

**Augusto VINO**

**CRISI DEL WELFARE, WELFARE DI COMUNITÀ E  
FONDAZIONI DI COMUNITÀ**



***Dialoghi***

***Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo***

***Anno IV, numero 1, Luglio 2013***

# Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

**Comitato di Redazione:** Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Gianni Agnesa, Mauro Bini, Mauro Bini (da Modena), Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Antonio Zanardo, Augusto Vino.

Si ringrazia per la testimonianza Roberta Silva

Sito della rivista:

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

In copertina è riprodotto un particolare tratto da una delle 23 tele appartenenti a un ciclo pittorico raffigurante il mito di Orfeo, eroe ad un tempo apollineo e dionisiaco, capace con il suono d'incantare gli animali. Le tele, databili attorno alla metà del XVII secolo, ornano le pareti della "Sala Grechetto" di Palazzo Sormani a Milano. Le ragioni della scelta del dipinto sono dovute al fatto che in questa prestigiosa sala, messa a disposizione dalla amministrazione comunale, si è tenuta in data 1 Luglio 2013 la presentazione del secondo monografico di *Dialoghi* dedicato al tema della cultura della formazione (di tale evento riferiamo sinteticamente nel presente numero della rivista).

Le tele – un tempo erroneamente attribuite al pittore genovese Giovanni Benedetto Castiglione, detto il Grechetto ed oggi assegnate ad un anonimo pittore nordico – partono dal mito di Orfeo come pretesto per la raffigurazione della straordinaria varietà di specie, familiari o esotiche, che popolano il regno animale. Si esprime in tal modo un tratto di cultura tipicamente barocca che trova eco nelle *Wunderkammern*, collezioni che mescolano tra loro – in modo spesso incoerente – curiosità scientifiche e amore per ciò che di raro e stravagante ci offre la natura.

Nel particolare prescelto la scena è dominata (oltre che da un poco realistico pinguino e da altri pennuti) da due eleganti fenicotteri che si levano in volo, mentre sullo sfondo si staglia un suggestivo paesaggio lacustre con tanto di imponente maniero posto su un'incombente altura. In qualche modo il particolare sembra richiamare il tema delle metafore e dell'immaginario all'interno di un contesto formativo, di cui si è parlato nell'evento di *Dialoghi* che ha avuto luogo nella Sala Grechetto.

# CRISI DEL WELFARE, WELFARE DI COMUNITÀ E FONDAZIONI DI COMUNITÀ

di Augusto Vino

## 1. Doppio movimento

### ***a) Le difficoltà dei sistemi di welfare e il consolidarsi del “secondo welfare”***

I sistemi di welfare sono sottoposti in tutti i paesi occidentali a forti tensioni derivanti dalla riduzione delle risorse disponibili – da un lato – e dall’aumento dei bisogni e della domanda di servizi, anche in relazione alla crisi economica e all’emergenza di “nuove fragilità”, dall’altro.

È noto come la situazione del nostro Paese sia particolarmente critica, poiché unisce ad una storica fragilità dei sistemi di welfare – sbilanciati sulla spesa pensionistica – e ad una transizione non ancora compiuta verso sistemi più articolati, una crisi finanziaria dello Stato particolarmente acuta.

A fronte dell’aumento della componente anziana della popolazione e dell’allungamento delle aspettative di vita, sono i capitoli della spesa pensionistica e della spesa sanitaria a destare le maggiori preoccupazioni sulla sostenibilità futura del sistema<sup>1</sup>, anche se, sotto il profilo politico, i temi delle politiche del lavoro e della formazione sembrano talvolta acquisire una qualche centralità, seppur, non a caso, privilegiando gli interventi di riforma a “costo zero”.

In considerazione dello squilibrio crescente – e sempre più problematico nel futuro – tra le risorse destinate alla spesa sociale e la domanda di servizi, si è fatta strada la consapevolezza che il futuro sistema di welfare dovrà far affidamento non solo su risorse pubbliche ma anche su risorse private: è il tema che molti autori hanno definito come “secondo welfare”, e che abbraccia sia forme di previdenza integrativa privata, sia di assicurazione sanitaria integrativa, sia un insieme di possibilità di intervento che sollecitano le diverse articolazioni della società civile (Di Vico, 2010).

È convinzione abbastanza diffusa che si debbano costruire sistemi misti di welfare, in cui la componente pubblica sia affiancata da quella privata non solo nella “produzione” dei servizi ma anche nel loro finanziamento, e che la scommessa sia sulle modalità di costruzione di modelli virtuosi di complementarità tra intervento pubblico, privato e privato sociale.

In particolare, l’attenzione del dibattito si rivolge al ruolo delle Fondazioni Bancarie, da un lato, e allo sviluppo di sistemi di welfare aziendale, dall’altro<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Per esemplificare, nel 2025 in Italia avremo due milioni di anziani in più, e le statistiche dicono che i consumi sanitari di un settantenne sono circa il doppio di quelli di un quarantenne, mentre i consumi di un novantenne sono il triplo. (Ferrera, 2010, pag. 171).

<sup>2</sup> Si veda il sito del Progetto “Percorsi di secondo welfare”, che documenta con una certa attenzione le esperienze di welfare aziendale che si vanno sviluppando in Italia ([www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it))

Le Fondazioni di origine bancaria stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nel finanziamento dei servizi e dei sistemi di welfare, in particolare a scala locale. Il patrimonio complessivo delle FOB italiane ammonta a circa 50 miliardi di euro – il più alto valore in Europa dopo quello delle Fondazioni inglesi – mentre il flusso annuo di erogazioni ammontava per il 2009 a circa 1,4 miliardi di euro (Ferrera, 2010).

Si tratta di un volume di risorse relativamente piccolo rispetto al valore della spesa pubblica italiana nel settore dell'assistenza, pari a circa 121 miliardi di euro nel 2009 – il che mostra come le risorse private, seppur sostanziose, non possano in nessun caso essere considerate sostitutive di quelle pubbliche – ma che, essendo molto concentrato sul territorio, rende le Fondazioni interlocutori primari degli enti locali per il finanziamento del sistema dei servizi a scala municipale: il 78% delle risorse erogate dalle Fondazioni sono infatti indirizzate all'ambito provinciale dove ha sede la Fondazione stessa.

Similmente si vanno sviluppando sistemi di welfare aziendale che puntano in alcuni casi a sostituire le forme di incentivo monetario a sostegno della produttività con forme di erogazione di servizi<sup>3</sup>, e che più in generale affiancano al welfare universalistico sistemi di protezione – riferiti alla salute come all'istruzione, come alla conciliazione dei tempi e al sostegno alla maternità/paternità – di carattere aziendalistico.

Non sfuggono ovviamente i limiti ed i rischi dello sviluppo di componenti di questa natura dei sistemi di welfare: da un lato le Fondazioni bancarie sono strumento di intervento molto territorializzato, in grado quindi di cogliere ed interpretare bisogni specifici e caratteristiche dei singoli territori, ma le loro decisioni di intervenire sono al di fuori di forme di controllo “democratico” – il rischio, per farla breve, è che la scelta se tenere aperti o meno gli asili nido sia demandata ai consigli di gestione delle Fondazioni, e non più agli organi politici dei Comuni. Dall'altro i sistemi di welfare aziendale, se sono oramai rimessi alla contrattazione tra azienda e rappresentanze sindacali, uscendo dall'approccio unilaterale che ha storicamente contraddistinto i sistemi di protezione aziendale “paternalistici” in vigore nella prima metà del secolo scorso, hanno però l'ovvio limite di riservare i benefici assistenziali alla platea dei dipendenti – o ex-dipendenti – di una specifica azienda.

Non a caso, il dibattito e i tentativi di intervento puntano, nel caso delle Fondazioni, a definirne ambiti e modalità di azione in un rapporto continuo e condiviso con gli Enti Locali<sup>4</sup>; mentre nel caso delle esperienze di welfare aziendale il tentativo è quello di immaginare forme di apertura al territorio del sistema dei servizi messi a disposizione dalle singole aziende.

## ***b) L'emergere della dimensione locale dei sistemi di welfare***

Se la prima tendenza va nella direzione di costruire sistemi di welfare mix, in cui accanto alla componente pubblica vi sia una robusta componente privata e privato-sociale – direzione non esente da rischi, come detto, in particolare di sottrazione al controllo democratico delle scelte di allocazione delle risorse, e di non-inclusività dei sistemi aziendali – una seconda rilevante

---

<sup>3</sup> Esempio a questo proposito il caso della Luxottica, dove «a differenza dei più tradizionali sistemi di benefit – modulati in base alla posizione ricoperta e per lo più destinati ai ruoli dirigenziali – il welfare aziendale di Luxottica nasce dalla volontà di integrare i salari più bassi coprendo i bisogni primari delle famiglie di operai e impiegati. Il pacchetto – che comprende il «carrello della spesa», la polizza di assicurazione sanitaria, il rimborso dei libri di testo e diverse borse di studio – è elaborato all'interno di un Comitato di Governance composto in misura paritetica da azienda e parti sindacali, e le risorse a disposizione sono stabilite sulla base di un indicatore collegato all'aumento della qualità nella produzione» (così Mallone, 2013, pag. 10).

<sup>4</sup> Si veda, da ultimo, il Convegno “Un'impresa comune. Riprogettare il welfare”, tenutosi a Torino il 6 maggio, organizzato da Compagnia di San Paolo e Fondazione Cariplo, con la partecipazione del Comune di Torino e di numerose amministrazioni locali.

direzione di sviluppo del welfare è nella emergenza sempre più forte della dimensione locale, se non proprio municipale, dei sistemi di intervento.

È con la legge 328 del 2000, “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali” che i Comuni – in ottemperanza del principio di sussidiarietà verticale - vengono indicati come uno dei soggetti cui compete la programmazione e l’organizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali. In particolare essi sono “titolari delle funzioni amministrative concernenti gli interventi sociali svolti a livello locale e concorrono alla programmazione regionale” (art. 6, c. 3). La successiva riforma del titolo V della Costituzione, individuando nelle Regioni il livello istituzionale con competenza esclusiva sulle politiche sociali, ha complicato il quadro normativo di riferimento, ma rimane fermo il principio del ruolo cruciale degli Enti locali nella costruzione dei sistemi di welfare.

C’è qui un principio che attiene alla efficacia delle politiche sociali: non si tratta infatti solo del fatto che la lettura dei bisogni e della domanda dei servizi è più puntuale e completa se realizzata a livello locale – coinvolgendo quindi gli attori e le istituzioni locali – ma ancor più del fatto che i risultati degli interventi dipendono in maniera rilevante dal coinvolgimento delle risorse e degli attori locali.

«La parola *‘municipale’* richiama il fatto che i servizi sociali sono erogati dalla parte pubblica, in questo caso le amministrazioni locali (o per conto del pubblico dal terzo settore); e che è il pubblico il garante dei diritti di cittadinanza. E indica anche che l’istituzione pubblica più vicina al cittadino (il Comune) meglio interpreta i suoi bisogni e individua le risposte corrette ad essi. È il principio della sussidiarietà verticale.

La parola *‘comunitario’* non richiama soltanto il fatto che la gestione dei servizi può essere affidata al non profit (e allora basta parlare di welfare mix), ma che i servizi da soli non riescono più a rispondere ai bisogni molteplici e complessi delle persone. I servizi, per essere efficaci, devono poter contare anche su altri aiuti. Devono potersi calare in un contesto di relazioni solidali, più o meno formalizzate, tra persone, dalle relazioni di vicinato a quelle create da associazioni culturali o sportive, a quelle create dalle parrocchie. Un esempio: poco efficace sarebbe la scelta di mantenere nella propria casa una persona che soffre di disturbi mentali, anche aiutandolo con servizi domiciliari o con una borsa lavoro o con qualche ora di centro diurno, se intorno alla famiglia che si prende sulle spalle questo impegno non c’è il sostegno dei vicini di casa, se i negozianti che conoscono il suo problema non fanno rapporto con lui, se la polisportiva di quartiere non gli offre qualche occasione di fare un po’ di movimento, se la parrocchia non lo accoglie in qualche iniziativa o non dà con i suoi volontari qualche ora di sollievo alla famiglia. E così per l’inserimento scolastico di un bimbo disabile, che resta irrisolto se le famiglie degli altri bimbi non sono coinvolte, non lo invitano a casa a giocare con i propri figli. Se non c’è intorno a queste persone in difficoltà una comunità competente, un termine nato proprio nei servizi psichiatrici, ma ben adattabile a tutti i casi in cui le persone e i gruppi devono ristabilire legami sociali.

Una comunità competente è quindi una risorsa per le politiche sociali che perciò diventano sempre più complesse, perché devono comporre insieme una pluralità di azioni, alcune che offrono servizi, altre che stimolano e fanno manutenzione di questi legami comunitari»<sup>5</sup>.

La dimensione locale del welfare nasce e si sviluppa intorno alla consapevolezza che occorre costruire “comunità competenti”.

---

<sup>5</sup> Così Franzoni, 2012, pag. 4-5

Questo vale per l'insieme delle politiche che si concretizzano nella erogazione di servizi, piuttosto che nella corresponsione di un controvalore monetario - come per il sostegno al reddito dei dipendenti di aziende in crisi o per la corresponsione delle pensioni. La lotta alla dispersione scolastica non può aver successo se non coinvolge, nei singoli territori, gli istituti scolastici e non attiva risorse di volontariato e di sostegno non solo ai percorsi di apprendimento scolastico ma più in generale di socializzazione degli adolescenti; l'assistenza domiciliare agli anziani non è sostenibile né efficace se non coinvolge il vicinato così come i piccoli esercizi commerciali ed il tessuto sociale che interagisce con l'assistito; le politiche attive del lavoro non possono aver successo se non mettono in rete agenzie formative, aziende e operatori della ricollocazione in un determinato territorio; e via dicendo. Se cioè non si attivano e si organizzano le risorse disponibili sul territorio.

Più in generale, nella emergenza della dimensione locale dei sistemi di welfare, vi è il riconoscimento che, per realizzare politiche di successo, le risorse finanziarie, seppur importanti, non sono però le uniche necessarie: accanto ad esse occorre mobilitare risorse di consenso, risorse normative, risorse di competenza professionale e conoscenza, risorse relazionali (Bobbio, 1996).

È in questa dimensione locale che il ruolo delle istituzioni locali è centrale, non solo nella erogazione diretta dei servizi, ma soprattutto nella definizione di strategie di attivazione della comunità, e di costruzione di sistemi di relazione e di cooperazione.

Se un welfare efficace richiede la costruzione di comunità competenti, vi è ovviamente in questa dimensione locale anche un rilevante aspetto finanziario<sup>6</sup>, come mostra la tabella seguente, riferita ai Comuni metropolitani.

Tab. 1 – Spesa sociale procapite per abitante nelle Città Metropolitane

Suddivisione pro-capite della spesa sociale per abitante			
Città metropolitane	2009	2010	2011
	Pro-capite	Pro-capite	Pro-capite
Torino*	285	295	287
Milano*	310	303	317
Genova*	142	139	131
Venezia*	281	240	228
Trieste*	410	421	434
Bologna*	326	306	270
Firenze*	257	279	280
Roma*	265	266	274
Napoli*	86	81	88
Bari*	160	196	154
Cagliari*	299	301	nd
<b>Media città metropolitane</b>	<b>256</b>	<b>257</b>	<b>246</b>

Le risorse stanziare dai Comuni sono di tutto rispetto, e relativamente costanti in questi anni, nonostante il taglio dei trasferimenti statali e regionali, mostrato dalla tabella seguente.

<sup>6</sup> Analizzato, ad esempio, in Cittalia-Fondazione Anci Ricerche, 2012, da cui sono tratte le tabelle che riporto nel testo

Tab. 2 – Composizione percentuale della spesa sociale dei Comuni metropolitani suddivisa tra risorse proprie e trasferimenti statali e regionali

Spesa sociale	2009		2010		2011	
	Risorse proprie	Trasferimenti	Risorse proprie	Trasferimenti	Risorse proprie	Trasferimenti
Torino*	69,0%	31,0%	70,0%	30,0%	nd	nd
Milano*	75,5%	24,5%	77,9%	22,1%	78,1%	21,9%
Genova*	75,0%	25,0%	88,0%	12,0%	91,0%	9,0%
Venezia*	86,0%	14,0%	82,0%	18,0%	89,0%	11,0%
Trieste*	52,3%	47,8%	53,4%	46,6%	53,3%	46,7%
Bologna*	69,0%	31,0%	81,0%	19,0%	89,0%	11,0%
Firenze*	82,5%	17,5%	84,3%	15,7%	83,6%	16,4%
Roma*	81,0%	19,0%	83,0%	17,0%	82,0%	18,0%
Napoli*	49,7%	50,3%	80,0%	20,0%	70,0%	30,0%
Bari*	71,0%	29,0%	62,0%	38,0%	75,0%	25,0%
Cagliari*	53,2%	46,8%	51,9%	48,1%	nd	nd
<b>Media città metropolitane</b>	<b>69,5%</b>	<b>30,5%</b>	<b>74,0%</b>	<b>26,1%</b>	<b>79,0%</b>	<b>21,0%</b>

Come si vede, la quota di risorse proprie destinate dai Comuni agli interventi nel sociale aumenta di ben dieci punti in soli tre anni, e la tendenza, a fronte di un'ulteriore riduzione delle risorse statali e regionali, si è sicuramente rafforzata anche nel 2012 e 2013.

In questo modo, come è chiaro, la prima dinamica, quella della crescente sproporzione tra le risorse disponibili e la domanda di servizi, incrocia la seconda dinamica, quella della emersione della dimensione locale dei sistemi di welfare, sottoponendo quest'ultima a tutte le tensioni e i problemi di sostenibilità tipici delle politiche sociali.

## 2. Le fondazioni di comunità

All'incrocio tra le due tendenze, la costruzione di modelli inediti di welfare mix e la sempre maggiore rilevanza della dimensione locale, si colloca il fenomeno delle Fondazioni di Comunità: esse possono costituire una possibile seppur parziale risposta alla esigenza di costruire sistemi di welfare mix a livello locale.

### a) Cosa sono

«Le fondazioni di comunità sono enti non profit di diritto privato il cui obiettivo è quello di migliorare la qualità della vita della comunità presente su uno specifico territorio e promuovere al loro interno la cultura del dono e della solidarietà. A differenza di altri soggetti non profit queste organizzazioni non hanno come scopo l'accumulo di risorse per il perseguimento di una causa precisa, individuata dall'organizzazione stessa in base alle necessità del territorio,

ma puntano piuttosto a favorire l'attività filantropica dei soggetti attivi della comunità, siano essi cittadini, imprese, enti pubblici od organizzazioni del Terzo settore.» (Bandera, 2012)

Il sito inglese di wikipedia<sup>7</sup>, ne descrive le caratteristiche distintive:

«Le Fondazioni di Comunità sono istituzioni filantropiche indipendenti al servizio di un territorio geograficamente definito, tipicamente una città o un'area amministrativa (provincia, regione e simili). Le sei principali caratteristiche delle Fondazioni di Comunità sono le seguenti:

- agiscono come fondazioni erogatrici di contributi – ad esempio erogano contributi a supporto di progetti di sviluppo;
- la loro missione è definita in senso molto ampio (ad esempio migliorare la qualità della vita in una comunità);
- servono comunità geograficamente definite;
- sono supportate da un ampio numero di donatori sia privati che pubblici e ricercano contributi filantropici prioritariamente all'interno della propria comunità di riferimento;
- sono governate da un ampio comitato locale multisettoriale rappresentativo della comunità;
- costruiscono un capitale di dotazione, che costituisce un importante elemento della sostenibilità economica della Fondazione.

È la combinazione di tutte queste caratteristiche di base che fa una vera Fondazione di Comunità, diversamente vi sono molti altri tipi di organizzazioni comunitarie che hanno solo alcune di queste caratteristiche».

Come è chiaro, le Fondazioni di Comunità non sono specificamente uno strumento di intervento nel campo sociale, ma piuttosto uno strumento di cui una comunità si dota per sviluppare la filantropia e reinvestire le donazioni ricevute per il miglioramento della comunità stessa. È però evidente che l'ambito dell'intervento sociale finisce per essere il campo di azione privilegiato di numerose Fondazioni di Comunità.

Si può inoltre aggiungere che le Fondazioni di Comunità, che raccolgono risorse sotto forma di donazioni, contributi, lasciti testamentari, gestiscono normalmente due tipi di fondi:

- i fondi che costituiscono il capitale di dotazione, che garantisce nel tempo la sostenibilità finanziaria della Fondazione, e di cui vengono re-immessi sul territorio unicamente i proventi finanziari;
- i fondi di erogazione, interamente destinati alla erogazione di contributi, che a loro volta possono essere liberi, utilizzabili cioè da parte della Fondazione secondo propri programmi di intervento o proprie valutazioni di priorità, oppure vincolati, laddove i donatori abbiano definito le modalità di utilizzo delle risorse affidate alla Fondazione; in quest'ultimo caso la Fondazione agisce per conto del donatore, utilizzando i fondi ricevuti unicamente per gli scopi e con le modalità definite dal donatore.

## **b) Dove nascono**

Le Fondazioni di comunità nascono negli Stati Uniti: la prima Fondazione viene costituita a Cleveland nel 1914, e subito dopo altre se ne sviluppano in California e a Chicago. Successivamente l'esperienza si diffonde in Canada – a Winnipeg nel 1921 – e in maniera molto significativa in tutto il Nord America, prima di giungere nei paesi del Nord Europa.

Nel 2012 operavano negli Stati Uniti 709 Fondazioni di Comunità, di cui 11 con un capitale di dotazione superiore al miliardo di dollari, con dimensioni finanziarie spesso più significative delle

---

<sup>7</sup> Vedi all'indirizzo [en.wikipedia.org/wiki/Community\\_foundation](http://en.wikipedia.org/wiki/Community_foundation).



maggiori fondazioni private o aziendali operanti negli USA; hanno erogato, sempre nel 2012, circa 4 miliardi e mezzo di dollari, con le 6 di maggiori dimensioni collocate su di una erogazione di più di 100 milioni l'anno.

### **c) In Italia**

La storia delle Fondazioni di Comunità in Italia ha inizio nel 1998 con il “Progetto Fondazioni di Comunità” della Fondazione Cariplo. La genesi del progetto è raccontata da Bernardino Casadei, attuale presidente di Assifero – la Associazione italiana Fondazioni ed Enti di Erogazione – ed allora responsabile del Progetto di Cariplo:

«L'introduzione delle Fondazioni di Comunità (FC) in Italia è avvenuta grazie all'impegno della Fondazione Cariplo. Quando nel 1996 ho iniziato a presentare l'ipotesi delle FC a Giuseppe Guzzetti, allora consigliere di Fondazione Cariplo, in Italia pochissimi avrebbero saputo spiegare cosa fossero questi soggetti. Perché Cariplo decise di investire su questa strada? La ragione principale era legata ad una problematica interna a Cariplo: con la separazione ufficiale dalla banca la Fondazione aveva perso il contatto con le filiali del gruppo bancario, ovvero con quelle realtà che per anni erano state le referenti locali per la gestione della beneficenza. Fondazione Cariplo aveva la necessità di trovare un nuovo modo per gestire i propri contatti sul territorio della Lombardia (e nelle province di Novara e Verbania), soprattutto in relazione alla gestione delle erogazioni medio-piccole. Gestirle centralmente rischiava infatti di risultare eccessivamente oneroso, comportando conseguentemente la diminuzione dei contributi realmente erogati. Davanti a questo problema è stata presentata l'ipotesi, fondata sull'esperienze americane della Kellogg Foundation in Michigan e del Gift Giving Program in Indiana, di dar vita a degli enti autonomi che potessero essere anche partner naturali della fondazione Cariplo nella gestione delle erogazioni sul territorio. Questa, se vogliamo, era la motivazione interna, più tecnica, del progetto. L'altra importante ragione era invece la volontà di creare un'infrastruttura in grado di mobilitare le donazioni, democratizzare la filantropia istituzionale e favorire l'emergere di elargizioni da e per il territorio. Pochissimi credevano che il progetto scaturito da queste ipotesi iniziali, soprattutto relativamente alla seconda, potesse funzionare in qualche modo. Eppure sono state create 15 Fondazioni di comunità legate al progetto Cariplo» (Bandera, 2012, p. 5).

L'esperienza delle Fondazioni di Comunità nasce quindi in Italia meno di venti anni fa, grazie al sostegno finanziario di Fondazione Cariplo, che si concretizza nell'apporto di capitale di dotazione, sostanzialmente per rispondere ad un problema di “efficienza allocativa” sul territorio delle proprie risorse. Successivamente anche la Compagnia di San Paolo, la Fondazione di Venezia e la Fondazione con il Sud hanno perseguito obiettivi simili, e ad oggi esistono in Italia 32 Fondazioni di Comunità, tutte nate, ad eccezione di una, con il sostegno di una Fondazione bancaria.

La Regione che conta il maggior numero di Fondazioni di Comunità – a seguito della politica attuata dalla fondazione Cariplo – è la Lombardia con 14 Fondazioni, segue il Veneto con 8, il Piemonte con 3, Campania e Liguria con 2, ed infine Sicilia, Toscana e Valle d'Aosta con 1 ciascuna. L'ampiezza delle Fondazioni di Comunità è molto diversificata, andando dalla scala sub-cittadina – la Fondazione di Comunità di Mirafiori Sud, che abbraccia un quartiere torinese, così come la Fondazione del Centro Storico di Napoli – alla scala regionale – la Fondazione Comunitaria della Valle d'Aosta. La scala prevalente appare essere in ogni caso quella provinciale. Ugualmente diversificata è la dotazione di capitale e la capacità di raccolta delle Fondazioni,

andando da Fondazioni che hanno una raccolta annua di qualche decina di migliaia di euro – anche in ragione della loro giovane età – ad altre che hanno una dotazione più consistente, anche nell’ordine di qualche decina di milioni di euro.

I soci fondatori sono diversi nelle diverse Fondazioni, ma in linea generale troviamo rappresentati, in composizioni differenti, almeno una o più delle seguenti tipologie di soggetti: gli Enti Locali – Provincia, Comune capoluogo, Associazioni di Comuni – le Diocesi, Associazioni imprenditoriali, Associazioni di volontariato, Fondazioni bancarie.

Diversificati sono anche i campi di intervento: soprattutto le più grandi Fondazioni spaziano dall’intervento nel sociale, al recupero e restauro di immobili di interesse pubblico, al sostegno ad iniziative nel campo dello sviluppo locale, dell’associazionismo giovanile, o delle più diverse realtà associative locali.

### **3. Un caso di Fondazione in via di costituzione: l’esperienza del Canavese e il problema della governance**

In conclusione, può essere utile riportare alcuni elementi relativi ad un caso di Fondazione in via di costituzione – la Fondazione di Comunità del Canavese – per dare il senso della complessità del percorso, e di alcuni nodi che si presentano in particolare in tema di sistemi di governance della Fondazione.

A Ivrea, il progetto di costituzione di una Fondazione di Comunità nasce per iniziativa di un gruppo di associazioni di volontariato e di cooperative attive nel sociale, da subito in stretta interazione con la Compagnia di san Paolo, all’incirca quattro anni fa. Oggi la situazione vede la presenza di un “Comitato per la costituzione della Fondazione di Comunità del Canavese”, formalmente costituito con l’obiettivo di concretizzare il progetto entro ottobre 2013.

Questo lungo periodo è sostanzialmente servito a definire una ipotesi di campo di azione della Fondazione, di possibile partenariato e a prefigurare le modalità di governance della Fondazione.

La definizione del campo di azione è stato il passaggio più semplice: fin da subito la Fondazione è stata infatti immaginata come strumento di intervento nel campo del welfare locale, finalizzato a promuovere processi di innovazione sociale, di organizzazione e coordinamento dei soggetti, pubblici e privati, che vi operano, ed a sostenere forme miste pubblico-privato di progettazione ed erogazione dei servizi.

Il processo di definizione del partenariato ha invece visto succedersi diverse ipotesi. In prima battuta, l’ipotesi su cui si è inizialmente lavorato è stata quella di considerare come soci fondatori la Compagnia di san Paolo ed un gruppo di Enti Locali rappresentativi del territorio, in sostanza i comuni più importanti del Canavese. La Fondazione avrebbe avuto in questo modo una forte connotazione “istituzionale”, espressione dell’impegno degli Enti Locali nel mantenimento del sistema di welfare locale. È da segnalare come l’ambito territoriale disegnato vede la presenza di tre Consorzi socio-assistenziali per la gestione dei servizi.

Successivamente però – anche per le difficoltà pratiche che la realizzazione della ipotesi aveva incontrato – il gruppo promotore, all’epoca non ancora formalizzato, ha iniziato ad elaborare una ipotesi di partenariato più differenziata, e che è quella che oggi ha dato vita al Comitato Promotore. La Fondazione potrebbe vedere un nucleo di soci fondatori costituito dal Comune di Ivrea, come espressione del mondo delle istituzioni locali; dalla Associazione Industriali, come espressione del coinvolgimento del mondo imprenditoriale e dell’attenzione ai temi della responsabilità sociale delle imprese; dalla Cooperativa AEG, una delle più significative realtà produttive del territorio, con più di 22.000 soci e con un raggio di intervento che raggiunge – nella

attività di distribuzione di gas ed energia – una parte significativa del territorio di interesse della Fondazione. Compagnia di San Paolo e Diocesi di Ivrea potrebbero essere ulteriori soci.

Infine, nella redazione di una prima bozza di Statuto, ci si è posti il problema della governance della Fondazione e degli strumenti attraverso cui rendere possibile una partecipazione ai processi decisionali della Fondazione, che andasse al di là del partenariato costituito dai soci fondatori.

Anche su quest'ultimo aspetto vi sono state differenti ipotesi di lavoro. In una prima ipotesi, si era immaginata la costituzione di una Associazione che raggruppasse Cooperative sociali ed Associazioni di Volontariato interessate alla iniziativa, e che potesse entrare nella compagine sociale come ulteriore socio fondatore, potendo esprimere alcuni membri del Consiglio di Amministrazione. Tale ipotesi è stata scartata, intanto perché implicava la costituzione di un ulteriore soggetto, con suoi organismi direttivi, bilanci e via dicendo; ed in secondo luogo perché si è ravvisata la possibilità di una sorta di diarchia tra i vertici della Associazione e la Fondazione stessa – esperienze analoghe in cui si era percorsa questa strada, ne segnalavano i rischi “strutturali” che poteva comportare.

L'ipotesi che oggi è stata formulata nella bozza di Statuto – comunque ancora in revisione – è quella che tra gli organi della Fondazione vi sia, oltre al Consiglio di Amministrazione, con il suo Presidente e vice presidente, un Comitato esecutivo e l'Assemblea dei sostenitori. È quest'ultimo organismo a rappresentare una novità, anche rispetto ad altre Fondazioni di Comunità.

La qualifica di sostenitore spetterebbe a chi si impegna al versamento annuale di una quota – in ipotesi molto bassa – a sostegno della Fondazione; l'Assemblea, nominerebbe, alla scadenza e nei modi previsti dal Regolamento, due componenti del Consiglio di Amministrazione e formulerebbe indirizzi e orientamenti per l'azione del Consiglio di Amministrazione.

È apparso questo il modo più lineare per associare alle decisioni e alla costituzione degli organismi dirigenti della Fondazione, una ampia platea di soggetti – singoli individui, associazioni, cooperative, altri enti – che vogliano contribuire, anche finanziariamente, allo sviluppo della Fondazione. Dando così corpo alla idea di costruzione di una comunità competente e consapevole, che fa da sfondo al progetto di Fondazione di Comunità.

#### 4. Bibliografia

Bandera L. (2012), “Le Fondazioni di Comunità in Italia: uno sguardo d'insieme”, maggio 2012; <http://secondowelfare.it/terzo-settore/fondazioni/le-fondazioni-di-comunita-in-italia.html>

Bobbio L., *La democrazia non abita a Gordio*, Milano, Franco Angeli.

Cittalia, “Ripensare allo sviluppo del welfare locale Dal quadro attuale alle priorità di intervento future”, 2012;

<http://www.cittalia.it/images/file/welfare%20e%20spesa%20sociale%20dei%20comuni.pdf>

Di Vico D. (2010), “Il secondo welfare senza Stato”, *Corriere della sera*, 14 giugno 2010.

Ferrera M. (2010), “Fondazioni e Welfare di Comunità, in Acri”, XV Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria, suppl. n. 3 del 2010 della rivista *Il Risparmio*, pp. 171-203.

Franzoni F. (2012), a cura di, “Eppur si muove...Quartieri, servizi e comunità a Bologna. Il trentennale di Iress Bologna: un'occasione per parlare di welfare”, Bologna, giugno 2012; <http://www.iress.it/doc/Iress Trentennale Seminario Tracce di comunita giugno 2012.pdf>

Mallone G. (2013), “Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto”, *Working Paper del Centro Einaudi - 2 WEL Percorsi di Welfare*, n. 3.