Giacomo Castiglioni, Presidente*

#### NONUNODIMENO. La comunità si prende cura dei propri figli

Si tratta di un progetto di prevenzione della dispersione scolastica – fenomeno che nella provincia di Como ha assunto proporzioni tra le più rilevanti a livello nazionale – che parte dalla constatazione che questa ha le sue radici fin dai primi anni di vita. Per questo motivo, il progetto va dalla prima infanzia al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro, coinvolgendo l'intera comunità in una stretta alleanza operativa. La strategia si basa sull'approccio dell'impatto collettivo: tutte le risorse presenti nella comunità sono coinvolte per attivare nuove dinamiche per creare un clima relazionale più vitale e produttivo. Nello spirito di una fiducia reciproca e diffusa, il progetto incoraggia la valorizzazione dei ragazzi e delle loro famiglie riattivando le relazioni, oggi non pienamente sviluppate nel contesto della comunità comasca. Il progetto interessa la popolazione nella fascia di età tra 0-30 anni con azioni articolate su 6 livelli diversi con bandi specifici:

- Prima infanzia, per sviluppare le competenze genitoriali;
- Scuole aperte, per far diventare le scuole un punto di riferimento per la comunità; aprendole anche oltre l'orario scolastico;
- Biennio superiori, per trasformare le classi in squadre;
- YouthBank, per promuovere la partecipazione attiva dei giovani alla vita sociale;
- Impresa sociale, per dare un'opportunità lavorativa nel non profit ai nostri giovani.

[www.fondazione-comasca.it](http://www.fondazione-comasca.it)



Fondazione Comunità Mantovana Onlus

## Fondazione Comunità Mantovana

Carlo Zanetti, Presidente

### Tutto bene a casa Matilde!

Una generosa benefattrice ha lasciato alla Fondazione un fondo composto da terreni agricoli e dalla corte colonica di famiglia. Il suo sogno era mettere tali risorse a disposizione della sua comunità, ricavandone sei appartamenti per ospitare suoi concittadini in situazioni di bisogno. La Fondazione, dopo aver attuato quanto disposto dalla donatrice, ha affidato a una cooperativa sociale del territorio la realizzazione di un progetto a favore delle persone con disabilità medio-grave e delle loro famiglie:

- scuola di autonomie: percorsi rivolti a piccoli gruppi di persone che con il supporto costante dell'educatore imparano a "vivere la casa" attraverso attività domestiche per poi trasferirle anche alla propria abitazione;
- dopo di noi: percorsi di autonomia senza la presenza dell'educatore;
- spazio famiglia: appuntamento di dialogo e confronto con i famigliari degli ospiti disabili.

I famigliari vengono aiutati a recuperare le energie emotive e psicologiche necessarie a prendersi cura di sé, riattivando il proprio potenziale di realizzazione individuale, e dei propri familiari anche in prospettiva futura. Gli altri appartamenti sono destinati all'*housing* sociale temporaneo per soggetti in situazioni di fragilità (economica, sociale, abitativa, familiare). Il progetto accoglie sotto lo stesso tetto persone in situazione di emarginazione o disagio, in difficoltà economica e prive di alloggio. La coabitazione mira a trasformare la convivenza in comunità, creando legami di rispetto e reciprocità fra tutti gli abitanti e i frequentatori della casa (ospiti, personale ospedaliero, ragazzi portatori di handicap, utenti della Cooperativa).

[www.fondazione.mantova.it](http://www.fondazione.mantova.it)



## Fondazione Comunità Novarese

Cesare Ponti, Presidente

### Fadabrav, a Novara nasce l'innovativa falegnameria sociale

Nella periferia di Novara è nata la prima falegnameria sociale del territorio. Si chiama *Fadabrav* ed è pensata per unire aggregazione e insegnamento dei mestieri artigianali ai giovani abitanti di un quartiere socialmente non facile. Il progetto è promosso da un *team* di associazioni composte per lo più da giovani e giovanissimi (Sermais, Sincronie, Housing Lab) in sinergia con il Comune di Novara, che ha messo a disposizione gli spazi e sostenuto metà del costo di avvio (€20.000), e da Fondazione Comunità Novarese.

L'obiettivo è la rigenerazione di un Bene Comune che punta sul "protagonismo di quartiere" per favorire l'inclusione sociale. Un progetto di rinnovamento urbano di un luogo di incontro nel quale sviluppare mutualità, condividere informazioni e prassi, proporre un ascolto attivo sui bisogni del quartiere e offrire percorsi innovativi di inclusione, sia attraverso laboratori di falegnameria e tirocini, sia con iniziative di animazione sociale ed eventi. Agli inizi di giugno 2018 le porte della falegnameria di via Falcone si sono aperte ufficialmente. Oggi *Fadabrav* è un innovativo esempio di rivitalizzazione sociale aperto al quartiere di Sant'Agabio e alla città tutta. Il suo laboratorio artigianale coinvolge soggetti in difficoltà per combattere il disagio e la dispersione scolastica. Uno spazio che unisce tradizione e modernità, per una nuova socialità possibile.

[www.fondazionenovarese.it](http://www.fondazionenovarese.it)



## Fondazione della Comunità Bergamasca

*Carlo Vimercati, Presidente*

**Dall'io al noi. La cittadinanza attiva come agente di sviluppo del territorio**

L'Ambito Territoriale Valle Imagna-Villa d'Almè, in provincia di Bergamo, presenta una forte frammentazione e diversità, sia in termini geografici, sia di dinamiche socio-culturali. È in questo contesto che la cooperativa sociale Giovani Orme, in *partnership* con altri Enti pubblici e del Terzo Settore, ha realizzato *Dall'io al Noi. La cittadinanza attiva come agente di sviluppo del territorio*, un progetto annuale che si propone di sostenere, incentivare e coordinare le progettualità che sul territorio promuovono azioni di attivazione dei cittadini. L'obiettivo? Costruire reti "leggere" di prossimità, supporto e promozione, capaci di interagire con istituzioni e servizi, anche in risposta a fragilità conclamate. Le sperimentazioni locali, finanziate dalla Fondazione con un contributo di €25.000 a fronte di un costo complessivo di €32.000, si sono articolate attorno a tre linee di azione. La prima ha generato momenti di socialità finalizzati all'avvio di reti di prossimità che hanno portato, ad esempio, alla nascita del gruppo Creative che ha coinvolto in attività creative diverse persone fragili segnalate dal Servizio Sociale. La seconda ha creato spazi partecipativi per genitori – individuati come soggetti chiave nell'innescare di processi di prossimità – che hanno complessivamente coinvolto circa 70 famiglie. La terza ha introdotto la figura dei facilitatori di prossimità nelle case popolari del Gaggio dove, su 16 famiglie residenti, 12 risultano in carico ai servizi sociali. Il progetto *Dall'io al noi* si inserisce tra le iniziative finanziate attraverso il "Bando per progetti in ambito sociale realizzati in *partnership* con gli Uffici di Piano degli Ambiti Territoriali da soggetti del Terzo Settore", frutto della convenzione tra la Fondazione della Comunità Bergamasca Onlus e il Consiglio di rappresentanza dei Sindaci della provincia di Bergamo.

[www.fondazionebergamo.it](http://www.fondazionebergamo.it)



## Fondazione della Comunità Monza e Brianza

*Giuseppe Fontana, Presidente*

**Il Paese ritrovato. Primo villaggio di cura per persone con Alzheimer**

A inizio del 2018 è stato inaugurato a Monza *Il Paese Ritrovato*. È un villaggio che sfida l'Alzheimer puntando sull'autonomia possibile delle persone, aiutando gli anziani a vivere in libertà, assicurando loro l'assistenza necessaria puntando su servizi tecnologici e aspetti relazionali. Si tratta della prima esperienza italiana di questo tipo. Grazie al contributo della Fondazione di Comunità di Monza e Brianza Onlus, la cooperativa sociale La Meridiana Due ha coinvolto la comunità locale nella realizzazione del villaggio, avvenuta in soli 14 mesi. Grazie ad alcune famiglie di imprenditori del territorio e a tante persone che si sono impegnate con entusiasmo, il villaggio si presenta oggi come una piccola cittadina con vie, piazze, giardinetti, negozi, teatro, chiesa, pro loco, un orto e 8 appartamenti in cui risiederanno 60 ospiti. Sono previsti dispositivi non invasivi per il monitoraggio dei pazienti. Il giardiniere, il cassiere e la parrucchiera, ad esempio, sono operatori con una formazione specifica per assistere le persone con disabilità fornendo loro un adeguato sostegno all'autonomia residua e un aiuto nelle difficoltà quotidiane. Questi professionisti sono in grado di riconoscere i bisogni della persona e di garantire interventi mirati. Una vera e propria rivoluzione che investe sia i metodi di cura delle forme di demenza, sia la cultura di welfare. Il progetto sarà monitorato a livello scientifico da tre enti altamente qualificati – Il CNR, Il Politecnico di Milano e la Fondazione Golgi Cenci. Insieme all'Università LIUC di Castellanza, questi enti svilupperanno un modello di valutazione dell'efficacia terapeutica della vita nel villaggio. Per sostenere il progetto presso la Fondazione comunitaria è ancora attivo il fondo dedicato *Il Paese Ritrovato*.

[www.fondazionemonzabrianza.org](http://www.fondazionemonzabrianza.org)



**FONDAZIONE  
COMUNITARIA  
DEL VARESSOTTO  
ONLUS**

## Fondazione Comunitaria del Varesotto

*Maurizio Ampollini, Presidente*

### Io ti pORTO con me: una risposta integrata ai bisogni sociali della comunità

Nel Varesotto, l'Associazione Banco di Solidarietà Alimentare Nonsolopane ha integrato risorse e conoscenze dando vita a un progetto generativo per affrontare povertà alimentare, disuguaglianze, fragilità ed esclusione. In rete con Angeli Urbani, Banco di solidarietà di Gavirate e due Unità pastorali, Nonsolopane ha attivato enti pubblici, scuole, cooperative, altre associazioni, aziende e operatori realizzando un percorso attraverso il quale 60 persone in situazione di fragilità hanno acquisito competenze professionali e capacità relazionali. Si è partiti dal recupero di un terreno abbandonato, di proprietà pubblica: 32 giovani, quasi tutti di origine straniera, guidati da un agronomo e da un giardiniere, si sono impegnati in varie attività: pulizia dell'area, potatura delle piante, irrigazione, piantagione e raccolta dei frutti. Altri 8 partecipanti, appositamente formati, hanno successivamente trasformato i prodotti in conserve. Le conserve "Il Dono", ormai celebri in tutta Varese, sono state infine distribuite alle famiglie bisognose, con il coinvolgimento attivo, tra gli altri, di 10 giovanissimi allontanati dalla scuola, 2 ragazze con problemi relazionali e 3 adulti ingaggiati in un programma di giustizia riparativa. Quasi tutte le persone coinvolte nel progetto hanno deciso di continuare a impegnarsi oltre i termini prestabiliti, diventando volontari e, grazie al percorso fatto, due di loro hanno trovato lavoro. A un anno di distanza, il progetto continua a generare buoni frutti, contrastando povertà ed esclusione sociale e promuovendo la cultura del dono. Il progetto, costato complessivamente €80.000, ha ricevuto dalla Fondazione comunitaria un contributo di €30.000, finalizzato alla formazione e all'acquisto delle attrezzature.

[www.fondazionevaresotto.it](http://www.fondazionevaresotto.it)



FONDAZIONE COMUNITARIA DELLA PROVINCIA DI CREMONA  
ONLUS

## Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona

*Cesare Macconi, Presidente*

### A Cremona la Fondazione comunitaria sta coi quarantacinquenni ok!

Il progetto QUARK – Quarantacinquenni OK è nato dalla collaborazione tra la Fondazione Comunitaria e la Provincia di Cremona nel luglio 2015 con l'obiettivo di contrastare le ricadute che la crisi economica e sociale ha prodotto su lavoratori e lavoratrici over 45 del territorio. Il progetto ha coinvolto circa 2.300 persone, con diverse esperienze e profili professionali, rimaste senza un impiego a seguito di crisi aziendali e non in grado di ricollocarsi in un mercato del lavoro profondamente cambiato rispetto a quando vi erano entrate. Queste persone sono state rimotivate alla ripresa della propria carriera lavorativa, valorizzando e riorientandone competenze ed esperienze, e aiutate a muoversi nel mercato del lavoro e nei servizi per l'impiego. Il progetto ha inoltre individuato alcuni datori di lavoro disponibili a offrire opportunità lavorative, anche attraverso tirocini di reinserimento lavorativo. Questi obiettivi sono stati perseguiti anche grazie alla collaborazione di quattro Centri per l'Impiego provinciali che hanno reso i loro servizi accessibili in modo uniforme nell'intero territorio cremonese.

A due anni dall'avvio effettivo delle attività, appare evidente il forte impatto prodotto dal progetto a livello territoriale, testimoniato dagli esiti occupazionali: senza contare l'impatto dei semplici servizi orientativi, delle 189 persone che hanno avuto la possibilità di usufruire di un tirocinio presso un'azienda, il 71% ha avuto ulteriori esperienze lavorative e il 47% di queste sono ancora in corso.

[www.fondazioneprovcremona.org](http://www.fondazioneprovcremona.org)



## Fondazione Comunitaria della Provincia di Lodi

*Claudio Stefanelli, Presidente*

**Integrazione: una scelta che dona prospettive e costruisce opportunità**

A Lodi è nato un nuovo modello per l'accoglienza e l'inclusione sociale di persone richiedenti protezione internazionale. Il progetto è stato realizzato grazie al coinvolgimento di diversi enti che hanno lavorato in sinergia: l'Azienda Speciale Consortile del Lodigiano per i Servizi alla Persona, l'Ufficio di Piano, la Provincia di Lodi, il Comune di Castelnuovo Bocca d'Adda e l'Istituto Agrario Tosi di Codogno. La Fondazione di Lodi ha contribuito con €60.000 destinati alla ristrutturazione di una Casa Cantoniera inutilizzata. Il costo della gestione delle attività di integrazione e dei percorsi educativi mirati all'autonomia è stato invece coperto alla Prefettura di Lodi con €120.000. La struttura è stata inaugurata a febbraio 2017 e da allora ospita 12 persone di nazionalità differenti.

Le attività hanno coinvolto la cittadinanza e gli studenti delle scuole, favorendo così una convivenza cooperante. Nello specifico, sono stati realizzati alcuni laboratori didattici ( falegnameria e agricoltura sociale) e sono stati avviati un pollaio e un orto che hanno consentito di produrre alimenti per il consumo diretto e per la distribuzione alle famiglie meno abbienti del paese. Gli ospiti della Casa Cantoniera collaborano a lavori di volontariato per la comunità, mentre lo stabile è aperto alla cittadinanza in alcune occasioni specifiche e resterà a sua disposizione alla fine del progetto.

[www.fondazioneiodi.org](http://www.fondazioneiodi.org)



## Fondazione Comunitaria della provincia di Pavia

*Giancarlo Vitali, Presidente*

**Il Premio Pellegrini: un passo avanti nella ricerca cardiovascolare**

Nonostante i progressi terapeutici degli ultimi anni, le malattie cardiovascolari – in particolare quelle coronariche – sono ancora la prima causa di morte in Europa. Per questo, le strutture di Cardiologia e UTIC del Policlinico San Matteo di Pavia sono costantemente impegnate a mettere a punto nuove sperimentazioni in varie aree che vanno dalla ricerca cardiologica, alla cardiopatia ischemica e alle aritmie. I brillanti risultati conseguiti hanno visto in prima linea anche la Fondazione comunitaria pavese che, nel 2016, ha istituito un premio per la ricerca cardiovascolare. Per il biennio 2017-2018 è stata messa a disposizione la somma di €50.000 provenienti dal Fondo Pellegrini (gestito dalla stessa Fondazione comunitaria), la cui rendita è destinata a interventi a favore della Cardiologia e della Scuola di Specialità del Policlinico. Il Fondo, costituito per volontà della vedova Pellegrini, è una risposta concreta ai bisogni della comunità scientifica pavese che, nel campo della Cardiologia, continua ad essere all'avanguardia sulla scorta della strada tracciata dal professor Giuseppe Pellegrini, Direttore della Patologia Medica dell'Università di Pavia dal 1946 al 1968 e della Clinica Medica dal 1968 al 1971. Il 23 febbraio 2017 il premio è stato assegnato al dr. Gabriele Crimi, scelto fra dieci concorrenti, per il progetto "Controlled Trans-Coronary Hypothermic Reperfusion to Reduce Infarct Size in Patients Presenting with Anterior Myocardial Infarction. The Frost Study". L'oggetto della ricerca del dr. Crimi è l'applicazione di un protocollo di ipotermia coronarica durante angioplastica primaria nell'ipotesi che si possa ottenere e mantenere l'efficacia protettiva senza effetti sistemici sul paziente.

[www.fondazionepv.it](http://www.fondazionepv.it)



## Fondazione della Comunità Bresciana

*Pierluigi Streparava, Presidente*

### Terremoto Centro Italia: sinergie per la ricostruzione

Agire in fretta attraverso un progetto che potesse davvero fare la differenza per la comunità cui era destinato. Con questa priorità, all'indomani del terremoto in Umbria e nelle Marche, si è messa in moto la Fondazione della Comunità Bresciana che, grazie a una *partnership* con l'Editoriale Bresciana (editore del principale quotidiano della città) ha lanciato una raccolta fondi sull'intero territorio provinciale. Un modello d'intervento che ha subito coinvolto altre due realtà d'assoluto rilievo, l'Associazione Industriale Bresciana e Ubi Banca e, a seguire, imprenditori, associazioni e cittadini. Il primo passo è stato l'individuazione del progetto specifico e del luogo da sostenere. Dato che i centri più noti avevano già ricevuto l'attenzione nazionale e internazionale, Brescia ha cercato un paese per la cui rinascita il proprio intervento fosse fondamentale. L'attenzione si è quindi focalizzata su Gualdo, piccolo comune di 800 abitanti che rischiava lo spopolamento. La scelta è stata di contribuire alla ricostruzione della scuola, un'infrastruttura fondamentale per convincere i residenti a restare a Gualdo. Per affrontare le tante difficoltà, anche di natura burocratica, è stata costituita l'associazione "Non lasciamoli soli" per svolgere il ruolo di strumento operativo dell'intervento. Grazie all'impegno di tutta la comunità si sono raccolti in poco tempo oltre €1,7 milioni con 3.500 versamenti individuali. Grazie a queste risorse il cantiere per la ricostruzione è stato aperto a novembre 2017 e la scuola di Gualdo è pronta per l'inizio dell'anno scolastico 2018-2019.

[www.fondazionebresciana.org](http://www.fondazionebresciana.org)



## Fondazione Pro Valtellina

*Marco Antonio Dell'Acqua, Presidente*

### Patatine fritte, birra artigianale e inserimento lavorativo in Valtellina

*ChipsTellina* è un progetto di inserimento lavorativo unico e sperimentale capace di coniugare patatine fritte, birra, agricoltura sociale e inserimento di giovani disabili. Sostenuto da Fondazione Pro Valtellina Onlus e realizzato dalla Cooperativa sociale Alianto, ChipsTellina è un nuovo *brand* di *Street Food* che impiega soggetti svantaggiati e valorizza la patata valtellinese, prodotto antico dalle ottime proprietà nutritive. Grazie all'inserimento di giovani sotto i trent'anni con disabilità prevalentemente di tipo cognitivo, è stata sperimentata la coltivazione di un prodotto antico, un modo per recuperare e valorizzare il territorio Valtellinese e le sue antiche tradizioni producendo un *finger food* (la patatina frita) gradito a tutte le età. Si tratta di un intervento di agricoltura sociale con la forza dello *Street food* a chilometro zero e la genuinità delle materie prime biologiche che offre a giovani con disabilità la possibilità di conquistare, attraverso il lavoro, un ruolo sociale attivo riconoscibile dalla comunità. Per rendere sostenibile il progetto, ChipsTellina è stata affiancata al marchio Pintalpina – Birrifico artigianale e sociale, con sede Chiuro che la Cooperativa Alianto, sostenuta da Fondazione Cariplo, ha fondato nel 2015.

[www.provaltellina.org](http://www.provaltellina.org)





## Fondazione Comunitaria del VCO

*Maurizio De Paoli, Presidente*

### Diario amico e un patentino per l'uso dello smartphone

La Fondazione Comunitaria del VCO ha intrapreso, nel 2017, un'importante collaborazione con il mondo della scuola attraverso il sostegno a due progetti innovativi: l'ideazione di un diario speciale, *Diario Amico* e un *Patentino per l'uso consapevole dello smartphone* per la prevenzione del fenomeno del cyberbullismo fra i giovani. Il *Diario Amico* è un diario in alta leggibilità studiato per favorire tutti gli studenti e, in particolare, quelli con disturbi specifici dell'apprendimento. Nasce dalla collaborazione di più enti, fra i quali il reparto di neuropsichiatria infantile dell'Asl VCO. Le scuole del primo ciclo aderenti alla rete della provincia del VCO, coordinate dall'Ufficio Scolastico, hanno lavorato di comune accordo per realizzare un'opera dal grande valore didattico. Il *Patentino* ha invece coinvolto gli studenti delle classi prime della scuola secondaria di primo grado del VCO che, a seguito di un percorso formativo realizzato in collaborazione con ASL VCO e Polizia di Stato, hanno ricevuto una vera e propria patente. Il personale esperto della Polizia, già presente nelle scuole nell'attività di prevenzione al fenomeno del bullismo e cyberbullismo, con il personale di ASL VCO e dell'Ufficio Scolastico, ha formato i docenti referenti delle scuole che a loro volta hanno formato gli studenti con l'obiettivo di renderli maggiormente consapevoli sui rischi e sulle opportunità derivanti dall'uso degli smartphone.

[www.fondazionevco.org](http://www.fondazionevco.org)



## Fondazione Comunitaria Nord Milano

*Paola Pessina, Presidente*

### Educare i bambini ad un agire economico consapevole? Si può

Se il compito di una Fondazione di comunità è creare relazioni durature con la propria comunità su temi forti e fortemente simbolici, allora l'educazione finanziaria può essere considerato fra questi. La Fondazione Nord Milano è la prima Fondazione comunitaria ad aver pianificato un'attività pluriennale per favorire l'educazione finanziaria e ha scelto di farlo in modo innovativo partendo dai più piccoli. In *partnership* con la Fondazione Credito Valtellinese e con la Fondazione per l'Educazione Finanziaria e il Risparmio (FEDUF), Fondazione Nord Milano ha avviato il progetto *Agire economico consapevole nei bambini* diretto ai giovanissimi alunni delle classi III, IV e V delle scuole primarie del Nord Milano che lo hanno inserito nella loro programmazione coinvolgendo le famiglie. All'avvio del progetto, il Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano ha condotto una ricerca in tre scuole primarie di Sesto San Giovanni e Cologno Monzese. Con strategie in grado di stimolare l'attenzione dei bambini, nelle classi sono state affrontate tematiche quali altruismo, fiducia ed equità, spirito d'iniziativa, sviluppo sostenibile, uso consapevole del denaro, economia civile e dono. Ne nascerà uno strumento didattico interattivo, fruibile da tutte le scuole primarie del Nord Milano. [www.fondazioneordmilano.org/agire-economico-consapevole-nei-bambini/](http://www.fondazioneordmilano.org/agire-economico-consapevole-nei-bambini/).

[www.fondazioneordmilano.org](http://www.fondazioneordmilano.org)



## Fondazione Ticino Olona

*Salvatore Forte, Presidente*

### Viaggio dentro la Fiaba per una visione diversa della disabilità

*Un Viaggio dentro la Fiaba* per incontrare Eroi Super-Abili è il progetto promosso dalla Cooperativa Lule ed Ecoistituto della Valle del Ticino, in collaborazione con JKS Karate Castano Primo, ASD Ticino Cuggiono e un'ampia rete di enti attivi sul tema della disabilità nel territorio dell'Alto Milanese. Si tratta di un'iniziativa di sensibilizzazione indirizzata agli studenti delle scuole medie del Castanese per promuovere, attraverso la fiaba, una visione diversa della disabilità: quella della risorsa e non dello svantaggio. Complessivamente 16 classi, appartenenti a diverse scuole, hanno studiato la fiaba e la scrittura creativa. Gli studenti hanno poi incontrato alcuni atleti paralimpici dei quali hanno ascoltato le incredibili storie di vita e con i quali hanno provato alcune discipline paralimpiche. Dalle storie i ragazzi hanno potuto scoprire le abilità dei protagonisti e la loro straordinaria capacità di superare gli ostacoli, le paure e le difficoltà; le stesse qualità che contraddistinguono "gli eroi" di ogni fiaba. Al termine del percorso, i giovani studenti hanno scritto la loro fiaba, prendendo spunto dalle esperienze degli "Eroi Super-Abili". Gli elaborati sono stati poi valutati da una giuria di esperti e le 12 fiabe finaliste sono state pubblicate all'interno di un *ebook* distribuito gratuitamente. Un progetto con obiettivi educativi, sociali e culturali realizzato anche grazie al contributo della Fondazione Ticino Olona, che ha garantito un contributo di €12.000.

[www.fondazioneticinoolona.it](http://www.fondazioneticinoolona.it)



## Fondazione di Comunità Milano

*Giovanni Azzone, Presidente*

### Parchi gioco per Tutti

Si tratta di un progetto emblematico che ha individuato nei bisogni dei bambini e nella disabilità, in particolare nel diritto al gioco per tutti, una priorità d'interesse generale. Il progetto si propone di realizzare, in collaborazione con il Comune di Milano, aree attrezzate con giostre e giochi accessibili in ciascuno dei nove Municipi milanesi con una duplice finalità: consentire a tutti i bambini di condividere l'esperienza del gioco, sensibilizzare bambini e adulti affinché si sviluppi uno sguardo rispettoso e attento nei confronti di chi è diverso da sé.

È un progetto composito che unisce all'intervento strutturale nei parchi un'attività educativa nella scuola primaria (primo intervento realizzato dall'associazione L'Abilità in collaborazione con UILDM e InterCampus in Zona 1 - a.s. 2018/19). Il progetto promuove lo sviluppo cognitivo e motorio dei bambini e la capacità di relazionarsi con la disabilità grazie al gioco inclusivo. Il primo intervento ha consentito di attrezzare l'area giochi dei Giardini Montanelli con nuovi giochi, accessibili e inclusivi, frutto della solidarietà di privati cittadini, di imprese ed enti che hanno condiviso le finalità del progetto.

L'iniziativa è il segno tangibile del ruolo e dell'impegno che Fondazione di Comunità Milano assume verso la collettività, che si esprime attraverso la collaborazione tra attori pubblici e privati, la ricerca delle risorse necessarie a integrare l'azione pubblica, la partecipazione diretta dei cittadini. Un'esperienza che ha permesso di sperimentare un modello positivo di collaborazione in cui sono state messe in comune competenze e risorse provenienti dalla sensibilità e generosità dei cittadini e che potrà diventare un laboratorio di civismo da replicare.

[www.fondazionecomunitamilano.it](http://www.fondazionecomunitamilano.it)



Progetto "Voci e musiche dal mondo" – Accademia Vivaldi – Foto di FC Nord Milano



Progetto ChipsTellina, F Pro Valtellina– Foto di Cooperativa Sociale Alianto

# APPENDICE 2

## DATI ECONOMICI E PATRIMONIALI

L'analisi che segue è stata realizzata elaborando i dati di bilancio delle Fondazioni di comunità del Progetto Cariplo raccolti annualmente dalla Fondazione nei Rapporti di monitoraggio. Nel 2016 e nel 2017, oltre ai dati aggregati sono stati raccolti anche dati puntuali sulle donazioni ricevute. Tutti i dati fanno riferimento alle quindici Fondazioni comunitarie attive nel periodo 2006-2017.

### Il patrimonio

Nel 2017 il patrimonio complessivo delle Fondazioni di comunità del Progetto Cariplo supera la soglia dei €262 milioni, con un incremento rispetto al 2016 di oltre €2 milioni (+0,87%). Il 42% dell'importo complessivo è frutto della raccolta locale, la parte restante è invece imputabile ai trasferimenti effettuati da Fondazione Cariplo al raggiungimento dell'obiettivo "sfida". Considerando solo il patrimonio raccolto localmente – al netto dei trasferimenti di Fondazione Cariplo – la crescita dell'ultimo anno si attesta all'1,8%. Come si può notare, il patrimonio complessivo delle Fondazioni di comunità risulta in crescita, anche dopo la fine degli apporti da parte di Fondazione Cariplo a seguito del raggiungimento delle "sfide" (figura A.1).

### Le donazioni

Nel 2017 le entrate complessive<sup>1</sup> risultano superiori a €32,2 milioni, con una diminuzione del 5% rispetto al 2016 generata prevalentemente dalla contrazione delle donazioni. Nel 2017 le Fondazioni di comunità hanno comunque mostrato un'ottima capacità di raccolta ricevendo 9.031 donazioni (sia transittanti per il conto economico sia destinate ad incrementare il patrimonio) per un valore complessivo di €12.968.288<sup>2</sup>. Si tratta di un traguardo importante, sebbene inferiore a quello del 2016, anno record da quando esistono le Fondazioni del Progetto Cariplo, con una crescita sia del numero (+40,1%), sia del valore (+15,2%) delle donazioni raccolte

rispetto al 2015. A seguito di tale dinamica, il valore medio di ciascuna donazione è aumentato rispetto al 2016 (da €1.342 a €1.436).

Tra il 2006 al 2017 il valore delle donazioni in conto economico è quasi triplicato passando da €4.584.824 a €11.729.802. Nello stesso periodo, al *trend* di crescita delle donazioni transittanti sul piano economico<sup>3</sup> si contrappone una progressiva diminuzione delle donazioni destinate a patrimonio riconducibile all'aumento delle Fondazioni che negli anni hanno raggiunto la sfida patrimoniale, passate da 4 a 13. Nel 2017 le donazioni patrimoniali fanno registrare il valore minimo €1,2 milioni con una forte riduzione rispetto ai €3,3 milioni del 2016 e ai €4,6 del 2015. (figura A.2).

Come già anticipato, anche quest'anno le Fondazioni di comunità hanno reso disponibili alcune informazioni aggiuntive sulle donazioni che permettono di approfondire alcuni ulteriori dettagli sulla raccolta di fondi del 2017<sup>4</sup>. Ciascuna fondazione ha infatti fornito l'archivio completo di tutte le donazioni ricevute, classificandole per tipologia del soggetto donatore (persona, impresa, ente pubblico, ente non profit) e per destinazione (in conto disponibilità o patrimonio). Ciascun donatore è stato inoltre identificato con un codice anonimo in modo da rendere possibile l'aggregazione delle donazioni effettuate, in vari momenti dell'anno o su progetti differenti, dallo stesso soggetto. Le tabelle e le figure che seguono consentono un'analisi piuttosto dettagliata della raccolta: per fondazione, per tipologia di donatore e per destinazione. In tutti i casi sono stati esclusi dalle elaborazioni i trasferimenti ricevuti dalla Fondazione Cariplo (tabella A.1).

1 Somma di: trasferimenti territoriali di Fondazione Cariplo, donazioni, risultati della gestione patrimoniale e partite straordinarie.

2 Si tratta ovviamente di valori al netto dei trasferimenti da parte di Fondazione Cariplo.

3 Le donazioni transittanti dal conto economico includono tutte le donazioni pervenute tramite i bandi con raccolta: nei bandi con raccolta a erogazione le donazioni si aggiungono al contributo deliberato a favore del progetto; nei bandi con raccolta a patrimonio le donazioni incrementano invece il patrimonio della fondazione.

4 L'elaborazione dei dati relativi alle donazioni è stata realizzata dall'Ufficio Osservatorio e Valutazione di Fondazione Cariplo.

Figura A.1 – Andamento del Patrimonio, 2006-2017

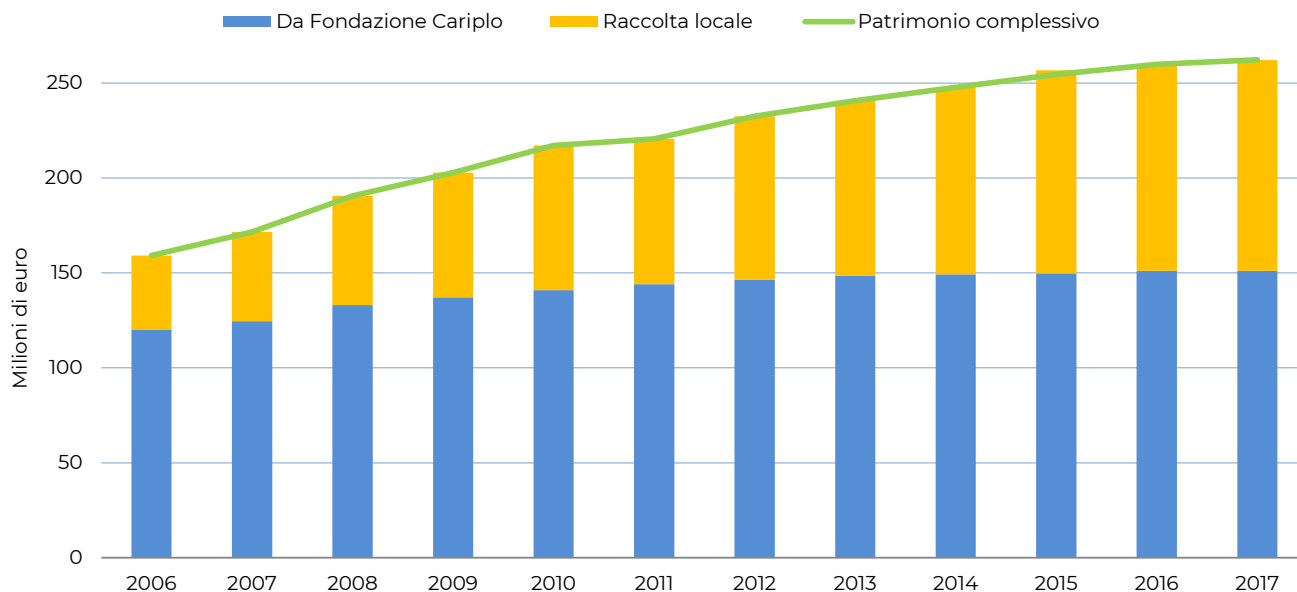
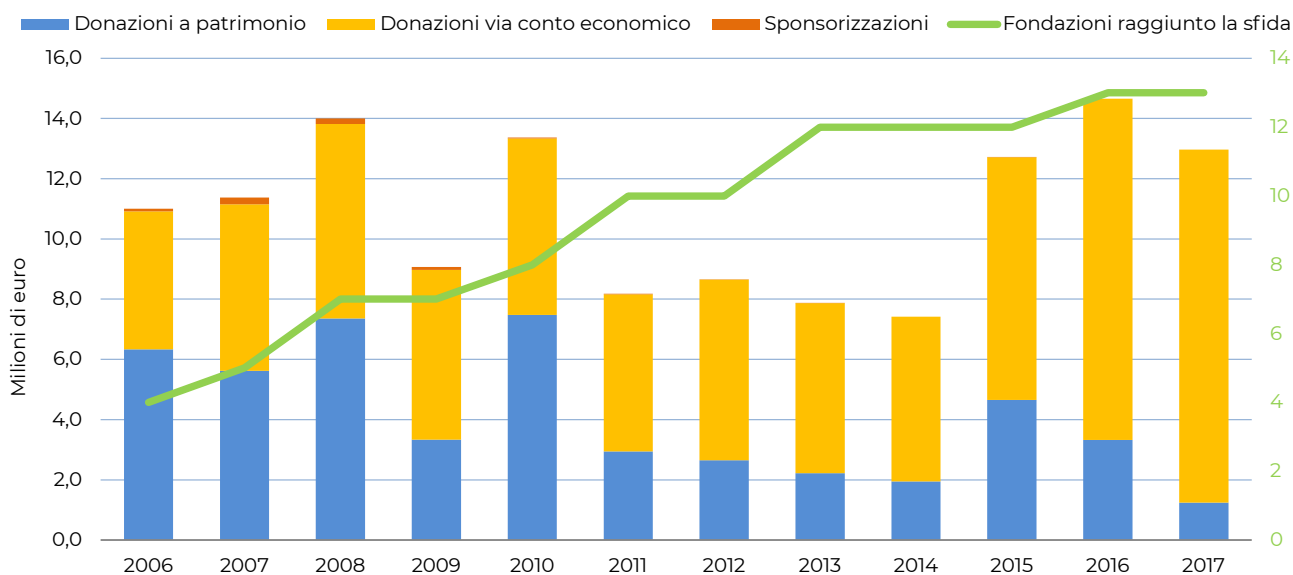


Figura A.2 – Andamento delle donazioni, 2006-2017



**Tabella A.1 – Numero e valore delle donazioni per fondazione comunitaria e tipologia di donatore, 2017**

	Persona		Impresa		Ente Pubblico		Ente Non Profit		Totale	
	Numero	Valore	Numero	Valore	Numero	Valore	Numero	Valore	Numero	Valore
Bergamo	376	711.549	74	110.120	13	416.354	117	556.473	580	1.794.496
Brescia	550	534.564	239	2.879.573	27	211.095	69	804.183	885	4.429.415
Como	505	190.979	76	197.030	2	4.537	64	518.435	647	910.981
Cremona	166	129.205	15	18.701	3	1.610	13	81.558	197	231.073
Lecco	558	522.572	244	284.334	97	454.561	153	351.040	1.052	1.612.506
Lodi	816	237.327	64	57.451	54	60.551	47	80.355	981	435.684
Mantova	97	61.406	14	11.240	1	2.500	20	17.496	132	92.642
Monza	547	688.783	57	211.853	13	199.561	80	197.962	697	1.298.159
Nord	160	84.505	36	52.824	11	37.710	51	117.330	258	292.368
Novara	1.844	482.595	62	143.305	10	12.719	97	205.550	2.013	844.169
Pavia	144	83.595	7	7.880	8	7.336	37	46.565	196	145.376
Sondrio	316	136.359			28	101.611	90	69.567	434	307.536
Ticino	208	94.905	1	5.000	4	16.580	32	40.807	245	157.292
Varese	205	91.672	40	38.705	5	3.203	48	62.280	298	195.860
Vco	290	51.049	2	2.000	12	63.142	112	104.538	416	220.729
<b>Totale</b>	<b>6.782</b>	<b>4.101.064</b>	<b>931</b>	<b>4.020.015</b>	<b>288</b>	<b>1.593.070</b>	<b>1.030</b>	<b>3.254.139</b>	<b>9.031</b>	<b>12.968.288</b>

Nota: sono esclusi i trasferimenti dalla Fondazione Cariplo

**Figura A.3 – Valore medio delle donazioni per Fondazione di comunità, 2017**

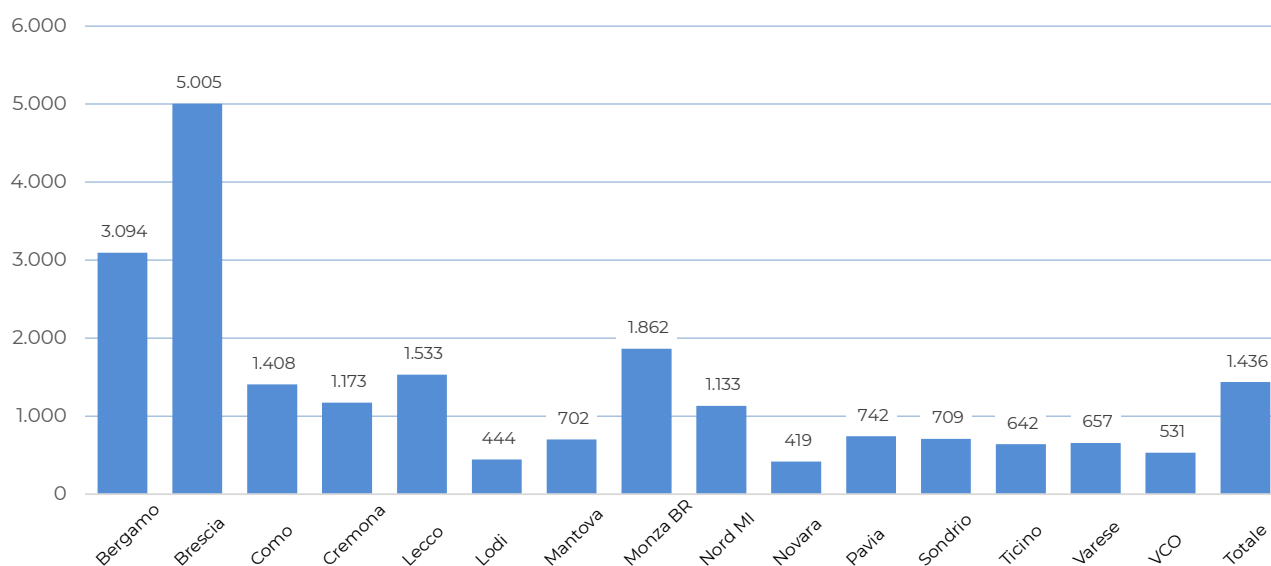


Figura A.4 – Valore medio delle donazioni per tipologia di donatore, 2017

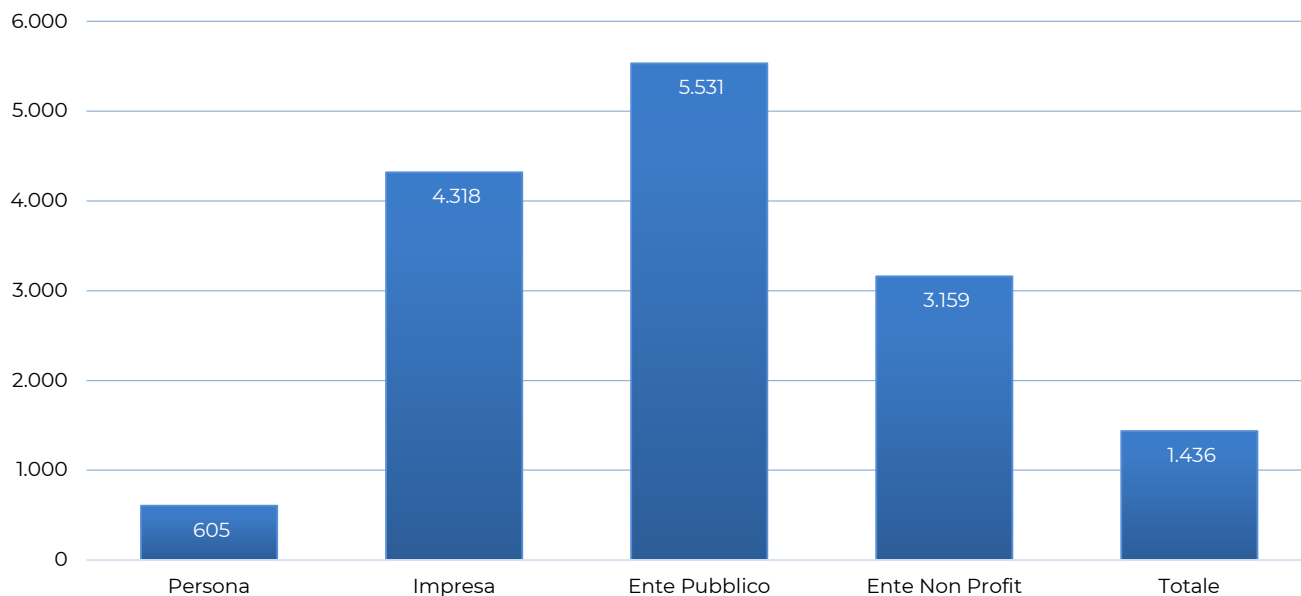


Figura A.5 – Ripartizione del valore delle donazioni per tipologia di donatore, 2017

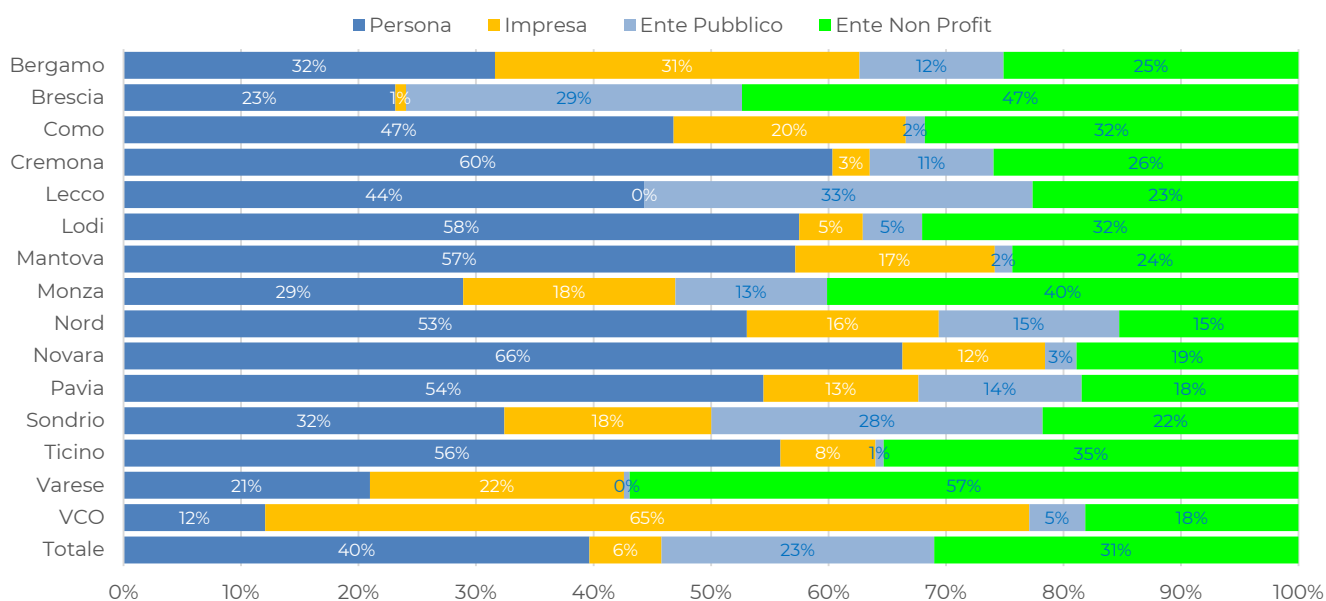




Figura A.6 – Ripartizione del valore delle donazioni per destinazione e tipologia di donatore, 2017

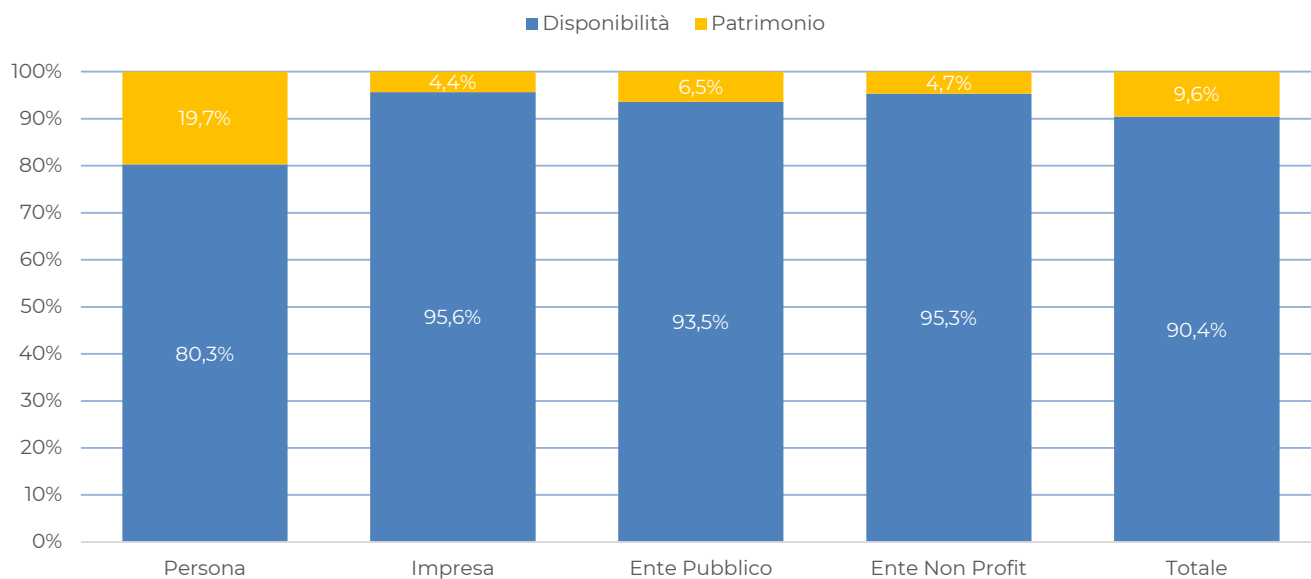
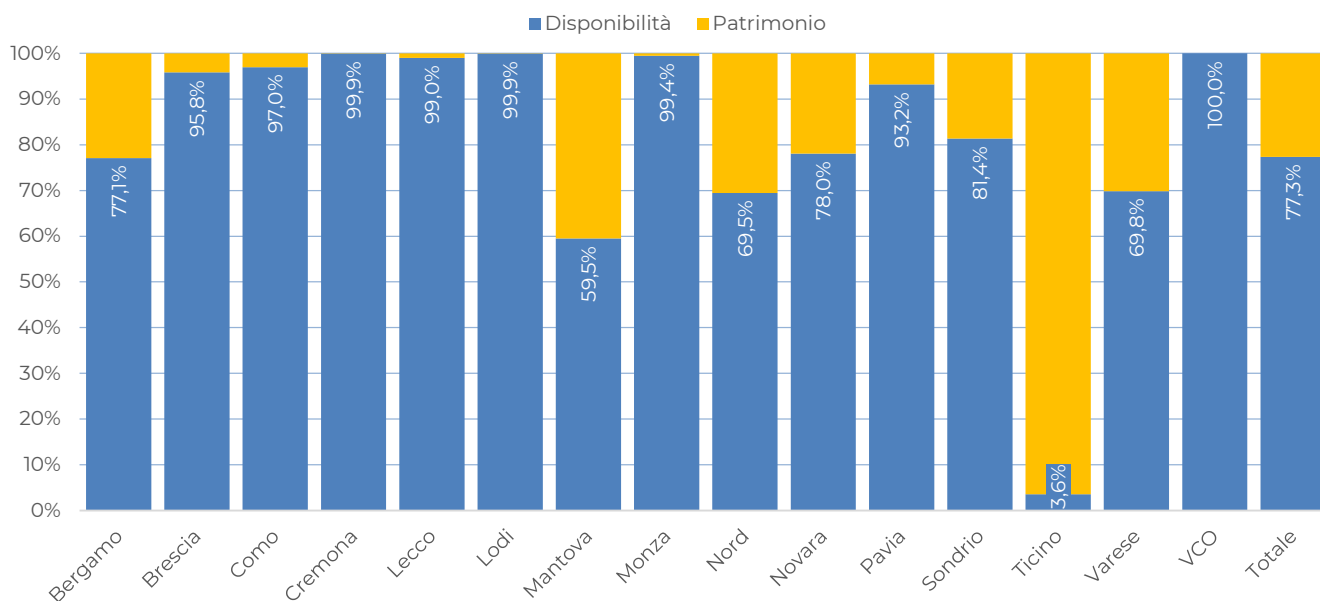


Figura A.7 – Ripartizione del valore delle donazioni per destinazione, 2017



## Una simulazione dell'applicazione del Public Support Test americano

Negli Stati Uniti, le fondazioni sono soggette a norme fiscali che garantiscono loro una generale esenzione dalle imposte sui redditi; inoltre, spesso, la legislazione consente ai donatori la possibilità di detrarre dai redditi le donazioni effettuate a questi enti. Il profilo normativo è stato reso più rigoroso fin dal 1969 per combattere il rischio di abusi. Le fondazioni sono state pertanto distinte in due gruppi principali: le "Private Foundations" e le "Public Charities". Le prime sono istituzioni che ricevono donazioni da un numero ridotto di donatori, al limite da un solo individuo che, con le sue donazioni, costituisce il patrimonio della fondazione. È il caso delle grandi fondazioni di famiglia, come la Bill & Melinda Gates Foundation. Al contrario, sono considerate Public Charities le istituzioni sostenute da un ampio gruppo di soggetti, ciascuno dei quali non può esercitare un ruolo rilevante nel controllo delle donazioni effettuate.

Vista la maggiore difficoltà di utilizzare strumentalmente l'istituzione per perseguire fini di pochi, le Public Charities sono oggetto di maggiori benefici fiscali:

- non sono soggette all'imposta, tra l'1% e il 2%, sui redditi netti da investimento prevista per le "Private Foundations";
- non sono soggette all'obbligo di erogare almeno il 5% del proprio patrimonio ogni anno;
- i loro donatori possono godere di maggiori deduzioni per le donazioni effettuate a questi enti.

Per godere dello status di Public Charity, una fondazione deve superare il "Public Support Test" (PST), mostrando di godere di un vasto sostegno nella propria comunità. Per farlo, l'organizzazione deve dimostrare che almeno un terzo delle sue entrate totali proviene da enti pubblici, da donazioni dirette o indirette di soggetti privati (individui, imprese o altre organizzazioni non profit) o da una combinazione delle due fonti (e non esclusivamente dai rendimenti patrimoniali). Ciascuna donazione contribuisce integralmente a determinare il totale delle entrate dell'ente (il denominatore della frazione utilizzata per il calcolo del test), ma viene considerata come sostegno da parte della comunità solo nella parte che non supera il 2% del totale delle entrate. In sintesi, il test mira a verificare l'esistenza di un supporto diffuso all'ente, piuttosto che di un sostegno garantito da pochi individui.

In genere, le Fondazioni di comunità americane ottengono lo status di Public Charity, vista la loro capacità di raccogliere donazioni da un vasto numero di individui e imprese dentro i territori in cui operano. La legislazione italiana non contempla alcuna norma simile a quella statunitense ma, in questa occasione, abbiamo provato a verificare il grado di sostegno diffuso delle Fondazioni di

Comunità promosse da Fondazione Cariplo applicando anche a loro il test statunitense. Negli Stati Uniti il test viene effettuato annualmente e il beneficio fiscale viene concesso (per l'anno fiscale in corso e per quello successivo) se il risultato del test è positivo per l'intero quinquennio precedente. Trattandosi di un semplice esercizio senza alcun riflesso operativo, nel nostro caso il calcolo del PST è stato effettuato solo sui valori rilevati nel biennio 2016-2017. Il risultato dell'applicazione del calcolo del PST sul biennio 2016-2017 mostra che si sta ampliando il supporto alle fondazioni da parte delle comunità di riferimento. Il risultato medio delle fondazioni è passato dal 26,8% nel 2016 al 32,1% nel 2017, solo un punto sotto la soglia per la concessione dello status di public charity della normativa americana. La media del biennio si attesta invece al 29,2%. Nella media del biennio, il test è superato da cinque fondazioni (nel 2016 erano tre) una è appena sotto e altre cinque superano la quota del 24%. Qualche lieve miglioramento si avverte anche per le fondazioni più distanti. Sarà comunque interessante continuare a osservare questo indicatore su un intervallo di tempo più ampio e, quindi, sempre più significativo e rappresentativo.

## Il rendimento del patrimonio

La gestione patrimoniale di ciascuna fondazione è autonoma ma, indipendentemente dagli impieghi degli investimenti, è improntata a prudenti strategie finalizzate al mantenimento del valore del capitale, alla conservazione del potere di acquisto e al conseguimento del massimo reddito dell'investimento garantendo anche la liquidità necessaria a sostenere l'attività della Fondazione. Gli strumenti sono diversi: alcuni si affidano a gestori esterni o *private banking*, altre hanno dei comitati interni dedicati alla gestione del patrimonio, altre ancora utilizzano mix diversi tra gestori interni ed esterni.

La figura A.8 mostra la serie dei rendimenti del patrimonio nel periodo 2006-2017 per l'insieme delle 15 Fondazioni di comunità.

## Le erogazioni

Nel 2017 le uscite complessive sono state pari a €32,3 milioni, €29,4 milioni di erogazioni e €2,9 milioni di spese di gestione con una crescita bilanciata rispetto all'anno precedente.

Le erogazioni effettuate nel 2017 dalle 15 Fondazioni sono andate a sostegno di 2.856 progetti la cui dimensione media ammonta a circa €10.300. Il valore delle erogazioni complessive ha avuto un andamento piuttosto discontinuo (figura A.9): dopo una progressiva diminuzione nel periodo 2010-2013, si evidenzia un'importante crescita nel 2015 e un'altra, ancora più consistente (+21%), nel 2017 che corrisponde al livello più alto mai raggiunto. Diversa appare nel tempo la quota delle

Figura A.8 – Rendimento medio annuo del patrimonio, 2007-2017

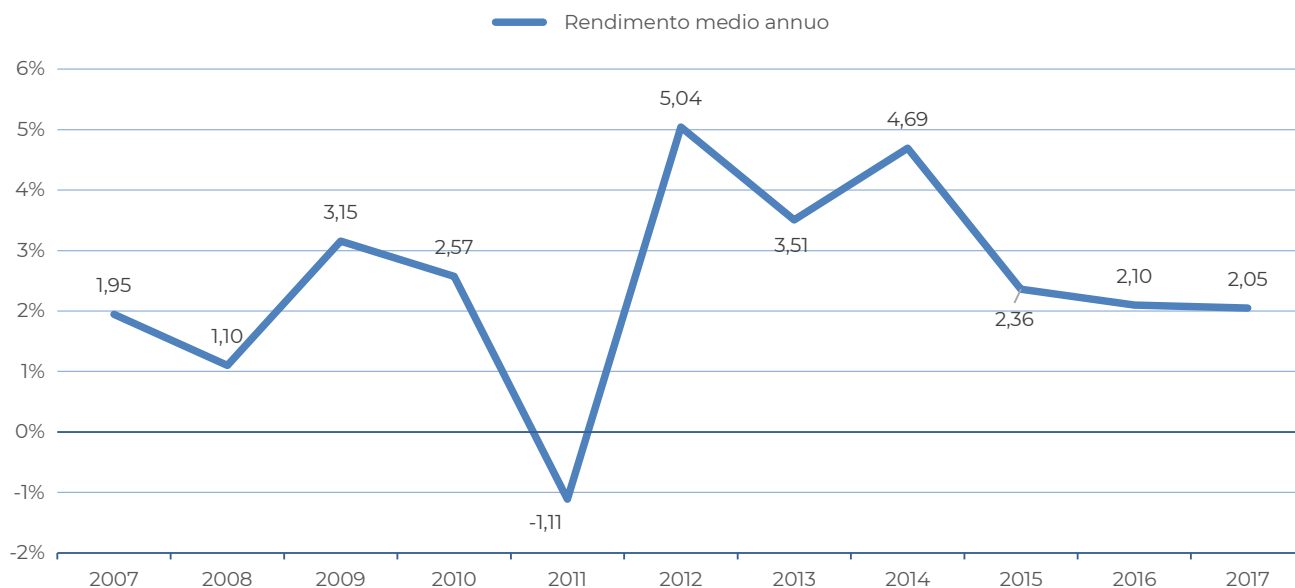
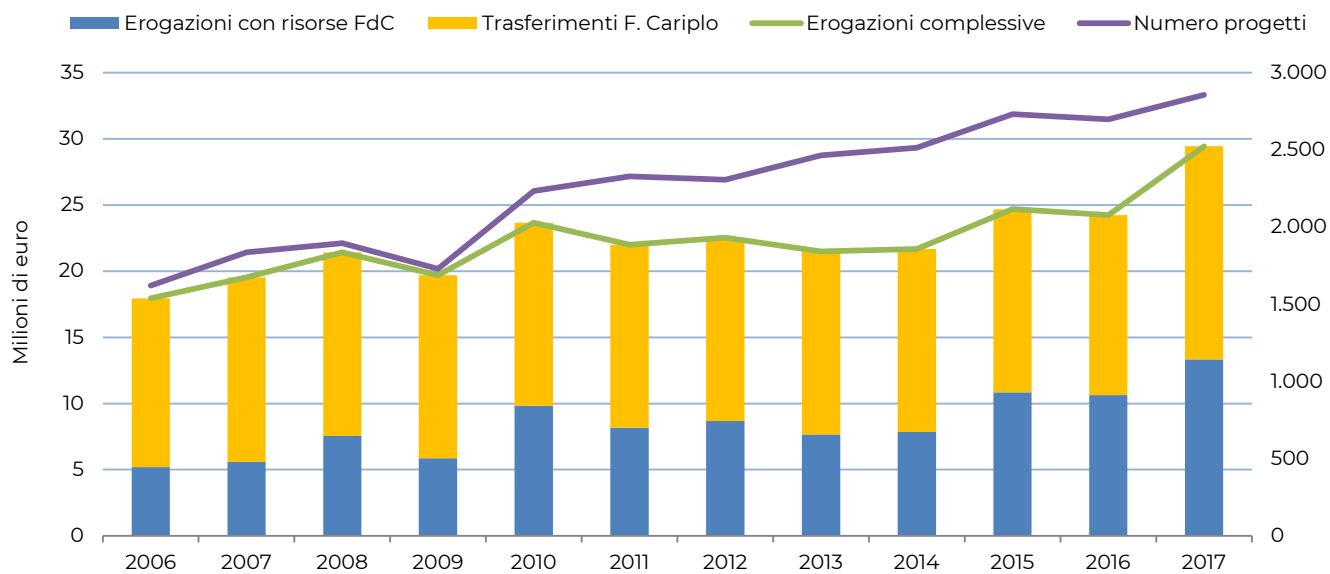


Figura A.9 – Andamento delle erogazioni, 2006-2017



erogazioni sostenute con le cosiddette "Territoriali" e quella sostenuta con risorse proprie e/o di terzi con un incremento del valore delle risorse messe in campo direttamente dalle Fondazioni di comunità a partire dal 2010.

La figura A.9 mostra la dinamica dell'incidenza delle erogazioni finanziate attraverso i trasferimenti Territoriali della Fondazione Cariplo. L'incidenza delle Territoriali sul totale delle erogazioni è variabile da Fondazione a Fondazione: in circa un terzo dei casi è superiore al 70%, in un terzo compresa tra 50-70% e in un terzo minore del 50%. Nel tempo però si è registrata una sensibile riduzione dell'incidenza delle Territoriali sulle erogazioni, che passano dal 71% nel 2006 al 49% nel 2017 (figura A.10).

## I costi di gestione

Nell'arco temporale 2006-2017 si registra una tendenza all'aumento delle spese di gestione complessive (€2,9 milioni nel 2017, figura A.11) e della loro incidenza sul totale delle erogazioni (figura A.12). Tale dinamica è riconducibile all'esigenza delle singole Fondazioni di strutturarsi in modo più efficace rispetto al ruolo che possono interpretare nei territori di competenza, in particolare in relazione all'attività di raccolta fondi e ricomposizione di attori e risorse. Va comunque sottolineato che le spese di gestione rappresentano una quota inferiore al 10% delle somme erogate, un livello allineato alle principali esperienze internazionali.

## Gli strumenti erogativi

Gli strumenti erogativi delle Fondazioni di comunità sono principalmente i bandi (con raccolta a patrimonio, con raccolta a erogazione, senza raccolta o semplici) e le erogazioni extra-bando (patrocini, micro-erogazioni, progetti e contributi finanziati con le rendite dei fondi patrimoniali sulla base delle indicazioni dei donatori). Le figure che seguono (A.13 e A.14) riguardano solamente i bandi e i relativi stanziamenti. Le Fondazioni come già richiamato adottano diverse tipologie di bandi:

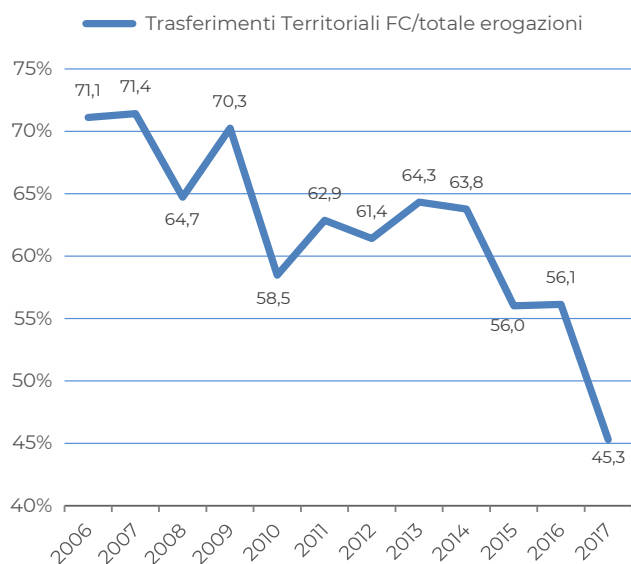
- **Bando semplice.** Atto pubblico in cui la fondazione esplicita finalità, obiettivi, condizioni di partecipazione, ammontare del costo progettuale e del contributo, termini del bando, regolamento e criteri di valutazione, modalità di erogazione e documenti da presentare. I progetti vengono selezionati attraverso una procedura competitiva. I più coerenti con le linee guida beneficiano di contributo.

- **Bando con raccolta a erogazione.** La concessione del contributo è subordinata al raggiungimento dell'obiettivo di raccolta, fissato in una percentuale del contributo ammesso a stanziamento o del costo complessivo di progetto, tale percentuale varia da struttura a struttura. La Fondazione, attraverso una procedura competitiva, ammette a stanziamento i progetti più coerenti con le linee guida del bando, vincolando l'erogazione del contributo al conseguimento dell'obiettivo di raccolta. Una volta raggiunto, la Fondazione erogherà il contributo ammesso a stanziamento. Qualora l'importo raccolto fosse inferiore all'obiettivo previsto, l'organizzazione proponente riceverà esclusivamente le donazioni pervenute.
- **Bando con raccolta a patrimonio.** La procedura del bando con raccolta a patrimonio è speculare a quella del bando con raccolta a erogazione. La differenza sostanziale consiste nel fatto che l'importo raccolto verrà destinato a incrementare il patrimonio della Fondazione secondo le finalità esplicitate nel bando.

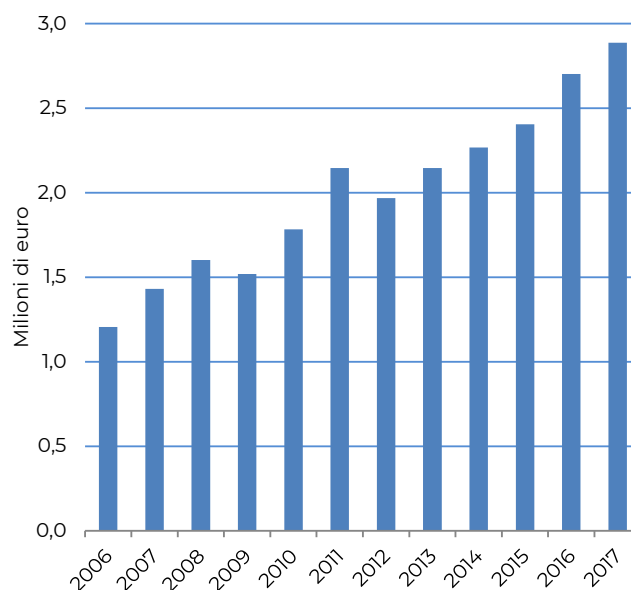
Negli ultimi anni le Fondazioni hanno radicalmente modificato l'utilizzo delle diverse tipologie di bando, un numero di bandi con raccolta a erogazione progressivamente superiore, così come richiesto dai più recenti regolamenti sull'utilizzo dei trasferimenti territoriali di Fondazione Cariplo. Diminuiscono in conseguenza le Fondazioni che optano per bandi con raccolta a patrimonio e per bandi senza raccolta, anche se questo non riguarda le Fondazioni in "sfida" che utilizzano quasi esclusivamente bandi con raccolta a patrimonio. Nel corso del 2017 sono stati pubblicati 93 bandi di cui il 19% bandi semplici (-38% rispetto al 2016), il 13% con raccolta a patrimonio (-56%) e il 68% con raccolta a erogazione (+80%). Tale cambiamento si riflette anche sugli importi messi a *budget*: 16% bandi semplici, 9% con raccolta a patrimonio, e il 75% con raccolta ad erogazione.

A fronte di 1.683 progetti ammessi a contributo e complessivi €15,1 milioni stanziati nel 2017 su bandi, il settore principale di intervento, considerando sia il numero di progetti sia l'importo stanziato, è l'assistenza sociale, con 995 progetti per oltre €9,2 milioni con un'incidenza del 61% sull'importo stanziato. Segue il settore attività culturali e la valorizzazione del patrimonio storico e artistico, con 636 progetti e circa €5,3 milioni stanziati (35%) e, infine, l'area ambiente con 52 progetti e €500.000 di stanziamento (6%).

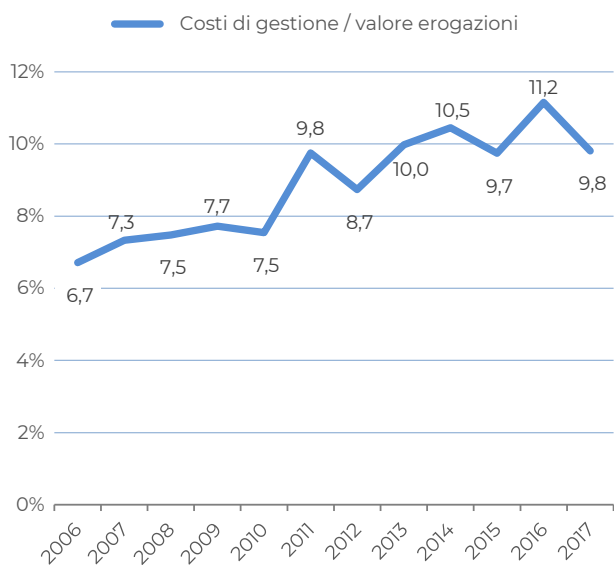
**Figura A.10 – Incidenza delle erogazioni finanziate con i trasferimenti Territoriali di Fondazione Cariplo sul totale delle erogazioni delle Fondazioni di comunità, 2006-2017**



**Figura A.11 – Andamento delle spese di gestione, 2006-2017**



**Figura A.12 – Incidenza delle spese di gestione sul totale delle erogazioni, 2006-2017**



**Figura A.13 – Ripartizione percentuale del numero bandi per tipologia, 2015-2017**

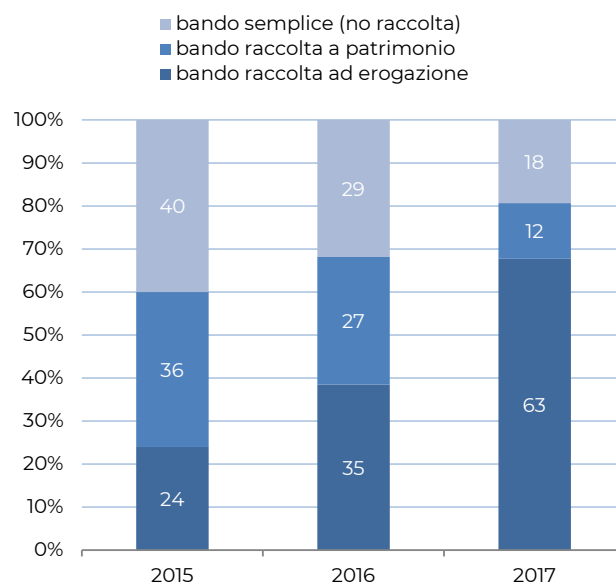
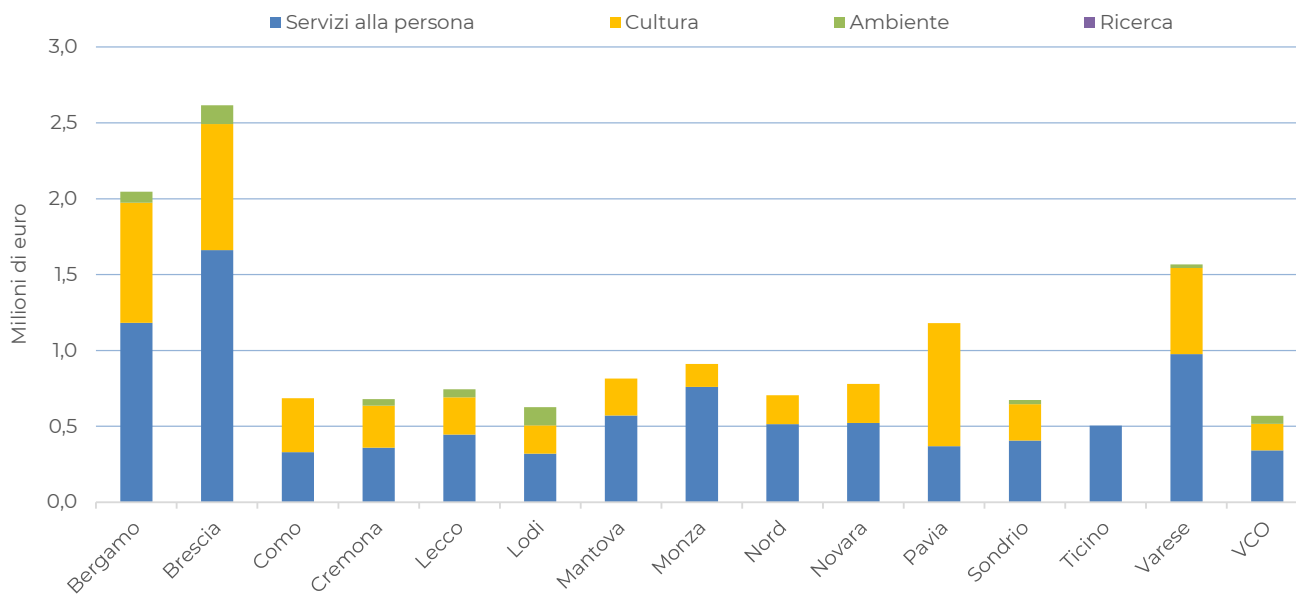


Figura A.14 – Bandi 2017: settori di intervento per importo stanziato per Fondazione di comunità





Progetto Gioco al Centro – Foto di FC Milano

# I QUADERNI DELL'OSSERVATORIO

Nella Collana QUADERNI DELL'OSSERVATORIO sono stati pubblicati i seguenti titoli, scaricabili sul sito [www.fondazionecripio.it/osservatorio](http://www.fondazionecripio.it/osservatorio).

- Quaderno N.1 Periferie, cultura e inclusione sociale
- Quaderno N.2 Il valore potenziale dei lasciti alle istituzioni di beneficenza
- Quaderno N.3 Stranieri si nasce...e si rimane?
- Quaderno N.4 Oltre la famiglia: strumenti per l'autonomia dei disabili
- Quaderno N.5 L'educazione finanziaria per i giovani
- Quaderno N.6 Ricerca scientifica in ambito biomedico
- Quaderno N.7 Servizi per l'infanzia
- Quaderno N.8 Assicurazione per persone con disabilità e loro famiglie
- Quaderno N.9 Progetti e politiche per la mobilità urbana sostenibile
- Quaderno N.10 Le organizzazioni culturali di fronte alla crisi
- Quaderno N.11 I Social Impact Bond
- Quaderno N.12 Lavoro e Psiche. Un progetto sperimentale per l'integrazione lavorativa di persone con gravi disturbi psichiatrici
- Quaderno N.13 Il bando "Audit energetico degli edifici di proprietà dei comuni piccoli e medi"
- Quaderno N.14 Infrastrutture di ricerca in Italia
- Quaderno N.15 Performance economica e sociale delle istituzioni di microfinanza: alcune evidenze empiriche
- Quaderno N.16 Cessione della nuda proprietà da parte di soggetti fragili: il possibile ruolo di un soggetto dedicato
- Quaderno N.17 Abitare leggero. Verso una nuova generazione di servizi per anziani
- Quaderno N.18 Progetti culturali e sviluppo urbano. Visioni, criticità e opportunità per nuove politiche nell'area metropolitana di Milano
- Quaderno N.19 Sperimentare politiche sociali innovative. Manuale introduttivo
- Quaderno N.20 #BICIttadini. Interventi a favore della mobilità ciclistica
- Quaderno N.21 Resilienza tra territorio e comunità. Approcci, strategie, temi e casi
- Quaderno N.22 Favorire la coesione sociale con le biblioteche. Valutazione del bando
- Quaderno N.23 Il "mercato" dei lasciti testamentari. Nuove stime per Italia e Lombardia (2014-2030)
- Quaderno N.24 Il bando abitare sociale temporaneo. Mappatura e analisi dei progetti finanziati (2000-2013)



- Quaderno N.25 Lo sviluppo dei Green Jobs. Uno scenario di evoluzione quantitativa e qualitativa e alcune ipotesi di adeguamento dei percorsi formativi
- Quaderno N.26 House rich, cash poor. Come rendere liquida la ricchezza rappresentata dalla casa di abitazione
- Quaderno N.27 Bando materiali avanzati 2003-2013. Progetti e risultati
- Quaderno N.28 Sperimenta, impara, adatta. Sviluppare politiche pubbliche con gli esperimenti randomizzati controllati
- Quaderno N.29 Conoscere per conservare. 10 anni per la Conservazione Programmata
- Quaderno N.30 Il collocamento mirato e le convenzioni ex-art.14. Evidenze e riflessioni
- Quaderno N.31 Fondazioni di comunità. L'esperienza di Fondazione Cariplo



Questo quaderno é scaricabile dal sito  
[www.fondazionecriplo.it/osservatorio](http://www.fondazionecriplo.it/osservatorio).

FONDAZIONI DI COMUNITÀ – L'esperienza di Fondazione Cariplo is licensed under a  
Creative Commons Attribution Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.  
doi: 10.4460/2019quaderno31





Fondazione  
**CARIPLO**

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



**Fondazione Cariplo**

Via Daniele Manin, 23

20121 Milano

[www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it)