

# **Alma Mater Studiorum Università di Bologna**

**FACOLTA' di ECONOMIA Sede di Forlì**

**Corso di Laurea in  
Economia delle imprese coop. e delle org. non-profit**

**ELABORATO FINALE**

**La FONDAZIONE DELLA COMUNITA' DELLA  
PROVINCIA DI MANTOVA**  
una Governance Multistakeholders

CANDIDATA

Cristina Bombarda

DOCENTE REFERENTE

Chiar.mo Prof. Costantino Cipolla

*Anno Accademico 2002/2003  
Sessione II*

## INDICE:

INDICE:.....	1
INTRODUZIONE.....	3
PARTE PRIMA: La Fondazione .....	6
1    Le radici .....	6
2    Le Fondazioni di Comunità .....	7
3    La Fondazione Cariplo.....	9
3.1    Il progetto <i>community foundation</i> e <i>community chests</i> .....	9
3.2    Le fondazioni delle Comunità Locali della Cariplo.....	10
3.3    Come la Fondazione Cariplo partecipa al progetto.....	10
4    Nascita della Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova .....	11
4.1    Il contesto .....	11
4.2    La genesi .....	12
4.3    La <i>mission</i> .....	14
4.4    La <i>vision</i> .....	15
4.5    Lo Statuto .....	15
4.6    La <i>Governance</i> .....	17
4.7    Gli organi della Fondazione .....	17
4.8    La comunicazione e la trasparenza .....	19
5    L'originalità di questa Fondazione .....	20
PARTE SECONDA: I principali <i>Stakeholders</i> .....	23
6    I donatori.....	23
6.1    Individui, famiglie.....	24
6.2    Imprese.....	25
7    La società civile .....	26
7.1    Il <i>fund raising</i> presso la Fondazione .....	27
8    I professionisti.....	29
9    L'amministrazione pubblica .....	30
10    La Comunità nel suo complesso .....	30
11    Gli altri.....	31
PARTE TERZA: Punti di forza e di debolezza della Fondazione mantovana .....	32
PER CONCLUDERE .....	38
Bibliografia .....	40

## INTRODUZIONE

Nell'accingerci a studiare la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova, scopriamo immediatamente l'eterogeneità dei soggetti in questo "settore", ivi compresa la dimensione, propriamente giuridica, della fenomenologia in questione. In quest'ultimo ventennio, le fondazioni hanno conosciuto un periodo di crescita, sia in termini quantitativi, sia in termini di visibilità e legittimazione pubblica. Questo fenomeno ha interessato larga parte delle realtà europee; in ciascun paese, tuttavia, il processo di configurazione e sviluppo del settore fondazioni ha assunto caratteristiche peculiari, frutto della combinazione degli specifici contesti storici, giuridici, economici e culturali.

Ciò che qui ci proponiamo, però, non è tanto una ricostruzione completa della letteratura in materia, quanto di offrire una chiave di lettura di quegli elementi distintivi che, a nostro parere, possono consentire di cogliere l'articolazione interna ed esterna di questo determinato genere di Fondazioni e, in particolare, di quella di Mantova.

Perché sono importanti le fondazioni? Perché nascono?

Uno degli slogan della Fondazione mantovana recita "[...] è sorta per aiutare tutti coloro che vogliono contribuire al bene comune, oggi e per le generazioni future. Non si dà alla fondazione ma attraverso di essa per conseguire ideali e finalità sociali". Infatti, "in un contesto che diviene sempre più complesso e globale, tutte le organizzazioni (imprese, enti pubblici nazionali e locali, sindacati, partiti politici, ordini professionali, aziende nonprofit) e tutti i soggetti della società sono chiamati a riflettere sul proprio ruolo e sulle proprie responsabilità. Un compito che non è certamente facile perché, paradossalmente, mentre crescono a dismisura il sapere dell'uomo e le tecnologie messe a disposizione, la chiarezza di ruoli e la nitidezza dei confini sembrano tendere ad offuscarsi anziché divenire più chiari e riconoscibili", scrive Eugenio Colucci nella sua presentazione "Per una cultura dell'accountability"<sup>1</sup>.

È, ormai, convinzione diffusa che il perseguimento del bene comune non possa essere delegato esclusivamente ad illuminati amministratori o ai soli automatismi del mercato. Questi ultimi hanno dimostrato di non essere sempre in grado di compensare gli squilibri sociali e la speranza di poter risolvere tali "fallimenti" attraverso l'intervento delle pubbliche amministrazioni appare sempre più aleatoria, soprattutto perché le esigenze mutevoli e complesse della nostra società impongono una forte flessibilità e, principalmente, la capacità di produrre quei beni relazionali che sono ontologicamente preclusi al funzionario pubblico. L'inadeguatezza degli attuali strumenti di protezione sociale, resi obsoleti dalle trasformazioni in corso (fattori demografici, trasformazione del nucleo familiare, evoluzione del lavoro, società multi-etnica) impone una attenzione nuova.

Ecco che entra in scena la società civile, le organizzazioni del terzo settore<sup>2</sup> "costituito da un mix di elementi ambivalenti, dalla co-presenza di elementi di

---

<sup>1</sup> tratto da S.Zamagni (a cura di), *Il nonprofit italiano al bivio*, Egea, Milano, 2002

<sup>2</sup> *terze «come concetto metodologico» ci ricorda il Prof. Cipolla nel libro Il Co-settore in Italia. L'associazionismo pro-sociale tra logica di confine e logica co-relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2000a

mondo vitale, da reti artificiali, da elementi di mercato”. Prendendo spunto dal saggio di A.Pagani e A.Perino su “il co-settore dell’assistenza sociale tra pluralismo e multidimensionalità”<sup>3</sup>, riteniamo, anche noi, necessario fare qualche breve precisazione circa la peculiarità del terzo settore / nonprofit.

“La scelta del termine co-settore si propone di superare la logica del terzo settore come antecedente o conseguente ad altri settori e di ancorarlo a principi di pluralità e multidimensionalità. I presupposti del co-settore possono essere così identificati:

crocevia di molteplici dimensioni;

- qualificazione a produrre servizi pro-sociali e correlazionali;
- presenza di altruismo e solidarietà, empatia e accettazione della diversità;
- presenza di principi retributivi di equità pur nella differenza simmetrica;
- legittimazione attraverso la fiducia, l’adesione, l’efficienza intersoggettiva.”

Gli economisti ricordano che ci sono vari “contributi di teoria economica [...] che cercano di spiegare la nascita e la propagazione degli enti non profit. Che si tratti dell’approccio dell’eterogeneità della domanda di beni pubblici proposto da Weisbrod; oppure dell’approccio dei fallimenti del contratto dovuti a specifiche asimmetrie informative sviluppato per primo da Hansmann; oppure ancora dell’approccio di Ben Nér e van Hoomissen basato sul desiderio dei consumatori di massimizzare il controllo sull’output, ci troviamo di fronte a linee di ricerca di indubbia raffinatezza tecnica e di sicuro interesse conoscitivo [...]”, in ogni caso, le organizzazioni nonprofit devono “oggi raccogliere la sfida di andare oltre le visioni antagoniste del mercato, riduttive e limitanti, sia pure per diverse ragioni. L’approdo verso cui tendere è piuttosto quello di inventarsi –nell’eccezione latina del termine – un modello di mercato che possa funzionare come struttura di civilizzazione della società, una struttura di cui giovare per umanizzare l’economia”<sup>4</sup>.

D’altra parte, invece, se guardiamo alla posizione dell’impresa come soggetto creatore di ricchezza nella società, vediamo che ad essa non si chiede più soltanto di essere una entità capace di produrre, in modo efficiente, beni e servizi e di produrli con una qualità sempre maggiore. Le si chiede, sempre più spesso, di agire come soggetto assolutamente integrato nella società, rispettoso non solo del suo rapporto con il mondo dell’economia, in cui opera, ma anche del suo rapporto con il contesto sociale e ambientale esterno, ad assumere un ruolo nuovo e una nuova dimensione. Le si chiede di dare prova d’essere capace di proporre una visione di solidarietà e di progresso, di essere una impresa socialmente responsabile disposta a perseguire anche risultati sociali positivi.

Oltre alle imprese, anche gli altri oggetti sociali sono sempre più fermamente chiamati ad esprimere in modo nuovo e diverso il senso di appartenenza all’ambiente in cui operano. Così deve essere, per esempio, per i professionisti, per funzionari e dipendenti della pubblica amministrazione centrale e locale, e anche

---

<sup>3</sup> C.Cipolla (a cura di) (2000a), *op. cit.*, pag.99

<sup>4</sup> tratto da S.Zamagni (a cura di) (2002), *op. cit.*, pag.3 e seg.

per i sindacati, che finora hanno agito prevalentemente a favore di segmenti limitati della società.

Le Fondazioni Comunitarie sono nate per unire tutte queste “potenzialità”.

Si tratta, certamente, di un approccio nuovo, non facile, e la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova ha cercato, con il suo Statuto all’inizio e, fino ad ora, con il suo lavoro, di inglobare tutto ciò e di richiamare tutti i cittadini, portatori di interessi nella Provincia, al senso di appartenenza comunitario e di ricordare loro la Responsabilità<sup>5</sup> che li accomuna.

---

<sup>5</sup> *“La responsabilità è legata indissociabilmente al concetto di libertà – si reputa qualcuno responsabile di qualche cosa solo se vi è una possibilità di imputazione. La nozione di responsabilità è di origine strettamente sociale in quanto essere responsabile significa dover rispondere, rendere conto, dei propri atti ad altri – individui o società – che fiduciosamente hanno consegnato qualcuno o qualcosa, una funzione o un compito, al soggetto in causa”* [Emmanuele Morandi], tratto da C.Cipolla (a cura di), *Principi di sociologia*, Franco Angeli, Milano, 2000b, pag.228

## PARTE PRIMA: La Fondazione

### 1 Le radici

“In base alla definizione coniata dall'European Foundation Centre di Bruxelles, una fondazione è un ente privato senza finalità di lucro con una propria sorgente di reddito che deriva normalmente - anzi, in Italia, necessariamente - da un patrimonio. Questo ente, dotato di una propria organizzazione e di propri organi di governo, usa le proprie risorse finanziarie per scopi educativi, culturali, religiosi, sociali o altri scopi di pubblica utilità, sia sostenendo persone ed enti (fondazione di erogazione), sia organizzando e gestendo direttamente i suoi programmi (fondazione operativa).

Una fondazione è costituita da un fondatore - anche più persone congiuntamente ovvero una persona giuridica - tramite un atto pubblico o una disposizione testamentaria; la costituzione dell'ente deve essere sancita da un notaio tramite l'atto di fondazione, mentre per poter operare necessita di un riconoscimento giuridico che sottopone tutti gli atti della fondazione al controllo di legittimità di un'apposita autorità vigilante (art. 12 e seguenti del codice civile).

Le principali norme organizzative per il corretto funzionamento dell'ente sono raccolte nello statuto, che costituisce parte integrante dell'atto di fondazione.”<sup>6</sup>

Negli Stati Uniti ci sono più di 65.000 fondazioni, tutte costituite allo scopo di elargire denaro a cause meritevoli. Si possono suddividere in questi gruppi:

- Fondazioni famigliari
- Fondazioni di carattere generale
- Fondazioni aziendali
- Fondazioni collettive (o comunitarie)<sup>7</sup>.

In Italia, inoltre, recentemente, sono nate, per legge, le Fondazioni bancarie.

Secondo l'ultimo censimento Istat, le fondazioni in Italia sono più di tremila e operano in settori diversi con modalità differenti.

“Per delineare i contorni di una mappa relativa alla presenza, all'azione e alle risorse delle fondazioni in Italia è necessario avvalersi di una combinazione di dati ricavati da un numero limitato di fonti fra loro eterogenee. Secondo l'Istat, nel 1999 le fondazioni in Italia erano 3.008 e rappresentavano l'1,4% dei soggetti appartenenti al settore *non profit*. Dal punto di vista della distribuzione geografica, la concentrazione maggiore si ritrovava nel Nord (57,7%), con punte di particolare rilievo in Lombardia (22,3%), Piemonte (11,4%), Emilia Romagna (7,6%) e Veneto (8,4%). Il 23,2% delle fondazioni aveva sede nel Centro e il 19% nel Mezzogiorno [...].

Le fondazioni sono un fenomeno giovane e in continua crescita. Quasi la metà, infatti, alla data del censimento, risultava costituita negli ultimi dieci anni e il 70% a partire dagli anni ottanta [...].

Nella scelta dei settori d'intervento privilegiati, prevalgono i progetti e le iniziative nell'area definita come «cultura, sport e ricreazione» (27,5%), a cui seguono quella dell'«assistenza» (25,5%) e dell'«istruzione e della ricerca» (23,5%) [...]. Va peraltro sottolineato che, nella maggior parte dei casi, le

---

<sup>6</sup> tratto da D.Guzzi, *Le fondazioni. Perché crearle e come gestirle*, Fag, Milano, 1996.

<sup>7</sup> Fonte “*The Foundation Directory*”, 1994, New York - da P.Kotler - A.R.Andreasen, *Marketing per le organizzazioni Non Profit*, Il Sole 24 ore, Milano, 1998, pag.278 e seg.

fondazioni sono presenti contemporaneamente in più campi e impegnate in attività diversificate, situazione che riflette - in scala più contenuta - la complessità degli interventi del Terzo settore nella sua generalità.”<sup>8</sup>

Inseriamo, qui, una tabella tratta sempre dallo stesso articolo della rivista «Il Ponte», citato nella nota, con una ipotesi di classificazione delle Fondazioni italiane per modalità operativa e capacità patrimoniale:

Capacità patrimoniale	Modalità operativa	
	Operating	Grant-making
Patrimonializzate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcune fondazioni ‘civili’</li> <li>• Fondazioni ex-Ipab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondazioni di origine bancaria</li> </ul>
Non interamente patrimonializzate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La maggior parte delle fondazioni ‘civili’</li> <li>• Fondazioni enti lirici</li> <li>• Fondazioni ex-Ipab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondazioni <i>fundraising</i> private</li> <li>• Fondazioni comunitarie</li> </ul>

Fonte: BARBETTA G.P. e DEMARIE M., “Italy”: in SCHULTER A., VOLKER T. WALKENHORST P. (a cura di), *Foundations in Europe. Society Management and Law*, London, Bertelsmann Foundation, Directory of Social Change, CAF, 2001.

## 2 Le Fondazioni di Comunità

La Fondazione che ci accingiamo a studiare è una Fondazione di erogazione (*grant-making*), di tipo comunitaria.

La prima Fondazione di Comunità locale fu costituita a Cleveland nel 1914.

Oggi è considerato il tipo di Fondazione più moderno e sofisticato esistente al mondo. Si tratta di un Ente con caratteristiche uniche, dotate di grande flessibilità, in grado di catalizzare le energie della società civile e di svolgere un ruolo importante nella crescita del terzo settore. Dagli anni '80, in concomitanza con la crisi dello stato sociale, si sta rapidamente diffondendo in tutto il mondo. Negli Stati Uniti ci sono più di 550 Fondazioni di comunità locale con un patrimonio complessivo di 25,2 miliardi di dollari (tasso di crescita del 19%) che hanno erogato 1,5 miliardi di dollari nel 1998 (crescita del 23%)<sup>9</sup>.

In Italia, ad oggi, ce ne sono 14 in tutto e sono nate in seguito ad un progetto promosso dalla Fondazione Cariplo realizzando il modello organizzativo che Zamagni chiama del “campo delle fragole” (la pianta di fragole, raggiunta una certa dimensione, si interra per dare origine ad una altra pianta che darà altri frutti, e così via).

Le fondazioni di comunità hanno un obiettivo strategico trasversale: la promozione della filantropia<sup>10</sup> e della società civile, che sta sempre di più

<sup>8</sup> tratto da M.Demarie e L.Danzi, *Fondazioni, una specie in via di estensione*, dalla rivista «Il Ponte», anno LIX, n.5, maggio 2003

<sup>9</sup> Fonte : [www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it)

<sup>10</sup> “Una definizione è la dichiarazione del significato di un termine cioè dell’uso che del termine può essere fatto in un dato campo di indagine” ci richiama Cipolla nell’introduzione di “Il co-settore in Italia” rinviandoci a Abbagnano N.[1971] e Cipolla [1997]; infatti in Italia si utilizza il termine filantropia indifferentemente, sia quando si intende “filantropia” in senso unidirezionale (e spesso anonima), sia quando si intende “mecenatismo” come antenato della reciprocità. Uno

diventando uno dei principali campi d'azione delle fondazioni nel mondo. Tutte le principali fondazioni sono, infatti, attive in questo settore e le azioni svolte nei diversi ambiti di intervento settoriale devono essere lette principalmente alla luce di questo obiettivo. “Tale decisione nasce dalla riscoperta a livello planetario dei valori della solidarietà e della sussidiarietà”<sup>11</sup>. Siamo passati dall’era industriale a quella dell’economia dell’immaterialità (post-fordista, ovvero post-industriale) riavvicinandoci all’economia civile che già nacque nel 1400, dove “grandi cervelli” scoprirono la natura sociale (ovvero relazionale) dell’uomo come risposta al mito della vita solitaria.

Cosa è la solidarietà?

Rifacendoci alla spiegazione di Cipolla “sul piano etimologico, solidarietà deriva dal solido e rinvia alla forte coesione interna delle particelle che formano un determinato corpo. [...] Questo legame quasi meccanico ed automatico si distende in modo ampio, ma anche meno rigido, in ambito sociale, dove esso genera molte situazioni concrete tra loro differenziate o si trasforma in un ideale da perseguire per una buona convivenza civile. La solidarietà, dunque, è innanzitutto un fatto collettivo che supera o relativizza l’individualismo che in tale ottica converge verso l’egoismo. Essa è appoggio, condivisione, proiezione fuori di sé, superamento di asimmetrie, mutualità. E’ responsabilità etica che trascende il proprio raggio di azione e di interesse.”<sup>12</sup>

Oggi, le fondazioni si sono rese conto che, senza un convinto e reale sostegno da parte della comunità, perseguendo i loro scopi senza coinvolgere la società tutta, anche i progetti più interessanti e meglio congegnati rischiano di rimanere astratte esercitazioni e di esaurirsi non appena venga meno il sostegno economico da parte dell’ente erogatore. Accanto a queste ragioni pratiche vi sono certamente anche motivazioni ideali a spingere le fondazioni nello sviluppo della filantropia. “Fra queste spicca il riconoscimento che la democrazia non si regge sul mero rispetto formale di norme procedurali, ma presuppone un ethos fatto di senso di responsabilità pubblica e di impegno per il bene comune che di norma si manifesta pienamente proprio in quello che alcuni autori hanno definito il privato sociale”<sup>13</sup>.

Le *community foundation* e le *community chests* sono le modalità organizzative che meglio di ogni altra permettono di perseguire tali finalità poiché sono in grado di catalizzare le risorse sul territorio e di porsi come ponte fra i donatori e le organizzazioni che perseguono finalità d'utilità sociale senza scopi di lucro.

La principale differenza tra queste due strutture è che:

---

*dei più grandi mecenati fu Lorenzo il Magnifico, quando finanziava le opere d'arte purchè fossero messe a disposizione di tutti: quelli che poi divennero i “capolavori” che ancora oggi ammiriamo.*

<sup>11</sup> leggiamo nel sito della Fondazione Cariplo

<sup>12</sup> Tratto da C. Cipolla (a cura di), *Senza solidarietà sociale*, Morcelliana, Bologna, 1989, pag.7

<sup>13</sup> Rimandiamo all’introduzione e aggiungiamo che “Da una analisi della letteratura internazionale si possono riscontrare almeno 11 diverse diciture terminologiche, tra loro spesso discordanti, mentre invece a livello nazionale possiamo trovare almeno tre diversi tentativi di “confinare” questo ambito [Colozzi e Bassi, 1995] ...Non profit sector, Charitable sector, Philanthropic sector, Informal sector, Third sector, Independent sector, Voluntary sector, Private nongovernmental sector, Economie sociale, Intermediary sistem, Private iniziative .....”. Si veda, in tal proposito, C. Cipolla (a cura di) (2000a), *op. cit.*, pag.10 e seg.

- le prime raccolgono per lo più un numero limitato di grandi donazioni destinate, essenzialmente, a costituire fondi patrimoniali, i cui frutti vengono perennemente destinati al finanziamento di progetti d'utilità sociale;

- le seconde organizzano campagne annuali di raccolta da distribuirsi immediatamente per tali finalità.

Le fondazioni delle comunità locali italiane presentano elementi di entrambe le modalità organizzative.

È opportuno rilevare come tutte le più grandi fondazioni americane, e un numero crescente di fondazioni europee, hanno investito somme consistenti per favorire lo sviluppo di tali istituzioni, con risultati che sono spesso andati al di là delle più rosee aspettative.

### **3 La Fondazione Cariplo**

Formalmente, la Fondazione Cariplo è nata nel dicembre 1991 a seguito del processo di ristrutturazione avviato in attuazione della legge Amato<sup>14</sup>.

Con la separazione, avvenuta nel 1991, tra Fondazione e Cariplo Spa, la Fondazione ha dunque ereditato quale propria missione, quella di operare, senza scopo di lucro, per obiettivi di interesse generale e di utilità pubblica in vari settori, dall'arte alla cultura, dall'educazione alla ricerca scientifica, dalla sanità al sostegno alle categorie sociali più deboli.

Nel gennaio 1998, la Fondazione ha completato definitivamente il processo di dismissione del controllo di Cariplo Spa, avviando un importante progetto industriale di sviluppo, basato sull'integrazione fra Cariplo e Banco Ambrosiano Veneto, che ha portato alla costituzione di Banca Intesa, gruppo creditizio ai vertici del sistema nazionale, e che ha permesso alla Fondazione stessa di proiettarsi, grazie ai proventi derivanti dall'operazione, tra le prime cinque Fondazioni al mondo per patrimonio.

#### **3.1 Il progetto *community foundation* e *community chests***

Il progetto delle Fondazioni delle Comunità locali, avviato nel 1997, rappresenta un'iniziativa innovativa. Essa, infatti, valorizza, attraverso tale progetto, la propria funzione sussidiaria rispetto a quella delle organizzazioni che perseguono finalità di pubblico interesse e che sono autonoma espressione del tessuto sociale. Un simile progetto ha un significato strategico perché offre, alla Fondazione Cariplo, uno strumento agile, flessibile, economico e poco burocratico per gestire i rapporti con quelle che sono sempre state le proprie comunità di riferimento (province lombarde e provincia di Novara). Attraverso la costituzione di una rete di fondazioni della comunità locale, di fatto, si garantisce la presenza di partners in grado di meglio conoscere esigenze e potenzialità del territorio, di coinvolgere

---

<sup>14</sup> legge Amato del 30 luglio 1990, n.218 e Dlgs 20 novembre 1990 n.356, finalizzati ad avviare un ampio processo di razionalizzazione e di privatizzazione del sistema creditizio italiano. Modifiche importanti sono: la legge del 30 luglio 1994, n.474 e conseguente direttiva del Ministero del Tesoro del 18 novembre 1994 – Direttiva Dini; la legge delega n.461 del 23 dicembre 1998 (cosiddetta legge Ciampi-Pinza) e successivo decreto applicativo n.153, del 14 maggio 1999; nell'agosto 2002, è stato emanato un altro Decreto per modificare di nuovo il contenuto del D.Lgs., successivamente bloccato in Parlamento. Il dibattito è aperto.

un numero crescente di cittadini nelle attività filantropiche, di moltiplicare il valore delle erogazioni della Fondazione stessa. Mira a favorire lo sviluppo sul territorio di soggetti autonomi destinati a promuovere la filantropia e la cultura della donazione, attivando la raccolta delle risorse disponibili nella comunità locale e provvedendo alla loro destinazione a finalità di solidarietà sociale. Tanto è vero, che solo una profonda conoscenza della comunità di riferimento consente di orientare le risorse raccolte verso la soluzione delle problematiche di maggior rilievo e di agire incisivamente per il perseguimento di scopi di utilità sociale. Tutto questo al fine di rendere ancor più efficace e organico il proprio intervento a favore del territorio, favorendo, con rinnovato impulso, la crescita della cosiddetta società civile e sostenendo, in particolare, lo sviluppo delle realtà del settore nonprofit esistenti in ambito locale.

### **3.2 Le Fondazioni delle Comunità Locali della Cariplo**

L'iniziativa ha avuto un grande successo, dando sinora luogo alla costituzione di Fondazioni comunitarie in quasi tutti i territori di tradizionale operatività della Fondazione Cariplo.

La comunità lecchese è stata la prima ad aderire al Progetto, dando vita, nel febbraio 1999, alla Fondazione della Provincia di Lecco, divenuta, sin dai primi mesi di attività, una presenza importante nella comunità territoriale.

Sono state, quindi, costituite le fondazioni di Como, Mantova, Novara, Bergamo, Monza, Cremona, Varese, Brescia, Pavia e Lodi. La fondazione di Sondrio ha ottenuto l'approvazione delle modifiche statutarie ed è entrata a far parte del progetto. Altre 3 fondazioni stanno per essere costituite tra cui una per il territorio della Provincia di Milano, che necessita di un progetto ad hoc<sup>15</sup>.

Alcune di queste hanno già raccolto diversi milioni di Euro in donazioni da privati, sia per la costituzione di fondi patrimoniali, sia per il finanziamento diretto di progetti.

### **3.3 Come la Fondazione Cariplo partecipa al progetto**

La Fondazione Cariplo ha dato vita al progetto con l'intento di istituire enti nonprofit autonomi, che fungano da infrastrutture giuridiche e amministrative atte a sviluppare le potenzialità esistenti in ambito locale nel settore nonprofit. Al fine di rafforzare il ruolo di queste istituzioni e di contribuire al loro radicamento territoriale, la Fondazione ha definito un'articolata procedura relativa alla loro dotazione patrimoniale e all'attribuzione di contributi, i cui criteri sono contenuti in un apposito Regolamento. La procedura ideata tiene conto dell'obiettivo di massimizzare la raccolta sul territorio da parte delle Fondazioni Comunitarie, in linea con lo spirito che anima il Progetto, volto alla sensibilizzazione delle popolazioni di riferimento nell'individuazione dei bisogni prioritari e allo stimolo della cultura della donazione.

---

<sup>15</sup> *Aggiornamento dati del sito Cariplo tramite intervista telefonica, del 16 giugno 2003, a Dott. Bernardino Casadei (Tel. 026239495 – 266) della Fondazione Cariplo*

In particolare, la Fondazione Cariplo riconosce alle Fondazioni Comunitarie un fondo di dotazione iniziale di 5.165.000 Euro ed è disponibile a incrementare il patrimonio di ciascuna Fondazione sino a 10,3 milioni di Euro, la metà dei quali viene trasferita alle Fondazioni a seguito della realizzazione, nei tempi previsti, del Piano strategico, mentre l'altra metà viene attribuita attraverso il meccanismo della cosiddetta "erogazione sfida" in conto patrimonio.

Tale erogazione è quella che la Fondazione Cariplo si impegna ad attribuire alla Fondazione della comunità locale in proporzione ai singoli contributi raccolti in ambito locale, in misura pari all'importo dei contributi medesimi. Il contributo è quindi condizionato al fatto che la Fondazione locale sappia raccogliere sul territorio donazioni con cui integrare il proprio patrimonio, quale prova concreta del radicamento e del consenso suscitato.

La Fondazione Cariplo riconosce poi alle Fondazioni Comunitarie, nel mese di gennaio di ogni anno, contribuzioni rapportate all'ammontare degli accantonamenti per fondo patrimoniale ed erogazione sfida in conto patrimonio, da utilizzare per il finanziamento di progetti di utilità sociale, con possibilità di destinarne una parte alla tutela del valore reale del patrimonio.

Valutando positivamente i risultati sinora conseguiti dal progetto, la Fondazione Cariplo ha poi deciso di sostenere le Fondazioni Comunitarie anche attraverso un'altra modalità, e vale a dire attribuendo loro, in via sperimentale, le proprie disponibilità per la concessione di contributi rientranti nelle tradizionali "erogazioni sul territorio", riservandosi compiti di vigilanza e di verifica che impongono, per l'assegnazione di contributi, l'impiego di bandi pubblici.

## **4 Nascita della Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova**

### **4.1 Il contesto**

La Provincia di Mantova è inserita in una parte del territorio nazionale estremamente vitale e tra le più ricche e sviluppate. Ciò emerge chiaramente, ad esempio, dagli indicatori economici elaborati dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne in termine di Valore Aggiunto, che confermano la importante posizione della Provincia di Mantova assunta negli ultimi anni nell'ambito dello sviluppo economico nazionale. Mantova, infatti, viene proposta nella graduatoria nazionale per valore aggiunto pro-capite per l'anno 1999, al 24° posto, con un dato superiore del 2,3% rispetto al valore rilevato per l'anno 1997<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Fonte: Istituto Guglielmo Tagliacarne, tratto da C.Cipolla e G.Urbani (a cura di), Dalla vecchia alla nuova globalizzazione. Le piccole e medie imprese mantovane, Franco Angeli, Milano, 2002, pag.65

## 4.2 La genesi

Le origini delle Fondazioni di Comunità in Italia, come progetto della Fondazione Cariplo, sono state ampiamente illustrate nelle pagine precedenti. Ora entriamo nel cuore e nella originalità di questa Fondazione.

La Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova è stata ideata all'esterno in origine, co-promossa o, meglio, co-prodotta<sup>17</sup> dalla Fondazione Cariplo, ma è manifestazione della Comunità mantovana.

Quanto segue è frutto della sintesi della ricostruzione, scaturita da un colloquio<sup>18</sup> con il Professor Cipolla, parte attiva sin dall'abbozzo dell'idea di una Fondazione di Comunità a Mantova.

Il 27 febbraio 1999, il Presidente della Camera di Commercio di Mantova, Prof. Antonino Zaniboni, indisse un incontro, invitando i membri della Consulta Provinciale dell'Economia e del Lavoro, i membri della Giunta camerale, imprenditori, rappresentanze sociali e sindacali, avente per oggetto: "Presentazione della proposta Cariplo di costituzione a Mantova di una Community Foundation". Erano presenti i membri del Comitato d'Onore designati dalla stessa Fondazione Cariplo (tra cui il Sindaco, il Vescovo, il Prefetto e la Presidente della Provincia – come Presidente del Comitato), persone della Cariplo e della Fondazione Cariplo, tra cui il Dott. Casadei, citato al paragrafo 3.2.

Proprio l'allora Presidente della Provincia, Tiziana Gualtieri, affascinata da questa idea, "tenne acceso il cerino", continuò a parlarne e ad indire riunioni, più o meno formali, continuando a coinvolgere i vari sindacati (Artigiani, Commercianti, Industriali) finché, anche stante la disponibilità del Prof. Cipolla, si addivenì, di fatto, alla costituzione di un piccolo gruppo di lavoro (Comitato Promotore) per studiare l'eventuale Statuto.

Contestualmente, l'Associazione Industriali si rese disponibile ad ospitare, gratuitamente, la sede della costituente Fondazione che, da subito, venne decisa laica rispetto alla politica (chiusa quindi ai Sindaci, ai Presidenti, ai segretari di partito, ecc.).

Abbiamo chiesto al Prof. Cipolla "Perché proprio l'Associazione Industriali e non un altro sindacato o un altro ente?". Ci ha risposto ricordando che non tutti erano d'accordo con la Gualtieri, affinché la Fondazione fosse slegata dalla Provincia, dal Comune e da altri enti pubblici, ma fu apprezzato dall'Associazione Industriali che, con l'allora Presidente Giulio Freddi, fece la scelta politica di accompagnare la genesi della Fondazione.

La Fondazione Cariplo lanciò la sfida: "Se voi mantovani riuscite a costituire una Fondazione Comunitaria, espressione della società mantovana, e a raccogliere una determinata quantità di fondi, noi li moltiplicheremo e saranno vostri".

Il Comitato Promotore cominciò il proprio lavoro per la stesura dello Statuto. Cipolla diede l'importante contributo dal punto di vista sociologico: creò l'anima democratica partecipativa che contraddistingue la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova. Questa Fondazione, infatti, si differenzia da tutte le altre perché ha meccanismi autonomi di individuazione dei soggetti mantovani

---

<sup>17</sup> Il "co", scrive Cipolla [1997], è "lavoro comune che equivale ad aiuto, integrazione, disponibilità, complementarietà, collaborazione" è "(...) contributo che completa" – tratto da C. Cipolla (a cura di) (2000a), op. cit., pag.100

<sup>18</sup> a Mantova il 26 giugno 2003

che la governa. Importante fu anche l'apporto del Notaio Cavandoli, che ebbe il ruolo principale sul piano tecnico giuridico (degli altri, che ebbero, comunque, un ruolo meno decisivo, ricordiamo Stuani, Gaidella, Comaschi).

Il Comitato elaborò, quindi, lo Statuto che fu approvato, e molto apprezzato, dalla Fondazione copromotrice e dal suo stesso Presidente, l'Avvocato Guzzetti, che giudicò il lavoro svolto con grande interesse.

La Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova:

- ◆ è stata costituita con atto notarile del 25 febbraio 2000 e riconosciuta dalla Regione Lombardia<sup>19</sup> con Decreto 49874 del 19 maggio 2000;
- ◆ è ONLUS<sup>20</sup>, autonoma e indipendente, di diritto privato;
- ◆ può contare su un patrimonio iniziale di 5.165.000 Euro donati in maniera condizionata dalla Fondazione Cariplo che diventeranno di proprietà della Fondazione della Comunità per la Provincia di Mantova soltanto il 25 febbraio 2006<sup>21</sup>. In tale periodo la Fondazione dovrebbe riuscire a raccogliere dai cittadini donazioni per altri 2.580.000 Euro, in modo da assicurarsi una ulteriore donazione da parte della Fondazione Cariplo di 5.165.000 Euro. In questo modo, complessivamente, la Fondazione verrà a disporre (nel 2006) di un patrimonio proprio di 12.900.000 Euro, la cui rendita annuale le consentirà di svolgere adeguatamente la propria missione.

Nella pubblicità della Fondazione, grande risalto è dato al logo e alla sua nascita, perché è stato frutto delle idee messe a punto nei primi Consigli di amministrazione. Infatti, non è stato incaricato, per questo, uno studio grafico, bensì gli stessi amministratori e invitati permanenti hanno contribuito a dare il bozzetto a chi ha poi affinato l'insieme: il pittore e scultore mantovano Alessandro Dal Prato.

Lo stemma raffigura tre falci di luna con i relativi dossi verso il centro. Questi simboli sono stati recuperati dal primo stemma della città e del comune di Mantova, nel tempo modificato più volte in funzione delle mutate situazioni culturali, religiose e politiche.

Secondo alcuni storici, gli antichi mantovani, a partire da una data lontana e imprecisata, scelsero per loro vessillo le tre mezze lune forse per la grande venerazione che avevano per Diana, dea della caccia e dei boschi, in onore della quale innalzarono templi e altari. Questo simbolo fu sostituito nel 313 d.C. con una croce vermiglia in campo bianco a manifestare il culto cristiano, e specificatamente mantovano, del sangue di Cristo.

Il logo della Fondazione riporta anche tre spighe di frumento per suggerire la crescita e l'abbondanza della generosità dei mantovani. Rispettando la formula della cifra "tre", dagli antichi ritenuta numero perfetto, anche il motto si compone

---

<sup>19</sup> che svolge il ruolo di Autorità Vigilante (tutoria) per le fondazioni territoriali (D.P.R. 616/77)

<sup>20</sup> Le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus) sono state ideate nel 1995 dalla Commissione Zamagni, istituita su proposta dell'allora Ministro per le Finanze al fine di riordinare la fiscalità degli enti non commerciali; la Legge Finanziaria per il 1997 conteneva una delega al Governo per emanare uno o più decreti legislativi sulla fiscalità delle Onlus (art. 3, comma 188, L. 662/96). Con il Decreto Legislativo 460/97 (e successive modificazioni) è stato portato a termine questo iter ed è stata creata questa nuova figura.

<sup>21</sup> Inizialmente era previsto 3 anni, ma poi è stato prorogato a 6 anni il termine della "erogazione sfida".

di tre parole “donare per moltiplicare” con il quale si è voluto sintetizzare gli scopi della Fondazione, volti a moltiplicare i gesti di solidarietà dei mantovani a favore del bene comune.

### **4.3 La mission**

Il Comitato Promotore aveva ben presente che lo sviluppo economico e la coesione sociale dell'area non costituivano una area di intervento, bensì una finalità della Fondazione. In particolare, Cipolla spinse molto affinché l'attenzione maggiore fosse convogliata nell'area della disuguaglianza sociale in campo proprio (poveri, disadattati, reinserimenti, anziani, ammalati, e tutto ciò che riguarda il settore socio sanitario ed in particolare le categorie sociali deboli). Dall'articolo 2 dello Statuto (scopi) della Fondazione leggiamo:

“La Fondazione si propone di svolgere attività di beneficenza e di pubblica utilità ed in particolare di:

a) promuovere la costituzione di un patrimonio la cui rendita sia permanentemente destinata in beneficenza per finanziamento di attività di assistenza sociale e socio sanitaria, assistenza sanitaria, formazione, sport dilettantistico, tutela, promozione e valorizzazione di attività culturali e delle cose di interesse artistico e storico, della tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente, della ricerca scientifica ed altre finalità volte a migliorare la qualità della vita della comunità della provincia di Mantova.

b) promuovere direttamente o indirettamente la raccolta di fondi da distribuire insieme alle somme derivanti dalla gestione del patrimonio per le medesime finalità.

E' fatto divieto di svolgere attività istituzionali diverse dalla beneficenza e da fini di solidarietà sociale nonché di pubblica utilità. La Fondazione potrà svolgere tutte le attività connesse al proprio scopo istituzionale, nonché tutte le attività accessorie per natura a quelle statutarie in quanto ad esso integrative purché nei limiti consentiti dalla legge”.

E, ancora, dal Rapporto anno 2002 della stessa Fondazione, rileviamo che i principi e i valori, sono:

“La Fondazione è un patrimonio e uno strumento permanente dei mantovani per realizzare il miglioramento della qualità della vita ed il rafforzamento della solidarietà e della responsabilità sociale fra tutti coloro che vivono ed operano nel territorio provinciale.

Interviene finanziando progetti di associazione ed enti nonprofit che operano nei settori:

- dell'assistenza sociale e socio-sanitaria;
- della tutela, promozione e valorizzazione delle cose di interesse artistico e storico e delle attività culturali;
- della tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente;
- della ricerca scientifica, della formazione e dello sport dilettantistico per le categorie svantaggiate”.

#### 4.4 La vision

La *vision* della Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova, ovvero la condizione desiderata futura, è stata, fin dalla costituzione, di perseguire il miglioramento della qualità della vita ed il rafforzamento dei legami solidaristici e di responsabilità sociale fra tutti coloro che vivono ed operano nel territorio provinciale. In particolare: promuovere la cultura della donazione e quindi stimolare le erogazioni volontarie a favore della comunità mantovana e favorire la relazionalità sociale. “Ciò che Donati [1994] definisce come il prodotto della «differenziazione societaria in condizioni di crescente complessità sociale» che vive della reticolarità sociale intesa come relazione variabile fra soggetti: così come un corpo umano ha bisogno dell’aria per respirare, allo stesso modo la persona in quanto individuo in relazione ha bisogno di queste sfere di relazionalità”.<sup>22</sup>

#### 4.5 Lo Statuto

Lo Statuto, composto di 20 articoli, pubblicato anche sul sito Internet della Fondazione<sup>23</sup>, ha preso spunto da uno dei Quaderni operativi messi a disposizione dalla Fondazione Cariplo, nell’ambito del suo Progetto, lasciando, nel contempo, ampia libertà al Comitato Promotore di scegliere la forma che meglio si addice alla Comunità coinvolta.

Il Quaderno, nella premessa, oltre a fornire indicazioni legislative, consiglia:

“Nella redazione dello statuto di una fondazione è necessario tenere conto di due considerazioni di ordine generale:

- ◆ tutte le norme statutarie devono essere predisposte nella consapevolezza che la fondazione è destinata a permanere nel tempo e sarà chiamata ad operare anche in condizioni profondamente diverse da quelle che caratterizzano la realtà in cui è stata originariamente pensata.
- ◆ è opportuno che lo statuto si limiti ad enunciare principi generali e norme fondamentali lasciando la definizione degli aspetti minori ad appositi regolamenti più facilmente modificabili. Le modifiche statutarie sono, infatti, soggette a procedure autorizzatorie da parte dell’autorità governativa o della regione.”

Il Comitato Promotore mantovano disegnò il progetto istituzionale, attraverso il confronto delle diverse idee, dove, come abbiamo già ricordato, Cipolla ebbe il merito di ideare quei meccanismi democratici distintivi, arrivando al testo che fu poi recepito dalla Fondazione Cariplo, nel pieno rispetto della sovranità locale.

Gli articoli che riteniamo doveroso riportare, poiché interessanti ai nostri fini, oltre al già enunciato art. 2 – Scopi nel paragrafo precedente, sono:

“Art. 5 – Organi

Sono organi della Fondazione:

- il Presidente;
- il Vice-Presidente;
- il Consiglio di Amministrazione;

---

<sup>22</sup> *Tratto da C. Cipolla (a cura di) (2000a), op. cit., pag.100*

<sup>23</sup> [www.fondazione.mantova.it](http://www.fondazione.mantova.it)

- il Collegio dei Revisori;
- il Collegio dei Probiviri;
- **il Comitato dei Sostenitori.**

[.....]

Art. 8 – Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione si compone di nove membri nominati con le modalità seguenti:

- **uno dall'Ordinario Diocesano di Mantova;**
- uno dalla Fondazione Cariplo;
- uno dai Rettori dell'Università di Pavia e del Politecnico di Milano d'intesa tra loro o, qualora dovesse istituirsi un'Università in Mantova, dal Rettore di questa;
- uno dal Presidente dell'Ordine dei Medici della Provincia di Mantova, sentiti i Presidenti degli Ordini Professionali della Provincia maggiormente interessati all'attività della Fondazione;
- **uno dal Presidente del Coordinamento del Volontariato della Provincia di Mantova;**
- **quattro dal Comitato dei Sostenitori.**

Qualora, alcuno dei predetti soggetti, non provveda alla nomina entro trenta giorni dalla richiesta, i membri del Consiglio di Amministrazione già nominati procederanno alla cooptazione dei membri mancanti sino alla costituzione del plenum consiliare, con deliberazione adottata a maggioranza assoluta.

L'incarico di membro del Consiglio di Amministrazione è incompatibile con qualsiasi altra carica pubblica o politico-associativa rivestita al momento della nomina o da meno di cinque anni.

Ogni candidatura a ricoprire dette cariche produrrà immediata decadenza dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione.

I membri del Consiglio di Amministrazione durano in carica tre esercizi e possono essere confermati per non più di una volta consecutiva.

Art. 9 – Decadenza ed esclusione

I membri del Consiglio di Amministrazione decadono dalla carica:

- **dopo due assenze consecutive** non giustificate;
- per sopravvenute condizioni di incompatibilità;
- per trovarsi nelle condizioni previste dall'art. 2382 del Codice civile.

Sono cause di esclusione:

- il mancato rispetto di norme statutarie e/o regolamentari;
- il compimento di atti che arrechino danno al patrimonio od al buon nome della Fondazione.

L'esclusione è deliberata dal Consiglio di Amministrazione a scrutinio segreto ed a maggioranza assoluta, su iniziativa di chiunque.

Contro tale decisione è proponibile ricorso al Collegio dei Probiviri che delibererà in via definitiva

[.....]

Art. 19 – **Gratuità**

Tutte le cariche e gli incarichi statutarî nonché le prestazioni fornite da organismi della Fondazione sono gratuite.

Le spese potranno essere rimborsate solo nella misura preventivamente deliberata dal Consiglio di Amministrazione.”

Abbiamo evidenziato le parti che riteniamo essere più interessanti e rilevanti, come meglio andremo ad analizzare nei paragrafi successivi.

#### 4.6 La Governance

Il concetto di *Governance* è assai complesso nelle sue implicazioni e certamente non univoco, dal momento che presenta una pluralità di interpretazioni la cui conseguenza sul piano pratico è opportuno non sottovalutare. L'interpretazione che a noi interessa è quella che ha lo scopo di sviluppare strategie e strutture di coinvolgimento comunitario nei processi decisionali e gestionali.

La *Governance* si fonda sul tentativo di superare il tradizionale approccio settoriale e direttivo di *Government* per attribuire un ruolo di protagonista alla comunità locale nell'identificazione, all'interno della *Mission*, delle questioni di rilievo e di interesse, nel generare le risorse necessarie a farvi fronte, ottimizzando le relazioni con il governo locale e nazionale, attivando la collaborazione delle altre strutture pubbliche e private, e facendo di tutti questi processi l'occasione per una forma di apprendimento collettivo. La *Governance* deve essere aperta a tutti i cittadini, ai propri *constituents* e di chi opera nei centri di opinione o di interesse all'ente.

La buona *Governance* è, allo stesso tempo, una meta e un processo. Dall'origine etimologica greca, si trasferisce questa arte del dirigere e guidare ad un insieme complesso di comportamenti politici, gestionali ed etici.

Generalmente, in ambiti globali, sono individuati tre pilastri della *Good Governance*: lo Stato, che deve fornire le necessarie basi giuridiche e ambientali (certezza del diritto, standard socio-economici, infrastrutture fisiche e sociali, reti di protezione e sicurezza sociale); la società civile, decisiva per l'esercizio responsabile delle libertà e delle altre forme educative o partecipative in cui si svolgono le interazioni politiche; il settore privato-imprenditoriale, che concorre alla creazione di lavoro e reddito, agli scambi, allo sviluppo delle risorse umane, al miglioramento degli standard aziendali.

Per le Fondazioni di Comunità, la *Good Governance* è un'occasione per dimostrare che i vizi comuni dell'associazionismo italiano - scarsa comunicazione fra vertice e base, accentramento dei poteri, utilizzo patologico delle cooptazioni per formare i gruppi dirigenti - possono essere superati grazie ad uno sforzo politico e culturale verso la *Multistakeholders idea*.

La *Governance multistakeholders*, quindi, unisce tutti questi concetti: dalla partecipazione di tutti i portatori di interessi alla trasparenza, dalla visione strategica alla misurazione dell'efficacia e dell'efficienza, dall'*accountability* alla *responsiveness*.

#### 4.7 Gli organi della Fondazione

Il Quaderno operativo suggeriva al Comitato Promotore:

“La fondazione della comunità locale è un'organizzazione complessa ed articolata ed è caratterizzata dalla presenza di organi aventi competenze ben stabilite. Come minimo essa deve poter contare sulla presenza di un **Presidente**, un **Vice**

**Presidente, un Consiglio d'Amministrazione e un Collegio dei Revisori.** Accanto a queste figure può essere opportuno stabilire la presenza di un **Comitato Esecutivo e di un Collegio dei Proibiviri**, o anche di un'Assemblea dei Sostenitori<sup>24</sup>. Si tratta di strutture non indispensabili alla vita della fondazione, ma che potrebbero svolgere un ruolo importante per lo sviluppo dell'ente.”

Il Notaio Cavandoli alla domanda “Con quale criterio il Comitato Promotore ha scelto gli Organi e il criterio di nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione?”<sup>25</sup> ci ha così risposto: “Ciò che ha ispirato la nostra scelta è stato il principio che chi contribuisce in misura significativa ha il diritto di esprimere una buona parte (anche se non la maggioranza) del Consiglio di Amministrazione. Mentre normalmente viene tutto affidato ad altri Organi o Enti permanenti, pur presenti anche nella nostra Fondazione, noi abbiamo inteso, con questo, accentuare un controllo da parte di chi ha contribuito alla costituzione del patrimonio.”

E, proprio su questo tema, il Professor Cipolla ci ricorda che la logica di questa Fondazione è diversa (donare e moltiplicare): “Era necessario dare, giustamente, spazio a chi faceva sforzi esemplari. L’interesse, vero e proprio, è raggiungere la sfida. Il denaro non è tutto uguale, un conto è il denaro come tale, un conto è il denaro investito da un industriale con impatto etico. Quando il denaro incontra l’etica ne aumenta i contenuti. L’etica entra in tutti questi meccanismi e questo deve essere di grande utilità per tutta la comunità mantovana.”

Ecco, quindi, spiegata la scelta di inserire, tra gli Organi, anche il Comitato Sostenitori e dare, a loro, quattro nomine. Comitato che non è “indispensabile alla vita della fondazione, ma che potrebbe svolgere un ruolo importante” ed in questo caso si è puntato a premiare (per sollecitare) i donatori, “lo sforzo esemplare”.

Rispetto al Consiglio di Amministrazione, il Quaderno operativo inizia dicendo: “Uno dei punti più delicati dello statuto riguarda senz'altro le norme che disciplinano la composizione e la nomina del consiglio d'amministrazione. Si tratta, infatti, del centro nevralgico dell'intera fondazione e, soprattutto nei primi anni di vita, l'unico vero patrimonio sul quale la fondazione può contare per crescere e svilupparsi. La prima scelta riguarda **il numero** dei componenti del Consiglio. [...] Ben più complessa e delicata è l'individuazione delle modalità attraverso le quali tali consiglieri dovranno **essere nominati**.”

Il primo consiglio è stabilito in sede di costituzione dall’ente fondatore.

Per quel che concerne i consigli successivi esistono una pluralità di soluzioni. Prima di individuare la soluzione che meglio si adatta alle esigenze locali è opportuno comprendere che una caratteristica fondamentale e indispensabile per lo sviluppo di una fondazione della comunità locale è quella di poter contare su un consiglio d’amministrazione autorevole, disinteressato e soprattutto indipendente sia nei confronti delle singole autorità che eventualmente comporranno il comitato di nomina, sia nei confronti delle non profit, sia nei confronti dei donatori.”<sup>26</sup>

Nella ricostruzione, Cipolla ci ricorda che l’Associazione Industriali, attraverso i suoi organi, ha collaborato ad individuare, assieme alla Fondazione copromotrice, quelli che erano gli organi iniziali. Tra i componenti del primo Consiglio di

---

<sup>24</sup> parti in grassetto come in originale sul Quaderno.

<sup>25</sup> Intervista effettuata il 9 giugno 2003 presso lo studio del Notaio stesso, in Mantova.

<sup>26</sup> Il quaderno, a questo proposito, si dilunga per altre 2 pagine e mezzo, sintomo della delicatezza del tema da affrontare.

Amministrazione c'era anche lui a cui, ricordiamo, va il merito dell'ideazione del meccanismo di elezione, ma che non ha avuto ruoli politici. Con le elezioni del secondo Consiglio di Amministrazione<sup>27</sup>, per il triennio 2003/2006, ha già cominciato a funzionare il meccanismo democratico. La Fondazione Cariplo individua un solo membro su nove, gli altri 8 sono eletti da e sul territorio.

“Perché” gli abbiamo chiesto “un membro del Consiglio deve essere nominato dalla Diocesi?”

Ci risponde che i motivi sono sostanzialmente tre, sintetizzabili in questo modo:

- nella logica pluralista che contraddistingue questa Fondazione un membro su nove dall'ente ecclesiastico è importante,
- grande rilevanza ha la tradizione di carità che la diocesi ha sul territorio, con una presenza caritatevole enorme,
- la curia ha grandi disponibilità e può contribuire alla sfida con proprio patrimonio.

Ricordando che un altro membro del Consiglio è nominato dal Coordinamento del Volontariato, aggiunge “Io ho spinto molto affinché il co-settore non si caratterizzi esclusivamente per erogare prestazioni a favore dei Comuni; abbiamo deciso, infatti, che noi non dovevamo erogare a favore di enti pubblici, ma tutto esclusivamente attraverso il privato pro-sociale”.

In altre parole, a favore della democraticità che distingue, in particolar modo, questa Fondazione, nella *Governance* sono rappresentate tutte le classi di stakeholder (i portatori di interessi). Indipendente dall'autorità pubblica, indipendente dai donatori e indipendente dalle nonprofit, ma in cui tutti sono rappresentati. Una partnership strategica tra attori privati, pubblici e nonprofit.

Inoltre, la Fondazione, tra gli organi, ha indicato anche altre figure, come il Segretario Generale e gli “invitati permanenti”. Alcuni di loro, in realtà, sono gli esecutori materiali dei compiti necessari e vitali della stessa.

#### **4.8 La comunicazione e la trasparenza**

“Una delle linee guida più importanti che ha improntato l'azione degli organi amministrativi della Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova è stata, sin dalla sua costituzione, la ferma volontà di adottare il criterio della trasparenza come struttura portante del rapporto fiduciario che si intende instaurare tra la Fondazione, i donatori, le associazioni beneficiarie, gli Enti, le imprese ed i cittadini tutti della nostra provincia.” Con queste parole, del suo Presidente, Cav.Lav. Carlalberto Corneliani, la Fondazione apre il primo rapporto annuale, relativo all'anno 2000, strumento utilizzato per documentare i risultati. E' uscito, successivamente, quello del 2001 e da pochi giorni anche quello relativo al 2002.

In questi rapporti ritroviamo la parte pubblicitaria / promozionale, che mira soprattutto a spiegare i vantaggi fiscali previsti per le donazioni, ma anche il bilancio e i progetti finanziati.

---

<sup>27</sup> Il 27 marzo 2003

Man mano, il rapporto si è arricchito dell'elenco aggiornato dei Fondi patrimoniali costituiti, della relazione dei revisori contabili e delle statistiche sulla ripartizione settoriale delle erogazioni.

Per far sentire la propria presenza e raccogliere donazioni, la Fondazione ha anche organizzato convegni, conferenze, eventi, fatto comunicati stampa, spedito lettere ed opuscoli.

Abbiamo avuto occasione di leggere una lettera<sup>28</sup> che il Presidente Corneliani ha indirizzato a colleghi imprenditori e abbiamo trovato interessante la frase che riportiamo: “Come imprenditori e come cittadini, credo che dobbiamo stimolare, con tutte le nostre energie, la cultura del fare, in contrapposizione a quella del non fare che trova alimento nell'invidia, nell'indifferenza, nell'egoismo e in quelle credenze ideologiche che sono le principali nemiche della nostra società aperta all'iniziativa dei singoli, ai diritti fondamentali delle persone, alla vera democrazia, al giusto riconoscimento dei valori.”

## **5 L'originalità di questa Fondazione**

Già abbiamo evidenziato le parti dello Statuto che riteniamo motivo di approfondimento, in quanto, da un confronto con ciò che suggeriva la Fondazione Cariplo, nei Quaderni Operativi, là sono le parti originali della Fondazione che stiamo studiando. L'originalità (nel senso del termine di “non imitazione”) la si riscontra soprattutto nel confronto con lo statuto della Fondazione della Provincia di Lecco<sup>29</sup>, la prima Fondazione di Comunità costituitasi all'interno del progetto della Fondazione Cariplo, in particolar modo nella parte che riguarda la *Governance*.

Riportiamo gli articoli 5 e 8 dello statuto della Fondazione lecchese:

“ Art. 5 - Organi della Fondazione

Organi della Fondazione sono:

- \* il Presidente
- \* il Vice Presidente
- \* il Consiglio di Amministrazione
- \* il Comitato Esecutivo
- \* il Collegio dei Revisori
- \* il Collegio dei Probiviri

[.....]

Art. 8 - Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 9 membri.

Il Consiglio di Amministrazione è nominato in prima istanza dall'ente fondatore. Successivamente il Consiglio è nominato senza vincolo di mandato da un COMITATO DI NOMINA che opererà sulla base di un regolamento approvato dal Consiglio stesso ed è composto dalle seguenti autorità:

- \* il Prefetto della Provincia di Lecco
- \* il Presidente della Provincia di Lecco
- \* il Vicario Episcopale di Lecco

---

<sup>28</sup> datata 9 luglio 2002

<sup>29</sup> Anche questo statuto è pubblicato sul sito della Fondazione stessa: [www.fondprovlecco.org](http://www.fondprovlecco.org)

\* il Presidente della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura della Provincia di Lecco

\* il Sindaco del Capoluogo della Provincia di Lecco

\* il Rappresentante dell'Ente Fondatore

1) I membri del Consiglio di Amministrazione durano in carica 3 esercizi e scadono con l'insediamento del nuovo consiglio.

2) I membri del Consiglio di Amministrazione possono essere confermati.

Le cariche dei membri del Consiglio di Amministrazione sono gratuite, salvo i rimborsi delle spese sostenute e preventivamente approvate dal consiglio stesso.”

Come rileviamo immediatamente, non è previsto il Comitato dei donatori e il Consiglio di Amministrazione è eletto da un Comitato di Nomina composto, per lo più, da amministratori pubblici. Nella Fondazione di Lecco non c'è spazio, nel Comitato di Nomina, per i maggiori portatori di interesse della Fondazione stessa: i donatori e gli esecutori dei progetti. La *Governance* è espressa da Autorità a capo di Enti pubblici che spesso si mescolano con la forza politica in carica. Distorsioni, invece, non riscontrabili nella Fondazione mantovana, che ha, volutamente, tenuto alla distanza l'Autorità pubblica e di conseguenza la politica, in senso partitico del termine, e le sue logiche si breve periodo.

Il Notaio Cavandoli aggiunge, durante l'intervista già citata, che: “Non vi era vincolo dato a priori dalla Fondazione Cariplo e il Comitato Promotore di Mantova ha voluto accentuare un certo distacco dalla Istituzione che ha già altri strumenti per operare. Abbiamo voluto che la Fondazione mantovana fosse espressione della Comunità che vive Mantova e la sua Provincia, al di fuori della Istituzione. Dato che questa è una formula nuova di “attività” sociale, ci sembrava più giusto inserire più volontariato (anche volontariato di donatori) e non solo figure istituzionali, che sono, comunque, presenti.”

Un commento particolare merita l'articolo 19 sulla Gratuità. Infatti, nel Quaderno operativo della Fondazione Cariplo, il 19° articolo è relativo a “l'estinzione”, non è previsto un articolo tutto per l'argomento “gratuità”. Il suggerimento sulla gratuità è posto in concomitanza del Consiglio di Amministrazione. Consiglia, infatti, il Quaderno: “Infine è molto importante che sia stabilito per statuto che i componenti del Consiglio d'amministrazione **prestino la loro opera gratuitamente**. È buona abitudine che i componenti del Consiglio d'Amministrazione diano il buon esempio e siano i primi a costituire un fondo presso la fondazione o a contribuire, nei limiti delle loro possibilità, alle spese di gestione della stessa. Si tratta di un comportamento utile per rafforzare, di fronte all'opinione pubblica, l'immagine della fondazione e per dare una prova chiara e concreta dello spirito che anima tale iniziativa.” Avendo, addirittura, la Fondazione di Mantova, evidenziato in un articolo questa particolarità, si differenzia, ancora una volta, dalla Fondazione lecchese, che, come abbiamo potuto leggere, invece, la inserisce alla fine dell'articolo 8 – Consiglio di Amministrazione.

L'enfasi data a questo punto è certamente sintomo dell'animo che ispirò il Comitato Promotore e dell'animo che andrà poi a costituire (e che costituisce) l'Organo esecutivo.

Interessante è anche porre l'accento sulle differenze tra questa Fondazione e le altre due fondazioni erogatrici a Mantova: la Fondazione Banca Agricola Mantovana e la Fondazione della Cassa Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona.

Per quanto riguarda la prima, di proprietà della Banca Agricola Mantovana, ora Monte dei Paschi di Siena, prevede 9 componenti nel Consiglio di Amministrazione, di cui 5 sono nominati dalla Banca e 4 sono indicati dal Comune di Mantova, dall'Amministrazione Provinciale e dall'Accademia Virgiliana. I settori di intervento sono soprattutto artistico – culturale. Finanzia associazioni, cooperative, ma anche enti pubblici territoriali e non.

La seconda, di proprietà della Cariverona, ora Unicredit Banca, ha un Consiglio Generale, in cui un solo consigliere su 32 è nominato dal Sindaco di Mantova (gli altri dalla Banca e da enti delle altre province coinvolte) e un Consiglio di Amministrazione (dai 4 agli 8 membri) i cui consiglieri sono nominati dal Consiglio Generale. Il Presidente è nominato anch'egli dal Consiglio Generale, e deve essere residente nella Provincia di Verona. I settori di intervento sono soprattutto la ricerca scientifica, l'istruzione e l'arte.

Nel colloquio già citato<sup>30</sup>, il Professor Cipolla ci ricorda, invece, che la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova è a base democratica dal basso e non di nomina dall'alto. E' una Fondazione che non sarà mai posseduta da enti esterni (diversamente dalle altre due che hanno da poco cambiato proprietà), è autogestita da persone che vivono e sono a Mantova. E' un vero modello di politica sociale privata autogestita.

Su questo importante aspetto della Fondazione abbiamo sentito<sup>31</sup> anche il suo Presidente, Carlalberto Corneliani, che ci ha detto: “Quello che vorrei sottolineare è soprattutto una peculiarità della nostra Fondazione che a mio avviso si differenzia, anche nello statuto, dalle altre fondazioni di comunità. Il nostro spirito è assolutamente laico (nel senso di indipendenza da organizzazioni politiche, da organizzazioni finanziarie, da organizzazioni partitiche) ed è assolutamente a titolo volontaristico. Non volevamo creare i presupposti che la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova servisse ad altri scopi. Non vogliamo celebrare la solidarietà per, invece, ottenere risultati diversi. In altre fondazioni, per esempio, intervengono il Presidente della Provincia, piuttosto che il Sindaco, piuttosto che altri rappresentanti di enti pubblici. Siccome noi desideriamo che tutti i cittadini vogliano concorrere alla formazione dei fondi della fondazione ..... c'è il sindaco di una determinata area politica in un momento, il sindaco dell'altra area successivamente, quindi potrebbe accadere che qualcuno vorrebbe dare ma non da perché colora la fondazione in un certo modo .... E' facile che questo succeda, e non vorremmo. Tutto ciò anche a garantire una assoluta trasparenza e, altro punto fondamentale, è che tutti quelli che prestano la loro opera all'interno di questa fondazione la prestano a titolo assolutamente gratuito”.

---

<sup>30</sup> si veda nota 18

<sup>31</sup> a Mantova il 27 agosto 2003

## PARTE SECONDA: I principali Stakeholders

Le esigenze della collettività, dei donatori e del settore nonprofit trovano, nella Fondazione comunitaria, una composizione che consente di produrre effettivamente risultati positivi.

Le Fondazioni comunitarie offrono, ai singoli, l'opportunità di influire positivamente sulla vita della propria comunità, instaurando legami di solidarietà e di appartenenza che sono fondamentali per la crescita di ogni società.

### 6 I donatori

Diverse possono essere le motivazioni che inducono a donare: perseguire scopi filantropici, perpetuare il proprio nome o quello di un familiare scomparso, intervenire nel sociale in maniera riservata e discreta, ottenere un miglioramento della propria immagine e del proprio credito presso il pubblico, ecc. I donatori decidono di destinare un patrimonio ad uno scopo ritenuto socialmente utile e possono costituire un fondo patrimoniale. Si tratta di uno strumento molto flessibile e, come ogni strumento, deve essere coerente al fine per il quale è utilizzato. Così, anche la scelta di utilizzare il fondo patrimoniale come strumento deve essere coerente con gli obiettivi che il donatore si è prefissato: in certi casi, infatti, può essere più efficace uno strumento diverso, quale ad esempio un lascito o un legato.

Una delle prove più importanti che attende la comunità di Mantova è, dunque, la creazione delle condizioni affinché una mentalità filantropica possa pienamente svilupparsi e mettere a disposizione del bene comune le ingenti risorse che in ogni comunità sono potenzialmente indirizzabili verso tali finalità. "La struttura motivazionale dei singoli individui risulta, al di là di prospettive riduzionisticamente unilaterali, estremamente complessa e ricca: se è vero che spesso il nostro agire è orientato da finalità di tipo auto-interessato, cioè dalla ricerca di un vantaggio materiale immediato, è altrettanto vero che vi sono circostanze in cui a guidarci è sì il perseguimento dell'interesse personale, ma solo in un'ottica di medio-lungo periodo: in questa ipotesi, la motivazione egoistica potrebbe anche tradursi, coerentemente, in modalità comportamentali qualificabili come oggettivamente altruistiche"<sup>32</sup>. Inoltre, Elster sottolinea in modo esplicito che "l'altruismo, la fiducia e la solidarietà sono dei fenomeni genuini che non si possono dissolvere in forme ultrasottili di egoismo" [1983].

Fra gli esempi filantropici più spesso citati, c'è l'enorme trasferimento di ricchezza che avverrà nei prossimi anni come conseguenza del passaggio a miglior vita di coloro che hanno partecipato alla ricostruzione e al miracolo economico dello scorso secolo. A causa dei mutamenti sociali e demografici, ed in particolare dell'indebolimento dei legami familiari, una parte di tali risorse potrebbe essere destinata dai titolari al perseguimento di finalità d'utilità sociale, ciò che Melandri individua come "le donazioni pianificate"<sup>33</sup>. Perché ciò accada è,

---

<sup>32</sup> tratto dal materiale didattico di L.Zarri, *La dimensione motivazionale dell'agire individuale, Forlì (A.A.2002/2003)*

<sup>33</sup> "Non c'è organizzazione non profit di successo che non abbia implementato, nel corso degli anni, un vero e proprio programma per le cosiddette donazioni pianificate, in pratica i lasciti testamentari. Jean di Sciullo, che aveva da poco terminato il lancio della campagna per lasciti testamentari dell'Università cattolica francese, durante una delle sue lezioni alla Fund Raising

però, indispensabile la presenza di una rete di istituzioni fortemente diffuse sul territorio, in grado di cogliere tali opportunità.

L'attività di raccolta fondi (*fund raising*), importante componente per il successo della Fondazione, trova un elemento di forza nell'offerta di vari e articolati servizi a una vasta gamma di potenziali donatori. Tutti i soggetti, sia sociali sia economici, possono ravvisare, nella Fondazione comunitaria, lo strumento ideale per promuovere scopi filantropici e solidaristici. Naturalmente le motivazioni che spingono i diversi soggetti sono differenti e le Fondazioni devono essere in grado di elaborare le strategie di raccolta più appropriate alle componenti dominanti della propria comunità. Anche per essere presente più capillarmente, la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova ha costituito un gruppo di Collaboratori Volontari locali, suddividendo la provincia (già piccola) in 20 distretti, 29 sono i volontari, cooptati tra le conoscenze degli Organi di Governo. L'attività di raccolta rappresenta, per la Fondazione, un modo attraverso il quale accrescere la propria legittimazione sociale, proprio perché la disponibilità dei soggetti a contribuire al perseguimento delle finalità istituzionali deriva dagli esiti socialmente conseguiti. Tale successo favorirà poi una più sentita partecipazione dei donatori, non solo agli specifici progetti promossi con i loro contributi, ma alla più ampia e complessiva problematicità del territorio, e un più convinto riconoscimento della efficacia di azione della Fondazione.

I 20 maggiori donatori faranno parte del Comitato dei Sostenitori che ogni 3 anni eleggerà 4 consiglieri della Fondazione. In questo modo, di fatto, potranno, in prima persona, garantire una corretta e trasparente gestione della Fondazione.

Ma anche i piccoli donatori sono sollecitati, per vincere la sfida posta dalla Fondazione Cariplo. Infatti, tra le brochures stimolanti le donazioni ritroviamo questo slogan: "Ogni contributo, anche il più modesto, è utile per raggiungere lo scopo" e ancora, assieme all'ultimo resoconto di attività, "sottoscrivi una buona azione" (da 500 Euro).

Il genere di donatori è vario:

### **6.1 Individui, famiglie**

Si va dalla piccola donazione (prima donazione, ricordo di un evento particolare, piccole donazioni pianificate, ecc.) alla grande donazione (eredità, lasciti, ecc.).

Se la donazione a patrimonio supera in un triennio la somma di 5.200 Euro, il donatore diventa, per la Fondazione, un Donatore Benemerito. Se la donazione raggiunge o supera nell'arco di 3 anni i 28.500 Euro, il donatore potrà costituire presso la Fondazione un proprio Fondo Patrimoniale, intestato ad una persona o ad altro soggetto, potendo stabilire anche la destinazione degli interessi annuali

---

*School di Bertinoro (Forlì) affermò che la durata della vita media di coloro che avevano inserito nel proprio testamento una donazione in favore di una organizzazione non profit aumentava ....ahimè! per l'organizzazione – di oltre 11 anni. Non può essere questo un argomento su cui basarsi per chiedere un lascito da parte del donatore, ma in questi casi un po' di sana ironia e di umorismo può essere molto utile." Tratto da V.Melandri A.Masacci, Fund Raising per le Organizzazioni Non Profit, Il Sole 24 ore, Milano, 2000, pag.30,31*

prodotti dalla gestione del Fondo. Nel caso di beni immobili<sup>34</sup>, il cittadino può anche decidere di donare la nuda proprietà.

## 6.2 Imprese

Nella Provincia di Mantova, le imprese iscritte al Registro Imprese, al 31/12/2000, e attive sono 37.595; di cui circa il 18% società di capitali, il 31% società di persone e il 51% ditte individuali. I settori principali sono le aziende agricole e le ditte commerciali, seguite dalle aziende manifatturiere e del settore edile<sup>35</sup>.

Anche le imprese private, o pubbliche, possono costituire un Fondo Patrimoniale, intestato a loro nome o ad altra persona, e stabilire che i relativi frutti vengano utilizzati per quel progetto o per quell'area di intervento. Invece di perseguire la strada "americana" di fondazioni cosiddette *corporate* (aziendali), che sarebbero forzatamente piccole, la Fondazione di Mantova può gestire più fondi (anche se piccoli) messi a sua disposizione, a nome dell'azienda.

I dati di una ricerca Astra Demoskopea, presentati recentemente alla Bocconi, mostrano che il 58% delle piccole e medie imprese del Nord Italia investe nel sociale e ha finanziato, negli ultimi 2 anni, attività di organizzazioni nonprofit. Il 32% non lo fa, ma sarebbe disposto a investire se ci fosse maggiore trasparenza da parte del non profit<sup>36</sup>.

Molte, infatti, sono le imprese mantovane che già hanno contribuito, a sottolineare l'attenzione e la preoccupazione che le imprese moderne hanno verso quell'impatto ambientale, economico e sociale, non solo della vita della loro azienda, ma dell'intera società in cui l'impresa è inserita.

Le imprese evolute, infatti, sono realmente attente ai problemi sociali del territorio, anticipando di gran lunga chi ha decretato il 2005 anno speciale europeo dedicato alla Responsabilità Sociale delle Imprese (*Social Accountability*)<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> Citiamo, dal rapporto annuale anno 2001 della Fondazione: "una generosa e sensibile Signora, che ha voluto mantenere l'anonimato, ha donato un bene immobile del valore di circa 500.000 Euro e ha disposto che i proventi annuali della gestione di tale fondo vengano devoluti alle persone che versano in stato di disagio".

<sup>35</sup> Fonte: *Movimprese*, tratto da C.Cipolla e G.Urbani (a cura di) (2002), *op. cit.*

<sup>36</sup> Fonte: [www.umana-mente.it](http://www.umana-mente.it)

<sup>37</sup> Negli anni '80 Ducker affermava che "il concetto di responsabilità sociale implica che l'impresa si assuma una responsabilità nei problemi e nelle istanze sociali, negli obiettivi sociali e politici, diventando in qualche modo depositaria della coscienza dei cittadini e dando il proprio contributo alla risoluzione dei problemi della società". [V.P.Ducker, *The new meaning of corporate social responsibility*, in *California Management Review*, 1984], Tratto da V.Melandri A.Masacci (2000), *op. cit.*, pag.177

## 7 La società civile<sup>38</sup>

La Fondazione è nata come strumento di supporto alla crescita quantitativa e qualitativa delle realtà associative e di volontariato del territorio mantovano. Sua intenzione è, anche, essere uno dei fondamentali riferimenti finanziari di lungo periodo del sistema associativo, cooperativo e di volontariato definito, più brevemente, come settore nonprofit.<sup>39</sup> Allo stesso offre, infatti, contributi, consulenza tecnica, incoraggiandone, altresì, la capitalizzazione.

Ecco perché, nel Consiglio di Amministrazione, la Fondazione dà spazio anche ad una persona delegata dal Presidente del Coordinamento del Volontariato della Provincia (CSVM)<sup>40</sup>, che a Mantova si è costituito formalmente il 3 luglio 1997 da un gruppo di associazioni che credono nella potenzialità e utilità di questa struttura a servizio del volontariato. Ad oggi può contare su una base sociale molto allargata, ben 74 associazioni aderenti con 63.411 soci e 21.316 volontari attivi e presta, gratuitamente, i propri servizi a tutte le 533 associazioni di volontariato operanti nel mantovano, iscritte e non iscritte nel Registro del Volontariato.<sup>41</sup>

Molte associazioni e organizzazioni provengono da ambienti “parrocchiali”; a queste organizzazioni già il Comitato Promotore aveva riservato un occhio di riguardo inserendo nello statuto che un membro del Consiglio sarebbe dovuto essere designato dall’Ordinario Diocesano.

In verità, la Società Civile, è un mondo variegato: non si compone unicamente di Associazioni di Volontariato, bensì anche di altre realtà come le Cooperative Sociali che a Mantova sono 50 (tra quelle di tipo A, B e consorzi)<sup>42</sup>. Queste, da imprese vere e proprie, sono certamente più organizzate delle associazioni di volontariato, ma anch’esse alla ricerca di fondi per promuovere i propri progetti pro-sociale.

La Fondazione ha scelto tutta la Società Civile come intermediario con i diretti beneficiari, al fine di attuare la propria *mission*. Le Organizzazioni nonprofit che operano in ambito locale (mantovano) sono gli interlocutori privilegiati della Fondazione che potranno accedere, così, ai contributi che di volta in volta vengono loro messi a disposizione per attuare i progetti.

---

<sup>38</sup> “Come si trae dai risultati della prima rilevazione censuaria operata dall’ISTAT, alla fine del 1999, erano attive in Italia 221.000 Organizzazioni (vale a dire 38 enti per ogni 10.000 abitanti), che davano occupazione a 630.000 persone e alle cui iniziative partecipavano oltre 3,2 milioni di volontari” [Zamaro, 2002], tratto da S.Zamagni (a cura di) (2002), *op. cit.*

<sup>39</sup> rimandiamo a nota n.13

<sup>40</sup> “La presenza dei Centri Servizi per il Volontariato, in Italia, è stata promossa dalla legge quadro sul Volontariato n.266 dell’11 agosto 1991, art.15 comma 1, che incoraggia la loro costituzione con la funzione di sostenere e qualificare le attività delle organizzazioni di volontariato e dal successivo decreto ministeriale dell’8 ottobre 1997 recante norme relative alle modalità per la costituzione dei fondi speciali per il volontariato presso le Regioni; fondi che vengono utilizzati per la costituzione e le attività dei Centri stessi e che provengono dalle Fondazioni Bancarie che, attraverso un Comitato di Gestione, ne provvedono ai riparti fra i vari centri presenti sul territorio regionale e ne controllano il corretto utilizzo, in conformità ai fini istituzionali dei centri stessi”. Tratto da AA.VV., *Piccola guida per chi vuole fare volontariato, DAS - Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma, 2001*

<sup>41</sup> Fonte: CSVM

<sup>42</sup> Fonte: Regione Lombardia, *Cooperative iscritte all’Albo Regionale – registro aggiornato al 15/02/2003*

## 7.1 Il *fund raising* presso la Fondazione

A Mantova non si è passati dalla fase di elargizione “a pioggia” di nano-contributi a chiunque (associazione) ne avesse fatta richiesta, metodo di erogazione piuttosto diffuso tra le fondazioni, ma alquanto inefficace a sostenere progetti meritevoli. Già un mese dopo la sua costituzione, la Fondazione di Mantova emanava il primo bando per premiare i progetti giudicati importanti, prioritari e sostenibili. Le domande di contributo che pervengono sono selezionate con modalità comparative. In quest’ottica, la Fondazione si fa promotrice di progetti innovativi, stimolandone il cofinanziamento, in modo che le Organizzazioni della Società Civile che hanno presentato il progetto trovino la copertura del rimanente 50% attraverso donazioni private oppure da parte di altre istituzioni pubbliche e private. Si tratta di un approccio differente dal semplice contributo su richiesta, che comporta un intenso confronto con le organizzazioni nonprofit per definire le priorità da raggiungere nel complesso delle loro attività e la definizione di strategie chiare e ben definite.

Riproponendo le parole di Guzzi, nel testo già citato, “si rammenta la complessità del grantmaking, poiché:

- le risorse sono limitate, quindi occorre non sperperarle con contributi "a pioggia" o col finanziamento di progetti altamente visibili al solo fine di incrementare il prestigio dell'ente erogatore;
- le richieste di finanziamento eccedono sempre le disponibilità finanziarie di chi eroga, e di conseguenza occorre selezionare i progetti più validi;
- è necessario che il processo di selezione dei progetti sia trasparente, comunicando con strumenti idonei gli obiettivi che si vogliono perseguire con l'erogazione, individuando i responsabili di ogni singola fase, definendo in maniera oggettiva i requisiti per beneficiare dei grant ed evitando discriminazioni e potenziali conflitti di interesse;
- gli interventi nell'ambito del non profit hanno solitamente una "massa critica", cioè un flusso di risorse minimo al di sotto del quale non si ottengono risultati concreti, e pertanto occorre specializzarsi e concentrare le risorse su alcune aree di intervento limitate;
- chi effettua il grantmaking dovrebbe esercitare un "effetto leva", stimolando lo sviluppo di specifiche aree di attività o la contribuzione di terzi per sostenere gli stessi progetti (effetto catalizzatore);
- è indispensabile controllare i risultati, cioè che i grant vengano effettivamente utilizzati per i progetti concordati, nel rispetto dei tempi di esecuzione e senza sprechi di risorse.”

### .7.1.1 I bandi

La Fondazione della comunità di Mantova ha messo a punto un articolato iter di valutazione e selezione delle richieste, predisposto per garantire la massima equità e trasparenza. C’è un’analisi di preistruttoria, volta ad esaminare il Progetto ma anche l’Organizzazione proponente, che presta attenzione all’adeguatezza del richiedente (esempio che il progetto non sia troppo ambizioso per le strutture a disposizione) e al personale coinvolto. Le domande che rispettano le linee guida del bando passano alla fase successiva, ovvero alla valutazione ex-ante. Esiste una Commissione interna per una prima valutazione, quindi un esame più

approfondito da parte di un Comitato di Esperti esterno, composto da alcune personalità rappresentative dei diversi settori in cui opera il volontariato<sup>43</sup> in grado di fornire una consulenza tecnico-specialistica. La selezione definitiva, infine, è fatta dal Consiglio di Amministrazione.

Nella tabella che segue abbiamo riportato, schematicamente, il numero dei progetti presentati per ogni bando nel primo triennio di vita della Fondazione e il numero dei progetti effettuati, con le cifre totali erogate.

ANN NO	Progetti presentati	Progetti cofinanziati in totale	Di cui:			
			Assistenza sociale e socio-sanitaria	Valorizzazione natura e ambiente	Interesse artistico, storico e culturale	Sport dilettantistico
2000	62	24	12	10	2	0
Totale erogato nel 2000 =148.790,00 Euro						
2001/1	110	41	33	0	8	0
2001/2	98	43	14	1	20	8
Totale erogato nel 2001 =930.469,00 Euro						
2002/1	100	38	27	1	10	0
2002/2	89	48	32	2	14	0
Totale erogato nel 2002 =875.613,00 Euro						

La Fondazione si preoccupa anche della valutazione ex-post, valutazione che implica un dispendio elevato di energie, ma che è di vitale importanza per i progetti futuri e le donazioni future. La valutazione ex-post “è di fondamentale importanza perché:

- stimola chi riceve il finanziamento a sviluppare il progetto al meglio, dal punto di vista sia dell'efficacia sia dell'efficienza;
- aiuta a migliorare la gestione della fondazione, esortandola a concentrare le proprie risorse per quei progetti che hanno un impatto più elevato e che coinvolgono le organizzazioni più competenti.”<sup>44</sup>

Dall' ultimo bando (1° bando 2003), risorse disponibili dalle erogazioni territoriali della Fondazione Cariplo, abbiamo tratto:

**“Obiettivo del bando**

Individuare progetti di utilità sociale nel territorio della provincia di Mantova da finanziare con il concorso dei proponenti o con donazioni provenienti da altri soggetti (Privati, Imprese, Enti, Istituzioni).

**Ruolo della fondazione**

<sup>43</sup> Gli esperti del comitato esterno sono suddivisi per settore: cultura, arte e storia, sanità, protezione civile, donazione sangue e organi, sociale e socio-sanitario, commissione tecnica immobiliare.

<sup>44</sup> Tratto da V.Melandri A.Masacci (2000), op. cit., pag.233

La Fondazione:

- Pubblicizzerà i progetti selezionati al fine di promuovere a favore degli stessi la raccolta di contributi da privati cittadini, aziende, Enti e istituzioni.
- Contribuirà con un importo, per ogni singolo progetto, equivalente al massimo al 50% del costo. Ciò significa che non basta essere selezionati per avere il contributo della Fondazione, ma occorre che il progetto susciti una concreta adesione presso la comunità locale.
- Diffonderà i risultati conseguiti dai singoli progetti al fine di permettere alla comunità locale di acquisire una più ampia conoscenza delle capacità e delle potenzialità delle organizzazioni promotrici.

#### **Regolamento del bando**

Le domande dovranno essere presentate in conformità al modello di cui alle pagine 3 - 4 - 5 e 6.

I progetti verranno selezionati dal C.d.A. della Fondazione secondo un ordine di priorità informato ai seguenti criteri:

- urgenza dell'intervento rispetto al bisogno sociale;
- novità dell'approccio al problema;
- interventi su strutture e immobili con favorevole rapporto costo/benefici;
- completamento di servizi/iniziativa altrimenti non efficaci;
- disponibilità per il finanziamento del 50% del costo del progetto.

#### **Che cosa non si finanzia:**

- la semplice copertura di costi ordinari di gestione dell'Organizzazione richiedente, o debiti pregressi;
- interventi generici non finalizzati;
- produzione di libri/audio-video/cd (salvo il caso che siano strettamente correlate alla valorizzazione/fruizione dell'intervento progettato e rappresentino solo una parte minoritaria del costo complessivo del progetto);
- iniziative già avviate, salvo che per la quota finalizzata al completamento di servizi/iniziativa altrimenti non efficaci;
- recupero, valorizzazione di beni artistici non compresi nel Decreto Legislativo 29/10/99 n° 490;
- attività di promozione della cultura e dell'arte per le quali non siano riconosciuti apporti da parte dell'Amministrazione Statale.
- più domande di contributo della stessa organizzazione a valere sul medesimo bando.
- richieste di contributo su progetti presentati o che verranno presentati alla Fondazione Cariplo.”

## **8 I professionisti**

Le varie associazioni e categorie professionali (industriali, commercianti, agricoltori, artigiani, dottori, notai, avvocati, commercialisti, ecc.) sono sollecitate dalla Fondazione a promuovere tra i loro soci la costituzione di un fondo collettivo di categoria o di associazione presso la Fondazione. Con questa iniziativa concorrerebbero a far lievitare il patrimonio della Fondazione della comunità, come già lo ha fatto, ad esempio, l'Ordine Notai.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> alla voce “fondi patrimoniali” del bilancio 2002 troviamo il fondo Ordine Notai di Mantova per 25.822,84 Euro

L'Associazione Industriali, invece, sta contribuendo in modo diverso, ossia ospitando gratuitamente nella propria sede gli uffici operativi e mettendo a disposizione le attrezzature e ore/uomo quando necessitano.

## **9 L'amministrazione pubblica**

Gli enti pubblici territoriali sono esclusi dai contributi della Fondazione e sono anzi chiamati a cofinanziare, eventualmente, i progetti presentati e giudicati finanziabili.

Il Notaio Cavandoli, durante l'intervista già citata, ci ha confermato che, volutamente, i rappresentanti della pubblica amministrazione non sono stati inseriti perché è facile cadere dal pubblico alla politica e da essa alla partitica. In ogni caso, la buona collaborazione con le amministrazioni pubbliche locali si denotano anche dai segnali come quello di questi giorni, in cui un Comune<sup>46</sup> della provincia ha costituito un fondo alla Fondazione di 360.000,00 Euro e ci sono già trattative con altri comuni, tra cui anche quello dello stesso capoluogo.

## **10 La Comunità nel suo complesso**

La capacità di servire la comunità, nella sua integrità, è ciò che caratterizza le Fondazioni comunitarie. Le Fondazioni promuovono iniziative sia di breve sia di lungo periodo, fondando la loro azione su un'analisi preventiva dei bisogni della comunità e modificando il loro operato in funzione delle emergenze e delle nuove esigenze, la cui soluzione difficilmente sarebbe attuata in tempi ragionevoli senza un adeguato supporto.

La conoscenza approfondita del territorio di appartenenza acquista poi un significato che va ben oltre le esigenze dell'attività di finanziamento, influenzando, molto spesso, le politiche sociali individuate dalle pubbliche amministrazioni, con le quali vengono instaurati rapporti di proficua collaborazione. Inoltre, l'identificazione delle necessità della realtà locale permette alle comunità di aprirsi ad altre esperienze, dando vita a forme di confronto con altre istituzioni operanti a livello nazionale ed internazionale.

L'esistenza di un patrimonio i cui frutti sono destinati stabilmente all'operatività in determinati ambiti consente di promuovere l'azione filantropica in un'ottica di lungo periodo, non limitata, quindi, alla soluzione di problemi contingenti.

Unico inconveniente, se così si può definire, è che non potendo, la Fondazione, erogare direttamente al beneficiario (perché la sua *mission* è di sostenere progetti che siano sostenibili di associazioni ed enti nonprofit) una parte di fondi va utilizzato per i costi organizzativi e di gestione del progetto stesso, da parte delle associazioni aggiudicatari<sup>47</sup>. Ma la garanzia per la comunità e per i donatori, della destinazione dei fondi e del controllo effettuato da parte della Fondazione (volto a garantire la regolare attuazione delle iniziative sovvenzionate ed il corretto impiego dei contributi concessi per gli stessi progetti) ripaga certamente

---

<sup>46</sup> Comune di Marcaria, 6.967 abitanti, 2.628 famiglie, 89,68 km. Fonte Provincia di Mantova, dati anno 2000.

<sup>47</sup> Come scriveva Okun nel 1975 "I soldi si spostano dal ricco al povero in un secchio bucato. Un parte di essi semplicemente svanisce nel trasferimento"

di queste “perdite”. Inoltre, come abbiamo già evidenziato, gli Amministratori della Fondazione esercitano la gratuità richiesta dallo stesso statuto e ricordiamo che la Associazione Industriali sta ospitando, gratuitamente, nella propria sede, gli uffici operativi, mettendo anche a disposizione il proprio personale, quando occorre, perciò, se anche i progetti hanno, obbligatoriamente, costi gestionali, i costi della Fondazione sono, invece, assai ridotti<sup>48</sup>.

## 11 Gli altri

La Fondazione, inoltre, ha tra i suoi fini anche di fungere da collegamento fra le organizzazioni locali ed altri enti di erogazione come le grandi Fondazioni Italiane e straniere, Unione Europea, ecc., facendo incontrare associazioni con disponibilità di idee con chi ha disponibilità finanziarie. La Fondazione si assume il compito di “partner facilitatore”, favorendo l’eventuale allocazione sul territorio mantovano di risorse destinate alle organizzazioni di promozione culturale e sociale.

Inoltre, promuove uno scambio tra quanti sono interessati allo sviluppo della qualità sociale del territorio, stimolando una riflessione di ampio respiro sul futuro della comunità locale, quindi tutti sono portatori di interessi verso la propria Fondazione. In questo senso, tutta la Provincia e tutti gli abitanti della Provincia, nel suo insieme, avranno la possibilità di trarre vantaggi dall’attività della Fondazione, nel suo intreccio multistakeholder; tutti potranno trarre beneficio da fattori immateriali di successo oggi importanti, quali un clima sociale più sereno e una convivenza collettiva di qualità migliore.

Nella citata intervista<sup>49</sup>, il Presidente ci spiega il significato della richiesta, nella presentazione dei progetti, del cofinanziamento e quindi il coinvolgimento di tutti: “Il cofinanziamento è il controllo sociale. Perché ci sia controllo sociale ci vuole almeno un gruppo di cittadini che giudichino interessante il progetto e siano disposti a mettere un milione, due milioni, .... e la Fondazione mette il resto. Io credo fortemente nella necessità che tutte le attività sociali e pubbliche debbano essere partecipate. Se i cittadini si disinteressano la comunità non può andare bene. Infatti, il nostro sistema politico, anche se questo esula dal nostro discorso, non va bene, secondo me, proprio perché è mancata e manca la dialettica e l’approfondimento da parte del cittadino. Diamo delega in bianco poi ce ne disinteressiamo, salvo dire «la strada è sporca, il tombino è rotto, la scuola non funziona...». Se si interessano, i cittadini, possono fare una pressione incredibile, in particolar modo in questo momento, con i nuovi sistemi che abbiamo a disposizione”.

---

<sup>48</sup> dal bilancio 2002 rileviamo: spese amministrative, per raccolta fondi e diffusione bandi per un valore di soli 3,8% rispetto alle erogazioni dello stesso anno.

<sup>49</sup> Si veda nota 31

## PARTE TERZA: Punti di forza e di debolezza della Fondazione mantovana

Riteniamo la *Governance*, che abbiamo definito *multistakeholders*, autorevole e rappresentativa, realmente espressione della Comunità, in aiuto alla Comunità stessa. Inoltre, la formula ideata per il nome ci sembra molto democratica e soprattutto coscienziosa, in particolar modo se poniamo l'accento su un altro punto di differenza tra la fondazione lecchese e quella mantovana. L'art. 9 di entrambi gli statuti riguarda la "decadenza ed esclusione". I mantovani hanno ristretto a 2 le assenze consecutive ingiustificate; sono tre, invece, a Lecco, le assenze ingiustificate consecutive che portano alla decadenza dell'incarico. Ancora di più, per i mantovani, la Fondazione deve essere governata da chi è veramente interessato alla *mission*, gratuitamente, come da articolo 19<sup>50</sup>. Il Notaio Cavandoli ci ha detto che "deve essere un orgoglio partecipare".

E' sicuramente il metodo di scelta dell'Organo di Governo il maggior punto di forza di questa Fondazione, oltre al fatto che questo progetto, tutto, è già espressione matura ed efficace della solidarietà cittadina. Come ci ha ricordato Cipolla, ideatore di questo assetto, la Fondazione si differenzia da tutte le altre soprattutto nei meccanismi interni, autonomi, di individuazione dei soggetti mantovani della *Governance* stessa.

Come dice Zamagni, nel passaggio dal *welfare state* al *welfare society* si "deve riconoscere ai soggetti – individuali e collettivi – quella capacità, vale a dire quell'*empowerment* che consente loro di diventare partner attivi nel processo di programmazione degli interventi e nell'adozione delle conseguenti scelte strategiche"<sup>51</sup>.

Anche il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, nel suo "Il libro bianco sul welfare – proposte per una società dinamica e solidale"<sup>52</sup>, pone l'attenzione sugli assetti istituzionali e ci sembra interessante riportare l'ultimo capoverso che riguarda "La *governance* futura", in linea con quanto già attuato dalla Fondazione di Mantova: "[...] Nei processi di *governance* moderna, il metodo aperto di coordinamento ha il grande pregio di promuovere la coordinazione rispettando le sovranità. Esso favorisce l'approccio dinamico, stimola l'allineamento delle prestazioni al livello più alto e la diffusione dell'eccellenza. Garantisce e preserva le responsabilità degli attori in una cornice di obiettivi ed impegni condivisi."

---

<sup>50</sup> "[...] gli incarichi sono rigorosamente gratuiti ed anzi tutti i componenti degli organi amministrativi concorrono in proprio alle spese di gestione che perciò non gravano sulle donazioni effettuate dai cittadini", come declama una brochure della Fondazione.

<sup>51</sup> S.Zamagni (a cura di) (2002), *op. cit.*

<sup>52</sup> può essere consultato sul sito del Ministero: [www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it)

Cosa dire dei punti di debolezza?

Il progetto è estremamente interessante, intelligente ed efficiente. E' sicuramente governato in modo democratico; purtroppo, troviamo un unico nome femminile, e non nel Consiglio di Amministrazione, ma solo nel Comitato di Esperti. Siamo certi, comunque, che non ci sono preclusioni di genere.

Riprendendo una frase dall'articolo di Demarie, già citato, "La situazione patrimoniale si pone – non sorprendentemente- come fattore centrale nella vita delle fondazioni: la presenza di un patrimonio adeguato agli scopi statutari e una gestione accurata dello stesso, unita alla possibilità di processi di autofinanziamento, risultano essere condizioni estremamente rilevanti per perseguimento di politiche autonome e con continuità nel tempo", perciò riteniamo che l'efficacia della raccolta fondi, in questa Fondazione, debba essere migliorata, dato che i fondi patrimoniali (non Cariplo) nell'anno 2002 sono cresciuti "solo" del 21% rispetto l'anno prima, rallentando le rosee aspettative del 2001. Le liberalità sono addirittura diminuite, sintomo che i donatori sono stati poco sollecitati oppure la Fondazione non è stata sufficientemente catalizzante. Questo pone la Fondazione sempre più dipendente dalle erogazioni Cariplo e più lontana nel raggiungimento del traguardo, rischiando di perder la sfida. Il Presidente della Fondazione, Corneliani, infatti, nella sua ultima relazione tenutasi durante il convegno annuale<sup>53</sup>, ha detto "un'importante parte della nostra attività erogativa non sarebbe possibile senza il contributo determinante dei fondi territoriali che periodicamente la Fondazione Cariplo, dalla quale abbiamo avuto origine, ci trasferisce per finanziare i progetti di utilità sociale realizzati a Mantova e provincia."

D'altra parte, fiducioso, aggiunge "parallelamente, abbiamo cercato di istituire un intreccio di rapporti con i privati (sia persone fisiche che aziende), che hanno dato vita alla nascita di fondi patrimoniali, ma anche con le Pubbliche Amministrazioni, sensibili verso il mondo dell'associazionismo e del volontariato locale, che hanno compreso il ruolo che la nostra Fondazione svolge e ci stanno dando le prime testimonianze di interesse e sostegno. Questo è per noi un dato molto significativo e importante, che ha iniziato a produrre i primi risultati di recente a Marcaria, a Suzzara, a Castiglione delle Stiviere [...]. Abbiamo anche avuto assicurazione da Mons. Vescovo che la Curia ci donerà 250.000 euro entro i primi mesi del 2004 e così molti altri enti comunali." Conferma di ciò ci è giunta anche dal Segretario della Fondazione, dott. Francesco Rossi<sup>54</sup>, che non ritiene impossibile la sfida e che, al di là dei dati di bilancio, giudica la semina proficua ed i risultati, a suo dire, si vedranno presto.

Sappiamo bene che, sempre più, in questi anni, le Organizzazioni nonprofit hanno affinato le tecniche del *fund raising* ed i cittadini ricevono molte richieste di aiuto. Gli ultimi avvenimenti a livello mondiale, le calamità e le guerre, hanno attratto, sicuramente, anche fondi che potevano essere indirizzati alla comunità mantovana. "Ogni anno gli italiani donano circa 700 miliardi di lire in virtù delle sollecitazioni che provengono dalle lettere spedite dalle organizzazioni non

---

<sup>53</sup> il 24 maggio 2003

<sup>54</sup> che ci ha fornito le brochures e la documentazione della Fondazione e dato notizie utili alla stesura di queste pagine

profit.”<sup>55</sup> Ed il mailing non è certamente l’unico strumento. Secondo i dati resi noti, recentemente, dalla S&G Kaleidos, il 41,7% degli intervistati si dichiara donatore a tutti gli effetti. Per quanto riguarda la frequenza delle donazioni, 3 persone su 10 (29,1%) effettuano più di tre donazioni all'anno, mentre quasi un terzo (31,7%) ha un approccio casuale e non programmato<sup>56</sup>.

Tra le critiche, secondo noi, qualche considerazione merita anche l’entità dei progetti promossi, ossia sul limite imposto per i budget dei progetti da presentare nei bandi. E’ vero che piccole somme fanno contente più associazioni, ma si rischia di tornare alla “elargizione a pioggia”, inefficace e non costruttiva.

Nel primo bando (anno 2000) il contributo ai progetti è stato al massimo di 30.000.000 di Lire, nel secondo bando, invece ben 11 progetti hanno avuto contributi di 50.000.000 di Lire, nel terzo bando 3 progetti sono stati finanziati per 100 milioni di Lire, ma nel 2002 solo una organizzazione (che aveva già usufruito nel 2001) ha ottenuto una erogazione di 50.000 Euro. Il primo bando del 2003 parte da un minimo di 2.500 Euro fino ad un massimo di soli 25.000 Euro. Ci pare di poter suggerire che, seppur da un minimo si deve partire, il minimo si dovrebbe alzare. Erogazioni di piccolo taglio rischiano di essere non “verificabili” ex-post. Riteniamo, inoltre, che non necessariamente ci debba essere un valore massimo, anche se un valore di riferimento ci sarà: ossia i soldi a disposizione per quel determinato bando.

Sarà sicuramente impopolare presso le Organizzazioni della Società Civile, che devono “ritentare” al bando successivo, ma riteniamo più giusto premiare i progetti meritevoli e sostenibili, di qualità e visibili, indipendentemente dal budget, che, ricordiamo, deve essere, in ogni caso, cofinanziato al 50%. Presumiamo che sarà, però, molto più gradito dai donatori, che potranno vedere, con i propri occhi, dove “finiscono i soldi”.

Ci permettiamo di fornire lo spunto, inoltre, di pubblicare, nei rapporti annuali, anche il nome delle associazioni che hanno presentato progetti ma che non sono state finanziate: potrebbe apparire umiliante (per chi non è stato ammesso), ma è sicuramente, a nostro parere, sintomo di trasparenza e di insussistenza di timori di venir giudicati. Ossia, mostrare che chi è stato scartato non è perché appartiene ad un movimento piuttosto che ad un altro, ma perché vi erano progetti migliori o prioritari. In questo modo, tra l’altro, l’Organizzazione nonprofit avrebbe l’opportunità di far sapere il progetto che ha “nel cassetto” ad eventuali finanziatori interessati, che si potrebbero mettere in contatto direttamente con l’Organizzazione.

Riprendendo nuovamente l’articolo del Demarie, che abbiamo trovato molto illuminante, possiamo aggiungere che “Le fondazioni [...] sono chiamate a riflettere sul loro ruolo e responsabilità verso la società e a operare tramite una politica di comunicazione e trasparenza. Infine, osservando il percorso evolutivo e l’attuale configurazione del settore si nota come l’azione delle fondazioni non possa più essere semplicemente ricondotta ad episodi di filantropia privata, ma si identifichi progressivamente con un sistema professionale e organizzato dove sempre più familiari divengono i concetti di programmazione e azione strategica. Soprattutto nel contesto *grant-making* (anche se la riflessione può essere allargata

---

<sup>55</sup>Tratto da V.Melandri A.Masacci (2000), *op. cit.*, pag.103

<sup>56</sup> Fonte: [www.vita.it](http://www.vita.it)

alle diverse tipologie di fondazione) questo vuol dire cercare di delimitare l'area di azione, individuare cioè le 'sfide sociali' che si vogliono affrontare e i soggetti destinatari dell'interventi; significa, inoltre, lo sviluppo di progetti mirati che presentino potenziali effetti di moltiplicazione e replica dei benefici, la presenza di personale preparato e qualificato, la creazione di rapporti di collaborazione nei quali le fondazioni mettano a disposizione non solo denaro ma anche competenza professionale, combinando così le risorse economiche e intellettuali necessarie in relazione a ciò che progetti complessi e con obiettivi di lungo termine richiedono. Molte dunque le sfide, che richiedono sia un impegno concreto che una riflessione teorica in merito all'identità, ruolo e azione delle fondazioni. Numerosi fattori mostrano che la forte riproposizione e presenza delle fondazioni in Italia non sia semplicemente riconducibile ad una 'moda', ma si caratterizzi piuttosto come l'affermarsi di soggetti in grado di affrontare tematiche difficili, nuove e delicate con una sempre maggiore consapevolezza del proprio ruolo di strumento produttivo, di crescita non solo civile, ma anche economica".

Abbiamo presentato le nostre critiche al Presidente della Fondazione, Carlalberto Corneliani, durante l'intervista di cui abbiamo già riportato stralci.

Ecco le parti salienti, relative:

D: Vorremmo sapere se esiste una politica, una strategia per scegliere i progetti, per preferirne certi piuttosto che altri (erogazioni più al sociale, più alla cultura, ecc., un tipo di associazione piuttosto di un altro)?

R: *Noi abbiamo sempre detto che direttamente, in prima persona, non svolgiamo nessuna attività pratica e quindi non sostituiamo le organizzazioni nonprofit, anzi ne sollecitiamo la nascita e la crescita. Chi riceve i fondi da noi non deve ringraziare la Fondazione ma è la Fondazione che ringrazia l'organizzazione per l'attività che fa.*

*Noi ci siamo messi semplicemente a servizio della comunità per poter:*

*a) vincere la sfida,*

*b) garantire l'assoluta trasparenza ed equità nell'erogazione dei fondi.*

*I fondi non sono nostri, ma sono dei cittadini della Provincia di Mantova.*

*La perfezione non esiste mai, quindi probabilmente qualche volta saremo anche stati criticati. Chi non ha avuto una erogazione può aver detto "perché a lui sì e a noi no". Cerchiamo di rispettare le priorità veramente premianti, veramente urgenti per la nostra comunità e ci avvaliamo di commissioni ad hoc. C'è la commissione di esperti per l'assistenza alla persona, gli esperti delle opere d'arte, ecc. Inoltre cerchiamo di rispettare una certa equità territoriale perché non è la Fondazione di Mantova, ma la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova.*

*Oggi le nostre erogazioni sono vincolate perché per fare più stanziamenti abbiamo bisogno di maggiori flussi. Stiamo erogando circa un milione di Euro l'anno, che derivano dai fondi territoriali che la Fondazione Cariplo ci ha dato l'incarico di gestire, perché, ancora, il patrimonio che abbiamo ci dà frutti molto modesti.*

D: Non le sembrano le somme erogate un po' troppo piccole? Secondo noi non ci dovrebbe essere un limite, se non dei fondi disponibili; cosa ne pensa?

R: *Su questo c'è stato un dibattito in Consiglio. Secondo me, se si hanno dei secondi fini, è meglio fare delle cose eclatanti, che si vedano molto. Ma se le cose*

*eclatanti che si vedono molto non creano la volontà alla donazione, all'assistenza, alla mutualità e non fanno sorgere associazioni di volontariato, che possono anche essere piccole, allora non raggiungiamo il nostro scopo. Noi dobbiamo stimolare la donazione e stimolare il volontariato. Io mi riferisco soprattutto ai bisogni della persona, alle malattie, perché non è che sia insensibile all'arte, ma per l'arte si possono trovare più sponsor. Proprio perché sono molto pubblicizzati si fa il calcolo del ritorno. Questo non vuol sminuire il dono fatto all'arte, però, dietro, c'è un altro obiettivo.*

*Noi, invece, vogliamo essere più attenti alle famiglie, spesso mononucleari, la quarta età che rimane sola, dove non c'è nessuno che l'assista. Ci sono i problemi dell'handicap, le malattie, la ricerca.....*

*Noi vogliamo stimolare l'attenzione dei cittadini e la volontà a fare.*

*Questo è quello in cui credo.*

*Certamente, se facessimo un bellissimo ricovero per anziani (dico ricovero per dire una struttura) con scritto sopra in grande Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova, facessimo una inaugurazione, verrebbero personaggi illustri, politici .....tutti grandi discorsi, ma dopo? Allora, se è vero che la mutualità deve nascere dal basso, noi, a mio avviso, dobbiamo stimolare questa nascita di aiuto reciproco: il patto tra le generazioni.*

D: Nel suo intervento al Convegno annuale ammetteva che il 2002 non è stato molto positivo come l'anno precedente aveva dato da sperare, però ci sembra abbastanza ottimista per ciò che è stato seminato, ce la faremo a raggiungere l'obiettivo?

R: *Debbo dire che il 2002 è stato un anno di grossa semina e sono fiducioso che raggiungeremo l'obiettivo. Presto ci sarà una donazione da parte della Curia, poi altre organizzazioni, comuni, ecc. Certamente abbiamo dovuto lavorare, abbiamo dovuto farci conoscere, abbiamo dovuto vincere questa "anomalia" di non essere legati a partiti o ad istituzioni pubbliche. In un primo momento, forse, c'è stato un certo rifiuto da parte di alcune istituzioni che si sono viste, a loro modo di vedere, tagliate fuori. Noi invece non volevamo tagliare fuori nessuno. Tanto è vero che siamo andati dai Comuni, in Provincia, alla Camera di Commercio, presso le associazioni professionali, a chiedere il loro aiuto. Abbiamo voluto semplicemente dire: questa è una Fondazione dei cittadini.*

*La Fondazione Cariplo darà oltre 10 milioni di Euro, è una grossa erogazione da parte di un singolo che, tutto sommato, avrebbe il diritto di vedere il suo nome comparire più spesso; malgrado questo, da statuto, la Fondazione Cariplo ha solo un Consigliere da incaricare.*

*Io penso che sia stata talmente lungimirante l'idea, da parte della Fondazione Cariplo, che mi sono chiesto più volte come hanno potuto mettere in piedi questa operazione, ossia se tutti erano consci che, organizzando ciò, qualche dirigente o funzionario centrale avrebbe perso un po' di potere. Io credo che sia un evento raro. Non credo ci siano altre situazioni simili. Questa consapevolezza dovrebbe farne nascere altre di fondazioni di comunità. E' questo lo spirito della comunità, diversamente sono solo parole.*

D: Nelle prime pubblicazioni c'era scritto che dopo un primo periodo la sede operativa si sarebbe spostata, per mostrare la sostanziale neutralità nei confronti di tutti. Sarà così?

*R: Pensavamo così, ma oggi, finché l'Associazione Industriali non ci caccia via, sarebbe controproducente. Lì abbiamo una sala, ci sono funzionari messi a disposizione, ..... Certo, se un domani ci fosse qualcun altro che si offrì di ospitarci gratuitamente, potremmo farlo. Probabilmente l'Associazione Industriali direbbe «invece di spendere 100 mila Euro in servizi, ve ne doniamo 50 in denaro, andate fuori, spendiamo meno». Purtroppo non c'è questa corsa. Io sono andato a parlare con molte associazioni, ma poche hanno risposto. Credo, però, che era l'avvio, il bisogno di fare la conoscenza, di avere fiducia. E, inoltre, c'è anche il bisogno di ricordare spesso che ci siamo. Servono, in particolar modo, giovani, motivati, che ricordano, nel loro territorio, che esiste la Fondazione ed esiste anche per loro.*

Ebbene, possiamo sintetizzare che c'è questo rapporto complesso tra “erogazione contributi”, “sostegno del settore nonprofit” e “promozione di raccolta fondi verso altri soggetti” che, secondo noi, dovrebbe essere migliorato. La comunicazione è lo strumento chiave per trasmettere il messaggio, identificando bene gli attori ed il ruolo. Una comunicazione a mo' di promozione multidirezionale con gli stakeholders di riferimento.

Dal canto suo, il Professor Cipolla, nel già citato colloquio, auspica che la Fondazione non scada al limitarsi a fare muri, come altri enti erogatori fanno, ma continui ad erogare denaro anche a quelle Associazioni che utilizzano il volontariato o possono contare su collaboratori solo in parte retribuiti. Nell'ambito dei progetti pro-sociale, e ancor più nell'area della disegualianza sociale, le logiche sono molto diverse. Le case senza operatori dentro non aiutano nessuno: inutile fare un ricovero di lusso se poi non c'è nessuno che si occupa dei servizi alle persone. Detto con le sue stesse parole «la struttura del cuore deve sostituire la struttura delle pietre».

## PER CONCLUDERE

In sintesi, a conclusione della nostra disanima, possiamo affermare che la caratteristica peculiare della Fondazione comunitaria è la capacità di servire qualsiasi fine di utilità sociale ritenuto rilevante nella sua ben determinata comunità, grazie ad una visione globale delle necessità presenti nel territorio, sviluppando quei beni relazionali che tanta parte assumono negli studi contemporanei dei fattori che contribuiscono alla crescita economica e alla localizzazione dello sviluppo. Merito della Fondazione Cariplo è stato di aver “importato” questo modello di Fondazione nel nostro Paese, avendo, però, l’attenzione e la capacità di lasciare autonomi i Comitati Promotori locali di definire uno schema applicativo perfettamente ricalcato sulla identità e sulle esigenze proprie delle nostre comunità.

Non a caso, la stampa specialistica internazionale ha dedicato ampio spazio al progetto della Fondazione Cariplo, che è stato anche al centro di numerosi convegni e incontri tenuti negli Stati Uniti, in Brasile e in molti Paesi europei. Ultima occasione, in ordine di tempo, un convegno sull’economia sociale svoltosi a Praga nell’ottobre 2002, nel corso del quale l’iniziativa delle Fondazioni delle Comunità locali è stata presentata come un caso di eccellenza.<sup>57</sup>

Possibile modello evolutivo delle fondazioni di origine bancaria, infatti, il progetto è stato, peraltro, replicato in Veneto, dove la Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia ha promosso la costituzione di due Fondazioni comunitarie (a Chioggia e a Portogruaro) e sta per istituire una terza<sup>58</sup>.

La vera sfida che le stesse Fondazioni di Comunità si sono date (oltre alla raccolta dei fondi per poter patrimonializzare i fondi condizionati) è quella di integrare mercato, istituzioni e comunità ed i loro meccanismi di coordinamento, in un insieme armonico, coeso, sussidiario. Si tratta di un processo impegnativo e continuo che richiede un investimento culturale prima che economico, una razionalità del cuore oltre che una razionalità dell’intelletto.

Sostenere, quindi, la Fondazione della Comunità della Provincia di Mantova è sostenere la società civile mantovana e tutta la popolazione coinvolta. Perché, in altri termini, è “il mezzo attraverso cui i cittadini, tramite la loro diretta partecipazione promuovono” consapevolmente e “inconsapevolmente il passaggio da un *Welfare* di Stato ad una società del *Welfare*. Riemerge qui il tema precedentemente enfatizzato della *civicness*, cioè della mutua connessione fra sviluppo delle relazioni sociali e crescita complessiva del benessere di una determinata comunità” con le parole di Pestoff<sup>59</sup>, per ribadire il concetto.

*Fare* filantropia (o meglio mecenatismo) è aver interpretato il gesto altruistico nel modo giusto. In realtà, come chiarisce bene Godbout<sup>60</sup>, “[...] non è perché si riceve a propria volta che bisogna trarre la conclusione che si è donato a tal fine. E’ molto più sottile. E’ questo l’errore degli utilitaristi: essi confondono il fatto di ricevere con l’intenzione di ricevere. Si può ricevere ed essere contento di

---

<sup>57</sup> Fonte: Cariplo

<sup>58</sup> vedi nota n. 15

<sup>59</sup> V.Pestoff, “Local Economic Democracy”, *Jurnal of Rural Cooperation*, 1995- tratto da S.Zamagni (a cura di) (2002), op. cit.

<sup>60</sup> tratto dal materiale didattico di L.Zarri (A.A.2002/2003), op.cit.

ricevere, ma questo non vuol dire che abbia dato a tal fine”[1998]. Questa intenzione costituisce, semmai, una componente della *reciprocità*, un tipo di relazione interpersonale difforme dall’altruismo e caratterizzato da una logica motivazionale complessa da parte dei singoli individui (imprese, organizzazioni, professionisti, sindacati) coinvolti. In questo contesto, anche la filantropia (altruismo puro) è *reciprocità*, è *solidarietà*.

Se la sfida verrà raccolta, se la Comunità risponderà all’appello, se nasceranno tante fondazioni di comunità e aumenterà in modo esponenziale il volontariato, avremo la conferma di ciò che tanti economisti e sociologi vanno affermando negli ultimi anni: migreremo da una società totalmente utilitarista ad una società più relazionale, passeremo dall’individualismo puro al personalismo, generando esternalità positive in tutti gli ambiti.

Nell’attuale contesto socio-politico, e anche geo-politico, sembra troppo ottimista questa conclusione. Infatti, per passare dal *welfare state* al *welfare society* dobbiamo volerlo e darci da fare per ottenerlo senza solamente credere di averne il diritto ed aspettare: i mezzi li abbiamo.

## Bibliografia

- AA.VV., *Piccola guida per chi vuole fare volontariato*, DAS - Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma, 2001
- Acri (a cura di), *Le Fondazioni di origine bancaria – settimo rapporto annuale*, supplemento al settimanale “Vita”, Dicembre, 2002
- Cariplo, *Quaderni Operativi, L'introduzione al Progetto. Lo statuto. La struttura. L'individuazione degli obiettivi*, Milano, 1999
- Cipolla Costantino (a cura di), *Senza solidarietà sociale*, Morcelliana, Bologna, 1989
- Cipolla Costantino (a cura di), *Il Co-settore in Italia. L'associazionismo pro-sociale tra logica di confine e logica co-relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2000a
- Cipolla Costantino (a cura di), *Principi di sociologia*, Franco Angeli, Milano, 2000b
- Cipolla Costantino e Urbani Giovanni (a cura di), *Dalla vecchia alla nuova globalizzazione. Le piccole e medie imprese mantovane*, Franco Angeli, Milano, 2002
- Demarie Marco e Danzi Laura, *Fondazioni, una specie in via di estensione*, dalla rivista «Il Ponte», anno LIX, n.5, maggio 2003, numero speciale su Fondazioni bancarie tra autonomia privata e guida pubblica
- Guzzi Davide, *Le fondazioni. Perché crearle e come gestirle*, Fag, Milano, 1996
- Kotler P., Andreasen A. R., *Marketing per le organizzazioni Non Profit*, Il Sole 24 ore, Milano, 1998
- Melandri V., Masacci A., *Fund Raising per le Organizzazioni Non Profit*, Il Sole 24 ore, Milano, 2000
- Zamagni Stefano (a cura di), *Il nonprofit italiano al bivio*, Egea, Milano, 2002
- Zarri Luca, *La dimensione motivazionale dell'agire individuale*, materiale didattico lezioni di Economia delle imprese coop. e delle org. non profit, II modulo, Forlì (A.A.2002/2003)