

Le magiche virtù del fundraising di comunità

Come costruire relazioni sul territorio e creare valore condiviso



Marianna Iacoviello

La crisi pandemica ha evidenziato le fragilità del tessuto sociale sottolineando quanto i progressi scientifici e tecnologici siano estremamente sensibili a eventi inattesi e quanto i problemi e le sfide siano di portata globale e strettamente interconnessi. Le proposte messe in campo hanno abbracciato principalmente l'ambito sanitario con interventi molteplici e differenziati di filantropia istituzionale e privata che si sono generati per l'emergenza pandemica senza un serio coordinamento da parte di istituzioni pubbliche. Le cosiddette "fondazioni di comunità" sono state tra le prime a mobilitarsi a supporto dei territori grazie alla loro capacità di intercettare velocemente i bisogni sociali e, insieme, le risorse per sostenerli.

E in un momento storico in cui i cambiamenti socio-economici e i bisogni dei cittadini si fanno sempre più rapidi e incisivi, le fondazioni comunitarie rappresentano un'opportunità preziosa per le aree in cui operano. In Italia il fenomeno è relativamente recente e negli ultimi anni si è sviluppato con crescente intensità. È nel 1998 che la Fondazione Cariplo, prendendo ispirazione dalle Community Foundations americane, ha attivato un progetto volto alla creazione delle stesse nei capoluoghi di provincia della Lombardia, Novara e Verbania. Il loro è un ruolo di intermediari della filantropia e di attivatori e amplificatori di processi partecipativi della collettività in una specifica area geografica (quartiere, città o anche Regione). Questi soggetti sono in grado di convergere le risorse e le competenze provenienti da una vasta gamma di persone fisiche e giuridiche a sostegno immediato delle esigenze della comunità di

riferimento. Attualmente sul territorio nazionale sono presenti 37 fondazioni di comunità che sono nate prima su impulso di alcune fondazioni di origine bancaria (oltre Fondazione Cariplo anche Compagnia di San Paolo e Fondazione di Venezia), e successivamente, dal 2009, con l'intervento di altri soggetti promotori, tra cui la [Fondazione con il Sud](#).

Le diverse mission di una fondazione

Al centro di una fondazione di comunità c'è la sua mission che definisce le finalità dell'organizzazione in relazione ai suoi valori, al suo contesto operativo e alla sua visione. Per assumere un ruolo centrale nei sistemi di welfare locali, l'organizzazione deve necessariamente essere funzionale e trasparente e deve perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza ponendosi in un'ottica di innovazione sociale e programmazione condivisa e partecipata con tutti gli stakeholder del territorio. Tali obiettivi risultano perseguibili non solo grazie ai valori che devono contraddistinguere le persone che fanno parte e che governano le attività dell'ente ma anche con l'utilizzo di una serie di strumenti flessibili che possono incoraggiare l'impegno di risorse finanziarie dall'esterno. La struttura della fondazione deve permettere infatti una gestione professionale delle erogazioni cercando di diversificare sia la modalità che l'oggetto delle donazioni integrandole con altre risorse a disposizione del patrimonio della stessa. Fondamentale è il loro supporto per eliminare ogni tipo di ostacolo burocratico facilitando la gestione amministrativa, dalla contabilità agli aspetti fiscali, fino all'assolvimento degli obblighi pubblicitari dell'attività filantropica. In questi termini,

Marianna Iacoviello Laureata in Economia e Management d'Impresa, si è specializzata in Performing Arts Management grazie alla formazione presso l'Accademia del Teatro alla Scala e il Mip - Politecnico di Milano. Ha approfondito il management in ambito culturale e dello spettacolo con corsi specifici su progettazione, marketing e fundraising. Oggi collabora in Srl per l'assistenza tecnica svolgendo contemporaneamente il praticantato come consulente del lavoro.

Cultura Crea 2.0 e le reti d'impresa

L'esperienza di quest'anno ha confermato la solidità della cultura del dono in Italia ma questo andamento positivo ha però bisogno di consolidarsi con un approccio strategico di interventi ex ante e non solo post factum. Per far sì che il dono diventi sempre più uno strumento essenziale in grado di rispondere alle nuove sfide del welfare occorre però che il fundraising cresca non solo quantitativamente ma anche qualitativamente.

Molto dipenderà dalla capacità dei soggetti istituzionali, economici e del Terzo Settore di affrontare e gestire sinergicamente diverse problematiche andando oltre il rapporto ente erogatore-beneficiario verso un partenariato tra pari e una trasformazione profonda che punti all'ampliamento della catena del valore nel lungo periodo grazie all'attivazione sociale e alla partecipazione solidaristica.

Al fine di creare ecosistemi produttivi collaborativi, **Invitalia** ha ampliato la platea dei beneficiari del contributo **Cultura Crea 2.0** favorendo la creazione di reti di impresa tra più società proponenti anche di settori diversi. Con la nuova misura possono infatti presentare domanda di finanziamento le Mpmi dell'industria culturale e creativa, inclusi i team di persone che vogliono costituire una società, i soggetti del Terzo Settore che vogliono realizzare i loro progetti di investimento in Basilicata, Campania, Puglia, Calabria e Sicilia (destinatari dell'intervento Pon 2014-2020 Cultura e sviluppo) e più imprese già costituite (minimo tre) che abbiano la finalità di creare programmi funzionalmente autonomi ma sinergicamente connessi rispetto agli obiettivi da conseguire.

I requisiti di accesso, i criteri di valutazione, le spese ammissibili, la forma e l'intensità dell'aiuto sono quelle fissate dai diversi titoli della direttiva. L'elemento

centrale resta sempre il legame con gli attori che supera la territorialità delle sedi operative assumendo un significato più ampio e funzionale all'attività d'impresa.

Gli incentivi (finanziamento agevolato a tasso zero e contributo a fondo perduto), concessi nell'ambito del regolamento de minimis, possono coprire fino all'80% delle spese totali, elevabili al 90% in caso di premialità per giovani, donne e imprese con rating di legalità. Nella nuova versione, tra le spese di investimenti agevolabili entrano anche le opere murarie, con una limitazione nell'ordine del 10-20% del piano complessivamente ammesso e il capitale circolante (spese di gestione) fino al 50% del programma approvato.

Lo scopo di promuovere l'aggregazione fra imprese è sicuramente uno stimolo importante che arriva da un ente accreditato come Invitalia per puntare sempre più all'innovazione e all'aumento della capacità competitiva delle stesse.

ad esempio, un'azienda che decide di donare a una fondazione di comunità può farlo per più progetti contemporaneamente e prima della scadenza dell'anno fiscale, sostenendo anche enti privi della qualifica di Onlus senza perdere i relativi benefici fiscali e senza dover documentare specificatamente ogni singola erogazione in bilancio.

Il processo di costituzione delle fondazioni comunitarie promosso da Fondazione Cariplo prevede una prima fase che riguarda gli aspetti organizzativi e una seconda quella economico-finanziaria. Per garantire credibilità all'iniziativa, viene prima costituito un "comitato promotore" formato da persone rappresentative del territorio e poi un "comitato organizzativo" per predisporre il progetto strategico ed esecutivo. In seguito la Fondazione Cariplo istituisce un "Fondo di dotazione patrimoniale" di circa 5.164.560 euro che viene erogato per avviare le attività e duplicato qualora la neonata

fondazione raccolga, nei dieci anni successivi, risorse di uguale entità raggiungendo così "l'obiettivo sfida". Emerge in questo senso la volontà di sostenere l'operatività di tali enti e infatti i risultati prodotti negli anni sono stati positivi nella maggior parte dei casi. Un esempio virtuoso è la Fondazione Comunità del Novarese che gestisce un patrimonio di circa 20 milioni di euro e tra marzo 2020 e aprile 2021 è riuscita ad attivare circa 25 progetti con uno stanziamento complessivo di 482.596 euro e un impegno tale da raggiungere 429.378 euro in donazioni da privati e 731.852 euro in contribuzioni nei diversi Fondi di cui dispone.

Filantropia: un insieme complesso

La natura di "mediatore filantropico" di una Fondazione di comunità si manifesta grazie alla possibilità di costituire al proprio interno una molteplicità di fondi. Oltre a quelli di erogazione, destinati alla realizzazione

immediata o dilatata nel tempo di uno specifico progetto, possono esistere diversi fondi patrimoniali, le cui rendite vengono destinate all'incremento del patrimonio della fondazione oppure sfruttate per sviluppare opere indicate dal donatore che più corrispondono alle proprie aspettative. Possono essere infatti costituiti fondi alla memoria nel ricordo di una persona deceduta; fondi di imprese a sostegno delle attività filantropiche delle stesse; fondi di categoria per gli associati dei singoli enti e fondi con diritto di utilizzo o indirizzo per interventi definiti volta per volta dagli interessati.

Un ulteriore strumento che si è dimostrato efficace è quello dell'utilizzo di bandi orientati verso tematiche specifiche. I più diffusi sono quelli "a raccolta" che garantiscono il confronto diretto con le organizzazioni del Terzo Settore e attivano reazioni a catena e un effetto moltiplicatore (grant matching) grazie a un cofinanziamento che aumenta in base alla capacità delle organizzazioni stesse di raccogliere donazioni dalla comunità. Per progetti di piccola entità, manifestazioni o eventi, si preferiscono invece microerogazioni o patrocinii.

In Italia le Fondazioni di comunità nate nel Nord e Sud sono parzialmente diverse in quanto le prime sono maggiormente orientate ai bisogni sociali e culturali mentre le seconde attivano risorse e progettualità sul

tema del lavoro e dell'emancipazione giovanile. Ciò detto, durante l'emergenza è stata riscoperta la dimensione comunitaria della solidarietà che si è concretizzata con iniziative importanti e omogenee su tutto il territorio nazionale. La Fondazione Comunità di Milano ha promosso il fondo #MilanoAiuta ed è riuscita, grazie a una dotazione iniziale di 150mila euro da parte di Fondazione Cariplo, a coinvolgere più di mille donatori. Le azioni di sostegno intraprese sono state orientate al potenziamento dei servizi domiciliari (circa 74 progetti) necessari a fronteggiare l'emergenza e assicurare servizi di prossimità, in modo efficace e tempestivo, a favore di 44.240 soggetti in situazioni di fragilità. Tra aprile e settembre 2020, la Fondazione Comunità di San Gennaro Onlus a Napoli ha lanciato l'iniziativa "tampone sospeso" completamente gratuito e il progetto "Nessuno si salva da solo" con una spesa media di circa 500 euro a supporto dell'approvvigionamento alimentare e farmacologico di circa 400 nuclei familiari vulnerabili per un totale di risorse accumulate pari a 200mila euro.

Le sfide attuali delle fondazioni

Tralasciando l'eccezionalità del periodo emergenziale, le fondazioni stanno oggi cercando di massimizzare la capacità erogativa e garantire la loro

La vera sfida è di mantenere viva l'attenzione

Intervista a **Filippo Petrolati**, direttore Fondazione Comunità di Milano.

Le fondazioni di comunità sono uno strumento prezioso a servizio dei territori di riferimento. Qual è la percezione che la comunità ha della vostra fondazione e come si è evoluta nel tempo?

La Fondazione di Comunità di Milano è molto recente, nasce nel 2018 e diventa operativa nel 2019 grazie a un comitato promotore formato da istituzioni e operatori sociali, economici, culturali e civili che con un processo partecipato e inclusivo, hanno dialogato con tutti gli stakeholder per ricercare un posizionamento strategico della fondazione che ha come territorio di riferimento la città di Milano e 56 Comuni delle aree Sud-Est, Sud-Ovest e Adda Martesana. Questa modalità di costituzione ha impattato inevitabilmente sul modello operativo che non è esclusivamente di tipo erogativo e di sostegno ma che fin dall'inizio è stato aperto all'ascolto di tutto il territorio per

individuare le priorità e i bisogni della comunità favorendo tutte le forme di solidarietà e cittadinanza attiva e catalizzando energie, risorse e competenze su problemi comuni. Questa ambizione iniziale è stata ampiamente sperimentata con tutte le azioni vincenti che sono state svolte durante il periodo drammatico del Covid che hanno portato a riconoscere alla fondazione il merito di essere un ente efficace e flessibile nel gestire le risorse.

Per operare come "intermediari della filantropia" le fondazioni si avvalgono di diverse modalità operative: bandi, fondi patrimoniali, lasciti testamentari, microerogazioni, patrocinii. Quali sono stati gli strumenti che hanno prodotto più valore e che tipo di strategia viene adottata per coltivare le relazioni con i donatori e i beneficiari delle risorse emesse dalla fondazione?

Nell'attività di intermediazione filantropica, la Fondazione di Comunità di Milano accompagna individui, gruppi di persone o imprese a realizzare progetti in ambito culturale, sociale e ambientale mettendo a disposizione le varie competenze e una struttura solida per incrociare la finalità di una persona o la responsabilità sociale di un'azienda e i bisogni o le attività più affidabili del territorio. L'obiettivo è quello di accompagnare i donatori a utilizzare le loro risorse in un modo più efficace ed efficiente possibile cercando di raccogliere le stesse attraverso i **Fondi solidali** che nel tempo abbiamo strutturato con diversi pacchetti di offerta: **Fondo futuro** per investire sulle nuove generazioni, **Fondo sfida** per gli studi professionali che legano le donazioni al raggiungimento degli obiettivi e **Fondo impresa responsabile** per coinvolgere le aziende. Una peculiarità che solo una fondazione di comu-

funzione principale mettendo in campo strategie di medio-lungo periodo orientate in maniera prudentiale a investimenti redditizi per riuscire anche a coprire tutti gli altri costi. Nei fatti quest'approccio in Italia è abbastanza complesso e in tal senso le donazioni non sono sempre sufficienti per soddisfare i bisogni dei territori che, anche a causa della situazione socioeconomica, sono sempre più estesi e complessi. Le fondazioni costituitesi grazie al "modello Cariplo" possono godere di un forte sostegno logistico e operativo oltre che di risorse extra come abbiamo visto nell'esempio milanese, mentre quelle del Mezzogiorno devono fare uno sforzo maggiore in termini economici stimolando ed esaltando maggiormente il patrimonio cognitivo, esperienziale e relazionale. In entrambi i casi il lavoro principale da fare è quello di riscuotere la fiducia duratura delle comunità rendendosi autonome rispetto alla politica e al quadro amministrativo pubblico.

Le fondazioni di comunità si rivelano dunque una risorsa preziosa per contribuire al rilancio intelligente dei territori e nei prossimi anni potrebbero assumere sempre più un ruolo centrale e affrontare alcune importanti sfide. La prima di queste è consolidare maggiormente il rapporto con il territorio cercando di individuare in maniera sempre più dettagliata le

priorità degli interventi e sviluppando strumenti e processi in grado di guidare l'ente ad assumere un ruolo attivo nella co-progettazione secondo il principio della sussidiarietà circolare. Ma devono anche riuscire ad ampliare il network a livello nazionale e internazionale per diffondere la propria esperienza, apprendere best practice e costruire partnership progettuali di più ampio respiro. Un'altra sfida importante è quella di riuscire ad adottare modelli di intervento innovativi che guardino in prospettiva ai bisogni futuri (per esempio iniziative a favore dell'autonomia di persone disabili in seguito alla morte dei caregiver), e l'utilizzo di strumenti di raccolta fondi più efficaci nel lungo periodo (es. i lasciti testamentari). Inoltre le fondazioni devono cercare di migliorare la sinergia con le imprese e le associazioni di categoria offrendo e condividendo progetti, percorsi di monitoraggio e valutazione a sostegno di una Rsi (Responsabilità sociale d'impresa) sempre più interessata allo sviluppo economico e sociale del territorio. Infine devono favorire una crescita strategica e operativa con una programmazione pluriennale e un investimento nella formazione del personale per aumentare le capacità manageriali e migliorare quelle comunicative.

nità può fornire grazie ad affidabilità e solidità sono il **Fondo memoriale** e il **Fondo lascito solidale** perché si crea un'opportunità unica nel ricordare una persona cara per sempre o nel costituire una fondazione post mortem a suo nome senza avere il carico dei costi e delle procedure. Vengono così finanziati progetti intercettati attraverso i bandi o costruiti con la collaborazione degli enti del Terzo Settore ma anche con il donatore stesso a seconda delle esigenze. Per un maggiore coinvolgimento dei donatori è stata prevista da settembre la convocazione di un'assemblea per spingere verso la partecipazione alla vita della fondazione, non solo esprimendo pareri sulla programmazione e sui bilanci ma proprio come parte attiva, coprogettando su una serie di proposte comuni e facendo esperienze di volontariato.

Nei giorni più drammatici dell'emergenza Covid, la capacità delle fondazioni di attivare risorse e aggregare persone ha avuto esiti eccezionali. Come è cambiata la vostra rete e il modo di operare sul territorio e quale con-

tributo ulteriore può essere dato per favorire la ripresa?

In questo ultimo anno abbiamo ricevuto una grandissima fiducia da parte dei donatori ed è stata anche piuttosto inaspettata. Le numerose risorse raccolte durante questo periodo hanno evidenziato come la Fondazione di Comunità di Milano sia stata riconosciuta seria e affidabile sul territorio soprattutto in una situazione di emergenza. Grazie alla nostra organizzazione le azioni intraprese sono state immediate e hanno coinvolto oltre 12 mila donatori a sostegno della sanità pubblica come l'Ospedale Covid alla Fiera di Milano e l'hub vaccinale a Palazzo delle Scintille. Grazie al fondo #Milanoaiuta, in circa due mesi sono stati raccolti un milione e 400 mila euro a favore di 78 progetti orientati al potenziamento dei servizi domiciliari a favore di 44.240 soggetti in situazioni di fragilità. Nel 2020 la Fondazione ha ricevuto 28 milioni di euro e non è assolutamente semplice e scontato riuscire a raccogliere soldi, utilizzarli subito e renderli in modo più trasparente possibile. Obiettivo



dei prossimi anni è di far crescere la fiducia nell'ente e la sensibilità dei donatori, "sfruttando" in senso buono il sentimento di comunità cosicché la cultura del dono diventi una prassi consolidata. Anche su temi che non riguardano tutta la collettività con progetti a supporto dei giovani, del contrasto alla povertà e della tutela dell'ambiente. La sfida è di mantenere viva l'attenzione verso un'emergenza sociale che non è purtroppo finita e che può essere superata solo se affrontata insieme.