



GUIDA ALLE FONDAZIONI DI COMUNITÀ

Strumenti condivisi per il
futuro del territorio



CHE COS'È UNA FONDAZIONE DI COMUNITÀ?

Una Fondazione di Comunità (FdC) è un ente filantropico che si propone di raccogliere e mobilitare risorse economiche, relazionali e culturali per migliorare la qualità della vita delle persone e sostenere lo sviluppo sostenibile di un determinato territorio. La sua forza sta nel mettere insieme contributi diversi – da cittadini, associazioni, imprese, enti pubblici – e nel trasformarli in progetti di utilità sociale, culturale e ambientale.

Una FdC può essere un “ponte” che collega persone e organizzazioni, promuovendo la cultura del dono e alimentando la fiducia reciproca. Le FdC sono realtà a geometria variabile; non esiste un unico modello perché ogni FdC si adatta al proprio contesto, ai bisogni e alla storia del territorio ed è proprio questo pluralismo a costituire il loro valore.

STORIA E ORIGINE

Il modello delle Fondazioni di Comunità nasce negli Stati Uniti nel 1914, in un periodo di forte crescita del movimento filantropico. La prima, la *Cleveland Foundation*, viene istituita grazie all'iniziativa del banchiere Frederick Harris Goff, con l'obiettivo di permettere a persone con possibilità economiche diverse di contribuire al bene della propria comunità, affidando alla Fondazione un lascito caritatevole che venga gestito in modo permanente e coordinato da un comitato di cittadini. In pratica, Frederick Harris Goff immaginava la Fondazione come un conto di risparmio comunitario (*Community Savings Account*), in cui i capitali donati producono rendimenti che vengono poi distribuiti, su decisione di un comitato indipendente, a organizzazioni e progetti senza scopo di lucro.

DIFFUSIONE E ESEMPI CONCRETI

Dagli Stati Uniti il modello si espande a livello internazionale, diffondendosi in Canada, Regno Unito e Germania. In Italia, le Fondazioni di Comunità vengono introdotte nella seconda metà degli anni '90 per iniziativa della Fondazione Cariplo che nel 1998 promuove la nascita di 16 FdC in Lombardia e Piemonte. Nel 2025, in Italia si contano 53 FdC operative in undici regioni, con una presenza in crescita anche nel Mezzogiorno.

Nel panorama italiano emergono due modelli principali. Il primo, promosso originariamente dalla Fondazione Cariplo, si basa su una forte patrimonializzazione e sull'impiego principalmente di strumenti classici di *grant-making*, come i bandi a raccolta. Un secondo modello, di matrice associativa, è rappresentato da fondazioni come la Fondazione Me.S.S.In.A., San Gennaro o Porta Palazzo. Queste realtà sperimentano strategie diverse d'intervento, combinando strumenti di autofinanziamento imprenditoriale, microcredito o investimenti in attività produttive a impatto sociale.

LA FONDAZIONE COMUNITARIA NORD MILANO

La Fondazione opera in sinergia con gli attori del territorio per favorire il benessere della comunità dell'area nord e nord-ovest di Milano. La Fondazione adotta il metodo delle "Comunità Vitali", un approccio basato sull'ascolto del territorio, la lettura partecipata dei bisogni e la costruzione di risposte condivise. Attraverso tavoli strategici territoriali, la Fondazione coinvolge enti del Terzo Settore, amministrazioni pubbliche, imprese e cittadini nella definizione delle priorità e nella valutazione dell'impatto dei progetti sostenuti.

FONDAZIONE ME.S.S.IN.A.

La Fondazione ha per obiettivo quello di contrastare le disuguaglianze economiche, sociali e di riconoscimento, nonché i processi di cambiamento climatico. Per il raggiungimento del suo scopo sociale eroga risorse economiche, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di categorie svantaggiate e di attività di interesse generale. Il suo approccio è incentrato sulla promozione e lo sviluppo di sistemi socio-economici interconnessi, organizzati in Distretti Sociali Evoluti.

PERCHÉ SONO IMPORTANTI?

Le Fondazioni di Comunità possono rappresentare un'infrastruttura preziosa per il nostro tempo. Una FdC può diventare il luogo in cui la comunità si ritrova, riconosce i propri bisogni, valorizza le proprie risorse e immagina il futuro.

Le Fondazioni di Comunità possono rafforzare la coesione sociale, promuovendo solidarietà e partecipazione attiva tra i cittadini. Possono attivare e valorizzare le energie locali, creando sinergie tra persone, istituzioni e imprese, favorendo una governance condivisa del territorio. Dovrebbero inoltre mettere in relazione le esperienze e le risorse locali con le sfide più ampie, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delineati dall'Agenda 2030. In sintesi, una Fondazione di Comunità si configura come una piattaforma aperta e condivisa, al servizio della collettività, e può rappresentare un investimento comune nel futuro del territorio.



IL LORO RUOLO

Attivatori

innescano capitale sociale,
creano dialogo e
costruiscono visioni
condivise.

Catalizzatori

attraggono risorse
economiche, competenze
e conoscenze,
promuovendo processi
partecipativi.

Propulsori

generano innovazioni
sociali, economiche,
culturali e ambientali con
impatti anche sulle
politiche pubbliche.

LE TAPPE PRINCIPALI PER CREARNE UNA

1) Tutto parte da un'attenta **analisi del contesto**: questa fase rappresenta un passaggio fondamentale, perché consente di sviluppare una visione ampia e trasformativa, radicata in una conoscenza autentica delle aspirazioni, delle potenzialità e delle necessità del territorio di riferimento. Questa fase permette anche di identificare le risorse già esistenti, spesso sottoutilizzate o poco coordinate.

2) A questo punto entra in gioco il **comitato promotore**, un gruppo iniziale di soggetti rappresentativi della comunità che ha il compito di orientare i primi passi del progetto e di immaginare collettivamente la futura fondazione. In questa fase vengono definiti i valori di riferimento e la missione, insieme alla strategia di raccolta fondi necessaria per costituire il patrimonio iniziale della Fondazione.

3) Un passaggio delicato riguarda la **governance**. Una FdC deve essere inclusiva e rappresentativa, garantendo una partecipazione equilibrata tra attori diversi ed evitando che uno prevalga sugli altri. Non tutti devono avere lo stesso grado di coinvolgimento, ma una buona architettura di *governance* può integrare soggetti con ruoli, interessi e bisogni differenti, mantenendo coerenza e apertura.

LE TAPPE PRINCIPALI PER CREARNE UNA

4) Fondamentale è la **costituzione di un patrimonio iniziale** che garantisca stabilità nel tempo. Può derivare da diverse fonti o da enti promotori come Fondazione Cariplo o Fondazione con il Sud. Un'adeguata dotazione pluriennale è essenziale per sostenere la gestione iniziale: l'esperienza internazionale mostra che una FdC difficilmente cresce con successo senza personale dedicato, energico e con una visione strategica.

6) Una volta avviata, la fondazione può **iniziare a operare** attraverso attività erogative, imprenditoriali e comunitarie, secondo modelli diversi: privilegiando strumenti di *grant-making* come i bandi o sperimentando approcci partecipativi e imprenditoriali come le comunità energetiche. In ogni caso, l'efficacia di una FdC non si misura solo nei fondi distribuiti, ma nella capacità di generare legami, fiducia e partecipazione duratura nella comunità.

5) Un altro aspetto cruciale è la **diversificazione delle entrate**. Dipendere da un unico finanziatore, per quanto generoso, riduce l'autonomia e può rendere fragile la fondazione. Al contrario, mettere insieme fonti diverse assicura maggiore resilienza e autonomia.

LE TAPPE IN SINTESI

Analisi del territorio:

- Individuare i bisogni sociali, culturali e ambientali più urgenti.
- Mappare le risorse materiali e immateriali esistenti nel territorio.
- Rilevare le connessioni e le sinergie potenziali tra gli attori locali, per favorire collaborazioni stabili.
- Valutare le opportunità di innovazione sociale e sostenibilità, integrando le priorità locali con gli obiettivi dell'Agenda 2030.

Comitato promotore, missione e *governance* partecipativa:

- Costituire un gruppo di attori rappresentativi (terzo settore, cittadini attivi, istituzioni pubbliche, imprese...).
- Definire insieme la *mission* della futura Fondazione incentrata su una visione trasformativa della comunità.
- Elaborare lo statuto e la *governance*, garantendo equilibrio tra i diversi soggetti coinvolti.
- Pianificare la strategia di raccolta fondi e di comunicazione iniziale, per costruire consenso e sostenibilità fin dalle prime fasi.

A decorative graphic on the left side of the slide, featuring a network of stylized human figures in circular frames, connected by lines, suggesting a community or organizational structure.

LE TAPPE IN SINTESI

Patrimonio iniziale:

- Avviare una raccolta fondi strutturata, definendo obiettivi, tempi e strumenti operativi.
- Valorizzare donazioni, lasciti, beni comuni e contributi di enti promotori (es. Fondazione Cariplo, Fondazione con il Sud).
- Garantire una dotazione economica pluriennale in grado di sostenere la fase di avvio e i costi di funzionamento ordinario.
- Adottare una strategia di gestione e valorizzazione patrimoniale che assicuri stabilità finanziaria nel lungo periodo.

Avvio delle attività:

- Sperimentare strumenti diversi, dai bandi alle iniziative comunitarie e imprenditoriali, anche tramite co-progettazione con le amministrazioni locali.
- Attivare reti territoriali di collaborazione tra enti del terzo settore, istituzioni e imprese, per costruire una base operativa condivisa e duratura.
- Promuovere la produzione e la condivisione di conoscenza sul territorio, raccogliendo dati ed esperienze in grado di orientare le decisioni strategiche e le politiche locali.
- Avviare azioni di comunicazione mirate a rendere visibile l'impatto collettivo e attrarre nuovi sostenitori.



COSE DA FARE

- ✓ Ascoltare e coinvolgere: partire dai bisogni e dalle aspirazioni della comunità.
- ✓ Diversificare le risorse: non solo denaro, ma anche competenze, tempo e beni comuni.
- ✓ Agire come ponte: collegare cittadini, imprese, istituzioni e associazioni.
- ✓ Pensare a lungo termine: costruire stabilità e fiducia richiede tempo.
- ✓ Garantire trasparenza: bilanci chiari e rendicontazione pubblica rafforzano credibilità e fiducia.

COSE DA EVITARE

- ✗ Limitarsi al sostegno economico: una FdC non è solo erogazione di fondi, ma un motore di sviluppo.
- ✗ Dipendere da un unico donatore: diversificare le fonti è fondamentale per l'autonomia.
- ✗ Escludere attori locali: senza una partecipazione ampia, la Fondazione rischia di non rappresentare davvero la comunità.
- ✗ Bruciare le tappe: forzare i tempi della raccolta fondi può inficiare lo sviluppo futuro e generare diffidenze nella comunità di riferimento.

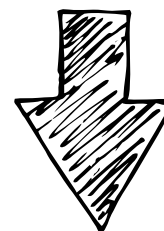
FONDAZIONI DI COMUNITÀ E GENERATIVITÀ SOCIALE

La “generatività sociale” di una fondazione filantropica riguarda la sua capacità non solo di produrre impatti diretti (es. erogazioni, progetti realizzati), ma soprattutto di attivare risorse, energie, relazioni e processi che continuano a produrre valore sociale nel tempo, anche oltre l'intervento diretto della Fondazione. In pratica, la Fondazione non misura solo quanto “dà”, ma anche quanto fa nascere, crescere e durare nel tempo oltre al suo intervento diretto.

La valutazione della sua capacità generativa può basarsi su indicatori qualitativi e quantitativi che rilevano il grado di collaborazione, l'attivazione di nuove reti, la sostenibilità dei progetti nel tempo e la capacità della fondazione di rafforzare l'infrastruttura sociale del territorio.

COME VALUTARE LA GENERATIVITÀ SOCIALE?

Per valutare la generatività sociale di una Fondazione di Comunità è utile adottare un approccio graduale, capace di osservare non solo ciò che viene realizzato, ma anche ciò che nasce e si sviluppa nel tempo grazie all'azione della fondazione. Il modello proposto distingue tra *input*, *output*, *outcome* e impatti generativi, evidenziando come le risorse iniziali si trasformino progressivamente in attività, risultati e cambiamenti strutturali nel territorio.



- **Input:** risorse iniziali messe in campo dalla Fondazione.
- **Output:** attività e risultati immediati generati dalle risorse.
- **Outcome generativi:** effetti a breve-medio termine che attivano nuovi processi e collaborazioni.
- **Impatti generativi:** cambiamenti strutturali e duraturi a livello sociale e comunitario.



COSTRUIRE UN FRAMEWORK DI INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DELLA GENERATIVITÀ SOCIALE

Input: risorse messe in campo (finanziarie, competenze, relazioni).

Output: attività realizzate (bandi, progetti sostenuti, eventi organizzati...).

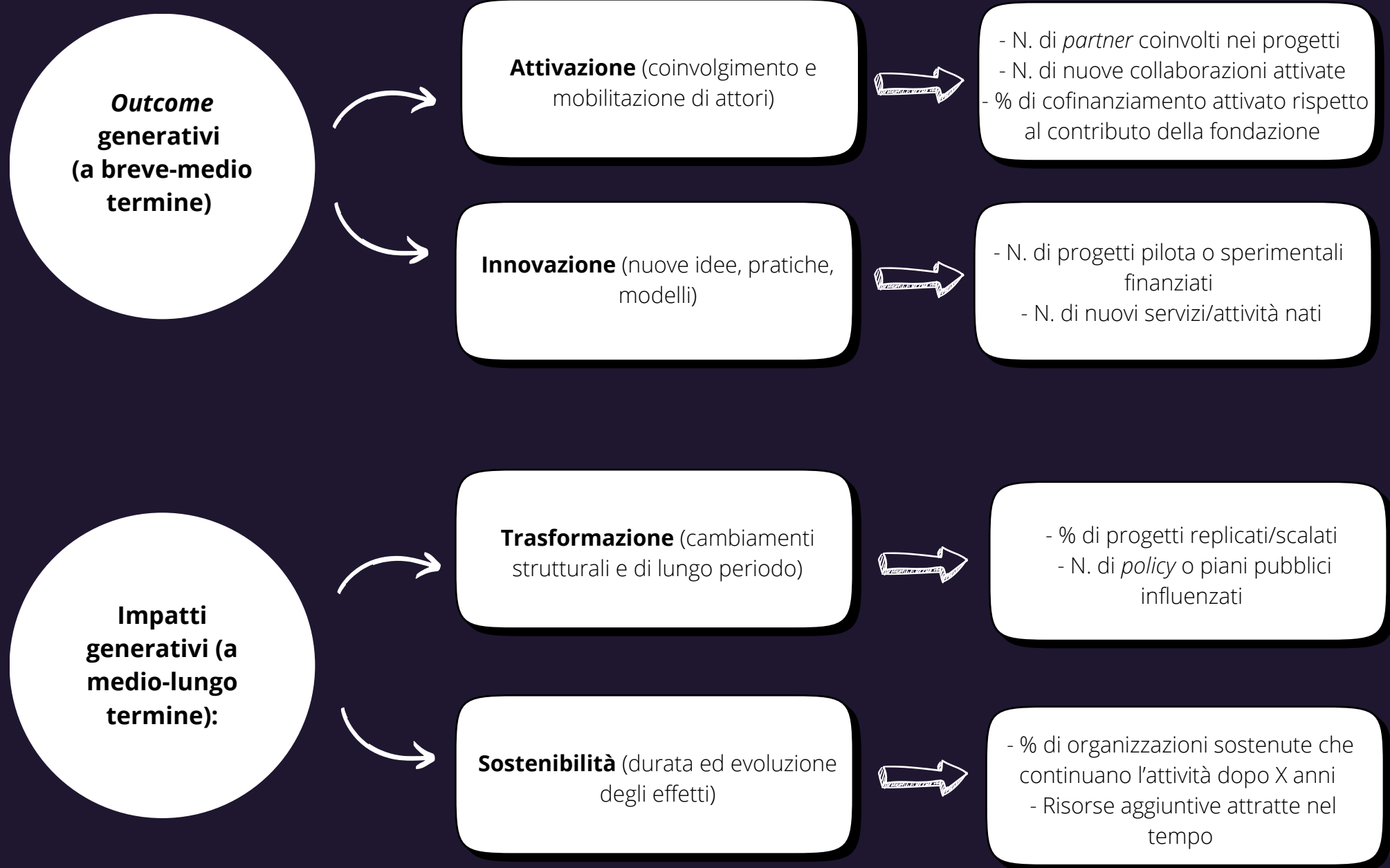
Outcome generativi (a breve-medio termine):

1. nuovi attori coinvolti.
2. co-progettazioni attivate.
3. progetti innovativi sostenuti.
4. capacità delle organizzazioni sostenute di attrarre altri finanziamenti.

Impatti generativi (a medio-lungo termine):

1. trasformazioni sociali (nuovi servizi permanenti, *policy* influenzate).
2. rafforzamento del capitale sociale (fiducia, collaborazione).
3. diffusione e replicabilità delle innovazioni.

APPROFONDIRE VARIE LE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ SOCIALE





PER APPOFONDIRE

Pubblicazioni:

- Assifero, *Guida sulle Fondazioni di Comunità in Italia*, 2017.
<https://assifero.org/risorse/guida-sulle-fondazionidi-comunita-in-italia/>
- Bandera L., Barbetta G., Cima S. e Petrolati F., *Fondazioni di comunità, L'esperienza di Fondazione Cariplo*, in "Quaderni dell'osservatorio", 31, 2019.
- Cau M., Maino G., *Fondazioni di comunità: come coprogrammazione e coprogettazione promuovono lo sviluppo locale*, In "Sesto Rapporto sul secondo welfare", Milano, Percorsi di secondo welfare, 2023.
- Messina P., Bermond A., Moro D., *Innovazione istituzionale per lo sviluppo locale sostenibile: i contributi delle cooperative di comunità e delle fondazioni di comunità*, *Regional Studies and Local Development*, 5(1), 3-44, 2024



PER APPOFONDIRE

Siti utili:

- www.assifero.org
- www.clevelandfoundation100.org
- www.communityfoundations.eu
- <https://fdcmessina.org/>
- www.fondazionenordmilano.org
- www.fondazionecriplo.it
- www.fondazioneconilsud.it

Il presente lavoro è stato realizzato nell'ambito del Programma di ricerca Idea – Azione, promosso dall'Istituto di Formazione Politica Pedro Arrupe e finanziato dal Programma Sylff della Tokyo Foundation.

Il Programma di ricerca supporta la formazione di una generazione di ricercatrici e ricercatori ad elevato potenziale di leadership, interessati a una reale trasformazione della società. Sostiene, inoltre, progetti di ricerca non autoreferenziali, non ideologici ma condotti esclusivamente con metodici scientifici che si pongono al servizio del territorio e delle sue comunità, orientati a proporre soluzioni concrete ai problemi rilevati durante la fase dell'esperienza e dell'approfondimento teorico.

Info: https://istitutoarrupe.it/idea_azione/



Per consultare l'elaborato della ricerca inquadra il qr code



Contatto

Vincenzo Buffa, PhD
vincenzo.buffa@idea.azione.istitutoarrupe.it

