

## Capitolo 4

### **LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA: SPERIMENTAZIONE E SOSTEGNO ALLE RETI**

DI LORENZO BANDERA

#### **1. INTRODUZIONE**

Analisi accurate di taglio sia quantitativo che qualitativo sul variegato mondo delle Fondazioni di origine bancaria (FOB) sono svolte annualmente dall'ACRI – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio S.p.A, cui aderiscono le 88 FOB presenti nel paese –, così come sono numerose le pubblicazioni di accademici ed esperti che hanno affrontato il tema da diversi punti di vista<sup>1</sup>. Il presente contributo non ha la pretesa di avanzare chiavi interpretative sull'evoluzione, passata e futura, delle Fondazioni. Mira invece a fornire, oltre ad alcune informazioni basilari, qualche spunto di riflessione a coloro i quali non conoscono le FOB o che, pur conoscendole, tendono a identificarle come meri distributori di risorse finanziarie, simili a inesauribili «bancomat» cui rivolgersi per sostenere qualsivoglia attività benefica. In altre parole, ci si propone di offrire l'occasione di accostarsi a un mondo che possiede le potenzialità per contribuire attivamente al rilancio del nostro paese e del suo sistema di welfare. In un momento storico segnato dal ridimensionamento degli interventi pubblici in settori sociali cruciali, le fondazioni hanno infatti maturato una crescente consapevolezza di quelle potenzialità che potrebbero renderle in grado di contribuire, sotto molteplici punti di vista, allo sviluppo del bene comune.

Le FOB posseggono competenze, strutture organizzative e disponibilità economico-finanziarie adeguate a integrare le misure di welfare garantite da un settore pubblico che, anche a causa della crisi, sempre più spesso non è in grado di rispondere coerentemente ai nuovi rischi e bisogni emergenti. Esse garantiscono ogni anno significative erogazioni destinate a esperienze che sostengono lo sviluppo dei territori beneficiari, offrendo supporto ad associazioni, organizzazioni di volontariato, fondazioni terze, cooperative sociali e istituzioni pubbliche – locali e nazionali – nella realizzazione di un numero considerevole di iniziative di pubblica utilità. Nel solo 2012 gli interventi promossi dalle Fondazioni nei propri territori operativi risultavano oltre 22.000, per un valore complessivo di circa 965 milioni di euro. Una considerevole quota di tali risorse è stata destinata all'ambito sociale e certamente, in un momento di grave crisi come quello attuale, ha rappresentato un contributo non trascurabile per le comunità beneficiarie.

<sup>1</sup> Per uno sguardo d'insieme sulle Fondazioni di origine bancaria si rimanda a Corsico e Messa (2011), a Turati, Piacenza e Segre (2008) e al capitolo del volume di Barbetta (2013) dedicato all'argomento; per approfondimenti dal punto di vista giuridico si consiglia la lettura di Pastori e Zagrebelsky (2011); per gli aspetti manageriali e i modelli di *governance* si rimanda a Bodega *et al.* (2009 e 2011) e a Ferrera (2010).

Al di là del volume delle risorse erogate, appare inoltre importante la crescente capacità delle Fondazioni di monitorare e valutare correttamente i diversi bisogni emergenti nel tessuto sociale e la conseguente attitudine a sviluppare misure e strumenti innovativi per rispondervi. Negli ultimi anni si è infatti assistito a un'evoluzione del ruolo delle FOB, sempre più propense alla creazione di reti, sia sul proprio territorio di riferimento sia a livello nazionale, in cui coinvolgere attivamente *stakeholders* diversi per lo sviluppo di iniziative congiunte. Tali partnership, istituite in particolare con soggetti del Terzo settore e della pubblica amministrazione – ma anche, come vedremo, tra le Fondazioni stesse – testimoniano il fatto che le FOB sono impegnate nella cooperazione con realtà anche decisamente diverse, fino ad assumere in molti casi il ruolo di intermediario tra le varie componenti. Particolarmente interessante in questo senso appare il lavoro dell'ACRI che, anche in seguito all'approvazione della Carta delle Fondazioni, pare essersi orientata verso un maggior coordinamento fra le azioni intraprese dalle diverse entità che riunisce e rappresenta.

Per comprendere il ruolo attualmente svolto dalle Fondazioni è anzitutto utile conoscere, quanto meno in linea generale, il loro percorso evolutivo degli ultimi vent'anni. Senza considerarne il passato, infatti, risulterebbe difficile cogliere le peculiarità di questi enti e immaginare le evoluzioni che potrebbero segnare il futuro. Per cominciare, dunque, si analizzeranno le ragioni che hanno portato alla nascita delle Fondazioni e il processo evolutivo che ne ha caratterizzato lo sviluppo. Si cercherà quindi di comprendere le modalità con cui le FOB utilizzano i patrimoni ed erogano contributi ai territori, analizzando in particolare l'utilizzo delle risorse nel corso del 2012 e il loro peso rispetto alle risorse pubbliche. Infine, si approfondiranno diverse azioni intraprese da alcune Fondazioni in ottica di innovazione sociale, verificando la loro capacità di fare rete e creare partnership con le altre realtà della società civile.

## 2. ORIGINE E SVILUPPO DELLE FONDAZIONI

Le Fondazioni di origine bancaria sono soggetti non profit, privati e autonomi, nati all'inizio degli anni Novanta a seguito della cosiddetta «legge Amato-Carli» (legge n. 218 del 30 luglio 1990) che portò alla graduale privatizzazione delle Casse di Risparmio e Banche del Monte presenti in Italia. Queste ultime erano realtà creditizie sorte agli inizi dell'Ottocento<sup>2</sup>, caratterizzate da una forte vena solidaristica e da un saldo legame con le comunità che le avevano generate. In esse si potevano riscontrare due anime distinte ma in grande sinergia: l'esercizio del credito a livello territoriale, rivolto soprattutto agli strati meno abbienti della popolazione, e lo sviluppo di interventi di utilità sociale nei confronti delle proprie comunità. In un'Italia alle prese con il delicato passaggio da società prettamente agricola a società sempre più industrializzata, il ruolo di questi soggetti risultò particolarmente importante per due ordini di ragioni. Da un lato le Casse, favorendo il risparmio, garantirono lo sviluppo di misure sociali di carattere assistenziale, educativo e sanitario ancora lungi dall'essere inquadrati in un sistema di welfare degno di tale nome. Dall'altro favorirono l'accumulo di quei capitali che si sarebbero poi rivelati necessari allo sviluppo industriale ed economico.

<sup>2</sup> Anche se occorre ricordare come diverse Banche del Monte affondino le radici in esperienze originatesi già nel corso del XV secolo.

Nate dall'iniziativa privata di gruppi di cittadini, opere pie, autorità ecclesiastiche o istituzioni comunali, queste realtà traevano origine dalla società civile e, pertanto, col tempo assunsero forme giuridiche – come l'associazione o la fondazione – che potessero rispecchiarne l'origine e garantirne l'autonomia, consentendo loro di destinare a opere di beneficenza parte dei profitti. Tra gli anni Ottanta dell'Ottocento e gli anni Trenta del secolo scorso si assistette a un progressivo mutamento del loro inquadramento giuridico: Casse di Risparmio e Banche del Monte, pur mantenendo il carattere territoriale e solidaristico, vennero gradualmente assoggettate al controllo dello Stato, attraverso una normativa sempre più minuziosa e limitativa della loro autonomia (Losana 2011). Il modello pubblicistico, rafforzatosi ulteriormente nel corso del ventennio fascista<sup>3</sup>, si rivelò particolarmente funzionale nel periodo del secondo dopoguerra, favorendo gli investimenti destinati alla ricostruzione post-bellica. Superata quella fase, tuttavia, e con l'andare del tempo, esso si rivelò scarsamente competitivo e inadeguato ai cambiamenti economico-sociali in corso a livello globale, tanto da portare a una sostanziale revisione della normativa di riferimento (Corsico e Messa 2011).

### 2.1. Un'origine anomala

Al fine di favorire la maggiore competitività di questi istituti sul mercato globale, e per dar seguito alle Direttive dell'allora Comunità Economica Europea sulla concorrenza del sistema bancario<sup>4</sup>, nel corso degli anni Ottanta in diverse sedi istituzionali iniziò così a farsi strada l'ipotesi di limitare il controllo, più o meno diretto, del settore pubblico su diversi enti che componevano l'universo creditizio italiano<sup>5</sup>. Un sistema bancario efficiente e competitivo era infatti percepito, a livello nazionale e comunitario, come elemento necessario per garantire lo sviluppo economico, e banche direttamente controllate dal settore pubblico e caratterizzate da una natura giuridica senza fine di lucro non parevano capaci di affrontare efficacemente tale sfida.

All'inizio degli anni Novanta, attraverso la citata legge n. 218 del 1990 voluta dall'allora ministro del Tesoro Giuliano Amato, si giunse a una prima realizzazione delle ipotesi di modifica del modello pubblicistico. La legge Amato cercò di affrontare il tema anzitutto favorendo la separazione formale dell'attività creditizia da quella non creditizia di carattere solidaristico finalizzata allo sviluppo sociale<sup>6</sup>, attribuendo la prima a nuove società per azioni esercenti il credito – indicate dalla legge come *società conferitarie* – e la seconda alle neonate Fondazioni – definite *enti conferenti*. A queste ultime, ancora carat-

<sup>3</sup> L'assoggettamento al settore pubblico, proseguito con diversa intensità dalla fine del XIX secolo, venne in un certo senso sistematizzato dalla riforma bancaria del 1936 (Regio decreto legge n. 375 del 12 marzo 1936), che introdusse, tra l'altro, la nomina governativa dei vertici della Casse.

<sup>4</sup> Si fa riferimento in particolare alla Direttiva 77/780/CEE del 12 dicembre 1977, denominata «Prima direttiva, concernente il coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative riguardanti l'accesso all'attività degli enti creditizi e il suo esercizio», e alla Direttiva 89/646/CEE del 15 dicembre 1989, denominata «Seconda direttiva, concernente il coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative riguardanti l'accesso all'attività degli enti creditizi e il suo esercizio».

<sup>5</sup> A livello nazionale risultarono particolarmente significative in tal senso le indicazioni contenute nei Libri Bianchi della Banca d'Italia pubblicati nel 1981 e nel 1988.

<sup>6</sup> Il d.lgs. n. 356/1990, attuativo dei principi della legge n. 218 del 1990, individuava fini abbastanza ampi e generici in questo senso, indicandole come attività «di interesse pubblico e di utilità sociale preminentemente nei settori della ricerca scientifica, della istruzione, dell'arte e della sanità. Potranno essere, inoltre, mantenute le originarie finalità di assistenza e di tutela delle categorie sociali più deboli».

terizzate da forti elementi pubblicitari, furono affidate l'amministrazione della partecipazione azionaria delle rispettive banche e le attività filantropiche, da finanziarsi grazie a proventi provenienti dalle banche conferitarie. Le Fondazioni, pur non svolgendo direttamente l'attività bancaria, mantennero quindi il controllo delle banche nate dallo scorporo delle ex Casse di Risparmio e Banche del Monte. Questa scelta particolare, un *unicum*<sup>7</sup> tutto italiano nel panorama mondiale delle fondazioni filantropiche, fu concepita per avviare un processo di riforma complessivo del sistema bancario, senza tuttavia stravolgerlo attraverso un'immediata e completa privatizzazione. Ne derivarono così soggetti dalla natura ibrida – enti formalmente privati costituiti per decreto pubblico – che attraverso l'amministrazione delle banche conferitarie avrebbero dovuto governare il progressivo riassetto del sistema creditizio (Barbetta 2008). Alcuni anni dopo lo stesso promotore della legge, Giuliano Amato, non esitò a definire le Fondazioni dei «Frankenstein giuridici» per sottolineare la loro natura del tutto peculiare (Corsico e Messa 2011).

## 2.2. La faticosa definizione delle competenze

Mentre le banche conferitarie assunsero fin da subito una precisa forma societaria commerciale privata (società per azioni) disciplinata dal Codice Civile e dalle norme bancarie, ponendosi a tutti gli effetti sullo stesso livello delle altre banche operanti nel settore creditizio, la caratterizzazione delle Fondazioni fu oggetto di un più lungo cammino che comprensibilmente ne influenzò per diversi anni le attività. La mancanza di una chiara forma giuridica, un'ambiguità per certi versi «cercata» dalla riforma, incise sull'organizzazione interna delle Fondazioni, sulla loro *mission* e sulle modalità operative sviluppate per perseguirla (vedi *infra*). Anche per questa ragione, per diversi anni le priorità delle FOB furono anzitutto le questioni di natura bancaria. Le tematiche filantropiche, invece, restarono in secondo piano, prive di una strategia operativa e, spesso, ridotte a mera beneficenza effettuata senza fissare obiettivi sistemici<sup>8</sup>.

È solo con l'entrata in vigore della legge n. 474 del 1994 e della cosiddetta «Direttiva Dini» che i vincoli previsti dalla legge Amato – *in primis*, l'obbligo per le FOB di conservare il controllo della maggioranza del capitale sociale delle ex Casse di Risparmio e Banche del Monte – furono modificati, dando il via a una fase di privatizzazione «calda» (Corsico e Messa 2011) che proseguisse il lavoro avviato dalla legge Amato. Vennero quindi introdotti incentivi fiscali per la dismissione delle partecipazioni bancarie, promuovendo una più netta divisione tra Fondazioni e banche conferitarie.

Nel 1998, con l'approvazione della legge delega n. 461 del 1998 – la cosiddetta «legge Ciampi» – e il successivo decreto applicativo (n. 153 del 1999), il legislatore fece un ulteriore passo avanti, creando i presupposti per portare a termine il processo di ristrutturazione avviato all'inizio del decennio. L'obbligo originale della legge Amato fu sostanzialmente ribaltato, imponendo alle Fondazioni non solo di ridurre la partecipazione (come previsto dalla legge n. 474 del 1994), ma di dismettere progressivamente il controllo delle banche conferitarie, incentivando il processo con una disciplina fiscale *ad hoc*<sup>9</sup>. La riforma Ciampi, inoltre, consentì il formale riconoscimento della natura giu-

<sup>7</sup> Per approfondire le differenze con altre esperienze europee e internazionali si consiglia la lettura del capitolo *Uno sguardo oltre confine* di Corsico e Messa (2011).

<sup>8</sup> Questo nonostante il d.lgs. n. 356 del 1990 avesse stabilito la prevalenza delle funzioni di interesse pubblico e utilità sociale sulla proprietà azionaria.

<sup>9</sup> Nel 2011, erano 18 le Fondazioni che non avevano più partecipazioni dirette nelle rispettive banche conferitarie, 56 avevano una quota di partecipazione inferiore al 50 per cento, 14 Fondazioni

ridica privata e non profit delle Fondazioni, che vennero individuate quali «persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale». La riforma sancì pertanto la priorità degli aspetti filantropici rispetto a quelli di amministrazione delle attività bancarie, aprendo una nuova fase dei rapporti tra le FOB, gli enti conferitari e le diverse realtà presenti sui territori di riferimento.

### 2.3. Le sentenze della Corte Costituzionale del 2003

A fine 2001 il Governo apportò diverse modifiche alla riforma del '98 che minarono i presupposti della legge Ciampi, mettendo in dubbio la natura privatistica delle Fondazioni e insidiandone l'autonomia gestionale riconosciuta pochi mesi prima. Con la cosiddetta «legge Tremonti» (legge n. 448 del 28 dicembre 2001), l'esecutivo rafforzò la presenza degli enti pubblici territoriali all'interno degli organi di indirizzo delle FOB, aumentò il controllo da parte dell'autorità di vigilanza e modificò gli ambiti di intervento, cercando così di riportare le Fondazioni nell'orbita del controllo pubblico. Le Fondazioni si opposero a queste scelte ricorrendo alla magistratura amministrativa, che ravvisò la sussistenza di profili di illegittimità costituzionale della legge 448/2001 rimettendo gli atti alla Consulta. Due anni dopo, la Corte Costituzionale riconfermò con forza la natura privata e il ruolo sociale delle Fondazioni definiti con la riforma del '98: attraverso le sentenze 300 e 301 del 29 settembre 2003, la Corte le indicò quali «persone giuridiche private dotate di piena autonomia statutaria e gestionale», collocabili a pieno titolo tra i «soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali»<sup>10</sup>.

Le disposizioni della Consulta, dopo i tentativi di riesperandere il ruolo dello Stato nella gestione delle FOB, confermarono nettamente la loro autonomia, allentando il legame ambiguo tra pubblico, banche conferitarie e Fondazioni conferenti che nei tredici anni precedenti aveva fortemente condizionato le scelte di queste ultime, «distringendole» dalle attività filantropiche. Scriviamo «allentando» perché occorre essere consapevoli che in diverse realtà, come dimostrato anche da alcuni casi recenti<sup>11</sup>, il legame tra politica locale e Fondazioni è ancora presente e rischia di influenzare in maniera più o meno incisiva le scelte delle stesse, con importanti conseguenze anche sulle loro capacità operative<sup>12</sup>. Inoltre, nonostante le sentenze della Consulta, la politica nazionale ha perseverato nel tentativo di esercitare maggiore influenza sulle scelte delle Fondazioni<sup>13</sup>. Il percorso seguito da diversi enti dimostra tuttavia come sia possibile giungere a un alto grado di indipendenza e autonomia senza perdere il contatto con le realtà locali di rife-

di piccola dimensione, nel rispetto della normativa vigente per le stesse, avevano invece una quota superiore al 50 per cento.

<sup>10</sup> Per un'analisi esauriente degli aspetti giuridici e giurisprudenziali sia della legge 448/2001 sia delle citate sentenze della Corte Costituzionale si rimanda a Marcenò (2011).

<sup>11</sup> In particolare si fa riferimento al caso Monte Paschi di Siena in cui la politica, non solo locale, ha giocato un ruolo importante nella gestione della crisi della banca, anche attraverso pressioni di vario genere che hanno spinto la Fondazione Mps a garantire le ingenti risorse necessarie per ricapitalizzare l'istituto di credito conferitario in difficoltà. In questo senso si veda Boeri (2013).

<sup>12</sup> Per approfondire questo aspetto si può far riferimento agli articoli di Boeri e Guiso (2012 e 2013).

<sup>13</sup> Si veda ad esempio l'art. 52 della legge finanziaria 2010, norma interpretativa del decreto Ciampi che reintroduce la vigilanza del Ministero dell'Economia e delle finanze sulle Fondazioni ancora in possesso di partecipazioni di controllo in società bancarie (sempre nei vincoli segnati dalla Corte Costituzionale nel 2003) fino alla creazione di un'autorità di vigilanza *ad hoc*, per cui tuttavia non sono ancora state stabilite tempistiche di realizzazione (Corsico e Messa 2011).

rimento, inclusi i soggetti istituzionali che hanno facoltà di nominare propri rappresentanti in seno agli organi di indirizzo delle Fondazioni.

Il processo che ha portato a definire ruolo e funzioni delle FOB è stato lungo e difficoltoso<sup>14</sup>, ma ha infine condotto questi enti in una condizione apparentemente stabile in cui si presenta loro la possibilità, non scontata fino a pochi anni fa, di occuparsi principalmente delle questioni legate alla filantropia e al sostegno sociale ed economico del proprio contesto operativo. Oggi la missione delle Fondazioni può essere infatti sintetizzata nel perseguimento di due scopi fondamentali: l'utilità sociale e lo sviluppo economico del territorio. A tal fine le Fondazioni operano in settori espressamente indicati dalla normativa (cfr. oltre), secondo modalità identificate dai loro statuti e in forte relazione con i propri territori.

### 3. LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE E LA LORO EVOLUZIONE NEL TEMPO

Adeguandosi ai principi sopra indicati, negli ultimi anni le FOB hanno gradualmente modificato assetti organizzativi interni e modalità operative. L'organizzazione si struttura su due livelli, quello istituzionale<sup>15</sup> – composto da Consiglio di indirizzo<sup>16</sup>, Consiglio di amministrazione, Presidente, Collegio dei revisori e, dove presenti, Assemblea dei soci e Direttore generale – e quello tecnico/operativo cui, con significative differenze tra fondazione e fondazione, è demandata l'attuazione delle decisioni assunte dagli organi istituzionali. La particolare storia delle Fondazioni ha ovviamente influenzato anche tali strutture interne, oggetto di un graduale ma profondo processo evolutivo, specialmente per quel che riguarda l'aspetto amministrativo e operativo. Se la riforma del 1998 ha permesso una prima regolamentazione e razionalizzazione<sup>17</sup> degli organi istituzionali, specificata in seguito anche con l'approvazione della Carta delle Fondazioni (cfr. la sezione 7.2), in tema di organizzazione del personale si è dovuto attendere che fossero più chiare le prerogative proprie delle Fondazioni. Il percorso è stato quindi strettamente correlato all'evoluzione del ruolo delle FOB, al modo di intendere la loro *mission* e alle strategie messe in atto per perseguirla.

Le scelte organizzative iniziali furono sostanzialmente coerenti con la linea di estrema prudenza che aveva necessariamente caratterizzato i primi anni di vita delle Fondazioni, in attesa che si delineasse un quadro normativo che definisse più nitidamente gli obiettivi che avrebbero dovuto perseguire gli enti conferenti. Tanto nella dimensione degli organici quanto nelle articolazioni organizzative, anche in considerazione della

<sup>14</sup> Per approfondire ulteriormente le tappe di questo percorso in un'ottica prettamente giuridica si rimanda a Leddi (2008).

<sup>15</sup> Per un'analisi generale sul ruolo e le funzioni degli organi istituzionali delle Fondazioni di origine bancaria si rimanda al capitolo 2 di Papocchia (2012) o al capitolo 3 di Corsico e Messa (2011). Per un'analisi più approfondita dal punto di vista giuridico si rimanda a Marcenò (2011) e Allena (2011). Dal punto di vista della *governance* e della managerialità si faccia invece riferimento ai lavori di Bodega *et. al.* (2009 e 2011).

<sup>16</sup> Spesso indicato anche come Comitato di indirizzo, Consiglio generale di indirizzo o Commissione centrale di beneficenza.

<sup>17</sup> Il d.lgs. n. 153 del 17 maggio 1999 prevedeva espressamente Consiglio di indirizzo, Consiglio di amministrazione e Collegio dei revisori. Il Presidente è previsto da tutti gli statuti delle FOB, l'Assemblea dei soci e il Direttore generale solo da alcuni.

limitata attività filantropica, le FOB mantennero per diversi anni strutture semplici e lineari, volte in prevalenza alla gestione del patrimonio e al mantenimento dei rapporti con le banche conferitarie. Vista la predominanza di funzioni amministrative correlate a tale attività, nella fase immediatamente successiva all'approvazione della legge n. 218 del 1990 le Fondazioni si affidarono consistentemente a personale distaccato dalle banche o *in service*<sup>18</sup>.

Solo una volta sanciti più chiaramente ruolo e missione delle Fondazioni – specificati con la riforma del 1998 e confermati dalle sentenze della Consulta del 2003 – prese avvio un graduale processo di riorganizzazione che portò a diversi cambiamenti anche nelle strutture interne. La crescente complessità delle funzioni filantropiche rese infatti necessario un più alto grado di specializzazione dei soggetti coinvolti, oltre a richiedere un aumento del personale alle dirette dipendenze.

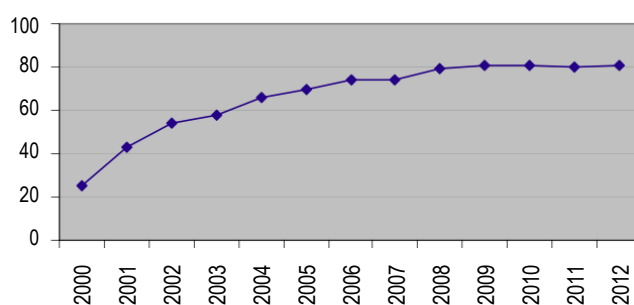
Tabella 1 – Personale in servizio presso le FOB, 2000-2012

Posizione	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dipendenti	101	259	365	431	511	563	614	645	723	789	819	820	828
Collaboratori	124	174	107	127	114	110	112	123	116	132	139	149	141
In service	60	71	64	63	52	41	28	27	27	20	15	15	14
Distaccati	123	103	137	127	93	93	82	76	45	39	41	42	40
Totale	408	607	673	748	770	807	836	871	911	980	1.014	1.026	1.023

Elaborazione su dati ACRI

Come mostra la tabella 1, questo processo ha comportato una progressiva diminuzione del personale distaccato e *in service* e un consistente aumento dei dipendenti diretti. In dodici anni il personale delle Fondazioni è cresciuto del 150 per cento, passando dalle 408 unità del 2000 alle 1.023 del 2012. I dipendenti diretti, pari nel 2000 al 43 per cento del totale, nel 2012 superavano l'80 per cento (figura 1), mentre risultavano notevolmente diminuite tutte le altre tipologie: i collaboratori esterni sono passati dal 17 al 15 per cento, i lavoratori distaccati dalle banche conferitarie dal 28 al 4, il personale *in service* dal 12 ad appena l'1 per cento.

Figura 1 – Incidenza del personale in organico proprio, 2000-2012 (valori percentuali sul totale degli occupati)



Fonte: ACRI (2013)

<sup>18</sup> Personale cui le Fondazioni fanno ricorso attraverso convenzioni stipulate con soggetti terzi – perlopiù con la banca conferitaria – per lo svolgimento di alcune funzioni operative proprie dell'ente.

Negli anni le FOB si sono dunque dotate di una struttura organizzativa interna sempre più stabile – in cui ormai prevale nettamente il personale alle dirette dipendenze, a fronte di una pressoché costante diminuzione delle altre forme di rapporto lavorativo – con una crescente suddivisione di funzioni e responsabilità e un arricchimento nel numero e nella qualità degli organici.

Cambiamenti significativi si sono determinati, oltre che in termini numerici, anche sul fronte delle funzioni svolte dal personale. Negli ultimi anni, ad esempio, si sono registrate interessanti novità a livello delle attività istituzionali, con l'introduzione di unità operative specializzate per settore di intervento e la creazione di ruoli di maggiore complessità manageriale per la gestione diretta di progetti propri. Per migliorare l'impatto delle attività svolte o sostenute sono state inoltre sviluppate unità dedicate a studi e ricerche, oltre a sezioni operative votate alla pianificazione e al controllo dei progetti conclusi o in corso. Scelte importanti si sono avute anche sul fronte dei processi di comunicazione: le Fondazioni si sono progressivamente impegnate a garantire un grado di condivisione e trasparenza delle informazioni sempre più ampio sviluppando, soprattutto grazie a Internet e alle nuove tecnologie, canali innovativi attraverso cui entrare in contatto con i cittadini e le diverse realtà operanti sui territori. Affinché tale cambiamento potesse aver luogo sono stati avviati processi di selezione delle risorse umane orientati all'assunzione di figure professionali provenienti da settori diversi, in possesso di solide competenze specialistiche e, se possibile, portatrici di culture organizzative aperte al cambiamento. Inoltre, e sempre più spesso, anche il personale più «anziano», operante nelle Fondazioni fin dall'inizio della loro storia, è soggetto a processi formativi sul piano della funzionalità: ai tradizionali interventi di formazione tecnica si sono affiancate iniziative orientate al potenziamento delle capacità gestionali, con un positivo impatto sull'integrazione tra uffici e ruoli diversi, sulle attitudini manageriali e sulla gestione delle attività per progetti.

Tabella 2 – Distribuzione percentuale del personale impiegato in base alla dimensione della Fondazione, 2012

Fondazioni	Dipendenti	Distaccati	In service	Collaboratori
Grandi	89	3	0	8
Medio-grandi	80	1	2	17
Medie	77	7	1	15
Medio-piccole	68	8	2	22
Piccole	59	4	7	30
<b>Totale</b>	<b>81</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

Fonte: ACRI (2013)

Va tuttavia sottolineato che le modifiche più significative in questo senso provengono dalle Fondazioni più grandi, mentre quelle di piccole dimensioni tuttora si affidano maggiormente alle collaborazioni e all'organico *in service* (tabella 2) e faticano a specializzare il proprio personale. La specializzazione, infatti, comporta necessariamente costi e oneri incidenti sul bilancio che non tutte le FOB hanno potuto affrontare attraverso le medesime modalità e tempistiche. Di qui la necessità per gli enti più piccoli di continuare ad appoggiarsi a personale esterno o della banca conferitaria, onde evitare di appesantire eccessivamente la struttura, rischiando di sottrarre risorse al perseguimento della missione. In questo senso, anche per le organizzazioni più grandi non è stato sempre



semplice stabilire scelte bilanciate che permettessero loro di avere personale altamente professionalizzato senza tuttavia penalizzare le erogazioni<sup>19</sup>.

La necessità di individuare, comprendere e interpretare i bisogni provenienti dalla comunità ha quindi comportato l'adozione di nuovi modelli più articolati, orientati verso la progettualità, il monitoraggio e la valutazione di stampo non più strettamente amministrativo, che meglio si coniugano con le prospettive assunte dalle Fondazioni dopo la riforma del 1998. Le FOB hanno così sviluppato e vanno sviluppando modelli organizzativi che, oltre a garantire una corretta gestione del patrimonio e degli aspetti economico-finanziari dell'attività, permettano di cogliere con maggiore puntualità le esigenze delle comunità di riferimento, consentendo loro di stabilire contatti con i diversi *stakeholders* e di svolgere un ruolo centrale nelle decisioni sulle politiche da implementare<sup>20</sup>. Queste scelte organizzative, per forza di cose, hanno progressivamente portato al cambiamento delle strade attraverso cui le Fondazioni perseguono la propria missione, e quindi alla progressiva modifica delle modalità operative, soprattutto negli ultimi anni (cfr. il paragrafo 5). Va tuttavia sottolineato che, come si è detto, tali processi stanno avvenendo con tempi e modalità diverse da fondazione a fondazione. Mentre in quelle di maggiori dimensioni sono già ravvisabili cambiamenti sostanziali che hanno migliorato l'efficacia e l'efficienza delle attività filantropiche, in quelle di dimensioni minori non sempre è avvenuto altrettanto né, conseguentemente, si colgono modalità operative particolarmente innovative.

#### 4. PATRIMONIO, DIMENSIONI E LOCALIZZAZIONE: UNO SGUARDO D'INSIEME

Il patrimonio rappresenta indubbiamente uno dei maggiori punti di forza delle Fondazioni di origine bancaria, che grazie alle loro ingenti disponibilità hanno cambiato profondamente il mondo delle fondazioni filantropiche italiane<sup>21</sup>. È il corretto impiego delle risorse a garantire alle FOB rendimenti adeguati al sostegno di migliaia di iniziative di utilità sociale<sup>22</sup>. Per questa ragione, le Fondazioni sono tenute a gestire il patrimonio in maniera oculata e seguendo principi di prudenza contabile che in primo luogo ne preservino il valore.

Nel 2012 il patrimonio contabile delle 88 FOB italiane si attesta intorno a 42 miliardi di euro e costituisce l'82,7 per cento del totale di bilancio, pari a 51 miliardi (dati ACRI al 31 dicembre 2012). Rispetto all'esercizio precedente, tale patrimonio risulta in calo di 851 milioni di euro, ossia del 2 per cento circa<sup>23</sup>. Dopo anni di costante aumento (dal

2012d?
--------

<sup>19</sup> Sul rapporto tra costi di gestione ed erogazioni si rimanda a Barbetta (2008), che chiarisce i diversi fattori che concorrono alla maggiore o minore efficienza dell'attività.

<sup>20</sup> Per un'analisi approfondita dell'evoluzione organizzativa e degli aspetti operativi seguiti dalle Fondazioni bancarie nel corso della loro storia si rimanda a Bodega *et al.* (2009), in particolare ai capitoli curati da Gabriele Cioccarelli e Stefano Denicolai.

<sup>21</sup> Barbetta (2013) sottolinea come le FOB già nel 1995 vantassero un patrimonio complessivo cinque volte superiore a quello di tutte le 2.000 fondazioni private di diritto civile censite in quell'anno, e come anche quelle di dimensioni più esigue avessero disponibilità economiche superiori a quelle di quasi tutte le altre realtà filantropiche private.

<sup>22</sup> Tra il 2000 e il 2012, grazie ai rendimenti derivanti dal proprio patrimonio, le Fondazioni hanno erogato circa 16,6 miliardi di euro, oltre ad accantonare risorse destinate a sostenere l'attività erogativa futura per circa 1,9 miliardi di euro, per un totale di 18,5 miliardi.

<sup>23</sup> Gran parte di questo calo è riconducibile alla performance negativa di un'unica Fondazione, Monte dei Paschi di Siena, che in appena un anno ha visto più che dimezzato il proprio patrimonio,

2000 al 2010 è cresciuto mediamente del 3,5 per cento), il valore contabile ha dunque segnato una diminuzione per il secondo anno consecutivo, seppur molto inferiore a quella del 2011 (quando si registrò un -14,2 per cento, con una variazione negativa netta di circa 7 miliardi di euro sul 2010). Tali cali sono riconducibili principalmente all'adeguamento dei valori delle partecipazioni detenute dalle Fondazioni, motivati dall'esigenza di tener conto dell'andamento dei mercati finanziari che negli ultimi anni hanno fortemente penalizzato i titoli quotati (ACRI 2012a). Le FOB, dunque, non sono state immuni dagli sconvolgimenti economico-finanziari determinati dalla crisi, che hanno infine colpito anche i loro patrimoni.

Nonostante questo, nell'anno appena trascorso si sono intravisti alcuni segnali positivi. In primo luogo, un risultato di gestione particolarmente incoraggiante, pari a 1.069,7 milioni di euro (+127,3 per cento rispetto ai 470,6 milioni del 2011), frutto del combinato disposto di maggiori proventi e minori oneri di gestione. I proventi complessivamente conseguiti, infatti, hanno registrato una crescita significativa, attestandosi a quota a 1.535,6 milioni di euro, in aumento del 24,1 per cento rispetto ai 1.236,9 milioni nel 2011, mentre gli oneri di gestione sono calati del 44 per cento, passando da 731 a 410,7 milioni, per effetto soprattutto di minori accantonamenti a fronte di perdite potenziali. Nel 2012 la redditività netta media del patrimonio delle Fondazioni è stata del 3,6 per cento, in sensibile miglioramento rispetto al 2,7 del 2011. Ciò nonostante, le erogazioni deliberate (cfr. il paragrafo 5.2) si sono contratte, passando dai 1.092,5 milioni di euro del 2011 ai 965,8 del 2012 (-11,6 per cento). Tale divergenza è riconducibile a una «scelta prudentiale» da parte delle Fondazioni (ACRI 2012a), che hanno deciso di destinare una parte importante dell'avanzo di gestione (circa 394 milioni di euro) sia al rafforzamento dei patrimoni sia al consolidamento dei Fondi per l'attività istituzionale futura, da cui negli anni precedenti avevano attinto notevoli risorse per mantenere il livello delle erogazioni.

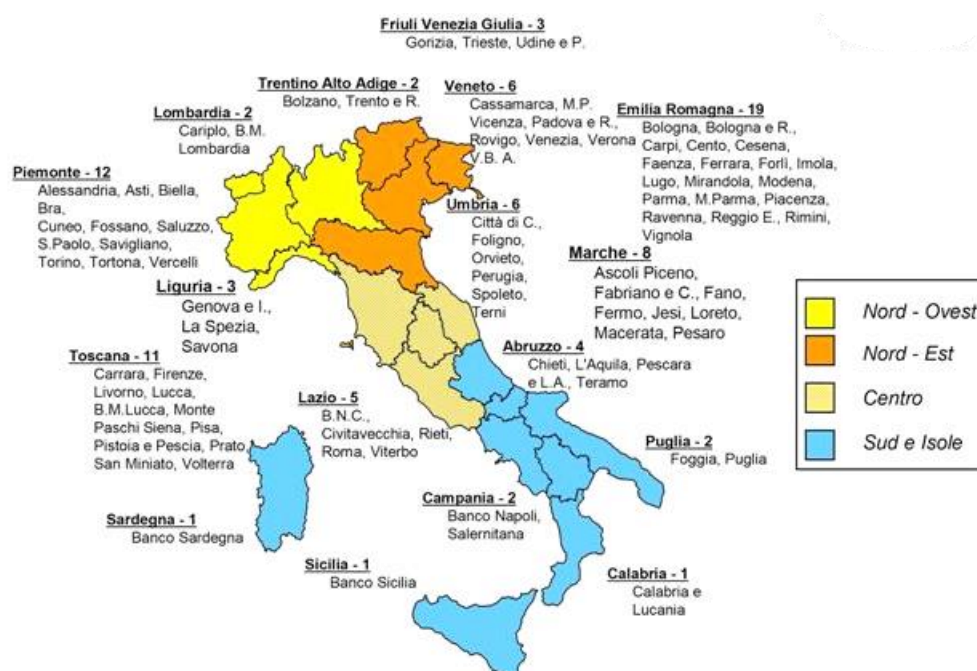
Le Fondazioni posseggono valori patrimoniali fra loro ben diversi, da molti miliardi a pochi milioni di euro<sup>24</sup>. Basti pensare che le cinque maggiori Fondazioni – Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo – detengono il 44 per cento del patrimonio complessivo delle FOB e le 18 Fondazioni grandi ne detengono il 73,7 per cento, mentre le 18 Fondazioni piccole pesano l'1,7 per cento. Non tutte le Fondazioni, dunque, hanno le medesime capacità patrimoniali né, di conseguenza, le medesime possibilità di intervento. Le FOB, inoltre (figura 2), sono distribuite in maniera piuttosto disomogenea sul territorio nazionale: 47 operano nel Nord del paese, di cui 17 nel Nord-Ovest e 30 nel Nord-Est, 30 al Centro e 11 al Sud.

Questa particolare distribuzione geografica, a cui tra l'altro sono parzialmente sovrapponibili anche le differenze dal punto di vista patrimoniale, è riconducibile alla diversa incidenza delle ex Casse di Risparmio e Banche del Monte da cui hanno tratto origine le Fondazioni, particolarmente diffuse e radicate nel Centro-Nord del paese e

passato dai 1.283 milioni di euro del 2011 ai 626 milioni del 2012. Tale perdita ha inciso per il 77 per cento circa sulle perdite complessive subite dalle FOB nel 2012.

<sup>24</sup> L'ACRI le ha suddivise in cinque macro-categorie patrimoniali (quintili). Si ottengono cinque gruppi di eguale numerosità così suddivisi: 18 grandi Fondazioni (con patrimonio superiore ai 697 milioni di euro), 17 medio-grandi (tra 207 e 696 milioni), 18 medie (fra 137 e 206 milioni), 17 medio-piccole (fra 70 e 136 milioni) e 18 piccole (con patrimonio inferiore a 69 milioni di euro).

Figura 2 – Distribuzione geografica delle Fondazioni di origine bancaria, 2013

Fonte: [www.acri.it](http://www.acri.it)

scarsamente presenti nelle regioni meridionali. In termini di distribuzione geografica (tabella 3), si rileva che le Fondazioni del Nord, 47 in tutto, hanno un patrimonio complessivo di circa 31,5 miliardi di euro, pari al 74,7 per cento del patrimonio totale del sistema; le 30 Fondazioni del Centro ne posseggono il 20,6 per cento; le restanti 11 che si trovano al Sud e nelle Isole appena il 4,7 per cento. Queste differenze sono ben visibili anche confrontando i valori medi dei patrimoni, che mostrano ad esempio come nel Nord-Ovest (dove sono presenti 17 delle 88 Fondazioni) il patrimonio medio sia pari a 1.017 milioni di euro, più del doppio dei 479 della media nazionale<sup>25</sup>. Al Nord-Est, complice anche l'alto numero di Fondazioni presenti, la media è di 397 milioni di euro per ognuna. Al Centro il valore scende leggermente, attestandosi a 351 milioni per Fondazione. Al Sud e nelle Isole, per le ragioni storiche citate, le Fondazioni, oltre a essere solo 11, posseggono un patrimonio medio che si attesta sui 192 milioni di euro, molto al di sotto della metà della media nazionale.

Paradossalmente, il Sud, ossia l'area che più avrebbe bisogno di risorse e interventi filantropici provenienti da soggetti capaci di affiancarsi all'azione pubblica, è dunque quella con il minor numero di FOB, per di più con i patrimoni mediamente meno ingenti. Tale situazione, ovviamente, determina conseguenze anche nel numero di interventi e nel valore delle erogazioni destinate alle diverse aree del paese. Nel 2012 la maggior parte degli interventi (65,1 per cento) è stato realizzato nel Nord, grazie al 69,5 per cento delle erogazioni complessive. Al Centro è stato destinato il 24 per cento sia di interventi che di erogazioni, al Sud e alle Isole il 6,5 per cento (tabella 4).

<sup>25</sup> Questa differenza è dovuta in particolare alla presenza nel Nord-Ovest di 6 delle 18 Fondazioni di grandi dimensioni, in particolare Fondazione Cariplo di Milano e Compagnia di San Paolo di Torino, che insieme posseggono un patrimonio di oltre 12 miliardi di euro.

Tabella 3 – Distribuzione dei patrimoni (in milioni di euro) delle Fondazioni per dimensioni e aree geografiche, 2012

	Piccole		Medio-piccole		Medie		Medio-grandi		Grandi		Totale		Media
	N.		N.		N.		N.		N.		N.		
Nord-Ovest	115	4	112	1	581	3	750	3	17.224	6	18.825	17	1.107
Nord-Est	118	5	450	4	965	6	2.723	8	8.419	7	12.675	30	423
Centro	337	7	636	7	1.19	7	1.97	5	4.55	4	8.69	30	290
					5		1		9		8		
Sud	72	2	528	5	300	2	210	1	875	1	1.985	11	181
Totale	628	18	1.726	17	3.004	18	5.654	17	31.077	18	42.183	88	479
Media	38		102		169		333		1.727		479		

Fonte: ACRI (2013)

Tabella 4 – Distribuzione percentuale delle erogazioni e degli interventi delle Fondazioni di origine bancaria per area geografica, 2012

	Importo	Interventi
Nord-Ovest	39,8	33,7
Nord-Est	29,7	31,4
Centro	24,0	24,0
Sud e Isole	6,5	6,5
Totale	100,0	100,0

Fonte: ACRI (2013)

Negli anni scorsi l'ACRI ha scelto di affrontare il problema dello squilibrio territoriale nella distribuzione delle erogazioni, concentrate per quasi il 95 per cento nel Centro-Nord, avviando nel 2004 un progetto, denominato «Sviluppo Sud», che con lo stanziamento di circa 53 milioni di euro garantiti da una cinquantina di Fondazioni rappresentò un primo potenziamento delle risorse destinate alle regioni meridionali (Corsico e Messa 2011). Nel 2005, a partire da una situazione di potenziale conflitto fra organizzazioni del Terzo settore e Fondazioni<sup>26</sup>, l'ACRI decise di investire in maniera più massiccia sul Sud stanziando 250 milioni di euro per creare una fondazione di erogazione che si occupasse di infrastrutturazione sociale nel Meridione. Nel 2006 venne così costituita quella che è oggi nota come Fondazione CON IL SUD<sup>27</sup>, avente l'obiettivo di favorire la crescita della moderna filantropia anche nel Meridione, promuovendo reti sociali solide e radicate capaci di creare nuove sinergie tra le varie componenti della società civile. Come indica il nome, la *mission* è quella di collaborare con le diverse realtà del territorio,

<sup>26</sup> Nel giugno 2005 il TAR del Lazio rigettò in primo grado di giudizio l'impugnazione dei Centri di servizio contro l'atto del Governo riguardante le modalità di calcolo di 1/15 dei proventi delle Fondazioni destinati ai fondi ex art. 15 Legge 266/1991, prospettando la possibilità di destinare tali risorse ai fondi speciali per il volontariato.

<sup>27</sup> L'ente nacque nel 2006 come Fondazione per il Sud. Nel 2011 si scelse di cambiare il nome per sottolineare maggiormente l'impegno a sviluppare le attività in sinergia con le realtà sociali presenti sui territori operativi della Fondazione.

per creare infrastrutture sociali che possano favorire uno sviluppo basato anzitutto sulle risorse delle comunità locali (Bandera 2013a).

### Box 1 – La Fondazione CON IL SUD

*La Fondazione CON IL SUD trae origine da un protocollo d'intesa firmato nel 2005 da Forum del Terzo settore, Consulta Nazionale Permanente del Volontariato presso il Forum, Convol-Conferenza Permanente Presidenti Associazioni e Federazioni Nazionali di Volontariato, Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (C.s.v.net), Consulta Nazionale dei Comitati di Gestione (Co.Ge) e ACRI in rappresentanza delle Fondazioni di origine bancaria. È stata costituita alla fine del 2006 con un patrimonio iniziale di 315 milioni di euro, di cui 210 provenienti dalle 77 Fondazioni firmatarie e 115 dai fondi speciali per il volontariato. Nei primi cinque anni di attività, le Fondazioni aderenti hanno versato ulteriori contributi finalizzati a supportare l'attività erogativa per circa 149 milioni di euro complessivi.*

*La Fondazione sostiene interventi che promuovono l'educazione dei giovani alla legalità, il contrasto alla dispersione scolastica, la valorizzazione dei giovani talenti, la tutela dei beni comuni (patrimonio storico-artistico e culturale, ambiente, riutilizzo sociale di beni confiscati alle mafie), la qualificazione dei servizi socio-sanitari, l'integrazione degli immigrati e lo sviluppo del welfare di comunità. La Fondazione opera in Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia – le cosiddette regioni Obiettivo 1, aree in cui il prodotto interno lordo pro capite è inferiore al 75 per cento della media UE – dove ha finora sostenuto oltre 430 iniziative, fra cui la nascita delle prime tre Fondazioni di comunità del Mezzogiorno<sup>28</sup>, coinvolgendo nelle partnership oltre 5.500 organizzazioni ed erogando complessivamente più di 96 milioni di euro. La Fondazione opera in uno scenario in cui è fortissimo lo squilibrio tra domanda e offerta di servizi, sicché la capacità erogativa, pur consistente in termini assoluti – attorno ai 20 milioni di euro l'anno – rischia tuttavia, data la dimensione del territorio di riferimento (in cui risiedono oltre 19 milioni di abitanti), di risultare esigua in termini relativi.*

*Come sottolineato da Carlo Borgomeo, Presidente della Fondazione (cfr. Intervista 1), la forza della Fondazione è identificabile, più che nelle sue capacità economiche, comunque importanti, nell'essere un laboratorio di idee e interventi che possono contaminare il territorio e diffondere la cultura e le prassi di comunità all'interno del Mezzogiorno. La Fondazione intende infatti sostenere lo sviluppo del Meridione con capitali prevalentemente privati e grazie alla collaborazione continua con le comunità locali, intravedendo nella società civile e nel capitale sociale le condizioni e le leve di uno sviluppo concreto e sostenibile per il Sud.*

La nascita della Fondazione CON IL SUD è un segnale interessante rispetto al futuro orizzonte di attività delle FOB. Pur concentrata sui territori di riferimento – com'è giusto che sia, visto il forte legame storico –, la maggior parte degli enti pare orientata allo sviluppo di strumenti *multi-stakeholders* che permettano di intervenire anche in ambiti differenti da quelli tradizionali. L'azione innovativa intrapresa in un'area complessa come il Mezzogiorno, in cui le FOB presenti faticano a operare autonomamente con incisività, rappresenta senza dubbio un elemento interessante in ottica evolutiva.

## 5. COME LE FONDAZIONI PERSEGUONO LA LORO MISSIONE

La missione delle FOB, come si è detto, consiste nel perseguire l'utilità sociale della comunità di riferimento e favorire lo sviluppo economico del territorio: in questo paragrafo vedremo come gli enti cercano di conseguire tali obiettivi. Considereremo prima

<sup>28</sup> Si rimanda al capitolo 5 sulle Fondazioni di comunità per approfondire l'esperienza di queste realtà sviluppatesi a Messina, Salerno e nel centro storico di Napoli.

gli strumenti utilizzati, poi guarderemo all'entità delle erogazioni annuali, prendendo come base i dati di bilancio 2012. Infine, proveremo a capire quale sia il valore aggiunto di tali risorse, operando un confronto con quelle garantite dal settore pubblico.

### 5.1. Le diverse modalità operative

Le Fondazioni perseguono la loro missione principalmente attraverso due modalità operative: la modalità *granting* e la modalità *operating*. Mentre l'approccio *granting* prevede il perseguimento delle finalità istituzionali attraverso l'erogazione di contributi a soggetti terzi, ai quali è demandata la realizzazione materiale dei progetti finanziati, l'approccio *operating* determina invece un impegno diretto da parte della Fondazione, che si implica in prima persona nella realizzazione di progetti e iniziative giudicate importanti per il territorio. Nel rispetto dei vincoli generali stabiliti dalla normativa vigente, ogni Fondazione individua autonomamente le proprie strategie di intervento, bilanciando come meglio crede l'uno e l'altro tipo di approccio: nella pratica, tuttavia, questi risultano sempre più in sinergia fra loro, determinando forme miste che contemplan aspetti di entrambi.

Il modello *granting* «puro» è stato di gran lunga prevalente nelle prime fasi di sviluppo delle FOB, che, ancora incerte circa il perseguimento dei propri obiettivi filantropici, per diversi anni si sono limitate a erogare risorse «a pioggia», senza prestare particolare attenzione alle modalità di utilizzo dei contributi o ai risultati conseguiti. Gradualmente, anche a seguito delle dinamiche evolutive sopra descritte (cfr. i paragrafi 2 e 3), le Fondazioni hanno dedicato maggiore attenzione a selezione, realizzazione e valutazione delle iniziative. Questo ha determinato, da un lato, una «contaminazione» del modello normale di *granting* attraverso accorgimenti volti a garantire un maggior grado di partecipazione della Fondazione alla definizione degli aspetti strategici e attuativi degli interventi; dall'altro, gli enti si sono impegnati nella realizzazione diretta di proprie iniziative in un'ottica più *operating* (ACRI 2013, Cioccarelli 2009, Motroni 2010).

L'evoluzione del profilo strategico e operativo degli ultimi dieci anni ha quindi visto le Fondazioni distaccarsi dall'originaria funzione di meri enti di beneficenza per assumere un ruolo progressivamente più attivo all'interno delle comunità di riferimento, in termini tanto di realizzazione diretta degli interventi quanto di propulsione delle progettualità di territorio, attraverso una più diretta partecipazione a queste ultime. Di fatto, le Fondazioni continuano a destinare ai progetti promossi da terzi cospicue risorse, ma sempre più spesso contribuiscono attivamente alla loro ideazione, strutturazione e implementazione.

In anni recenti, ad esempio, è stata seguita con sempre maggior convinzione la strada del bando, individuata da un numero crescente di FOB quale via intermedia tra il finanziamento di progetti di terzi ideati e sviluppati totalmente al di fuori della Fondazione e la realizzazione diretta di interventi propri. I bandi vengono impostati in modo da identificare con precisione finalità, destinatari e modalità di realizzazione dei progetti ammissibili alla selezione, senza tuttavia agire direttamente per implementarli. Attraverso questo strumento le Fondazioni selezionano bisogni specifici della comunità e possono sviluppare le risposte giudicate più adatte a soddisfarli. Così, pur non coinvolti direttamente nella fase esecutiva degli interventi, gli enti assumono un ruolo di indirizzo strategico che permette loro, da un lato, di contenere gli oneri organizzativi ricadenti sulle proprie strutture, dall'altro di stimolare e valorizzare competenze e capacità progettuali presenti sul territorio. Negli ultimi mesi, peraltro, il ricorso ai bandi (cfr. Intervista 3 al Segretario generale di Cariplo, Pier Mario Vello) è stato oggetto di crescente

dibattito fra diversi attori operanti nell'ambito della filantropia erogativa, e ci si è chiesti se l'uso intensivo di tali strumenti non rischi di limitarne l'efficacia<sup>29</sup>.

Per realizzare autonomamente attività e progetti propri, le Fondazioni si affidano spesso anche ai cosiddetti enti strumentali, imprese esercitate dalla Fondazione o da una società di cui essa detiene il controllo, operanti in via esclusiva per la diretta realizzazione di alcuni scopi, individuati come prioritari dagli organi di indirizzo<sup>30</sup>. Questi soggetti rappresentano il braccio operativo per lo svolgimento di attività che per loro natura rientrano nei settori d'intervento ma, in ragione della loro specificità, richiedono strutture imprenditoriali specialistiche difficilmente integrabili nell'operatività ordinaria della Fondazione. Tali soggetti permettono alla Fondazione di intervenire su quei rischi e bisogni giudicati più importanti per il territorio, indirizzando il lavoro di personale qualificato verso obiettivi precisi, ritenuti preminenti per il benessere della comunità<sup>31</sup>.

Recentemente, inoltre, le FOB hanno sperimentato nuove forme progettuali che prevedono la realizzazione di investimenti atti a sostenere in maniera continuativa e stabile obiettivi ritenuti in linea con la missione, definiti appunto *Mission Related Investments* (MRI). Grazie ad alcuni interventi legislativi le Fondazioni possono impiegare parte del proprio patrimonio in operazioni d'investimento diretto che hanno come finalità il sostegno e la promozione dello sviluppo economico e sociale del territorio. In quest'ottica le Fondazioni indirizzano le proprie risorse su investimenti che, oltre ai classici criteri economici finanziari, fanno riferimento a variabili basate su principi etici o sociali, assumendo in questo senso il ruolo di «investitori responsabili». L'obiettivo di tali operazioni è quello di amplificare l'effetto dell'azione svolta, indirizzando verso particolari aree d'intervento, oltre alle «classiche» erogazioni, investimenti che a loro volta consentono l'introito di risorse destinate a fini erogativi. Ne deriva così uno strumento caratterizzato da un interessante effetto moltiplicatore, il ricorso al quale, inoltre, permette alle FOB di perseguire obiettivi di più lungo periodo: mentre infatti i progetti hanno normalmente durata non superiore ai due anni, tali investimenti possono permettere di sostenere attività su orizzonti temporali più lunghi, garantendo basi più solide e stabili alle iniziative promosse (ACRI 2013). Nel 2011 i *Mission Related Investments* si attestavano complessivamente sui 3.533 milioni di euro, pari al 7,1 per cento del totale degli attivi e all'8,2 per cento del patrimonio complessivo delle Fondazioni<sup>32</sup>.

Da ultimo, le Fondazioni vanno sviluppando modalità operative che vedono il coinvolgimento a tutto tondo di altri soggetti nel sostegno e nella realizzazione delle iniziative: i cosiddetti interventi *in pool*, fondati sulla compartecipazione (e non il mero co-finanziamento) di altri attori nella ideazione, gestione e realizzazione degli interventi<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> Per approfondire il tema si può fare riferimento alle diverse posizioni espresse da Scalvini e Bastianel nel maggio 2012 e nell'ottobre 2013.

<sup>30</sup> Per approfondire si rimanda a Boschi (2013).

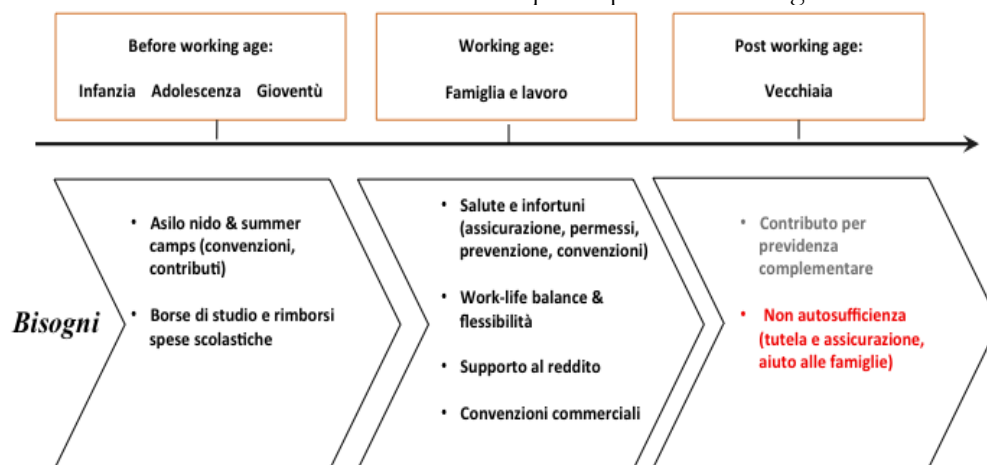
<sup>31</sup> Un esempio interessante di ente strumentale (cfr. la sezione 6.2) è l'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo di Torino, che opera sul territorio della città attraverso numerosi progetti in ambito sociale.

<sup>32</sup> Si registra una variazione positiva di 92 milioni di euro (+2,7 per cento) sul 2010 e di 205 milioni (+6,3) sul 2009. Il settore Sviluppo locale risulta di gran lunga prevalente in termini di risorse investite (oltre il 90 per cento del totale).

<sup>33</sup> In questo senso sono numerosi i casi in cui la Fondazione vincola la concessione del contributo alla compartecipazione economica di altri soggetti, siano questi i proponenti dell'iniziativa o soggetti terzi. Attraverso questo *modus operandi*, esemplificazione di quella «contaminazione» del modello *granting* di cui si diceva, le Fondazioni, oltre a determinare un effetto moltiplicatore dei contributi, hanno modo di valutare serietà e impegno dei proponenti, cui è richiesto di «rischiare» anche risorse proprie o di individuare altri soggetti disposti a farlo.



A questo punto, considerare i numeri relativi alle erogazioni può aiutare a coglierne il valore concreto. L'analisi che segue, per le erogazioni del 2012, evidenzia alcune dinamiche interessanti circa l'azione delle FOB in questo particolare frangente storico.



### 5.2. Quanto valgono le erogazioni delle FOB e come si distribuiscono

Nel 2012 le FOB hanno erogato 965,8 milioni di euro a sostegno di 22.204 interventi<sup>34</sup> (nella tabella 5 gli interventi per settore), con un calo rispetto al 2011 dell'11,6 per cento in termini di importi e del 10,8 in termini di numero delle iniziative. Nonostante i problemi legati alla situazione economica, che hanno senza dubbio influito sulla quantità di risorse disponibili, e la scelta «prudenziale» di cui si è detto al paragrafo 4, il livello delle erogazioni è rimasto sostanzialmente elevato. L'importo medio per iniziativa è stato pari a 43.496 euro (in leggera flessione rispetto ai 43.866 del 2011), mentre il numero di interventi per Fondazione si attesta a 252 (rispetto ai 283 dell'anno precedente).

Tabella 5 – Distribuzione delle erogazioni delle Fondazioni per settore beneficiario, confronto 2011-2012

	2011				2012			
	Interventi	%	Milioni	%	Interventi	%	Milioni	%
Arte, attività e beni culturali	9.179	36,9	335,4	30,7	7.872	33,5	305,3	31,6
Educazione, istruzione e formazione	4.032	16,2	127,0	11,6	3.427	15,4	144,8	15,0
Assistenza sociale	2.766	11,1	152,7	14,0	2.712	12,2	124,5	12,9
Ricerca	1.506	6,0	156,3	14,3	1.244	5,6	118,5	12,3
Volontariato, filantropia e beneficenza	2.858	11,5	99,2	9,1	2.682	12,1	117,3	12,1
Sviluppo locale	1.451	5,8	50,0	4,6	1.379	6,2	55,4	5,7
Salute pubblica	1.048	4,2	103,6	9,5	1.129	5,1	54,6	5,7
Protezione e qualità ambientale	426	1,7	27,7	2,5	354	1,6	18,4	1,9
Famiglia e valori connessi	346	1,4	27,0	2,5	218	1,0	17,4	1,8
Sport e ricreazione	1.220	4,9	12,7	1,2	1.117	4,9	8,6	0,9
Prevenzione criminalità e sicurezza pubblica	14	0,1	0,2	0,0	17	0,1	0,4	0,1
Religione e sviluppo spirituale	35	0,1	0,5	0,0	18	0,1	0,2	0,0
Diritti civili	25	0,1	0,3	0,0	35	0,2	0,3	0,0
<b>Totale</b>	<b>24.906</b>	<b>100,0</b>	<b>1.092,5</b>	<b>100,0</b>	<b>22.204</b>	<b>100,0</b>	<b>965,8</b>	<b>100,0</b>

Elaborazione su dati ACRI (2013)

*Dove* sono destinate queste risorse? Come mostra la tabella 5 (nella quale i settori beneficiari sono ordinati in base alla percentuale di erogazioni ottenute nell'anno 2012, ultima colonna a destra), «Arte, attività e beni culturali», pur registrando un calo nel numero degli interventi (-1.307) e nel volume delle risorse (-30,1 milioni), resta il primo settore di intervento, beneficiando del 31,6 per cento del totale delle erogazioni.

<sup>34</sup> I 21 ambiti di intervento stabiliti dalla normativa vigente sono: famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologie e disturbi psichici e mentali; ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale; arte, attività e beni culturali; realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità; assistenza agli anziani; diritti civili; realizzazione di infrastrutture.

Rispetto all'anno precedente, sale al secondo posto il settore «Educazione, istruzione e formazione», che pur con un minor numero di interventi (-605) vede aumentare notevolmente le risorse (+17,8 milioni), pari al 15 per cento delle erogazioni complessive (erano l'11,6 nel 2011). In terza posizione «Assistenza sociale», con un calo (-28,2 milioni) delle risorse destinate pari al 12,9 per cento del totale (14 per cento nel 2011). In contrazione assai più marcata il settore «Ricerca», in termini assoluti (37,8 milioni in meno) e percentuali (nel 2011 valeva il 14 per cento del totale, nel 2012 vale il 12,3). Significativa, soprattutto in termini reali, la crescita del settore «Volontariato, filantropia e beneficenza» (+18,1 milioni), che passa dal 9,1 al 12,1 per cento delle erogazioni complessive. Anche lo «Sviluppo locale» registra un aumento delle risorse in termini assoluti (+5,4 milioni) e percentuali (dal 4,6 al 5,7). Al settimo posto della graduatoria, in calo di una posizione rispetto al 2011, si trova il settore «Salute pubblica» che riceve 54,6 milioni di euro (5,7 per cento sul totale), ossia la metà circa dei 103,6 milioni (9,5 per cento) del 2011. Tutti gli altri settori operativi registrano incidenze degli importi erogati inferiori al 2 per cento, in calo rispetto al 2012. In ottava posizione troviamo «Protezione e qualità ambientale» con 18,4 milioni di euro (-9,3 milioni; 1,9 per cento rispetto al 2,5 del 2011) e «Famiglia e valori connessi», con 17,4 milioni di euro (-4,1 milioni; dal 2,5 all'1,8 per cento del totale). Gli ultimi quattro settori in graduatoria incidono per quote del tutto marginali: a «Sport e ricreazione», «Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica», «Religione e sviluppo spirituale» e «Diritti civili» vanno in tutto 9,6 milioni di euro.

I dati aggregati mostrano come una quota consistente delle erogazioni delle FOB sia destinata a settori direttamente riconducibili all'ambito del welfare: il 12,9 per cento è andato a misure di assistenza sociale, il 12,1 a sostegno di iniziative di filantropia e opere di volontariato, il 5,7 alla salute pubblica, il 15 a esperienze educative, l'1,8 per cento alle politiche familiari. Sommando queste voci si arriva a un complessivo 47,5 per cento, il che significa che quasi metà delle risorse è stata erogata per finalità sociali, realizzate attraverso 10.168 interventi, pari al 45,8 del totale 2012<sup>35</sup>. Si tratta di un dato interessante, indicativo di una scelta strutturata progressivamente lungo gli anni della crisi economica. L'instabilità dei mercati finanziari ha avuto conseguenze significative sulle erogazioni complessive delle FOB, passate dai 1.717 milioni di euro del 2007, anno precedente l'inizio della crisi, ai 965,8 milioni del 2012, con un calo complessivo del 43,8 per cento (tabella 6). Nello stesso periodo tuttavia, e nonostante la costante diminuzione delle risorse disponibili, l'incidenza delle erogazioni destinate all'ambito sociale (in particolare a «Educazione, istruzione e formazione», «Volontariato, filantropia e be-

neficenza», «Assistenza sociale») è aumentata, passando dal 40,9 per cento del 2007 al citato 47,5 del 2011, con una crescita pari a 6,6 punti percentuali. Contemporaneamente è cresciuta, ma a un tasso inferiore, anche la quota degli interventi effettuati in tale ambito sul numero totale<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Si tenga conto che tale stima degli interventi a carattere sociale risulta necessariamente approssimativa, essendo fondata sui macrosettori di intervento individuati dall'ACRI per elaborare i dati, e non sui singoli progetti sviluppati dalle varie Fondazioni. Esistono infatti interventi che, pur non rientrando nei settori individuati come «sociali», potrebbero essere comunque ricondotti in tali ambiti. Ad esempio, alcuni interventi classificati come «Sviluppo locale», come i sempre più frequenti progetti di *social housing*, non sono inclusi in questa classificazione, ma indubbiamente per i territori in cui vengono sviluppati assumono un peso significativo dal punto di vista sociale. Analogamente, le attività legate a «Sport e ricreazione» possono assumere valenze di inclusione sociale, e così le iniziative di prevenzione della criminalità per la tutela della sicurezza pubblica.

<sup>36</sup> Nel 2007 vennero realizzati 12.969 interventi «sociali» su 29.375 totali, pari al 44,1 per cento. Guardiamo ora a *come* le Fondazioni gestiscono le erogazioni. La tabella 7 mostra che nel 2012 l'86,3 per cento delle erogazioni (+1,8 per cento rispetto al 2011) si è svolto seguendo la modalità operativa *granting*, attraverso cui è stato finanziato il 94,3 per cento delle iniziative. Rappresentano invece il 9,4 per cento, e nell'ultimo anno hanno subito un calo del 7,9 per cento rispetto al 2011, le iniziative gestite direttamente e autonomamente dalle FOB in un'ottica maggiormente *operating*. Infine, le erogazioni verso società strumentali si sono attestate al 4,3 per cento, in aumento rispetto al 3,7 del 2011, e valgono l'1 per cento degli interventi effettuati nel 2012.

Tabella 6 – Distribuzione delle erogazioni delle Fondazioni per settore beneficiario, 2007, 2009 e 2012

	2007		2009		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Arte, attività e beni culturali	534,2	30,6	408	29,4	305,3	31,6
Ricerca	247,0	14,4	196,7	14,2	118,5	12,3
Educazione, istruzione e formazione	206,6	12,0	162,0	11,7	144,8	15,0
Volontariato, filantropia e beneficenza	178,7	10,4	140,7	10,1	117,3	12,1
Sviluppo locale	177,6	10,4	175,6	12,7	55,4	5,7
Assistenza sociale	167,9	9,8	140,5	10,1	124,5	12,9
Salute pubblica	133,9	7,8	100,6	7,3	54,6	5,7
Protezione e qualità ambientale	32,4	1,9	23,2	1,7	18,4	1,9
Sport e ricreazione	23,2	1,4	19,9	1,4	8,6	0,9
Famiglia e valori connessi	14,8	0,9	14,6	1,1	17,4	1,8
Religione e sviluppo spirituale	3,2	0,2	2,1	0,2	0,4	0,1
Diritti civili	3,9	0,2	2,2	0,2	0,2	0,0
Prevenzione criminalità e sicurezza pubblica	1,7	0,1	0,3	0,0	0,3	0,0
<b>Totale</b>	<b>1.717,1</b>	<b>100</b>	<b>1.386,5</b>	<b>100</b>	<b>965,8</b>	<b>100</b>

,0 ,0 ,0

Elaborazione su dati ACRI (2013)

Tabella 7 – Erogazioni in base al ruolo della Fondazione nella realizzazione degli interventi, confronto 2011-2012 (valori percentuali)

Tipo di intervento		2011		2012	
		Importo	Interventi	Importo	Interventi
Sovvenzionamento di opere e servizi	88,4	94,3	86,3	94,1	
Realizzazione diretta della Fondazione	7,9	4,7	9,4	4,9	
Sovvenzionamento di imprese strutturali	3,7	1,0	4,3	1,0	

Fonte: ACRI (2013)

Come mostra la tabella 8, nel 2012 gli interventi che hanno tratto origine da proposte di soggetti terzi hanno costituito il 74,1 per cento del totale (erano il 73,8 nel 2011), impegnando il 64,1 per cento delle risorse (69,2 nel 2011). I progetti originatisi internamente si attestano al 9,2 per cento (contro l'8,4 del 2011) e valgono il 22,6 delle risorse. La quota residua degli interventi (16,7 per cento, sostenuti dal 13,3 delle risorse) è stata selezionata grazie allo strumento dei bandi.

Tabella 8 – Erogazioni delle Fondazioni in base all'origine degli interventi realizzati, confronto 2011-2012 (valori percentuali)

Tipo di intervento	2011		2012	
	Importo	Interventi	Importo	Interventi
Progetti e domande presentate da terzi	69,2	73,8	64,1	74,1
Progetti di origine interna alla Fondazione	17,9	8,4	22,6	9,2
Erogazioni conseguenti a bando	12,9	17,8	13,3	16,7

Fonte: ACRI (2013)

Un ulteriore approfondimento è possibile guardando a *chi* beneficia delle risorse, ossia alle diverse tipologie di soggetti che «perseguono finalità non lucrative di pubblico interesse» (ACRI 2012a). Vi rientrano le realtà non profit – cui nel 2012 è stato destinato il 69,1 per cento delle risorse (64,8 nel 2011) attraverso il 69,4 per cento degli interventi (erano il 67,1) – e le istituzioni pubbliche, cui è andato il restante 30,9 per cento delle risorse e il 30,6 degli interventi. Il dato conferma la crescente propensione delle Fondazioni a operare con le realtà del Terzo settore; insieme a queste le FOB puntano a svolgere un ruolo attivo per il miglioramento della qualità di vita delle comunità di riferimento, in ottica di rete e in applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale. Nello specifico (si veda la tabella 9), tra i beneficiari troviamo Fondazioni<sup>37</sup> (alle quali va il 31,5 per cento delle risorse totali), associazioni (13,3), organizzazioni di volontariato

<sup>37</sup> Si sottolinea in particolare il peso assunto delle Fondazioni di comunità, di cui si tratta nel capitolo 5 di questo *Rapporto*, sviluppatasi grazie all'azione di diverse Fondazioni di origine bancaria.

(5,7), cooperative sociali (2,5), associazioni di promozione sociale (2 per cento). Il 16,2 per cento è destinato alla categoria «Altri organismi privati» in cui rientrano numerosi enti non contemplati nella precedente classificazione, incluse, fra l'altro, le istituzioni religiose. Tra i soggetti pubblici si distinguono gli enti pubblici non territoriali – scuole, università, strutture sanitarie, strutture di accoglienza e beneficenza – che ricevono l'11,4 per cento delle erogazioni complessive, gli enti locali (17,4) e le amministrazioni centrali, destinatarie tuttavia solo del 2 per cento delle risorse.

Tabella 9 – Distribuzione delle erogazioni delle Fondazioni per soggetto beneficiario, 2012 (valori percentuali)

Soggetti	Im- porto	Inter- venti
Fondazioni	31,5	13,4
Associazioni private	11,3	25,4
Organizzazioni di volontariato	5,7	3,5
Cooperative sociali	2,5	3,5
Associazioni di promozione sociale	2,0	5,8
Altri soggetti privati	16,2	17,2
Enti locali	17,4	16,7
Enti pubblici non territoriali	11,4	10,7
Amministrazioni centrali	2,0	3,5
Totale	100,0	100,0

Fonte: ACRI (2013)

Quanto alle erogazioni *in pool* (cfr. il paragrafo precedente), nel 2012 si sono ridotte leggermente rispetto all'anno precedente in termini sia di importi erogati (dal 14,9 al 13,4 per cento) sia di numero di iniziative (dal 5,5 al 3,9 per cento; tabella 10). I partner più ricorrenti risultano essere gli enti della pubblica amministrazione, con il 39,6 per cento dei casi censiti (erano il 31 nel 2011), cui seguono diversi soggetti del Terzo settore, impegnati nel 17 per cento dei casi (dato invariato rispetto al 2011). La quota residua vede un ventaglio particolarmente eterogeneo di partner: enti ecclesiastici, organizzazioni internazionali, enti di ricerca, strutture socio-sanitarie, imprese, eccetera (ACRI 2013).

Tabella 10 – Distribuzione delle erogazioni delle Fondazioni in base al coinvolgimento di altri soggetti erogatori, 2012 (valori percentuali)

Tipo di erogazione	2011		2012	
	Importo	Interventi	Importo	Interventi
Senza coinvolgimento di altri soggetti erogatori	85,1	94,5	86,6	96,1
In pool	14,9	5,5	13,4	3,9

Fonte: ACRI (2013)

Per quel che riguarda la localizzazione degli interventi (tabella 11), nel 2012 le FOB ne hanno realizzato il 75,8 per cento nella provincia in cui hanno sede, sostenendoli con il

62,6 per cento delle erogazioni. Se invece che alla provincia si guarda alla regione di insediamento, il dato sale al 91 per cento in termini di importi e al 96,7 per numero di interventi. Le Fondazioni si confermano dunque molto legate ai territori e comunità di riferimento e anzi fanno registrare un aumento, seppur lieve, dell'incidenza delle erogazioni «di prossimità» rispetto agli anni precedenti, nonché una conseguente diminuzione di quelle effettuate a livello nazionale. Tra il 2007 e il 2012, infatti, nonostante l'aumento della quota di interventi realizzati (dal 1,5 al 2,5 per cento), l'importo delle erogazioni «nazionali» subisce un drastico ridimensionamento, passando dal 7,1 allo 0,9 per cento.

Tabella 11 – Localizzazione degli interventi delle Fondazioni per unità geografica di riferimento, 2007, 2009 e 2012 (valori percentuali)

Localizzazione degli interventi	2007		2009		2012	
	Importo	Interventi	Importo	Interventi	Importo	Interventi
Provincia sede della Fondazione	53,4	73,3	64,3	78,4	62,6	75,8
Altre province della stessa regione della Fondazione	34,3	21,5	24,8	15,7	28,4	20,9
Altre regioni della stessa ripartizione geografica	2,2	1,5	2,2	1,4	1,7	1,6
Altre ripartizioni geografiche	3,0	2,1	3,1	2,8	4,6	0,8
Territorio nazionale	7,1	1,5	5,7	1,7	0,9	2,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazione su dati ACRI (2013)

I dati finora visti consentono di formulare alcune considerazioni. Come si è detto, il momento storico contingente ha praticamente dimezzato nel giro di cinque anni le capacità erogative delle FOB. Tuttavia, viste le crescenti difficoltà sul fronte sociale, le FOB hanno scelto di aumentare il loro impegno verso interventi riconducibili al welfare, il che si è tradotto in una netta crescita di tale tipologia di interventi in termini di peso percentuale sul totale delle erogazioni. Le Fondazioni, inoltre, si rivelano sempre più orientate al coinvolgimento di soggetti terzi, per quanto riguarda sia l'ideazione degli interventi sia la loro implementazione. Una quota consistente di tali soggetti è riconducibile al settore privato (profit e non profit), ma non va dimenticato il crescente coinvolgimento degli attori pubblici, soprattutto locali, che a causa della mancanza di risorse sempre più spesso si rivolgono alle Fondazioni per lo sviluppo di partnership e progetti congiunti, parte dei quali in passato avrebbero realizzato autonomamente.

### 5.3. Risorse delle FOB e risorse pubbliche: un rapporto su cui riflettere

Le FOB, dunque, garantiscono ogni anno importanti erogazioni destinate al sostegno di iniziative che traggono origine sia da soggetti appartenenti alla società civile sia da soggetti riconducibili alla sfera pubblica, e grazie alla rinnovata consapevolezza del proprio ruolo e alla loro autonomia sono sempre più perno di reti votate allo sviluppo sociale del territorio.

Di fronte alle difficoltà crescenti dello Stato e degli enti territoriali, vi è stato peraltro chi ha avanzato l'ipotesi che le Fondazioni, applicando una sorta di «sussidiarietà al contrario», possano svolgere un'azione di sostituzione dell'ente pubblico, destinando alle amministrazioni risorse proprie o sostituendosi loro quali finanziatrici di iniziative affi-

date a soggetti terzi (Barbetta 2008 e 2013). In questo senso non è mancato neanche chi ha proposto di «espropriare le fondazioni bancarie» per mettere in ordine i conti pubblici (Zingales 2011)<sup>38</sup>. Dopo la lunga trafila che ha condotto all'attuale fase di sviluppo delle Fondazioni, dunque, l'opzione avanzata da alcuni sarebbe quella di tornare a una situazione in cui il pubblico assuma, se non sulla carta quanto meno nella sostanza, il controllo delle risorse delle FOB. Questa idea, tuttavia, oggi appare difficilmente percorribile, poco ragionevole e in parte priva di lungimiranza.

Lo è anzitutto per ragioni prettamente economiche. Guardando alla composizione della spesa pubblica italiana, è facile rendersi conto di come le seppur cospicue risorse delle Fondazioni rappresentino una goccia nel mare rispetto al bilancio dello Stato e ai rischi e bisogni sociali cui esso risponde attraverso le proprie politiche e i propri interventi. Se le FOB, per assurdo, fossero state chiamate a destinare l'ammontare complessivo delle erogazioni 2011 a uno qualunque degli ambiti in cui lo Stato fatica a garantire risorse adeguate, il loro contributo sarebbe risultato assai meno significativo di quanto si tende a immaginare. Nel 2011, ad esempio, lo Stato ha speso all'incirca 38 miliardi di euro per garantire servizi riconducibili all'ambito dell'Assistenza sociale (Istat 2012). Se le erogazioni delle FOB di quell'anno (1.092 milioni di euro) si fossero concentrate unicamente in tale ambito, le risorse a disposizione sarebbero certo aumentate, ma del 3 per cento appena. Un dato non certo clamoroso, in particolare se si tiene conto che tutte le altre aree di intervento delle FOB almeno per un anno non avrebbero ricevuto alcun tipo di sostegno. Il discorso potrebbe essere replicato per tanti altri ambiti – quello educativo, quello sanitario, quello previdenziale, eccetera – ma il risultato sarebbe lo stesso: le erogazioni inciderebbero in misura minima sull'ammontare complessivo destinato dalle istituzioni pubbliche a rispondere ai bisogni dei cittadini<sup>39</sup>. Questo discorso, inoltre, varrebbe anche se le Fondazioni non si limitassero a impiegare le risorse utilizzate per le erogazioni ma mettessero sul piatto il loro patrimonio complessivo. Per qualche mese, forse per qualche anno, questo denaro potrebbero coprire alcune delle «mancanze» pubbliche, ma c'è da chiedersi quali sarebbero le conseguenze se le Fondazioni smettessero di svolgere il ruolo che con tanta fatica si trovano ora a ricoprire.

## 6. QUAL È IL VALORE AGGIUNTO DELLE FONDAZIONI?

La capacità di erogare risorse rappresenta sicuramente un aspetto importante delle attività delle Fondazioni, ma, come si è visto nel paragrafo precedente, non può essere considerata il loro unico valore aggiunto. Per quanto cospicue, le disponibilità finanziarie delle Fondazioni incidono solo parzialmente sui molteplici bisogni che caratterizzano la società italiana in questo delicato frangente storico. C'è quindi da chiedersi: quali altri elementi rendono tali realtà capaci di garantire benefici importanti per i propri territori di riferimento e non solo?

<sup>38</sup> Si ricorda in questo senso il lungo e articolato dibattito (peraltro, ancora in corso) su numerosi organi di stampa nazionali che ha visto coinvolti, tra i più critici, Roberto Perotti, Luigi Zingales, Tito Boeri e Luigi Guiso.

<sup>39</sup> Alcuni ragionamenti interessanti in questo senso sono proposti da Barbetta (2013), che sottolinea ad esempio come nel momento di massima capacità erogativa (1,7 miliardi di euro) le Fondazioni avrebbero potuto coprire all'incirca 5 giorni della spesa sanitaria complessiva – intorno ai 110 miliardi di euro – sostenuta dallo Stato nel 2010.

<sup>40</sup> Attraverso lo spesso disatteso art. 118, comma 4.

### 6.1. La capacità di generare reti e innovazione sociale

Le Fondazioni, come emerge dalle pagine precedenti, si sono progressivamente dimostrate in grado di assumere ruoli che nessun altro soggetto, pubblico o privato che sia, è oggi in grado di svolgere con pari efficacia.

In primo luogo, nell'ottica del principio di sussidiarietà orizzontale affermato dalla Costituzione<sup>40</sup>, esse sostengono principalmente iniziative provenienti dalla società civile, valorizzando ruolo e competenze delle realtà che le promuovono e le realizzano. Lo fanno non solo garantendo loro risorse finanziarie significative, ma accompagnandole sempre più spesso in percorsi caratterizzati da un confronto continuo su finalità, modalità di realizzazione e perseguimento degli obiettivi. Le Fondazioni si stanno progressivamente dimostrando capaci di creare rapporti privilegiati con le molteplici realtà con cui entrano quotidianamente in contatto, ponendole a loro volta in relazione reciproca attraverso reti di rapporti che consentono di mettere in comune competenze e conoscenze. Su tanti territori stanno così nascendo reti e collaborazioni atte a individuare le esigenze locali e le migliori opzioni per farvi fronte. In diversi casi sono nate partnership che coinvolgono soggetti pubblici e privati, istituzionali e non profit, nazionali e locali, che hanno dato vita a esperienze innovative ed esemplari per affrontare le sfide emergenti a livello territoriale e, in alcuni casi, anche nazionale. Le FOB, infatti, oltre a mettere in comunicazione realtà che autonomamente non è detto collaborerebbero, vedono nella propria capacità di fare rete la leva della loro attitudine a sostenere l'innovazione sociale. Nel caso delle Fondazioni, innovare socialmente non significa, come alcuni pensano, sviluppare strategie erogative eccentriche e inusuali, quanto piuttosto sviluppare azioni che possano tracciare nuove vie attraverso cui affrontare i problemi.

Se le FOB non posseggono risorse economiche sufficienti a sostituire l'intervento pubblico in ambiti specifici di bisogno, hanno tuttavia la possibilità di offrire «azioni dimostrative» rivolte a coloro i quali dispongono delle forze necessarie ad affrontare i bisogni su scala più ampia: come, appunto, le pubbliche amministrazioni. Le Fondazioni possono identificare le cause di certi problemi, analizzare le risposte fornite fino a quel momento, ipotizzare soluzioni alternative e individuare le strade per realizzarle attraverso la collaborazione con i soggetti giudicati più funzionali allo scopo. Sviluppano, conseguentemente, processi mirati di sperimentazione che, valutati sia *in itinere* che *ex post*, possono, se positivi, esser promossi e diffusi presso quei soggetti che detengono le capacità per amplificarli e diffonderli. È una peculiarità non scontata, poiché ogni azione innovativa, per quanto orientata a determinare esiti benefici, porta con sé incertezza e rischi che molti altri soggetti non potrebbero o saprebbero affrontare (Corsico e Messa 2011, Barbetta 2008 e 2013).

La natura peculiare delle FOB consente loro di evitare alcuni vincoli e difficoltà tipici dell'azione pubblica. Ad esempio, esse sono affrancate dalle dinamiche elettorali, che vincolano invece le pubbliche amministrazioni. Queste ultime tendono infatti a non intervenire in risposta a problemi magari complessi che pesano su frange marginali, preferendo piuttosto occuparsi di tematiche più ampie che possano garantire consenso diffuso. Sempre in questo senso, le FOB agiscono indipendentemente dal ciclo elettorale, attivandosi per la realizzazione di interventi anche di lungo periodo in momenti in cui la politica locale non si azzarderebbe ad agire. In secondo luogo, le Fondazioni non sono soggette alle logiche burocratiche che tendono a indebolire l'azione innovativa, ma go-



dono di una flessibilità che permette loro di operare in maniera assai più libera e incisiva (Barbetta 2013).

### *6.2. Alcuni esempi concreti nell'ambito del contrasto alla crisi*

Sono numerose le esperienze esemplificative dell'impegno delle Fondazioni in ottica di innovazione sociale<sup>41</sup>. Basta guardare ai numeri degli interventi effettuati per intuire quante specificità interessanti sono maturate nel corso di questi anni. Ne proponiamo tre che abbiamo avuto modo di conoscere da vicino nel corso del nostro lavoro di ricerca e che, in maniera diversa, seguendo cioè modalità specifiche attinenti al contesto in cui si sono sviluppate, ben rappresentano la capacità di innovazione sociale propria delle FOB.

**Il progetto Trapezio dell'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo.** La crisi economica di questi anni ha portato a un marcato indebolimento del ceto medio e al relativo aumento del numero dei cosiddetti «vulnerabili», ossia coloro che, pur trovandosi improvvisamente in grave difficoltà economica, non si considerano e non vengono considerati poveri. Sempre più spesso, persone che vivono in condizioni di «normalità» si trovano infatti catapultate – per effetto di un avvenimento destabilizzante, riconducibile nella maggior parte dei casi alla crisi – in una situazione di disagio economico e sociale che non sono in grado di fronteggiare autonomamente, e che li spinge verso la povertà. Il progetto Trapezio si propone di avvicinare e sostenere tali soggetti offrendo loro le risorse adeguate per contrastare efficacemente il rischio di esclusione sociale. L'obiettivo è quello di prevenire la povertà attraverso un processo di stabilizzazione e inversione della condizione personale, fino al recupero dell'indipendenza economica del soggetto.

Il progetto, sviluppatosi sul territorio della città di Torino, opera attraverso una logica, volutamente, non solo erogativa: questa prevede il lavoro preliminare di progettazione di un percorso individuale, presuppone il coinvolgimento attivo dei beneficiari e mira all'intervento di una pluralità di soggetti che lavorino in rete. Punta cioè sul rilancio della persona tramite la definizione di un progetto di lungo periodo, studiato in base al caso specifico e con un forte coinvolgimento del beneficiario. Le fasi di attività sono quattro. La prima, di selezione, valuta la presenza di tre requisiti: la situazione di equilibrio preesistente, la presenza di un avvenimento destabilizzante e il rischio connesso di impoverimento economico. La seconda, di accoglienza, prevede analisi, approfondimento e valutazione di sostenibilità di un progetto dedicato specificamente al beneficiario. C'è poi la fase di consulenza, con il supporto alla progettazione del percorso e il sostegno alla realizzazione. Lo *step* finale è costituito dal patto che coinvolge il destinatario, l'Ufficio Pio e la Compagnia di San Paolo. Con la sottoscrizione del patto si avviano le attività previste, l'erogazione di un sostegno economico, il monitoraggio del percorso e la predisposizione di un'eventuale «restituzione» dell'aiuto. Interessante è anche il cambio di mentalità proposto dal progetto: i «vulnerabili» spesso rinunciano a chiedere aiuto per non essere stigmatizzati socialmente, nascondendo disagio e difficoltà. Il percorso di inclusione porta invece i «trapezisti» non a nascondersi, ma anzi ad assumere con orgoglio il proprio ruolo: oggi sono beneficiari di un aiuto, domani contribuiranno allo sviluppo del progetto restituendo quel che possono, in termini di

<sup>41</sup> Molte di esse sono state descritte su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it). Si rimanda all'elenco alla fine del capitolo dove sono segnalate le più interessanti.

contributo economico, tempo, professionalità, e soprattutto diffondendo la conoscenza dell'iniziativa nella loro comunità e individuando a loro volta «vulnerabili» che potrebbero beneficiare dell'iniziativa (Interviste 4, 5 e 6).

Il progetto è stato realizzato dall'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo, ente strumentale dell'omonima fondazione, che si occupa di realizzare interventi in ambiti sociali specifici<sup>42</sup>, individuati sulla base degli indirizzi generali stabiliti dalla Compagnia. I partner del progetto sono una quarantina, tra cui enti non profit, istituzioni pubbliche e soggetti privati, cui si aggiunge tutta la rete interna dell'Ufficio Pio e della Compagnia di San Paolo<sup>43</sup>.

**Il progetto Amministratore di Sostegno di Fondazione Cariplo.** La legge n. 6 del 2004 ha introdotto l'istituto giuridico dell'Amministrazione di sostegno (art. 404 e ss. C.C.), con l'obiettivo di tutelare quei soggetti che si trovano in condizione di fragilità a causa di disabilità intellettiva, disagio psichico, patologie degenerative e invalidanti o problemi di dipendenza. A differenza di interdizione e inabilitazione, strumenti con funzione analoga già presenti nell'ordinamento, l'istituto non si concentra unicamente sulla tutela del patrimonio, ma prevede la nomina di un amministratore che, nello svolgimento dei suoi compiti, tenga conto tanto dei bisogni quanto delle «aspirazioni» del beneficiario, cambiando così l'approccio dell'ordinamento nei confronti dei soggetti fragili. Tuttavia, nonostante le positive innovazioni, l'applicazione si è rivelata tutt'altro che semplice. La necessaria collaborazione fra le varie realtà presenti sul territorio, nonché la preparazione richiesta tanto ai soggetti che vogliono diventare amministratori quanto ai congiunti dei beneficiari, si sono infatti sviluppate in maniera limitata e disomogenea, a volte anche in contrasto con i principi della normativa stessa.

Questa situazione ha spinto Fondazione Cariplo a sviluppare nel 2009 il progetto Amministratore di Sostegno (AdS), con l'obiettivo di creare condizioni adeguate alla diffusione dell'istituto nella Regione Lombardia. Per far questo si è scelto di coinvolgere e valorizzare tutti i soggetti previsti dalla legge: organizzazioni del Terzo settore, enti locali, Aziende sanitarie locali, ordini professionali e perfino i tribunali, spesso considerati come una *turris eburnea* restia a entrare in relazione con altri attori non istituzionali.

Grazie al coordinamento fra l'associazione Oltre di Noi la Vita, l'associazione Ledha, il Comitato per la Gestione del Fondo Speciale per il Volontariato (CO.GE.) e il Centro Servizi per il Volontariato della Lombardia, è stato possibile dar vita a una serie di reti in grado di diffondere il ricorso allo strumento. Oggi su tutte le 15 aree operative delle ASL lombarde sono nate reti per la protezione giuridica delle persone fragili attraverso l'AdS, e complessivamente ben 239 associazioni risultano impegnate in diversi settori: disabilità, terza età, salute mentale, fragilità adulta, dipendenza. Sono associazioni che magari avevano già lavorato insieme su singoli progetti, ma non si erano mai impegnate in maniera sistematica. Queste realtà hanno sviluppato 327 azioni locali di sensibilizzazione, 65 percorsi formativi dedicati a famiglie e volontari, 43 momenti di formazione destinati agli operatori sociali; hanno creato 92 sportelli o punti di prossimità/incontro e sviluppato interlocuzioni *ad hoc* coi tribunali. In questi anni sono stati formati 386 amministratori di sostegno (272 nominati) certificati e registrati in 7 elenchi regionali (Bandera 2012c e 2013b).

<sup>42</sup> Nello specifico, i mandati dell'Ufficio Pio sono Accoglienza e ascolto, Orientamento, Assistenza e sostegno, Integrazione sociale e promozione personale, Prevenzione, Promozione culturale.

<sup>43</sup> Per maggiori informazioni sul progetto Trapezio e sulle attività dell'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo si rimanda a Mallone (2011), Bandera (2012b), Maino e Zamboni (2013).

Le persone fragili hanno così potuto disporre dell'aiuto di volontari adeguatamente formati, sinceramente interessati alla loro condizione e capaci di sostenerle nel tempo. Contemporaneamente le organizzazioni non profit hanno potuto costruire reti forti, in grado di interagire in modo competente con le istituzioni del territorio su diversi livelli operativi. Anche i tribunali hanno raggiunto risultati importanti: il sistema così congegnato evita che possano verificarsi abusi dell'istituto, oltre a supportare famiglie e operatori nella predisposizione dei ricorsi, evitando aggravii su cancellerie e giudici tutelari. Da ultimo, amministrazioni locali e ASL ricevono meno nomine istituzionali da parte delle strutture giudiziarie, o comunque sono in grado di gestirle con il supporto delle organizzazioni non profit appartenenti alle reti.

Per il futuro, l'obiettivo del progetto è lo sviluppo di un modello che razionalizzi le reti senza soffocare le diverse esperienze territoriali cresciute nel tempo. Per far questo, in primo luogo è stato costruito un sistema di comunicazione integrato, che da un lato ha permesso di specificare l'identità del progetto verso l'esterno, dall'altro ha garantito a tutti i soggetti coinvolti nelle diverse aree ASL di entrare in contatto fra loro, rispondendo a un'esigenza di comunicazione interna non scontata. Un ulteriore e più sostanziale contributo è venuto inoltre dalla Regione Lombardia, che il 16 gennaio 2013 ha emesso le linee guida in materia di amministrazione di sostegno (Delibera n. 4696), una presa d'atto istituzionale di ciò che si era fatto negli anni finalizzata a consolidarlo. Le linee indicano obiettivi e azioni, soggetti incaricati di svolgerle, destinatari e luoghi di svolgimento delle stesse. Attraverso di esse la Regione si propone, sulla base delle esperienze individuate negli ultimi quattro anni, di far sì che tutti i cittadini lombardi abbiano le stesse possibilità di scegliere un sistema di tutela giuridica realmente efficace.

Il progetto AdS rappresenta un caso emblematico in cui emerge palesemente come, al di là del contributo economico<sup>44</sup>, il lavoro di coordinamento e raccordo svolto da una Fondazione possa permettere la collaborazione tra soggetti diversi nel perseguimento di un obiettivo individuato come importante per la vita delle persone più fragili e vulnerabili della comunità.

**I progetti di contrasto alla povertà abitativa della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo.** La persistenza della crisi, e in particolare le sue ricadute occupazionali e sociali, stanno provocando un aumento della domanda di interventi di sostegno proveniente da larghe quote di popolazione in difficoltà. Per questa ragione, fin dall'inizio del 2009 la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo ha monitorato la situazione del territorio attraverso costanti contatti con gli enti pubblici e mettendo a punto strumenti innovativi di intervento a favore delle fasce maggiormente colpite. Di fronte all'aggravarsi dei problemi, nel 2011 Fondazione CRC ha scelto di varare un piano straordinario da 1,8 milioni di euro sviluppando un programma articolato di misure integrate<sup>45</sup>. Nel 2012 ha deciso di rinnovare l'impegno, avviando un nuovo Piano di contrasto alle conseguenze sociali della crisi, per un valore totale di 2,2 milioni di euro<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> Dal 2009 al 2012 il progetto ha goduto di uno stanziamento complessivo da parte di Fondazione Cariplo pari a 1,9 milioni di euro.

<sup>45</sup> Fra gli obiettivi espliciti figuravano il sostegno all'emergenza povertà, il rafforzamento del progetto di microcredito Fiducia, la strutturazione di percorsi di tirocinio retribuito in azienda per disoccupati, l'implementazione di misure di risposta all'emergenza abitativa e lo sviluppo di azioni di sostegno finanziario alle cooperative sociali. Per approfondimenti sul tema si rimanda a Maino (2012).

<sup>46</sup> Il secondo Piano anticrisi si è sviluppato lungo tre direttrici principali: il sostegno alle persone e alle famiglie per fronteggiare le situazioni di disagio economico e sociale; il sostegno all'occupazione

Sia nel primo che nel secondo Piano era presente un progetto dedicato alla povertà abitativa<sup>47</sup>, denominato EmergenzaCasa, che si rivolge ai nuclei familiari sfrattati o a rischio sfratto e si articola in due misure distinte, dirette l'una a prevenire situazioni di emergenza abitativa, l'altra a implementare azioni di supporto ai nuclei familiari che abbiano già ricevuto ingiunzione di sfratto o ne abbiano subito l'esecuzione.

La misura 1, preventiva, consiste nell'erogazione a nuclei familiari in difficoltà dei contributi *una tantum* volti a sostenere i costi di locazione sul mercato privato. Dopo la raccolta delle domande di contributo da parte delle famiglie in difficoltà in ognuno dei Comuni coinvolti nel progetto, le Commissioni locali per l'emergenza abitativa<sup>48</sup> valutano le diverse richieste e individuano le famiglie destinatarie del sostegno economico. In caso di valutazione positiva, il contributo viene erogato direttamente ai proprietari degli immobili, ma solo a seguito della sottoscrizione di Patti di solidarietà, strumenti di intercettazione e mediazione utilizzati dalle Commissioni per prevenire situazioni di emergenza abitativa e di potenziale conflittualità sociale<sup>49</sup>.

La misura 2, pensata per gestire le situazioni di sfratto, prevede azioni di supporto per i nuclei familiari che si trovano in situazioni di emergenza abitativa (che hanno cioè già ricevuto ingiunzione di sfratto o ne hanno subito l'esecuzione) attraverso diversi strumenti individuati come idonei dalle Commissioni. Questi strumenti sono: progetti di accompagnamento individualizzato nei confronti di famiglie sfrattate; campagne di informazione, sensibilizzazione e coinvolgimento della comunità locale (imprese, associazioni, parrocchie, cittadini, eccetera) in iniziative di solidarietà e intervento attivo a favore degli sfrattati; ristrutturazione di immobili, per ampliare le disponibilità di alloggi finalizzati all'accoglienza temporanea<sup>50</sup>; attivazione di Fondi di garanzia per i proprietari degli immobili disponibili a locarli a condizioni di particolare favore.

La prima edizione di EmergenzaCasa ha potuto contare su un budget complessivo di 600.000 euro, messi a disposizione da Fondazione CRC. Grazie a esso 267 delle oltre 900 domande pervenute per i contributi *una tantum* sono state soddisfatte e 267 Patti di solidarietà sono stati stipulati con i proprietari degli alloggi. Con queste risorse, unitamente a quelle stanziare dai Comuni interessati, è stato inoltre possibile avviare 16 ristrutturazioni di unità abitative per l'accoglienza di nuclei familiari, dove sono in fase di sperimentazione anche iniziative di *social housing* e *co-housing*. Gli interventi sono realizzati in collaborazione con le amministrazioni delle sette principali città della provincia

per favorire l'inserimento dei giovani e il reinserimento degli adulti espulsi dal mercato del lavoro; il sostegno alle imprese per favorire l'accesso al credito e per sostenere e rafforzare la loro *mission* sociale.

<sup>47</sup> Per le tematiche legate alla povertà abitativa si rinvia al capitolo 8 di questo *Rapporto*, dedicato all'*housing* sociale.

<sup>48</sup> In ognuno dei comuni coinvolti sono state costituite Commissioni composte da rappresentanti di: Fondazione CRC, Comune, Ente gestore dei servizi socio-assistenziali, Caritas ed eventuali altre associazioni locali impegnate sul tema casa.

<sup>49</sup> Al fine di richiamare le parti in causa, inquilini e proprietari, a un comune senso di responsabilità, prima del versamento del contributo viene richiesta la sottoscrizione di un accordo con la Commissione che prevede, obbligatoriamente, la non attivazione di ingiunzioni di sfratto per almeno 6 mesi e l'informazione alla Commissione stessa circa eventuali morosità o altre problematiche; e, facoltativamente, la riduzione del canone locatizio, la rinegoziazione dei contratti di locazione nell'ambito di contratti a canone concordato, il condono dei debiti pregressi (parziale/totale) o l'anticipo di future mensilità.

<sup>50</sup> Gli alloggi possono essere di proprietà dei soggetti costituenti le Commissioni locali o di altri enti pubblici o privati, a cui è richiesto un cofinanziamento per un ammontare non inferiore al 30 per cento del costo dei lavori.

di Cuneo (Alba, Bra, Cuneo, Fossano, Mondovì, Saluzzo, Savigliano), dei quattro Consorzi socio-assistenziali<sup>51</sup> e delle Caritas diocesane e parrocchiali di riferimento, e con varie associazioni locali.

A fronte del numero crescente di domande provenienti dal territorio e dei buoni risultati della prima edizione, Fondazione CRC ha deciso di ripetere l'esperienza con EmergenzaCasa2, ampliando il budget disponibile (salito a 750.000 euro) e allargando il numero di Comuni coinvolti.<sup>52</sup> Al di là dell'impegno economico, la Fondazione, con questo progetto, si è dimostrata capace di mettere in relazione diverse realtà territoriali che a vario titolo si occupano di problemi abitativi. La collaborazione fra i partner ha consentito di avviare o strutturare politiche innovative e flessibili che hanno ad esempio permesso la responsabilizzazione diretta ed esplicita di proprietari e inquilini con la creazione dei Patti di solidarietà.

## **7. FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA: VERSO UN SISTEMA INTEGRATO A LIVELLO NAZIONALE?**

In anni recenti, oltre alle partnership fin qui analizzate e rivolte a soggetti pubblici e privati insediati nel territorio di riferimento, le Fondazioni hanno scelto di sviluppare nuove forme di collaborazione reciproca.

Talvolta, infatti, alcune problematiche si estendono oltre i confini localistici in cui tradizionalmente operano le singole Fondazioni, richiedendo la costituzione di reti che permettano una più adeguata copertura geografica. In altri casi il peso economico previsto di un progetto richiede una mobilitazione di risorse che nessuna Fondazione potrebbe investire da sola. Oppure, ancora, può emergere la necessità di aggregare competenze complementari delle singole Fondazioni, derivanti dalle specializzazioni maturate nelle rispettive esperienze, per affrontare con maggiore efficacia iniziative complesse e altamente innovative. L'impegno comune delle Fondazioni può infine fondarsi anche su obiettivi condivisi di efficienza e razionalizzazione, così evitando la frammentazione e dispersione di utilità prodotte e convogliando gli sforzi in modo sincronico e di maggiore impatto.

L'impulso che origina queste partnership di sistema è riconducibile a due tipiche modalità di avvio dei progetti. Da un lato, alcune Fondazioni maturano autonomamente la decisione di mettere in comune con altre esperienze competenze e risorse per la realizzazione di uno specifico progetto condiviso. Dall'altro, l'impulso nasce in ambito ACRI, i cui organi associativi configurano ipotesi di progettualità comuni, di portata spesso nazionale, proponendo un'adesione volontaria a quegli enti che ne condividano le finalità. Vediamo di seguito alcune esperienze di queste partnership di sistema, che mostrano il profilo di ruolo e di responsabilità sociale che vanno assumendo le Fondazioni a livello non solo locale ma anche nazionale.

### *7.1. Alcuni esempi di partnership sistemiche già in essere*

<sup>51</sup> Consorzio Socio-Assistenziale Alba Langhe Roero, Consorzio Socio-Assistenziale del Cuneese, Consorzio Socio-Assistenziale del Monregalese, Consorzio Monviso Solidale.

<sup>52</sup> Si aggiungono le amministrazioni di Boves, Borgo San Dalmazzo, Busca e Racconigi.

Fra le partnership di sistema rientra sicuramente la già citata Fondazione CON IL SUD (cfr. box 1), nata nel 2006 grazie all'impegno di 77 delle 88 fondazioni bancarie presenti nel paese. Fin dall'inizio, infatti, essa ha goduto di ingenti risorse, oltre che di competenze operative e manageriali, provenienti dal sistema delle Fondazioni facenti riferimento all'ACRI. Grazie all'azione dell'ACRI, inoltre, sono state sviluppate iniziative a sostegno del mondo del volontariato e della cooperazione internazionale, costituiti fondi destinati a situazioni emergenziali o di particolare rilevanza istituzionale, implementati progetti di sviluppo territoriale.

**Fondo nazionale iniziative comuni.** Il Fondo nazionale iniziative comuni è il risultato di una decisione dell'Assemblea ACRI dell'aprile 2012. L'idea del Fondo nasce dall'esigenza, più volte emersa nel corso degli anni, di fornire risposta a situazioni eccezionali di carattere sia emergenziale sia istituzionale: situazioni, cioè, in cui risulta opportuno un intervento comune e corale delle Fondazioni a fronte di esigenze ritenute prioritarie o di particolare rilevanza generale. Si fa ad esempio riferimento all'intervento post-terremoto in Abruzzo, a Haiti e in Emilia (cfr. *infra*), o agli interventi sviluppati in occasione delle celebrazioni del 150° anniversario dell'Unità d'Italia, o ancora allo sviluppo di forme di cooperazione internazionale nell'Africa subsahariana. Le iniziative citate sono state realizzate con un'azione di chiamata a raccolta di risorse finanziarie attivata dall'ACRI nei confronti delle Fondazioni associate al manifestarsi della specifica esigenza. Questa modalità di raccolta, non essendo pianificabile visto il carattere impreveduto ed emergenziale di alcuni interventi, si è spesso inserita in maniera estemporanea nell'attività ordinaria delle Fondazioni, con conseguenti difficoltà nel reperimento delle risorse in tempi brevi.

Per ovviare a questo inconveniente, si è pertanto deciso di dar vita al Fondo nazionale iniziative comuni, che ha lo scopo di raccogliere in maniera sistematica le risorse da parte delle Fondazioni aderenti. Al fine di garantire sia una omogenea contribuzione sia la coerenza fra impegno a favore del Fondo e risorse disponibili in capo a ciascuna Fondazione, gli importi annuali di contribuzione sono determinati sulla base di una percentuale dell'avanzo di gestione, al netto degli accantonamenti a riserva patrimoniale o a copertura di disavanzi pregressi. Le iniziative cui destinare le risorse del Fondo sono individuate dagli organi ACRI, che possono così contare preventivamente su un ammontare noto di risorse disponibili. All'iniziativa hanno finora aderito 78 Fondazioni associate, le quali hanno siglato con ACRI un protocollo quinquennale, efficace a partire dal 2012, che regola i reciproci impegni. Nel 2012 le Fondazioni aderenti hanno accantonato una quota pari allo 0,3 per cento dell'avanzo di gestione, per un valore di circa 2,5 milioni di euro.

**Progettazione sociale: sostegno ai progetti delle organizzazioni di volontariato.**

Il 23 giugno 2010 ACRI, organismi di rappresentanza nazionale del volontariato (Forum Terzo Settore, Consulta Nazionale Permanente del Volontariato presso il Forum, Convol) e organi di coordinamento nazionale dei Centri di servizio per il volontariato e dei Comitati di gestione dei fondi speciali per il volontariato ex art. 15 legge 266/1991 (CSVnet e Consulta Nazionale dei Comitati di Gestione, CO.GE.) hanno sottoscritto un accordo di durata quinquennale finalizzato a rinnovare il sostegno alla Fondazione CON IL SUD e a promuovere e rafforzare l'iniziativa delle Fondazioni a favore del mondo del volontariato.

Relativamente a quest'ultimo profilo, l'accordo è teso a favorire una più equilibrata

distribuzione regionale dei fondi ai Centri di servizio, correggendo gli effetti sperequativi derivanti dalla forte concentrazione delle Fondazioni nel Centro-Nord del paese, e a stabilizzarne i flussi nel tempo. Tale accordo si è rivelato particolarmente utile nell'ultimo biennio (2011-2012), quando grazie a esso l'andamento sfavorevole degli accantonamenti ex art. 15 legge 266/1991 è stato compensato da assegnazioni integrative delle Fondazioni (più di 27 milioni di euro nei due anni), evitando così un brusco ridimensionamento dei finanziamenti ai CSV e garantendo il mantenimento della piena operatività degli stessi. L'accordo è stato occasione per una razionalizzazione e un innalzamento dei livelli di efficienza del sistema, obiettivi sui quali impegnava tutti i contraenti. In questa ampia e articolata cornice si inserisce la previsione di un contributo delle Fondazioni, aggiuntivo rispetto agli accantonamenti (di legge e facoltativi) riservati ai Centri di servizio, destinato a sostenere i progetti delle organizzazioni di volontariato con erogazioni dirette, mediante bandi gestiti di concerto dalle espressioni locali delle parti sottoscrittrici l'accordo. All'accordo hanno aderito 78 Fondazioni che attraverso i bandi emessi nel 2010 e nel 2011 hanno impegnato un totale di 24 milioni di euro, di cui 13 stanziati nel 2010 e 11 nel 2011. Nell'ottobre 2013, l'accordo è stato rinnovato per il triennio 2014-2016. Nello specifico, prevede di destinare 35 milioni di euro alle attività dei CSV e al funzionamento della CO.GE., nonché ulteriori 12 milioni alla progettazione sociale delle organizzazioni di volontariato. Da segnalare anche l'importante ruolo assunto dalla Fondazione CON IL SUD nella distribuzione delle risorse nelle regioni meridionali, dove la crisi sta avendo gli effetti più pesanti. Alla Fondazione saranno assegnati ulteriori 20 milioni di euro, con l'impegno di riservare un importo annuale pari ad almeno 4,4 milioni al sostegno delle organizzazioni di volontariato operanti al Sud. Ulteriori 2 milioni saranno garantiti dalla stessa Fondazione per sostenere le attività dei CSV operanti nel Mezzogiorno.

**Intervento di solidarietà nei confronti delle popolazioni delle province di Bologna, Ferrara, Modena e Reggio Emilia colpite dal terremoto del 2012.** A seguito degli eventi sismici che nel maggio-giugno 2012 hanno colpito le province di Bologna, Ferrara, Modena e Reggio-Emilia, le Fondazioni hanno aderito all'iniziativa emergenziale promossa dall'ACRI mettendo a disposizione circa 5,2 milioni di euro. Tale importo, sommato a quello destinato singolarmente dalle Fondazioni locali, ha portato a circa 24 milioni il sostegno del mondo delle Fondazioni alla ricostruzione. A fine anno, l'ACRI ha sottoscritto con l'Associazione federativa dell'Emilia-Romagna un protocollo d'intesa per l'impiego delle risorse. Queste sono state destinate al recupero di strutture scolastiche danneggiate, classificate nei comuni delle province di Modena, Ferrara, Reggio Emilia e Bologna secondo la seguente distribuzione delle risorse per provincia: Modena 45 per cento, Ferrara 34, Reggio Emilia 11, Bologna 10 per cento.

**fUNDER35: fondo per l'impresa culturale giovanile.** Diverse fondazioni hanno rilevato come le imprese culturali giovanili siano caratterizzate da grande fragilità strutturale e operativa. La loro esistenza e operatività, infatti, è spesso legata al ciclo di vita dei progetti per i quali ricevono occasionali finanziamenti pubblici e/o privati, e molto di rado riescono a innescare processi capaci di garantire un'attività più consolidata e costante. Nel 2011 è così nato il bando fUNDER35, frutto di un'iniziativa a carattere sperimentale di durata triennale (2012-2014) promossa da 10 FOB<sup>53</sup> in seno alla

<sup>53</sup> L'iniziativa è promossa e sostenuta dalle Fondazioni Cariplo, Banco di Sardegna, Cariparma, Livorno, Cassa di Risparmio della Spezia, Cassa di Risparmio di Lucca, Cassa di Risparmio di Mo-

Commissione per le attività e i beni culturali dell'ACRI. Il bando intende selezionare e accompagnare le migliori *start up* giovanili che operano in campo culturale, incentivando quei soggetti che, oltre a distinguersi per la qualità dell'offerta culturale nonché per una corretta politica del lavoro, si prefiggano chiari obiettivi di sostenibilità economica tramite specifici progetti di miglioramento. Vengono quindi sostenuti interventi tesi all'efficienza gestionale e a rendere sostenibili nel tempo le imprese e le loro attività attraverso azioni mirate a: 1) consolidare/valorizzare la struttura organizzativa; 2) rinnovare modalità e strumenti di produzione; 3) attivare collaborazioni stabili e aggregazioni/fusioni con altri soggetti del settore, nella prospettiva di realizzare economie di scopo e di scala.

Nel 2012, su un totale di 59 progetti pervenuti, ne sono stati finanziati 15 per un importo complessivo di 1.070.000 euro, 900.000 dei quali destinati ai vincitori del bando e 170.000 al sostegno dei costi di gestione. Per il 2013 l'ammontare previsto del fondo è di 1 milione di euro, interamente destinato ai vincitori del bando.

**Progetto sviluppo del territorio.** È un progetto sperimentale per la promozione dello sviluppo locale, attraverso il sostegno e la valorizzazione delle identità dei territori di riferimento. Il progetto, coordinato dall'ACRI, si propone di definire una nuova modalità di intervento integrato<sup>54</sup>. L'intento è quello di promuovere la cooperazione tra i diversi attori locali, espressione delle realtà istituzionali, produttive e sociali, intorno ad assi di sviluppo imperniati sui punti di forza di ciascun territorio e rispetto ai quali le risorse delle Fondazioni possano essere un seme di innovazione. Il progetto è stato articolato in tre fasi. La prima era incentrata sull'analisi del contesto locale e dei suoi punti di forza e debolezza; è stata realizzata attraverso metodologie qualitative (interviste a testimoni qualificati) e quantitative al fine di identificare, oltre alle principali caratteristiche socio-economiche del territorio, anche le sfide strategiche e le opportunità. La seconda prevedeva l'analisi delle potenzialità di sviluppo e la selezione delle idee e progetti più innovativi; in questa fase si sono esplicitate le leve su cui la Fondazione si proponeva di insistere, dettagliate in termini sia di dotazione attuale sia di opportunità future. La terza fase, in corso, consiste nell'implementazione delle idee-progetto e nel monitoraggio degli esiti.

Ciascuna delle Fondazioni partner sta provvedendo all'attuazione delle proprie idee progettuali, in cooperazione con le partnership promosse, e alla messa a punto dei successivi passaggi operativi individuati.

## 7.2. La Carta delle Fondazioni

Anche per strutturare maggiormente le esperienze sistemiche sopra indicate, il 4 aprile 2012 l'assemblea dell'ACRI ha approvato la Carta delle Fondazioni, un codice di riferimento cui le FOB possono aderire liberamente e che tuttavia diventa vincolante nel momento in cui viene sottoscritto. La Carta individua alcuni principi fondamentali che le Fondazioni si impegnano a rispettare nel perseguimento della propria missione; è stata frutto di un confronto serrato fra gli enti, partito nel 2011 quando l'Assemblea ACRI si propose di definire linee di orientamento comuni, in grado di dare sistematicità alle

dena, Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Cassa di Risparmio di Torino, Monte di Bologna e Ravenna.

<sup>54</sup> Hanno aderito sette Fondazioni: Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, Cassa di Risparmio di Biella, Cassa dei Risparmi di Forlì, Cassa di Risparmio di Fossano, Cassa di Risparmio di Lucca, Sicilia, Cassa di Risparmio di Teramo.



migliori pratiche già sperimentate e indicare con chiarezza lo spirito che dovrebbe guidare l'operato delle Fondazioni.

La Carta si divide in tre grandi sezioni – *governance*, attività istituzionale e gestione del patrimonio – precedute da un preambolo in cui sono indicati le ragioni che hanno spinto le FOB a dotarsi di un documento di riferimento comune e gli obiettivi che con esso si vogliono perseguire. Viene sottolineata l'autonomia delle Fondazioni – sancita anche, come ricorda il testo, dalla Corte Costituzionale – e confermata la loro missione, il perseguimento dell'interesse generale della comunità, nonché il legame con il territorio e la valorizzazione della sussidiarietà orizzontale (cfr. box 2).

L'approvazione della Carta indica la volontà delle Fondazioni di operare sempre più in sinergia, chiarendo una volta per tutte i principi che intendono perseguire. L'ACRI, attraverso la Carta, ha giocato d'anticipo costituendo uno strumento in grado di razionalizzare l'azione delle FOB, definendone obiettivi e finalità a livello nazionale. Attraverso la Carta, le Fondazioni non si sono limitate a esplicitare nuovamente e con forza gli obiettivi strategici ai quali tendere, hanno anche indicato le modalità principali attraverso cui perseguirli, sforzandosi di renderle ancora più chiare e trasparenti.

### Box 2 – I contenuti della Carta delle Fondazioni

*In materia di governance la Carta individua alcune delle strutture fondamentali di cui ogni Fondazione deve dotarsi e indica gli elementi che devono indirizzare l'azione svolta da tali organi. In particolare, sono citati la competenza e autorevolezza degli amministratori, la pubblicità e trasparenza delle procedure di designazione e nomina, la rappresentatività nella composizione degli organi (perseguendo anche un'adeguata presenza di genere), l'indipendenza, l'autonomia e la responsabilità. La Carta specifica inoltre alcuni criteri di valutazione per le incompatibilità in entrata e in uscita dalle Fondazioni. Ad esempio, al fine di salvaguardare l'indipendenza ed evitare conflitti d'interesse, la partecipazione agli organi delle Fondazioni è incompatibile con qualsiasi incarico politico, sia esso elettivo o amministrativo. Importante è anche il suggerimento volto all'adozione di misure atte a garantire l'unitarietà operativa delle Fondazioni – evitando, tramite opportuni frazionamenti nel tempo, che il rinnovo degli organi possa creare situazioni di instabilità nella governance o discontinuità nell'azione – e, contemporaneamente, l'univoca rappresentanza dell'ente, assicurata in primo luogo dall'unicità della figura del Presidente.*

*La seconda parte della Carta si occupa dell'attività istituzionale delle Fondazioni, che devono agire perseguendo trasparenza, imparzialità delle decisioni, accessibilità delle informazioni e della rendicontazione. Molto importante, anche a fronte del dibattito degli ultimi mesi, è il principio secondo cui le attività delle Fondazioni non potranno né dovranno mai essere sostitutive dell'intervento pubblico, dovendo invece considerarsi complementari, e piuttosto capaci di catalizzare e mobilitare risorse provenienti da terzi. La Carta pone inoltre particolare attenzione alla necessità di operare secondo criteri di economicità e perseguire obiettivi di efficienza e di efficacia, attuando politiche di bilancio volte a stabilizzare le erogazioni nel tempo e a realizzare un'equilibrata distribuzione delle risorse tra impegni annuali, pluriennali e continuativi.*

*L'ultima sezione si occupa della gestione del patrimonio, la quale deve essere innanzitutto orientata alla diversificazione e al controllo del rischio. Solo ponendo attenzione a tali obiettivi sarà infatti possibile salvaguardare l'integrità del patrimonio stesso e creare una redditività tale da permettere il perseguimento della missione assunta. L'impiego del patrimonio, sottolinea la Carta, richiede un'attenta pianificazione strategica, che determini sempre diverse tempistiche degli investimenti e permetta di diversificare gli strumenti attraverso cui effettuarli. Le decisioni relative agli investimenti devono essere assunte sulla base di un processo comparativo fra molteplici alternative che tenga conto di criteri oggettivi di valutazione ma anche di elementi di natura etica, ovvero criteri atti a escludere qualsiasi investimento che possa entrare in contrasto con i diritti dell'uomo, la tutela dell'ambiente o la protezione del patrimonio storico, artistico e culturale. In questo senso appare importante anche il richiamo all'impiego funzionale del patrimonio che, oltre a essere investito al fine di garantire la redditività necessaria per lo svolgimento delle attività istituzionali, dovrebbe essere strumento per il sostegno di iniziative correlate alle finalità perseguite. Interessante anche il richiamo ai rapporti con le banche conferitarie: le Fondazioni, pur non interferendo nella gestione operativa delle società bancarie, devono sempre esercitare i diritti dell'azionista, vigilando affinché la conduzione della banca avvenga nel rispetto dei principi contenuti nella Carta<sup>55</sup>.*

## 8. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E QUESTIONI APERTE

Alla fine, dopo anni in cui erano parse meno esposte di altri soggetti agli effetti della crisi, anche le Fondazioni di origine bancaria hanno dovuto fare i conti con serie difficoltà economico-finanziarie, che hanno comportato una più o meno pronunciata con-

<sup>55</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda a Bandera (2012d).

trazione dei loro patrimoni, quasi dimezzando in cinque anni la loro capacità erogativa. Paradossalmente, tuttavia, la crisi pare aver nettamente accelerato un processo di maturazione avviato agli inizi del 2000, che vede le Fondazioni sempre più protagoniste nelle comunità di riferimento, specialmente sul fronte sociale.

Oltre alla scelta di destinare una maggior quota di risorse agli interventi di welfare, individuati come prioritari vista la situazione attuale, le FOB hanno infatti sviluppato nuove modalità per affrontare più coerentemente rischi e bisogni sociali emergenti nei loro territori, impegnandosi nell'identificazione di forme di intervento capaci di mettere in relazione le diverse realtà che possono concorrere nella risposta. Nella maggior parte dei casi lo hanno fatto proponendosi in maniera sempre più proattiva, non limitandosi a erogare risorse dall'alto ma entrando direttamente in contatto con il tessuto sociale di riferimento: creando partnership, sviluppando reti e cercando di svolgere un ruolo di innovatori sociali precluso a gran parte degli altri attori istituzionali. Le Fondazioni hanno potuto intraprendere tale percorso anzitutto grazie alla conoscenza dei territori in cui sono storicamente radicate e alla peculiarità delle loro strutture, professionalizzate nell'ultimo decennio. Negli anni, infatti, l'organizzazione è gradualmente passata da assetti elementari – dove prevalevano i profili amministrativi e patrimoniali – ad assetti più articolati e complessi, caratterizzati da crescente specializzazione dei ruoli e delle responsabilità interne. Tale scelta ha permesso alle Fondazioni di intraprendere percorsi difficilmente immaginabili quando vennero costituite, con tutt'altro scopo e tutt'altra forma, agli inizi degli anni Novanta.

Al di là del loro rinnovato impegno per lo sviluppo socio-economico dei territori – sicuramente prezioso in un frangente in cui le azioni del settore pubblico si fanno più deboli e incerte, specialmente nell'ambito dei servizi di welfare –, in tempi recenti le Fondazioni paiono essersi orientate anche verso interventi a livelli territorialmente più ampi rispetto alle loro tradizionali competenze, sfociati in iniziative a carattere nazionale. La tendenza sempre più frequente a mettersi insieme per dar vita a progettualità di ampio respiro, non solo dal punto di vista economico ma anche in un'ottica di condivisione di *know how* acquisito negli anni, è sicuramente importante. A tale riguardo appare particolarmente interessante l'adozione della Carta delle Fondazioni – segnale del rinnovato impegno per lo sviluppo di linee d'intervento comuni nei diversi ambiti in cui le FOB operano – benché la strada da percorrere per completare questo processo di interconnessione sia ancora lunga.

Sarebbe infatti sbagliato pensare che il processo evolutivo delle Fondazioni verso una completa «maturità filantropica» sia oggi concluso o in fase di conclusione. In primo luogo, mentre alcune Fondazioni – in particolare quelle di grandi dimensioni – si sono sistematicamente impegnate nell'affinare strutture, *modi operandi* e strumenti con cui affrontare le problematiche emergenti a livello sociale, altre – soprattutto quelle più piccole – sembrano invece patire maggiori difficoltà. In secondo luogo, anche le realtà che hanno compiuto passi importanti per migliorare la propria azione dovranno necessariamente continuare a mettersi in discussione onde evitare di vanificare gli sforzi finora compiuti, anche a fronte del sempre maggior impegno loro richiesto nello sviluppo di iniziative di secondo welfare. Le Fondazioni dovranno quindi sviluppare ulteriormente e continuativamente le proprie capacità istituzionali e organizzative, a livello sia di singolo ente sia di sistema, stabilendo in particolare visioni, obiettivi e strumenti di più ampio respiro.

Da un lato, infatti, le FOB dovranno trovare il modo di rafforzare e allargare i canali di ascolto e collaborazione che sono state finora in grado di stabilire con la società civile

e le istituzioni, così da cogliere il più rapidamente possibile esigenze emergenti dei territori e delle comunità. Dall'altro lato, invece, dovranno trovare gli strumenti più adeguati per rispondervi. Sarà quindi necessario identificare ciò che meglio si presta a tale scopo, trovando il modo di diffondere e sistematizzare le misure giudicate più efficienti, eque ed efficaci, già realizzate o in fase di realizzazione. Lo sviluppo di sistemi di monitoraggio, controllo *ex post* e valutazione degli interventi effettuati dovrà pertanto assumere un peso ben maggiore di quello attuale, specialmente in quegli ambiti in cui è ancora poco diffusa la quantificazione dei risultati perseguiti dalle attività svolte (Ferrera 2010).

In conclusione, in un momento in cui le esigenze sociali si fanno sempre più complesse e la capacità di risposta del settore pubblico va contestualmente indebolendosi, le funzioni svolte dalle Fondazioni di origine bancaria rappresentano una risorsa di cui non è consigliabile fare a meno. Non solo per i contributi erogati i quali, seppure rilevanti, rappresentano, come si è visto, una goccia nel mare rispetto alla capacità economica del settore pubblico e ai bisogni cui questo deve far fronte, ma anche – e forse soprattutto – per quel patrimonio di conoscenze, competenze e operatività che sono riuscite a sviluppare, a differenza di tanti altri attori appartenenti alle pubbliche amministrazioni, al mondo produttivo o al Terzo settore. Pur tenendo conto dei vari aspetti su cui occorrerà lavorare ulteriormente, è possibile affermare che oggi le Fondazioni offrono alle comunità di riferimento una non scontata possibilità di reinvestire su se stesse, permettendo loro di mettere in comune, e quindi in gioco, alcune delle migliori caratteristiche che le contraddistinguono. La loro capacità di catalizzare interessi diversi, promuovere reti e collaborazioni innovative, sostenere realtà che generano valore sociale, è un fattore cruciale, del tutto coerente con la nozione di secondo welfare e che può aiutare il paese a uscire dalla profonda crisi in cui si trova immerso. I prossimi anni, presumibilmente ancora difficili dal punto di vista economico-sociale, diranno fino a che punto le Fondazioni saranno state in grado di assolvere il ruolo cui sono chiamate.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACRI (2013), *Diciottesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria, anno 2012*, Roma
- (2012a), *Diciassettesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria, anno 2011*, Roma
  - (2012b), *Carta delle Fondazioni di origine bancaria*, Roma
- Allena (2011), *Organizzazione e funzionamento delle Fondazioni di origine bancaria*, in G. Pastori e G. Zagrebelsky (a cura di), *Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare*, Bologna, Il Mulino
- Bandera L. (2013a), *Il rilancio del Sud? Passa dalla società prima che dall'economia*, 11 giugno, disponibile su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
- (2013b), *In Lombardia passi avanti per la tutela delle persone fragili*, 21 maggio, disponibile su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
  - (2012a), *Piermario Vello, segretario generale di Cariplo, ci racconta il progetto Fondazioni di comunità*, 17 giugno, disponibile su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
  - (2012b), *Il welfare 2.0 dell'Ufficio Pio di Torino*, 11 settembre, disponibile su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
  - (2012c), *Lombardia: il progetto «Amministratore di Sostegno»*, 8 giugno, disponibile su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

- (2012d), *La Carta delle Fondazioni di origine bancaria*, 27 luglio, disponibile su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
- Barbetta G.P. (2013), *Le Fondazioni. Il motore finanziario del Terzo settore*, Bologna, Il Mulino
- (2008), *Le fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale*, in G. Turati, M. Piacenza e G. Segre (a cura di), *Patrimoni e scopi. Per un'analisi economica delle fondazioni*, Torino, Fondazione Agnelli
- Barbetta G.P. e Palumbo S. (2011), *Investire nel sociale: il ruolo delle fondazioni filantropiche*, in R. Lodigiani (a cura di), *Dentro la crisi e oltre: dare gambe alla speranza*, Milano, Ambrosianum Fondazione Culturale, FrancoAngeli
- Bastianel T. (2012), *Modello nuovo d'erogazione per le fondazioni*, «Giornale di Brescia», 14 maggio
- Bodega D. et al. (2011), *Managerialità delle fondazioni di origine bancaria. Percorsi gestionali e prospettive internazionali*, Milano, FrancoAngeli
- (2009), *Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione. Scelte strategiche e modelli gestionali emergenti*, Milano, FrancoAngeli
- Boeri T. (2013), *I politici ai vertici delle fondazioni di origine bancaria*, «Lavoce», 27 gennaio
- Boeri T. e Guiso L. (2013), *La lezione del Monte*, «Lavoce», 1 febbraio
- (2012), *Quell'abbraccio mortale tra fondazioni e banche*, «Lavoce», 13 gennaio
- Borzaga C. e Cafaggi F. (1999), *Un patrimonio alla ricerca di uno scopo*, Roma, Donzelli
- Boschi M.E. (2010), *Fondazioni bancarie e società strumentali*, «Il diritto dell'economia», n. 4, pp. 671-690
- Cioccarelli G. (2009), *Le dipendenze del passato e i segnali di cambiamento*, in D. Bodega et al., *Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione. Scelte strategiche e modelli gestionali emergenti*, Milano, FrancoAngeli
- Corsico F. e Messa P. (2011), *Da Frankenstein a principe azzurro. Le fondazioni bancarie fra passato e futuro*, Venezia, Marsilio
- Ferrera M. (2010), *Fondazioni e welfare di comunità*, in ACRI, *Quindicesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*
- Istat (2012), *Noi Italia 2011*, Roma
- Leddi M. (2008), *L'evoluzione della legislazione in materia di fondazioni di origine bancaria*, in G. Turati, M. Piacenza e G. Segre (a cura di), *Patrimoni e scopi. Per un'analisi economica delle fondazioni*, Torino, Fondazione Agnelli
- Losana M. (2011), *Le casse di risparmio e l'origine dell'attuale dibattito intorno alla «natura giuridica» delle «fondazioni di origine bancaria»*, in G. Pastori e G. Zagrebelsky (a cura di), *Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare*, Bologna, Il Mulino
- Maino F. (2012), *Fondazione CRC: risposte locali alla crisi*, 4 giugno, disponibile su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
- Maino F. e Zamboni M. (2013), *The Local Arena for Combating Poverty. The Case of Turin*, Cope Project, Work Package 6
- Mallone G. (2011), *Il Trapezio: vulnerabilità e progetti di autonomia*, 4 novembre, disponibile su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
- Marcenò V. (2011), *La qualificazione della natura giuridica delle fondazioni di origine bancaria: alla ricerca della coerenza*, in G. Pastori e G. Zagrebelsky (a cura di), *Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare*, Bologna, Il Mulino
- Motroni M. (2010), *Ruolo e funzioni delle fondazioni di origine bancaria nel settore «Arte, attività e beni culturali»*, «Amministrazione in cammino», marzo
- Papocchia R. (2012), *Fundraising delle fondazioni di origine bancaria*, Forlì, Philanthropy
- Pastori G. e Zagrebelsky G. (2011, a cura di), *Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare*, Bologna, Il Mulino

- Scalvini F. (2012), *Finanziamenti al Terzo settore, superare i «progettifici»*, «Giornale di Brescia», 3 maggio
- Turati G., Piacenza M. e Segre G. (2008, a cura di), *Patrimoni e scopi per un'analisi economica delle fondazioni*, Torino, Fondazione Agnelli
- Zingales L. (2011), *Per Monti un mandato da curatore fallimentare*, «Il Sole 24 Ore», 13 novembre

#### LE NOSTRE INTERVISTE AI PROTAGONISTI

1. Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione CON IL SUD, 4 giugno 2013
2. Marco De Marie, Responsabile Settore Studi, Programmazione e Documentazione della Compagnia di San Paolo, 12 aprile 2013
3. Giorgio Vittadini, Presidente Fondazione per la Sussidiarietà, 2 ottobre 2012
4. Giovanni Tamietti, Direttore Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo, 25 luglio 2012
5. Marco Lardino, Ufficio Comunicazione Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo, 25 luglio 2012
6. Daniela Gregnanin, Area Politiche Sociali della Compagnia di San Paolo, 25 luglio 2012
7. Pier Mario Vello, Segretario Generale di Fondazione Cariplo, 28 maggio 2012

#### ARTICOLI SULLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA PUBBLICATI SU WWW.SECONDOWELFARE.IT

- [Fondazioni bancarie ancora in prima linea per il Terzo settore](#), Lorenzo Bandera, 7 novembre 2013
- [Cariplo presenta le strategie di intervento per il futuro](#), Lorenzo Bandera, 7 novembre 2013
- [Quarto Workshop sulle Fondazioni](#), Lorenzo Bandera, 8 ottobre 2013
- [Puntare sulla coesione sociale: un approccio diverso per affrontare i problemi del Sud](#), Lorenzo Bandera, 31 luglio 2013
- [Cariplo presenta i dati 2012 del progetto Fondazioni di comunità](#), Lorenzo Bandera, 23 luglio 2013
- [Bilancio ACRI 2012: meno erogazioni ma concentrate sul welfare](#), Lorenzo Bandera, 18 luglio 2013
- [Le Fondazioni il motore finanziario del Terzo settore](#), Lorenzo Bandera, 18 luglio 2013
- [Fondazione CRC e Fondazione Cariplo nuovi partner di Secondo welfare](#), Lorenzo Bandera, 14 luglio 2013
- [Il rilancio del Sud? Passa dalla società prima che dall'economia](#), Lorenzo Bandera, 11 giugno 2013
- [In Lombardia passi avanti per la protezione delle persone fragili](#), Lorenzo Bandera, 21 maggio 2013
- [Il convegno «Un'impresa comune. Riprogettare il welfare»](#), Lorenzo Bandera, 8 maggio 2013
- [IPO Solidale: per una sinergia tra imprese e privato sociale](#), Lorenzo Bandera, 26 aprile 2013

- [Il convegno «Attori privati e Terzo settore: risposte alla crisi del welfare»](#), Redazione, 15 aprile 2013
- [Housing sì, ma anche social: Sharing Hotel Residence Torino](#), Chiara Lodi Rizzini, 14 marzo 2013
- [A Torino il welfare aziendale per le imprese sociali](#), Lorenzo Bandera, 22 febbraio 2013
- [Banca Prossima e Cariplo insieme per il Social Housing](#), Lorenzo Bandera, 17 febbraio 2013
- [Bandi: i programmi della Fondazione CON IL SUD e della Compagnia di San Paolo per il 2013](#), Chiara Lodi Rizzini, 2 febbraio 2013
- [Il welfare 2.0 dell'Ufficio Pio di Torino](#), Lorenzo Bandera, 11 settembre 2012
- [Fondazione CON IL SUD: un asilo nido per ogni bambino](#), Laura Canale, 3 settembre 2012
- [La Carta delle Fondazioni di origine bancaria](#), Lorenzo Bandera, 27 luglio 2012
- [Guzzetti: per una vera sussidiarietà occorre valorizzare il secondo welfare](#), Lorenzo Bandera, 8 giugno 2012
- [Lombardia: il progetto Amministratore di Sostegno](#), Lorenzo Bandera, 8 giugno 2012
- [Fondazione CRC: risposte locali alla crisi](#), Franca Maino, 4 giugno 2012
- [Progetto Maison du Monde](#), 2 giugno 2012.
- [Assicurazioni e terzo settore, risposte nuove per la disabilità](#), Giulia Mallone, 28 maggio 2012
- [Le nuove sfide del welfare: il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria](#), Lorenzo Bandera, 14 maggio 2012.
- [Innovazione nei servizi socio-sanitari a Sud](#), Giulia Mallone, 4 maggio 2012.
- [Fondazioni e promozione della qualità nella scuola secondaria superiore: esperienze di successo nel Regno Unito e negli USA](#), Redazioni, 16 marzo 2012.
- [Fondazione CON IL SUD annuncia un fondo di garanzia per i crediti delle cooperative](#), Redazione, 8 marzo 2012.
- [Fondazione CON IL SUD: investire sulla formazione dei Quadri del terzo settore](#), Redazione, 16 febbraio 2012.
- [Fondazione CR Lucca investe 8 milioni di euro nell'housing sociale per la provincia](#), Giulia Mallone, 12 gennaio 2012.
- [Il Trapezio: vulnerabilità e progetti di autonomia](#), Giulia Mallone, 4 novembre 2011.
- [Il Social Housing in Italia: edilizia sociale e terzo settore](#), Giulia Mallone, 3 novembre 2011