

5 febbraio 2020 11:57

## [Filantropia e Terzo Settore] Rivoluzioni culturali di attivatori di capitale sociale



The community foundations movement is rapidly expanding all over the world. Different in origin, size, operations and deeply rooted in the fabric of a given community, they share several unique features: long-term vision, participatory approach, intersectional and holistic mission. They build trust, assets and capacities in the community, with the community and for the community. When able to untap a continuum of financial and non-financial capital, they embrace the complexity of today social challenges and become powerful agents of system change.

“There’s no systems change without organizational change, and no organizational change without individual change.”  
Ashoka, Embracing complexity. Toward a shared understanding of funding system change, 2019

Le fondazioni di comunità si stanno espandendo in tutto il mondo in modo esponenziale, con un +75% negli ultimi 25 anni. Quaranta sono le realtà italiane.

Quando sono capaci di un approccio sistemico e intersezionale alla comunità di riferimento, catalizzano un sistema complesso di capitali, finanziari, immobiliari, relazionali e intellettuali. La comunità è il vero patrimonio di queste fondazioni che stanno dimostrando nuove vie di valorizzazione dei beni culturali per la produzione del benessere delle persone e della collettività. Ne parliamo in un dossier in collaborazione con Assifero.

\*\*\*

Le Fondazioni di Comunità-FdC sono un frutto della modernità. Pur essendo state concepite a Cleveland nel 1914, hanno fecondato l'Europa a fine del secolo scorso. Ancora poco conosciute dal grande pubblico e poco riconosciute nel nostro Paese come partner strategico di sviluppo sostenibile, le FoC rappresentano un attore fondamentale del sistema italiano, plurale, della filantropia istituzionale e conoscono un impulso internazionale (nel 2016 si tenne il primo Summit mondiale).

Intese a lungo come soggetto giuridico infrastruttura del dono, un intermediario filantropico in grado di stimolare la generosità di contesti locali con attività di fundraising da dedicare al territorio, nell'ultima decade hanno espresso compiutamente la loro potenzialità: la loro principale risorsa è la comunità, con l'insieme di elementi immateriali, di natura relazionale, valoriale che la caratterizzano.

Con Assifero - l'associazione delle fondazioni italiane (di famiglia, impresa e comunità) che ha dedicato molta attenzione a questi soggetti, promuovendo le interazioni, la circolarità di informazioni e lo scambio di conoscenze e partenariati e, dal 2017 una conferenza annuale e un programma di capacity building nazionale ed europeo - vi dedichiamo un approfondimento. I casi sono stati scelti per l'impatto che hanno sul territorio attraverso la cultura. Per alcune di loro il bene culturale è stato il patrimonio costitutivo (Fondazione di Comunità di San Gennaro di Napoli), per altre la trasformazione culturale è la finalità stessa per cui esistono (Fondazione di comunità di Messina), mentre per Brescia, Monza, Salerno e il Varesotto la cultura - anni or sono considerata uno dei settori di intervento - è diventata welfare e partecipazione culturale. Carola Carazzone, segretario generale di Assifero, ci introduce al tema.

\*\*\*

Di fronte a trasformazioni - ecologiche, demografiche, digitali - caratterizzate da una portata epocale non solo in termini di dimensioni e impatto, ma anche da una velocità mai sperimentata prima, gli attuali modelli organizzativi risultano spesso inadeguati. Ancora più profondamente, l'attualità mette in discussione il sistema di produzione della conoscenza e della formazione delle competenze. Ovviamente nel passaggio dalla teoria alla pratica, molto dipende poi dalle persone, dal perché e dal come fanno le cose, oltre che da che cosa fanno.

In questo scenario fluido, le Fondazioni di Comunità sono delle organizzazioni dalle enormi potenzialità trasformative che, se orientate da obiettivi di sviluppo umano e sostenibile e di giustizia sociale, riescono a diventare potenti sistemi di attivazione di capitale sociale e di catalizzazione di innovazione.

Certamente, uno stesso modello organizzativo può essere utilizzato per il mantenimento dello status quo o per promuovere cambiamento sociale.

La composizione della governance, la gestione del patrimonio, le modalità di finanziamento e rendicontazione, così come le modalità di relazione tra la fondazione di comunità e gli altri attori territoriali (di proposito non uso la parola "beneficiari") determinano pesantemente i processi e l'impatto che una

fondazione di comunità riesce a realizzare.

Proponiamo un approfondimento di queste organizzazioni ancora troppo poco conosciute e poco riconosciute nel nostro Paese.

Il numero delle fondazioni di comunità si sta espandendo in tutto il mondo e lo ha fatto in maniera esponenziale (+75%) negli ultimi 25 anni. È un ambito giovane, dinamico, generativo.

Diverse per origine, dimensioni, visione e modalità operative, esse sono profondamente radicate nel tessuto della comunità di riferimento (quasi sempre comunità territoriale, talvolta comunità immateriale, per esempio la diaspora turca negli USA).

In Italia il movimento delle Fondazioni di Comunità è nato nel 1999 con le fondazioni di Lecco e Como, e oggi conta 40 Fondazioni di Comunità registrate nell'Atlante tenuto dal GFCF- Global Fund for Community Foundations e ce ne sono una decina di nuove in fase avanzata di costituzione, tra cui Prato, Porta Palazzo a Torino, Potenza, Agro Pontino.

## **Le origini**

La prima fondazione di comunità è stata costituita a Cleveland, USA, nel 1914. Oggi ce ne sono oltre 2000 nei vari continenti. In Europa il movimento delle Fondazioni di Comunità si è sviluppato a partire dagli anni Novanta e oggi operano più di 800 Fondazioni di Comunità in 27 paesi europei.

Frutto moderno di una tradizione millenaria di solidarietà comunitaria diffusa in moltissimi paesi del mondo, le Fondazioni di Comunità negli Stati Uniti furono inizialmente create all'inizio del XX secolo per separare la gestione dei fondi nei trust dall'utilizzo degli utili prodotti da quella gestione patrimoniale.

Le prime Fondazioni di Comunità negli Stati Uniti dunque nacquero da fondi donati da persone ricche dopo la loro morte al fine di restituire -give back - alla propria comunità parte della ricchezza ottenuta e goduta in vita.

Il modello tradizionale americano di fondazione di comunità venne creato per abilitare giuridicamente un "variance power", la facoltà di variare la destinazione e usare gli utili prodotti dalla gestione del patrimonio in base ai bisogni della comunità tramite una decisione del consiglio di amministrazione della fondazione, senza dover interpellare appositamente ogni volta un tribunale, come avrebbe invece richiesto una qualsiasi fondazione privata senza donatori viventi.

Questo modello erogativo di fondazione di comunità incentrato sul concetto di fondazione come patrimonio destinato ad uno scopo si basa su alcuni elementi caratterizzanti: crescita del patrimonio, gestione dei fondi patrimoniali, servizi ai donatori costitutori di tali fondi, gestione patrimoniale e redistribuzione degli utili alla comunità attraverso l'erogazione di contributi con bandi, diffusione di una cultura del dono e raccolta fondi.

## **Lo sviluppo**

Oggi lo sviluppo di migliaia di Fondazioni di Comunità in contesti estremamente diversi nel mondo ha dimostrato innanzitutto che non esiste un singolo paradigma applicabile ovunque, un prototipo da replicare in fotocopia. Anzi, la pluralità dei modelli di Fondazioni di Comunità e il pluralismo che caratterizza – direi, intrinsecamente e per natura - il radicamento in una comunità è una enorme ricchezza ed è generativo.

Le Fondazioni di Comunità sono intrinsecamente locali - persone locali, risorse locali, donatori locali, asset locali, capacità locali, officer locali, fiducia e capitale sociale locali.

La comunità può essere piccola come un quartiere, grande come una città o una regione o perfino una nazione (King Badouin Foundation in Belgio ne è un esempio). Può riferirsi ad un territorio geografico o essere fluida e riguardare solo uno specifico gruppo (ad esempio una diaspora).

La maggior parte delle Fondazioni di Comunità ha un patrimonio, ma la grandezza di esso può variare dai 9 miliardi del patrimonio della fondazione di comunità della Silicon Valley a un minimo patrimonio finanziario cui si aggiungono altri tipi di asset (per esempio la concessione per l'utilizzo di un monumento per 50 anni) e l'Italia, con il suo immenso patrimonio culturale, ha alcuni degli esempi più interessanti al mondo di Fondazioni di Comunità caratterizzate da "patrimoni creativi" catalizzati su beni confiscati alla mafia o sul recupero di spazi dismessi che diventano luoghi di coprogettazione, di condivisione, di produzione (penso alla fondazione di comunità di San Gennaro a Napoli, a quella di Messina, a quella di Mirafiori a Torino)..

Detto questo, le Fondazioni di Comunità hanno alcune caratteristiche distintive che ci aiutano a definirle in modo inclusivo e dinamico, a geometria variabile.

### **Geometria variabile basata su sei elementi cardine**

Il GFCF identifica tre componenti fondamentali nelle organizzazioni della filantropia di comunità: asset/beni (non solo in senso finanziario, ma anche di altro tipo – immobili confiscati alla mafia per esempio, che costituiscono una base di risorse di lungo periodo); capacità (competenze di lungo termine, come relazioni, leadership, partecipazione, rappresentanza) e fiducia (governance e gestione locale, decisioni trasparenti sulle erogazioni che allargano il capitale sociale della comunità).

Ci sono altri 3 elementi che a mio modo di vedere fanno tutta la differenza: la partecipazione, la prospettiva temporale di lungo periodo, l'approccio sistemico.

Le Fondazioni di Comunità sono entità giuridiche indipendenti, tutte caratterizzate da una titolarità diffusa, con più portatori di interessi, non sono di proprietà di una singola persona o di una singola famiglia o di un singolo ente. A differenza di tutte le altre fondazioni che sono per natura enti non democratici, le Fondazioni di Comunità si muovono nella comunità e con la comunità, non solo per la comunità in uno spettro che dal "participatory grantmaking" arriva alla composizione della governance, per esempio attraverso la partecipazione al processo decisionale di quelli che in Italia chiamiamo beneficiari, costruendo nuovi paradigmi collaborativi e generativi.

Le Fondazioni di Comunità sono tutte costituite per restare e in grado di avere un orizzonte temporale di lungo periodo. Di fronte a politiche economiche e sociali costrette ad occuparsi del contingente e ad inseguire le emergenze, le Fondazioni di Comunità possono ragionare in termini di 5-10 anni, non di progettini da 12 o 24 mesi.

Le Fondazioni di Comunità infine normalmente sono – come taluni dicono - "generaliste" o, meglio a mio modo di vedere – capaci di abbracciare la complessità e adottare approcci sistemici per creare capitale sociale, fiducia, asset e capacità, nella comunità, in modo olistico e intersezionale.

Esse hanno il potenziale di affrontare questioni come la disegualianza o il

razzismo o l'impoverimento culturale non con singoli progetti a sé stanti, ma accuratamente selezionando le organizzazioni del terzo settore ed investendo sulle loro missioni, sui loro obiettivi strategici, espandendo e catalizzando competenze e capacità.

Quando sono capaci di un approccio sistemico e intersezionale alla comunità di riferimento, le Fondazioni di Comunità diventano in grado di catalizzare un sistema complesso di capitali, finanziari ma anche non finanziari: immobiliari, relazionali, intellettuali (tecnicamente si parla di continuum of capital: financial, human and intellectual capital), in cui la comunità stessa diventa patrimonio della fondazione di comunità e inverte il paradigma dai bisogni alle risorse anche umane e intellettuali della comunità, superando l'ottica dei progettini, dei modelli di finanziamenti lineari per elenco di attività e di output attesi e innescando cambiamento sistemico.

## **La missione**

L'avvincente sviluppo del movimento delle Fondazioni di Comunità mette a nudo la questione fondamentale che riguarda ciascuna fondazione e ciascuna comunità e che va dritta alla visione e alla missione della fondazione di comunità stessa: quale ruolo avere nell'affrontare le grandi sfide ambientali, civili, culturali, economiche e sociali che la comunità ha di fronte.

Generalizzando e semplificando, se si mira a mantenere lo status quo semplicemente alleviando qualche sofferenza, tamponando qualche emergenza o restaurando un po' di bellezza sul territorio o se, invece, si mira ad essere piattaforma, volano di cambiamento sociale contribuendo a spostare potere, partecipazione, agency più vicino alla comunità e alle persone.

Spesso in Italia, le Fondazioni di Comunità sono state definite e percepite come enti di erogazione. Come meri enti erogatori esse potrebbero esistere in splendido isolamento interagendo in modo minimale con altri stakeholder o con la comunità stessa.

La tendenza a far coincidere l'identità delle fondazioni con l'attività erogativa è estremamente limitata e limitante e non dà conto del valore e delle potenzialità delle Fondazioni di Comunità.

Innanzitutto, guardare alle Fondazioni di Comunità come meri enti erogatori significa trasformare un mezzo in un fine.

Le erogazioni non sono un fine, sono solo uno strumento – meglio, uno di vari strumenti - attraverso cui le Fondazioni di Comunità perseguono i propri obiettivi di missione per il bene comune.

In secondo luogo, fa implicitamente intendere che le erogazioni siano l'unica leva a disposizione delle fondazioni. Ma il portfolio a loro disposizione per perseguire i propri scopi istituzionali, è molto più diversificato e trasformativo e include, per esempio: l'attivazione di relazioni e connessioni, l'impiego del patrimonio in investimenti correlati alla missione o in investimenti a livello locale in economia reale o energie rinnovabili, la presentazione di garanzie e prestiti, l'accreditamento di enti del terzo settore presso altri partner strategici, il dialogo strategico con altri attori locali, pubblici e privati, che hanno a cuore il benessere della comunità, la sperimentazione di policies.

Ben lungi dall'essere meri "enti erogatori" o peggio sofisticati bancomat, le Fondazioni di Comunità oggi possono essere "enti attivatori di capitale sociale e

umano”.

Le Fondazioni di Comunità diventano enti attivatori di capitale sociale perché sono in grado di chiamare attorno al tavolo tutti coloro che, su specifiche problematiche, hanno capacità, esperienze, competenze, risorse e asset –materiali e immateriali – da mettere a disposizione. Grazie alle caratteristiche uniche che le contraddistinguono (autorevolezza, neutralità, indipendenza, permanenza e olisticità) sono in grado di svolgere questo ruolo di coordinamento e di “chiamata alla responsabilità” in modo estremamente efficace.

Allo stesso tempo essendo enti attivatori di capitale sociale diventano catalizzatori di risorse finanziarie e non finanziarie, sempre più spesso partendo dagli asset di una comunità e non dai meri bisogni, ribaltando cicli di dipendenza che negli ultimi 40 anni hanno caratterizzato tanta parte della progettazione sociale e del rapporto donatori- beneficiari.

Essendo enti attivatori di capitale sociale e catalizzatori di risorse e capacità, le Fondazioni di Comunità diventano allo stesso tempo propulsori di innovazione, in grado cioè di stimolare direttamente o attraverso la partnership con i tanti soggetti operanti sul territorio, processi di innovazione e sperimentazione in campo ambientale, civile, culturale, economico e sociale, di cui possono beneficiare non solo la comunità ma anche le politiche pubbliche locali.

Queste Fondazioni di Comunità stanno trasformando il modo tradizionale di finanziare, di investire, di erogare sperimentando policies e approcci innovativi e nuove modalità di finanziamento, diverse dai bandi, attraverso policy di scouting, dialogo costante, accreditamento e costruzione di relazioni di fiducia basate sulla condivisione della missione e meccanismi di comparazione degli obiettivi strategici.

Queste Fondazioni di Comunità stanno costruendo alleanze e partnership strategiche su missioni, che scardinano la relazione erogatore- beneficiario di progetto, verso un modello in cui il partner finanziatore e il partner implementatore stanno in una relazione di partnership strategica e reciprocità vitale e non di dipendenza top-down.

Da punti in una mappa a rete e poi a sistema parte di un ecosistema

Oggi le Fondazioni di Comunità sono spesso ancora punti isolati in una mappa. Quando riusciranno (e organizzazioni come Assifero, ECFI -European Community Foundations Initiative, il Global Fund of Community Foundation lavorano per questo) ad essere parte di un movimento più grande e, quindi, ad accelerare il processo di apprendimento e produzione della conoscenza, avranno un impatto generativo dirompente.

**Carola Carazzone**, segretario generale di Assifero- Associazione italiana delle fondazioni ed enti della filantropia istituzionale, membro del board di DAFNE- Donors and Foundations Networks in Europe, di Ariadne- European Funders for Social Change and Human rights, di ECFI- European Community Foundations Initiative.

In collaborazione con:



Italia  
non profit



## Fonti

[\[Filantropia e terzo settore\] Il tempo della cura. Fondazione Bresciana si racconta](#)  
[\[Filantropia e terzo settore\] La tessitura di relazione. Fondazione Comunitaria del Varesotto si racconta](#)

[HOW COMMUNITY FOUNDATIONS IN ITALY ARE COLLABORATING TO TACKLE EDUCATIONAL DISADVANTAGES AMONG YOUNG PEOPLE AND THEIR FAMILIES](#)

# Ag|Cult

Agenzia giornalistica **AgCult**  
registrazione al Tribunale di Roma 195/2017  
Via Cattaro, 28 - 00198 Roma  
[redazione@agcult.it](mailto:redazione@agcult.it)