

**ENEA CESANA**

lavora da alcuni anni nel mondo delle fondazioni di origine bancaria e si occupa di monitoraggio e valutazione dei progetti. Laureato con lode in Economia e Gestione delle Imprese e in Archeologia, ha inoltre conseguito un master di II livello presso il Politecnico di Torino in Management per i Beni Culturali.  
[enea.cesana@gmail.com](mailto:enea.cesana@gmail.com)

## Fondazione di origine bancaria: da ente non profit a impresa sociale proattiva

Il cambio di prospettiva mirato a far evolvere il mondo del non profit porta a considerare la fondazione di origine bancaria come un'impresa di sviluppo del territorio, consapevole della propria attività, cosciente dell'assunzione di responsabilità e di forte impatto sulla qualità della vita della collettività, che assume un determinante ruolo proattivo anticipando e conoscendo le variabili di cambiamento del suo ambiente di riferimento. Una fondazione come impresa sociale proattiva capace di gestire efficacemente il suo ruolo di motore economico e di innovazione anzitutto attraverso un cambiamento di strategie nelle modalità di intervento delle erogazioni, utilizzando la logica del *collective impact* e dell'*impact investing* e lavorando in modo strutturato per essere in grado di coordinare e catalizzare le risorse verso un unico obiettivo condiviso con gli stakeholder del territorio.

*Parole chiave:* fondazione bancaria, impresa sociale, impact investing, collective impact, strategia, innovazione

### **The Banking Foundation: From Non-profit Institution to Proactive Social Enterprise**

*A change in perspective about the banking foundation is necessary to move into the non-profit economic field. According to this new point of view, this kind of foundation should be considered as a real company committed to territorial development with awareness and responsibility, bringing about a significant effect on the collective quality of life. At the same time, it takes a crucial proactive role in knowing and identifying beforehand the changing variables in its own context. As a consequence, a foundation conceived as a social proactive business can acquire the role of economic motor and main innovator, especially through a strategic change in its financing model: for example, in a perspective of «collective impact» and «impact investing», but also through an organized structure in order to be able to coordinate and channel the resources towards a shared goal with local stakeholders.*

*Keywords:* banking foundation, social enterprise, impact investing, collective impact, strategy, innovation

Le fondazioni di origine bancaria in Italia sono 88; sono enti autonomi, appartengono al *non profit* e il loro ruolo è principalmente quello di promuovere lo sviluppo dei territori sui quali operano, attraverso le risorse generate dagli utili degli investimenti dei loro patrimoni (al 31 dicembre 2015 pari a 40.752 milioni di euro) (ACRI 2016). L'imprecisione più comune è spesso quella di accostare il mondo non profit a un universo in via esclusiva legato alla cultura del volontariato e della carità, equiparando l'essere non a scopo di lucro con la gratuità della prestazione messa in campo.

Prendendo per esempio il caso particolare della fondazione di origine bancaria, mettendola a confronto con una qualsiasi azienda *for profit* si possono invece trovare alcuni aspetti comuni che vanno al di là della veste giuridica, delle modalità di azione e organizzazione. Se si considera la prima caratteristica delle realtà del mondo non profit, relativa all'assenza del fine di lucro, e la si confronta al primo obiettivo dell'impresa, che è invece quello di generare profitto, si potrebbero immaginare questi due aspetti come fasi che hanno origine da una stessa operazione: la prima fase caratterizzata dalla creazione di lucro o profitto e la seconda fase definita dalle modalità di utilizzo delle risorse generate, per cui in realtà entrambi gli enti, fondazione e impresa, realizzano degli utili, che poi in un secondo momento verranno utilizzati per scopi diversi.

In quest'ottica non sarebbe propriamente corretta un'aprioristica discriminazione basata esclusivamente sulla presenza o assenza di fini di lucro, se per lucro intendiamo il profitto, ma occorre considerare come sostanziale la distinzione sulle diverse modalità di utilizzo di questo profitto. La fondazione investe il suo patrimonio in attività patrimoniali e finanziarie, per generare degli utili allo stesso modo in cui un'impresa può investire il suo capitale sociale per generare profitto. A tal fine è importante, quindi, tener presente il secondo principio che caratterizza fundamentalmente il mondo del non profit, relativo al divieto di distribuzione degli utili.

In effetti, in questo secondo principio si va ad analizzare l'aspetto che riguarda la fase di utilizzo dei rendimenti generati dalla propria attività e perciò le modalità di impiego del profitto. La fondazione destina i propri utili generati per perseguire gli scopi statutari di finalità filantropica, l'impresa impiega i propri utili per remunerare il capitale investito dai soci. Anche se questi usi sembrano, a prima vista, marcatamente differenti, in realtà si possono riscontrare alcune affinità. Se è pur vero, infatti, che la fondazione non ha degli azionisti di riferimento specifici, in concreto vede nella sua collettività, o meglio nel suo territorio di riferimento, gli azionisti del proprio patrimonio, che diventano ogni anno i fruitori della redistribuzione delle risorse sotto forma di servizi, investimenti o altre attività sociali, culturali e filantropiche.

Per quanto riguarda l'ambito delle strategie di azione degli enti *for profit* e *non profit*, si possono rilevare delle sovrapposizioni, in alcuni casi anche perfettamente coincidenti. In effetti, sia nel mondo dell'impresa, sia nelle fondazioni, vi è la necessità di studiare e capire le variabili esterne e l'ambiente in cui si opera, così come vi è l'esigenza di rielaborare una visione del contesto e conseguentemente adottare una modalità di gestione strategica delle risorse. Dal punto di vista organizzativo vi è anzitutto la necessità di strutturare l'organigramma dell'ente attraverso la valorizzazione di competenze specializzate e ad alta professionalità operativa; inoltre, vi è la propensione sempre più marcata all'agire proattivo. Per un'azienda l'agire proattivo significa essenzialmente riorganizzarsi dal punto di vista delle competenze e delle modalità di azione, in modo da essere in grado di percepire anticipatamente le tendenze e i cambiamenti che si vanno profilando per l'immediato futuro e di pianificare le azioni opportune in tempo (Grant 2010). Per una fondazione l'agire proattivo permette, attraverso indagini di ricerca specifiche, di anticipare e innovare le modalità di risposta a esigenze e problematiche relative ai suoi obiettivi e settori di intervento.

Lo scopo delle imprese è quindi quello di generare valore economico, così come quello

delle fondazioni è quello di generare un ritorno economico, strettamente unito a un rendimento positivo in termini di ricadute sociali e culturali.

Questo valore aggiunto nel mondo delle fondazioni è più marcato, sia perché obbligatorio per legge, sia perché rientra negli obiettivi statutari, mentre nel mondo dell'impresa si sta sviluppando solo di recente e, per lo più, in maniera facoltativa, con investimenti sempre più attenti alle ricadute sociali o agli impatti etici o ambientali, i cosiddetti *socially responsible investments*.

Da questo breve *excursus* si può comprendere come, anche nel caso di soggetti giuridici come le fondazioni bancarie, il confine netto di divisione e separazione tra mondo for profit e mondo non profit si stia sempre più assottigliando, per lasciare il posto a «un'altra idea di mercato orientata sempre più a una prospettiva etica e civile» (Bruni e Zagnani 2015). Si pone, pertanto, come necessaria e auspicabile per il futuro una riflessione nel mondo del non profit al fine di riorganizzare nel miglior modo possibile questo universo eterogeneo di realtà che, anche se rivolte a un orizzonte comune, utilizzano modalità strutturali e pratiche organizzative molto diverse per perseguirlo. Una proposta nella prospettiva di superamento e di miglioramento della situazione attuale potrebbe essere quella di differenziare gli enti non profit in due grandi categorie: una imprenditoriale e una associativa, includendo per esempio nella prima le cooperative, le imprese sociali e le fondazioni, e nella seconda tutte le altre variegate realtà del mondo associativo che sono espressione del volontariato vero e proprio.

Le affinità che rendono le fondazioni molto vicine al mondo dell'impresa possono trasformare la prospettiva in cui esse hanno agito fino a oggi nella nuova visione di porsi come veri e propri motori economici del territorio. Nella cornice di un piano di crescita del ruolo delle fondazioni si dovrebbe passare, quindi, dalla

prospettiva di ente non profit a quella di vera e propria impresa proattiva, o meglio, per le finalità che ricopre, impresa sociale proattiva, mondo al quale sembra essere molto più simile rispetto a quello dell'associazionismo. Le caratteristiche di questa nuova prospettiva dovrebbero riuscire a stimolare alcuni aspetti interessanti nelle modalità e strategie di intervento della fondazione, oltre che nella percezione nel lungo periodo delle attività e del ruolo che essa potrebbe svolgere sul territorio.

La trasformazione in impresa sociale proattiva comporta una riflessione approfondita e un cambio di visione *in primis* del ruolo di ente erogatore di finanziamenti a fondo perduto. A tal fine diventa interessante analizzare le modalità di azione e sperimentare strategie nuove rispetto a quelle fino a oggi adottate. Il cambiamento può anche essere graduale e scandito in tempi medio-brevi, ma va comunque stabilito il periodo lungo il quale si intende raggiungere tale trasformazione operativa e organizzativa. In questa direzione oc-

## La redditività in termini economici e socioculturali delle iniziative finanziate potrebbe diventare la chiave di volta per apportare una diversa vivacità progettuale al territorio

corre strutturare un percorso che conduca a passare da erogazioni a fondo perduto a erogazioni con precisi obiettivi di redditività economica e socioculturale.

La redditività in termini economici e socioculturali delle iniziative finanziate potrebbe diventare la chiave di volta per apportare una diversa vivacità progettuale al territorio, in una prospettiva imprenditoriale in grado di generare una spirale virtuosa di scambio di capitali e di benessere per l'intera collettività. In questo scenario, è consequenziale considerare l'abbandono della logica di erogazione a sostegno istituzionale non produttivo per passare a una logica intelligente di valu-

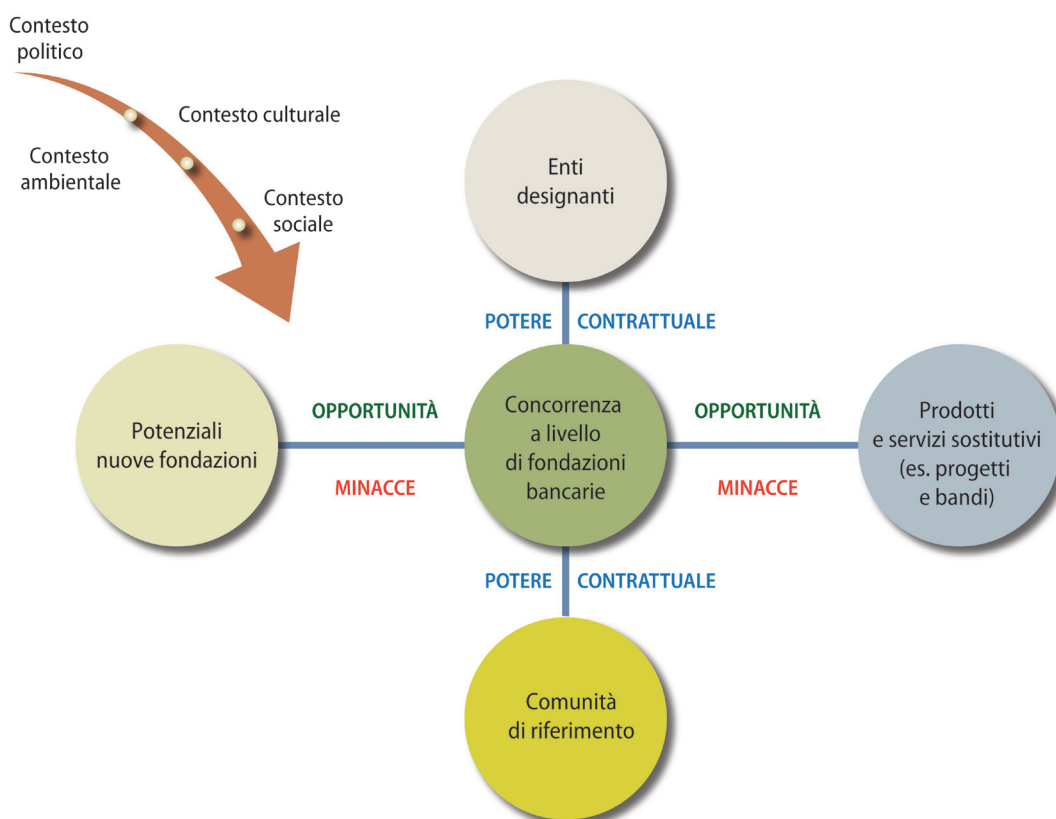
tazione dell'efficacia e della ricaduta degli impatti generati, sempre più capace di disegnare e descrivere i risultati prodotti dai propri investimenti. Tutto ciò richiede di trattare le erogazioni anche come investimenti, con tutte le analisi di convenienza rischio e opportunità del caso, ed esige non solo di verificare costantemente e puntualmente che le ricadute siano rispondenti alle attese di tipo sociale e culturale volte a migliorare il benessere della qualità della vita della collettività, ma altresì di aprire la porta a investimenti di tipo economico e di profitto capaci di generare scambi di risorse o catalizzare risorse nuove da altre parti.

Questa metamorfosi andrebbe costruita con grande attenzione, con il dialogo, la riflessione e la condivisione che la fondazione dovrebbe attivare con i protagonisti socioeconomici del territorio e con la collettività. Tutto ciò perché un cambiamento di tale portata non è esente da problemi e potrebbe deter-

minare alcune difficoltà di percezione nel panorama degli interlocutori abituali della fondazione. Rappresenta un rischio che sarebbe opportuno correre, perché è sempre in agguato, specie in tempi di fragilità economica a livello globale, la tendenza a ripiegarsi su se stessi rinchiudendosi in un ruolo più tranquillo e apparentemente sicuro, ma di fatto tornando a essere assimilati a uno sportello bancario del non profit. Questa visione semplicistica non è da demonizzare, perché rimane pur sempre un servizio a favore del terzo settore o degli enti locali, ma certamente non è una strada capace di creare le opportunità di progresso complessivo del territorio e di proporsi come motore attivo dello sviluppo in maniera olistica e lungimirante.

In questa direzione, il passo fondamentale per ogni azienda che intenda promuovere una strategia di successo è la definizione e lo studio delle principali caratteristiche del

**FIGURA 1 | MODELLO DI PORTER (1987) ADATTATO PER LE FONDAZIONI**



© Egea SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

settore in cui si opera. Prendendo per esempio la descrizione di Michael Porter (1987) sul sistema che ruota attorno all'impresa, anche per una fondazione si potrebbero cercare di delineare le stesse dinamiche che possono interessare la sua azione per lo sviluppo di una strategia competitiva. Partendo dal presupposto che nel mondo di una fondazione bancaria non esistono concorrenti diversi che possono sostituirsi nelle quote di mercato, gli interessi che entrano in gioco sono ugualmente complessi. Anche se è vero che una fondazione bancaria non è concorrente diretta di un'altra fondazione bancaria, è altrettanto vero che entrambe possono trovarsi ad avere gli stessi stakeholder a cui proporre i propri prodotti (progetti, bandi) per realizzare attività coerenti con le proprie finalità (Figura 1). In questo senso non dovrebbe essere visto come una minaccia l'ingresso di nuove fondazioni nell'ambiente di riferimento: qualora questa eventualità si presentasse, occorrerebbe considerarla come un'opportunità e un forte stimolo per raggiungere in maniera ancora più efficace i propri obiettivi, esaltando la competitività in un'ottica di virtuosa spirale migliorativa dei prodotti e processi elaborati.

Per costruire una strategia di azione finalizzata a migliorare la propria capacità di creare valore, la fondazione deve partire necessariamente da un'analisi degli attori e delle relazioni che essa tiene con loro. Dopo aver identificato alcuni dei soggetti principali che ruotano attorno alla fondazione (tra cui enti locali, associazioni, cooperative ecc.), diventa fondamentale analizzare le dinamiche che intercorrono tra tutti questi soggetti e fra essi e la fondazione. I fili che legano i rapporti di questi diversi enti sono molteplici e si intersecano con complessità, tenendo conto anche delle variabili che costruiscono la cornice in cui il quadro viene a prendere forma: la politica, il contesto socioculturale, l'ambiente e la situazione sociale. Se la fondazione vuole rappresentare un pilastro del sistema di sviluppo del territorio è quindi auspicabile che essa adotti un'azione di governo capace di orientare una politica di gestione diretta all'efficacia e all'effi-

cienza, caratterizzata sempre più da un'attenta pianificazione e sistematicità di azione, soprattutto nei processi erogativi.

### La fondazione come attore politico del territorio

Per capire il ruolo politico che la fondazione esercita sul territorio di riferimento ci si deve orientare in due direzioni, che si distinguono in un'azione passiva e un'azione attiva generata dall'ente stesso.

Nella direzione passiva la fondazione subisce l'influenza della politica in diversi aspetti, da quelli più propriamente tecnici dovuti, per esempio, alla nomina degli organi di indirizzo e di gestione dell'ente, a quelli di natura più generale, che rientrano nella sfera di dominio della pubblica amministrazione e vanno dalle politiche di governo a livello nazionale fino a quelle di giurisdizione locale.

In un primo momento la politica entra, quindi, a piene mani nella capacità di indirizzare l'ente, esattamente come possono fare i diversi soci in una società per azioni. Tale influenza non sarebbe negativa se la politica svolgesse il suo ruolo importante, esternamente all'ente, rimanendo circoscritta a una dimensione etica di visione programmatica della società, di stimolo e di richiamo verso ideali e valori che abbiano al centro la persona, i cittadini e i loro diritti fondamentali, l'ambiente, lo sviluppo ecc.; al contrario, diventa fortemente dannosa quando irrompe nell'ente facendosi portavoce esclusiva di interessi e di conflittualità emergenti dal territorio di riferimento. Supponendo di trovarci nel mondo delle idee platoniche, il processo di nomina da parte degli enti locali dovrebbe essere visto come una capacità culturale e di conoscenza del territorio unica, in grado di aiutare in modo significativo lo sviluppo dello stesso. In altri termini, se fossimo nel mondo delle idee allora ci sarebbe certamente spazio per i migliori presupposti di governo politico, ma se ci affacciamo alla «grotta scura» della realtà, dove la politica si rappresenta a volte in modo precario e confuso, gli spazi in cui muoversi rimangono coperti da luci e ombre ancora da dipanare: la possibilità di cade-

re nella tentazione di ridurre il governo politico al mero esercizio del potere da parte di pochi pare sempre in agguato. La medicina, o meglio, la terapia a questa tentazione, si può trovare solo nello stabilire regole ampiamente condivise da tutti gli stakeholder e soprattutto nella trasparenza, affinché la relazione tra politica e fondazione sia improntata alla massima chiarezza da entrambe le parti. La trasparenza, infatti, è un nodo fondamentale nelle nomine, e contribuisce a evitare facili e deleterie alchimie di potere che possono danneggiare il buon governo dell'ente, portando anche all'erosione significativa di interi patrimoni, come già accaduto purtroppo per alcune fondazioni bancarie italiane.

Per quanto riguarda l'aspetto politico generale nazionale, anche la fondazione subisce la politica governativa come ogni altra realtà del territorio. Per esempio, l'ultima riforma fiscale si è abbattuta pesantemente sulle fondazioni, per cui il sistema è profondamente cambiato rispetto al passato. Da ultimo occorre sempre tenere presente che l'ambiente e lo scenario politico attuale tendono a essere sempre più complessi e incerti, quindi riuscire a capirne le dinamiche senza farsi trascinare in una deriva o senza venirne schiacciati è una sfida che occuperà nei prossimi anni le ancora giovani fondazioni.

Nella direzione della politica attiva, invece, la fondazione può esercitare un ruolo tutt'al-

dazione esercita nei confronti dell'area di riferimento. Attraverso la scelta dei finanziamenti, infatti, si possono spegnere o accendere in determinati settori delle possibilità di sviluppo in direzioni diverse. È questa un'assunzione notevole di responsabilità che dovrebbe sempre essere condivisa con le realtà che lavorano nel sistema territorio. Il filosofo Aristotele, nel libro *Politica*, ci suggerisce un'idea di comunità che può aiutare a definire il ruolo politico attivo della fondazione:

*«poiché vediamo che ogni stato è una comunità e ogni comunità si costituisce in vista di un bene (perché proprio in grazia di quel che pare bene tutti compiono tutto) è evidente che tutte tendano a un bene, e particolarmente al bene più importante tra tutti quella che è di tutte la più importante e tutte le altre comprende: questa è il cosiddetto stato e cioè la comunità statale»* (Aristotele 2004, Libro I, 1-2, 1252 a-b).

La politica attiva che può esercitare la fondazione è una politica basata sulla concordanza e la condivisione degli obiettivi con gli attori locali, sulla costruzione di reti che interagiscono tra loro, su possibilità che altrimenti avrebbero notevoli difficoltà a esistere, sul coraggio di innovare in direzioni che difficilmente potrebbero essere percorse. La fondazione deve perciò occuparsi di politica, ma farlo

in modo autonomo, secondo i principi etici stabiliti statutariamente e con spirito indipendente più di qualsiasi altra istituzione operante sul territorio.

La sua azione politica traspare certamen-

## La politica attiva che può esercitare la fondazione è una politica basata sulla concordanza e la condivisione degli obiettivi con gli attori locali

tro che scontato e banale sul territorio, perché può essere capace di supportare, sostenere o avviare politiche di forte impatto e ricaduta sullo sviluppo del territorio, come per esempio promuovere o incentivare la *green economy* o l'innovazione educativo-didattica nelle scuole. La possibilità di influenzare positivamente le politiche di un territorio è una conseguenza diretta delle funzioni che la fon-

te dagli strumenti che adotta, dalle modalità di utilizzo delle proprie risorse e dalle scelte degli investimenti, ma si basa anche sulla concertazione degli enti preposti a svolgere funzioni pubbliche. La fondazione, in altri termini, ha un ruolo politico importante *inter pares* ma *super partes* e può fare ciò che una pubblica amministrazione in questo periodo non potrebbe, da una parte per mancanza di ri-

sorse e dall'altra per meccanismi di condizionamenti politici di vari interessi particolari. La fondazione, infatti, slegata e indipendente da queste due dinamiche è l'ente più idoneo a costruire una politica pubblica o rivolta all'interesse pubblico, a fianco della pubblica amministrazione. Detto questo, nella realtà ci si trova sovente a confrontarsi sull'opportunità o meno di essere sussidiari a politiche pubbliche, cioè a rispondere a un richiesto ruolo di supplenza che intervenga dove l'amministrazione pubblica non riesce, con il rischio di instaurare un meccanismo di *longa manus* della pubblica amministrazione su interessi propriamente privati e autonomi. Questo aspetto di sussidiarietà non deve però essere frainteso con la capacità della fondazione di innovare e sperimentare anche politiche che possono essere di interesse pubblico.

### La fondazione come attore istituzionale del territorio

Il ruolo istituzionale della fondazione è ancora oggi work in progress. Il passaggio difficile dalle banche a ente non profit, pur avendo fatto notevoli passi avanti, non è ancora pienamente compiuto e maturo. L'istituzione indipendente della fondazione ha obiettivi precisi e specifici stabiliti dalla legge che ne ha sancito l'origine (D.Lgs 17 maggio 1999, n. 153). Leggendo questi obiettivi e i settori in cui l'azione della fondazione può muoversi si capisce la terzietà della sua azione rispetto agli enti pubblici e privati del territorio. Da questo punto di vista il ruolo istituzionale dovrebbe essere quello che maggiormente garantisce l'indipendenza dell'ente da pressioni di qualsiasi tipo: l'essere istituzione determina un DNA legato a principi e valori universali, che diventano i confini entro i quali si svolge l'azione dell'ente. Il riconoscimento di questa istituzione passa anche attraverso il consolidamento di una struttura operativa capace di dare continuità all'ente, di esprimere alta professionalità e di assicurare apertura e possibilità di dialogo e confronto. L'essere istituzione dichiaratamente riconosciuta come espressione determinante del territorio definirebbe meglio anche la geografia di poteri che po-

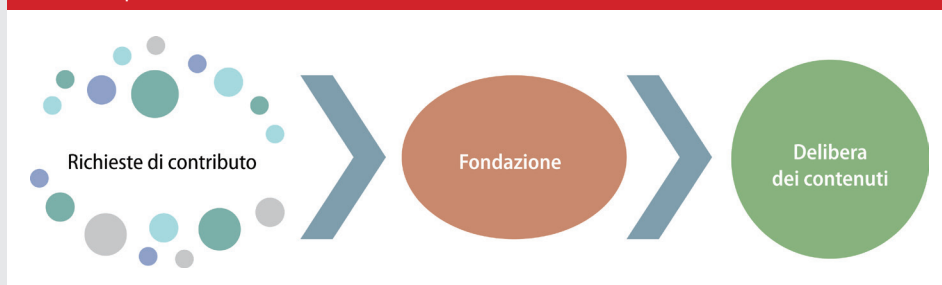
trebbe esercitare e il controllo sui condizionamenti che potrebbero verificarsi, in un dialogo serrato con gli stakeholder, ma sempre capace di garantire una terzietà che la tuteli da una diatriba, spesso illegittima, sulla paternità o meno delle scelte che essa intende operare nel rispetto dei principi cardine che la governano e che sono palesi a tutti attraverso gli statuti e le normative di riferimento.

L'indipendenza, l'autonomia e l'equidistanza da particolarismi sono un punto di forza determinante per il successo dell'attività della fondazione. È chiaro però che l'indipendenza non deve trasformarsi in autoreferenzialità: la fondazione deve perseguire, attraverso una relazione e una comunicazione efficace, il dialogo e il confronto, nella chiarezza dei ruoli e nella consapevolezza che il raggiungimento degli obiettivi è un cammino da compiere insieme ad altre parti in campo.

Il ruolo istituzionale della fondazione non si riduce, quindi, a quello di erogare e sostenere il terzo settore esclusivamente attraverso contributi a fondo perduto. Una fondazione non dovrebbe rinchiudersi nel ruolo di bancomat più o meno cospicuo per il terzo settore. È proprio da questa semplice immagine che si può partire per pensare al cambiamento di visione per le fondazioni, aumentando una presa di coscienza che fino a oggi non si è ancora compiuta e insistendo sul fatto che le fondazioni sono qualcosa di estremamente diverso da uno sportello di cassa. La scelta istituzionale di fondo di una fondazione se assumere un ruolo passivo, attivo o proattivo dipende esclusivamente dalle capacità e dalle competenze che è in grado di attivare. Per una fondazione che vuole essere competitiva sul mercato, e quindi più efficiente ed efficace nelle sue modalità di interazione, il passaggio al ruolo proattivo è fondamentale per la sua sopravvivenza.

Il ruolo passivo (Figura 2), infatti, è destinato nel tempo a inaridire la presenza della fondazione sul territorio di appartenenza, limitandosi a rispondere alle sollecitazioni che vengono presentate tramite richieste di contributi, senza alcun confronto su programmazioni e definizione di obiettivi.

**FIGURA 2 | RUOLO PASSIVO**



Il ruolo attivo (Figura 3) per una fondazione rappresenta già un passo avanti, in quanto risponde alle sollecitazioni del territorio con l'utilizzo di metodologie e strumenti volti a indirizzare l'attività erogativa verso una programmazione pluriennale. In questo contesto, dopo un'analisi delle problematiche emergenti dal territorio, si elaborano documenti programmatici nei quali si evidenziano gli obiettivi che si vogliono raggiungere e viene implementato l'utilizzo di strumenti come bandi e progetti promossi direttamente dalla fondazione.

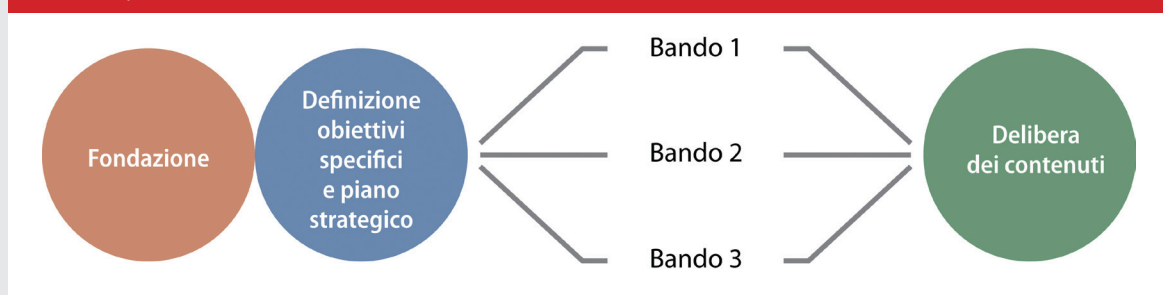
Il ruolo proattivo (Figura 4) è un deciso salto di qualità istituzionale. Attraverso esso la fondazione lavora esclusivamente tramite progettazione condivisa con i suoi stakeholder, diventando lo stimolo principale per sviluppare innovazione attraverso la costruzione di reti tra le istituzioni e polarizzando risorse provenienti dall'esterno (per esempio, fondi europei). In questo contesto, dopo un'analisi strutturata dell'ambiente di riferimento occorre predisporre una programmazione pluriennale flessibile capace da un lato di rispondere nel breve periodo alle emergenze, e dall'altro di creare le condizioni per sviluppare nuovi processi e strumenti di innovazione economica e sociale

(per esempio, *l'impact investing*). L'evoluzione proattiva si caratterizza per una maggiore sistematicità delle iniziative finanziate, affiancata a competenze e sviluppo di processi operativi articolati. Ogni iniziativa portata avanti dalla fondazione dovrebbe essere sempre riconducibile a finalità istituzionali e a processi erogativi formalizzati e programmati, e non essere frutto di decisioni estemporanee o esclusivamente dettate dall'emergenza. La capacità di incidere sul benessere della comunità di riferimento per il raggiungimento del bene comune dipenderà quindi anche dalla capacità di determinare e valutare *ex ante* gli interventi da attuare per soddisfare gli obiettivi statutari, monitorare i progetti approvati e i progressi ottenuti, valutare i risultati finali e le ricadute effettive che l'attività istituzionale avrà determinato sul territorio.

**La fondazione come attore economico del territorio**

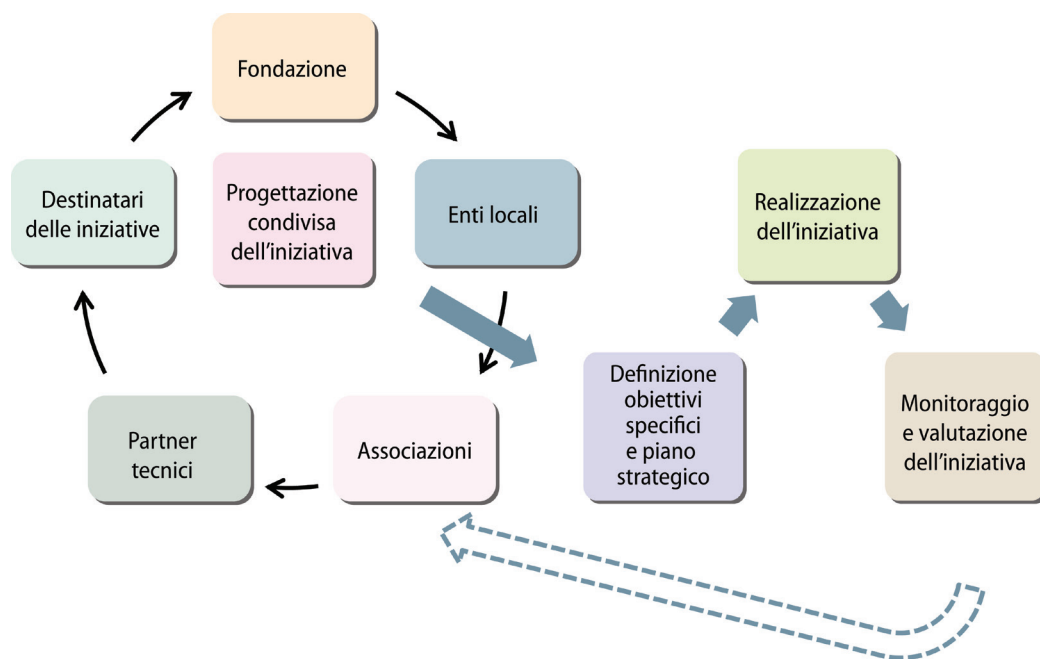
Il ruolo economico della fondazione si può articolare in tre aspetti: quello delle erogazioni, quello degli investimenti del patrimonio e quello di catalizzatore di risorse economiche esterne. La fondazione agisce come atto-

**FIGURA 3 | RUOLO ATTIVO**



© Egea SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

**FIGURA 4 | RUOLO PROATTIVO**



re economico del territorio soprattutto attraverso le erogazioni dei contributi a fondo perduto. Questa è la sua principale attività economica sul territorio, incisiva e sempre più indispensabile in questo periodo di crisi dove lo stato e gli enti pubblici territoriali sono costretti a fare due passi indietro perché vi è carenza di risorse. La capacità più o meno ampia di una fondazione di erogare risorse sul proprio territorio genera indubbiamente un'iniezione di risorse e di potenzialità di scambi economici non indifferente. Il valore di questo ruolo economico è sicuramente uno degli aspetti più problematici e si intreccia con le disponibilità e gli indirizzi politici di poter fare uso di queste risorse private a fini di utilità pubblica. Certamente si tratta di un ruolo privilegiato che caratterizza propriamente questo ente e lo diversifica fortemente dagli altri attori del terzo settore, avvicinandolo molto più a un ente pubblico piuttosto che privato. La fondazione, nel suo ruolo economico di investitore finanziario di un capitale, si trova a esercitare una funzione simile a quella delle imprese for profit. La capacità di investire il proprio capitale, infatti, la rende un soggetto

simile a tutti gli altri che agiscono nel mercato: è investitore tanto quanto gli altri.

Un aspetto che potrebbe interessare propriamente il territorio è definito dalla scelta delle tipologie di investimento infrastrutturali che si possono effettuare, perché si potrebbero privilegiare investimenti particolari con ricadute dirette efficaci pur rispettando la mission delle fondazioni. In questo caso la fondazione sarebbe di nuovo protagonista anomalo, capace di portare dei cambiamenti nelle strategie di sviluppo del territorio, ma in una o un'altra determinata direzione. Per queste tipologie di investimenti sarebbe utile adottare una strategia di contenimento degli interessi privati, investendo in soggetti terzi, che abbiano prevalenza di attori istituzionali e che a loro volta abbiano responsabilità progettuali pubbliche e investano nei progetti di sviluppo del territorio. Il ruolo economico può anche non svolgersi esclusivamente in maniera diretta, ma essere giocato indirettamente, sfruttando la capacità di essere catalizzatore di nuove risorse e utilizzando in modo mirato il patrimonio in suo possesso. In questo caso non sembra sconveniente citare le enormi

possibilità che possono essere offerte dai fondi europei che, perseguendo medesimi obiettivi, potrebbero generare effetti moltiplicatori capaci di rendere più efficace ed efficiente l'utilizzo delle proprie risorse. Accanto a questo aspetto negli anni futuri sarà sicuramente interessante per il mondo delle fondazioni seguire il fenomeno dell'impact investing, per non trovarsi impreparati di fronte a un'opportunità di sviluppo che potrebbe rivelarsi un successo per la gestione dell'innovazione e della competitività del territorio; un mercato sicuramente interessante nel quale non potranno non essere presenti anche le fondazioni con le proprie risorse, sia di capitali sia di investimenti patrimoniali.

### Da erogazioni liberali a investimenti collective impact

A fianco delle strategie di investimento che caratterizzano le diverse gestioni del patrimonio delle fondazioni, un aspetto sicuramente interessante è quello che riguarda la gestione delle risorse erogate tramite contributi. Se le si considerano come investimenti di sviluppo del territorio sarà necessario pensarle al pari di un qualsiasi tipo di investimento e ci dovremmo perciò aspettare che producano valore. Certo, in questo caso il valore che dovrà essere identificato non sarà descritto solo da un rendimento economico, ma soprattutto dagli effetti generati dall'intervento per cui si è stabilito di erogare un contributo.

Da una prima analisi si potrebbe dire che, indipendentemente dagli effetti generati dalle iniziative finanziate, nel momento in cui vengono immesse sul mercato delle risorse nuove si genera automaticamente una variazione positiva nel sistema economico del territorio. In poche parole, se si iniettano nel mercato milioni di euro, un qualche effetto positivo sui risultati economici del territorio sicuramente verrà garantito. In termini di rendimenti allora ci si dovrebbe aspettare di investire i propri capitali esclusivamente in progetti che siano capaci di avere un rendimento economico vicino a quanto è la nostra disponibilità e propensione al rischio. Le fondazioni però, tramite le erogazioni, dovrebbero spingersi al di là di questi ra-

gionamenti, cercando di liberarsi da simili paradigmi. Non basta erogare risorse in un territorio per apportarvi dei benefici: è necessario operare delle scelte in termini di redditività e di impatto. Una fondazione che cambia prospettiva e diventa proattiva riesce a cogliere anche nelle erogazioni delle possibilità di investimento.

Valutando le progettualità sotto questo punto di vista diventa fondamentale costruire solide basi metodologiche e di processo che siano capaci di evidenziare il valore aggiunto di ciascun progetto in termini economici e filantropici. Una delle strategie che porterebbe le fondazioni ad agire diversamente dalla semplice erogazione di contributi a fondo perduto potrebbe essere quella di considerare le erogazioni liberali come investimenti capaci di generare *collective impact* (Kania e Kramer 2011). Questa prospettiva richiede ai diversi attori che agiscono e interagiscono per lo sviluppo del territorio di lasciare in secondo piano le proprie singole strategie di perseguimento degli obiettivi, per convergere verso una programmazione comune e condivisa, capace di misurare gli impatti e valutare gli effetti delle politiche attuate. Non si tratta solo di lavorare attraverso accordi o partnership tra più soggetti che rischiano di operare in maniera disorganica tra di loro, ma di cooperare in modo strutturato e centralizzato di modo da coordinare le risorse e le iniziative verso un unico obiettivo. La struttura operativa e il collante in questo approccio potrebbe essere garantito dalla fondazione, che come ente terzo si troverebbe ad agire in collaborazione e a servizio del territorio in un'ottica di condivisione di strategie e obiettivi. Il ruolo di finanziatori cambierebbe notevolmente passando dal sostegno di iniziative a breve termine a quello di sostenitore di processi collettivi di medio-lungo periodo che consentano di costruire reti intersettoriali in grado di creare soluzioni complesse e innovative.

### Da erogazioni liberali all'impact investing

Accanto alla strategia del *collective impact*, un altro passo importante che potrebbe essere effettuato dalle fondazioni sarebbe quello pro-

spettato dall'impact investing (Social Impact Investment Taskforce 2014). Una strategia innovativa dovrebbe partire dal considerare le erogazioni non più esclusivamente come investimenti a fondo perduto, ma come strumenti capaci di generare un impatto economico e sociale e allo stesso tempo essere remunerativi del capitale investito. Qualora si adottasse questo punto di vista, si potrebbe avere una spirale positiva per tutti gli attori coinvolti nel processo erogativo. Da una parte, la fondazione dovrebbe richiedere in fase di valutazione iniziale quale tipo di impatto e di remunerazione dell'investimento verrebbe garantito da un progetto piuttosto che da un altro. Dall'altra, i soggetti beneficiari sarebbero stimolati a migliorare la propria progettualità, coordinando maggiormente le proprie attività tra enti diversi generando un processo di miglioramento della capacità produttiva della comunità locale.

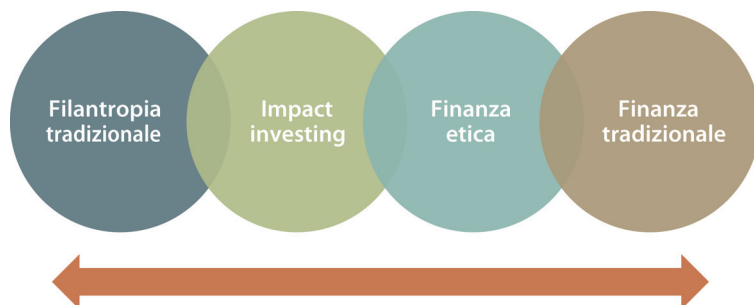
Il superamento di questa modalità di azione porterebbe a privilegiare tutte quelle soluzioni progettuali capaci di essere innovative, a impatto collettivo e in grado di generare cambiamenti significativi sul territorio. Se in questo caso l'ente finanziatore o il privato investitore richiedesse già in fase di selezione progettuale i risultati in termini di rendimenti economici delle diverse iniziative, aiuterebbe a focalizzare maggiormente il territorio sulla risoluzione dei problemi con un approccio meno competitivo e più collettivo, che abbia le possibilità concrete di generare il cambiamento che si vorrebbe raggiungere. Inoltre il conseguimento dei risultati sarebbe la condizione necessaria per avere

anche un ritorno finanziario dall'investimento, diventando uno stimolo importante anche in fase di realizzazione delle iniziative.

Correre dei rischi e sperimentare strade nuove sono dimensioni fondamentali della filantropia e le fondazioni hanno una libertà di azione di cui altri attori del territorio non dispongono, cosa che offre loro l'opportunità unica di innovare e di aprire nuove prospettive che possano portare a inedite soluzioni. La strada da percorrere per le fondazioni potrebbe andare proprio in questa direzione e su un duplice livello: sia investire attraverso le erogazioni in progetti che abbiano una qualche remunerazione del capitale investito, qualora si raggiungano con successo i risultati prefissati, sia stimolare il territorio affinché lavori con questa medesima prospettiva e allontanandolo dalla tentazione della frammentazione delle risorse. Si potrebbe a questo punto tracciare un segmento ideale per cui da una parte vi è la filantropia, dall'altra la finanza tradizionale e nel mezzo l'impact investing e la finanza etica (Figura 5). L'impact investing vede nella filantropia il suo più affine e diretto interlocutore perché più somigliante negli obiettivi, quasi a rappresentare un'evoluzione l'uno dell'altra, come se dalla filantropia nascesse l'impact investing, o come se assistessimo al passaggio da una filantropia liberale e una filantropia imprenditoriale.

In questa prospettiva diventa suggestivo immaginare il ruolo delle fondazioni quali luoghi di sperimentazione per cambiare il mondo della filantropia e ridefinirlo in termini di investimenti sociali a impatto, non più esclusivamente a fon-

**FIGURA 5 | INTRECCIO TRA LA FILANTROPIA TRADIZIONALE E L'IMPACT INVESTING**



do perduto, ma con la capacità di generare risorse nuove. Le fondazioni potrebbero, grazie ai loro patrimoni e alle risorse erogative, stimolare questo mercato con la disponibilità immediata dei loro capitali. L'impact investing oggi per le fondazioni rappresenta infatti un enorme potenziale ancora poco sfruttato, in grado di combinare filantropia e capitale di investimento. Entrare in un mercato nuovo con le risorse erogative, auspicabilmente attraverso dei fondi costituiti *ad hoc*, potrebbe essere una nuova strategia capace di generare impatto con modalità diverse e un'attenzione spiccata ai ritorni sociali, dove venga a essere previsto un ritorno economico anche mettendo in conto possibili rischi iniziali. Il ritorno economico dagli investimenti potrebbe garantire inoltre un incremento delle risorse disponibili da investire in altri progetti, così da innesca-

re un percorso dinamico di scambio di risorse e generazione di impatti virtuosi in grado di sostenere nel lungo periodo lo sviluppo complesso della collettività locale. Una regolare misurazione dell'impatto sociale dovrebbe altresì diventare buona pratica comune sia negli ambienti pubblici sia in quelli privati. A tal fine si dovrebbe andare a privilegiare un sistema di valutazione riconosciuto che riesca a essere solido, ma altrettanto flessibile, per intercettare le differenti dimensioni di intervento economico, ambientale, culturale e sociale, grazie all'utilizzo di alcuni indicatori di base collettivi capaci di mettere a confronto allo stesso tempo gli impatti generati e quelli previsti, le ricadute sociali e i ritorni finanziari. ■

Esplora e&mPLUS su

[www.economiaemangement.it](http://www.economiaemangement.it)

## Riferimenti bibliografici

- ACRI, 2016. *Fondazioni di origine bancaria. XXI Rapporto annuale. 2015*, Roma.
- Amott N., Mackinnon A., 2006. *Mapping Change. Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*, GrantCraft.
- Aristotele, 2004. *Politica*, a cura di R. Laurenti, Roma-Bari, Laterza.
- Baker J.L., 2000. *Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty*, Washington (DC), The World Bank.
- Barbetta G.P., 2013. *Le fondazioni*, Bologna, il Mulino.
- Barbetta G.P., 2014. «Terzo settore sotto la lente di ingrandimento», *lavoce.info*, 20 maggio.
- Bassi A., 2011. *Il valore aggiunto sociale del terzo settore. Verso un sistema di indicatori per la misurazione della performance delle imprese sociali*, Verona, Quiedit.
- Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M., 2015. «Indicators and Metrics for Social Business: A Review of Current Approaches», *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24.
- Boesso G., Cerbioni F., 2013. *La governance delle fondazioni: leader al servizio della filantropia*, Milano, McGraw-Hill.
- Bortoluzzi Dubach E., 2009. *Lavorare con le fondazioni. Guida operativa*, Milano, FrancoAngeli.
- Borzaga C., Fazzi L., 2011. *Le imprese sociali*, Roma, Carocci.
- Bruni L., Zamagni S., 2015. *L'economia civile. Un'altra idea di mercato*, Bologna, il Mulino.
- Corsico F., Messa P., 2011. *Da Frankenstein a principe azzurro. Le fondazioni bancarie fra passato e futuro*, Venezia, Marsilio.
- European Venture Philanthropy Association, 2013. *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*.
- Evenett R., Richter K., 2011. *Making Good in Social Impact Investment: Opportunities in an Emerging Asset Class*, The Social Investment Business-The City UK.
- Formez, 2006. *Valutare gli effetti delle politiche pubbliche. Metodi e applicazioni al caso italiano*, Roma.
- Grant R.M., 2010. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, il Mulino.
- Kania J., Kramer M., 2011. «Collective Impact», *Stanford Social Innovation Review*, *ssir.org*, Winter.
- Maino F., Ferrera M., 2013. «Promesse del secondo welfare e questioni aperte. Una conclusione», in F. Maino, M. Ferrera, *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Torino, Centro Einaudi, pp. 315-26.
- Monge F., 2005. *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*, Milano, FrancoAngeli.
- Moro G., 2014. *Contro il non profit*, Roma-Bari, Laterza.
- Nicholls A., Nicholls J., Paton R., 2015. «Measuring Social Impact», in Nicholls A., Emerson J., Paton R. (eds.), *Social Finance*, Oxford, Oxford University Press.
- Porter M., 1987. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Rago S., Venturi P., Zamagni S., 2015. *Valutare l'impatto sociale*, Forlì, AICCON.
- Rockefeller Foundation, 2012. *Accelerating Impact: Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry*, New York, Rockefeller Foundation.
- Salamon L.M., 2014. *Il progetto Philanthropication thru privatization. Come creare patrimoni filantropici per il bene comune*, Bologna, il Mulino.
- Social Finance, 2011, «A Technical Guide to Commissioning Social Impact Bonds», *socialfinance.org*, 25 November.
- Social Finance, 2013. «A Technical Guide to Developing Social Impact Bonds», *socialfinance.org*, 13 January.
- Social Impact Investment Taskforce, 2011. *Report of the Social Impact Investment Taskforce Established Under the UK's Presidency of the G8*.
- Social Impact Investment Taskforce, 2014. *Impact Investment: The Invisible Heart of Market*.
- Zamagni S., 2015. *Prudenza*, Bologna, il Mulino.