



19/20 Ottobre 2006 - Convegno internazionale

Dare un futuro alle opportunità

PROMUOVERE IL DONO: RUOLO E PROSPETTIVE

DELLA FILANTROPIA COMUNITARIA

Un'identità problematica: ripensare la propria missione

Bernardino Casadei

Responsabile progetto Fondazioni Comunitarie

Fondazione Cariplo

Introduzione

I fortissimi tassi di crescita e la diffusione in tutti i continenti che caratterizzano la filantropia comunitaria e più specificatamente le fondazioni di comunità non devono farci dimenticare che si tratta di una realtà molto complessa la cui identità è spesso problematica e di difficile definizione. Inoltre, è importante notare come i grandi investimenti fatti da alcune fra le principali fondazioni private se, da un lato, sono stati sicuramente importantissimi nel favorire il decollo del settore, dall'altro, hanno anche spinto soggetti, le cui caratteristiche non sempre si identificavano con quelle delle fondazioni di comunità, a chiamarsi in questo modo per ottenere erogazioni e assistenza tecnica. Infine, negli stessi Stati Uniti, dove proprio il successo del modello ha favorito l'entrata nel settore di altre tipologie di soggetti, anche di natura commerciale, sono sempre più numerosi coloro che invitano le fondazioni a ridefinire la propria identità e missione.

Un'alternativa sin dalle origini

In realtà l'identità delle fondazioni di comunità è apparsa problematica sin dalle origini. Se infatti analizziamo le due più grandi fondazioni comunitarie esistenti al mondo: The Cleveland Foundation e il New York Community Trust, scopriremo facilmente che queste due realtà hanno seguito dalla loro nascita strade molto diverse.

Scopo della fondazione newyorchese è stato da subito quello di aiutare le persone a donare liberandole da tutti gli oneri burocratici che contraddistinguono tale attività. Un contemporaneo ebbe infatti a definirla l'aspetto meccanico della filantropia. La fondazione è molto simile ad una banca, non solo per lo stile sobrio e riservato, ma anche per la tendenza a non esprimere la propria opinione pubblicamente, per la semplice ragione che il suo ruolo è quello di aiutare i donatori presenti e futuri a perseguire le loro finalità filantropiche e non quello di realizzare un proprio, più o meno condivisibile, progetto politico e sociale.

Radicalmente diverso, se non addirittura opposto, è l'approccio della fondazione di Cleveland che, invece, dalla costituzione, quando ancora aveva risorse finanziarie molto limitate, si è posta come obiettivo quello di influire sull'opinione pubblica elaborando strategie che potessero permetterle di migliorare la qualità della vita della propria comunità. Illuminante a tal proposito è la scelta della fondazione di utilizzare le prime risorse per finanziare alcuni studi che poi per decenni sono serviti, non solo per indirizzare l'attività della fondazione, ma anche le stesse politiche pubbliche in quella comunità e non solo. Del resto, fra i primi collaboratori della fondazione dell'Ohio ci furono alcune delle teste d'uovo che in seguito contribuirono con

Roosevelt alla realizzazione del New Deal. Ancora oggi la fondazione di Cleveland elabora e pubblica rapporti con l'obiettivo di predisporre modelli che possano servire ad indirizzare le politiche sociali della propria città, ma che hanno anche l'ambizione di poter essere utilizzati nel resto degli Stati Uniti.

Per quanto il New York Community Trust appare schivo e riservato, quasi invisibile all'interno della grande mela, la Cleveland Foundation è invece ovunque presente ed è praticamente impossibile vivere in quella città senza entrare in relazione, seppure in modo indiretto, con la creatura di Frederick H. Goff.

Il modello New York Community Trust

Come è già stato rilevato, il compito della fondazione è quello di assistere i donatori, i quali possono essere identificati come i principali clienti della fondazione. Questa impostazione si è molto diffusa soprattutto in questi ultimi decenni e ha spinto diverse fondazioni a riscrivere la propria missione affermando a chiare lettere che il loro scopo è quello di servire i donatori.

Un simile approccio fa sì che di fatto le nonprofit vengano considerate come dei veri e propri fornitori. In pratica il donatore stabilisce i suoi desiderata e la fondazione si impegna a trovare le organizzazioni nonprofit che sono in grado di realizzare i progetti che il primo vuole sostenere, facendosi nel contempo garante della qualità delle iniziative individuate.

Conseguenza logica di questo approccio è la tendenza a considerare la performance in termini puramente quantitativi. Emblema di questa tendenza è la ricerca annuale fatta dalla Columbus Foundation, la quale raccoglie in una vera e propria classifica, i dati relativi alle donazioni raccolte, alle erogazioni fatte e al valore del patrimonio di tutte le fondazioni. Sono questi i criteri che per lungo tempo sono stati considerati gli unici sui quali misurare il valore di una fondazione di comunità negli Stati Uniti.

Se la diffusione di questo modello è senz'altro responsabile della crescita dei patrimoni e delle risorse delle fondazioni di comunità, esso non è immune da rischi, i quali si stanno manifestando soprattutto in questi ultimi anni. In particolare, stanno nascendo nuovi strumenti, anche di natura commerciale, che hanno come fine proprio quello di permettere ai donatori di massimizzare i benefici fiscali. La creazione nel 1991 del Fidelity Charitable Gift Fund, presto seguito da istituzioni analoghe costituite da altre società finanziarie, fu un vero shock per le fondazioni comunitarie. Per la prima volta le fondazioni americane furono costrette a confrontarsi con una concorrenza agguerrita e vi fu chi, forse un po' frettolosamente, immaginò una fine prossima per le fondazioni di comunità.

Inoltre, presto ci si rese conto che la concorrenza non veniva solamente dagli istituti finanziari. Lo sviluppo della tecnologia e in particolare la diffusione di internet, rischiano infatti di rendere

obsoleti e inutili una parte consistente dei servizi delle fondazioni di comunità. Grazie allo sviluppo di nuovi strumenti di ricerca, diventa sempre più facile per il singolo donatore individuare direttamente l'ente nonprofit che meglio di ogni altro può perseguire le finalità che gli sono care e ciò senza dover più chiedere l'assistenza ad una fondazione di comunità.

Il pericolo più grande è però quello di perdere la propria dimensione ideale. Quando il proprio valore si traduce immediatamente in dati contabili, si rischia di focalizzare la propria attenzione solo sui dati finanziari e diventa presto difficile affermare la propria identità e specificità rispetto al settore commerciale, con la conseguenza di lasciarsi condizionare dalla logica di quest'ultimo.

Il modello Cleveland Foundation

Diversamente da quanto è accaduto a New York, la fondazione dell'Ohio si pose sin da subito l'obiettivo di trovare una soluzione ai problemi della propria comunità. Come è già stato ricordato, essa finalizzò le sue prime risorse al finanziamento di studi che potessero poi essere utilizzati per elaborare strategie in grado di dare un contributo importante nel miglioramento della qualità della vita della propria comunità. Mentre, nel modello newyorchese, il miglioramento della qualità della vita è la conseguenza dell'incremento delle erogazioni, in questo caso, esso è frutto di una specifica strategia che, dopo aver individuato le cause di problemi comuni, elabora soluzioni che poi cerca, attraverso l'attività di erogazione, di implementare nella propria comunità.

Questo approccio fa sì che i donatori si trasformino in veri e propri finanziatori che, con le loro risorse finanziarie, sostengono l'attività della fondazione. Questo significa che, mentre per le fondazioni che promuovono i servizi ai donatori lo strumento più utilizzato è quello dei fondi con diritto d'indirizzo, in cui il donante può influire sulla destinazione delle erogazioni derivanti dai propri contributi, per le fondazioni che invece seguono il modello inaugurato nell'Ohio, l'obiettivo è quello di ottenere donazioni senza vincoli, cosicché esse possano utilizzare le risorse finanziarie per implementare la strategia che di volta in volta il proprio consiglio d'amministrazione avrà elaborato.

Anche in questo modello le organizzazioni nonprofit svolgono di fatto un ruolo di fornitori. Questa volta però il vero committente non sono i donatori, ma la fondazione di comunità la quale, invece di perseguire la propria strategia attraverso la gestione diretta di progetti, lo fa erogando contributi a soggetti terzi. In quest'ottica la fondazione di comunità finisce ad essere molto simile ad una qualsiasi fondazione d'erogazione. In realtà, la principale differenza fra una fondazione di comunità che segue questo approccio e una fondazione privata che ha deciso di focalizzare la propria attenzione su un determinato territorio, è che la prima è una public

charity, termine tecnico che nel diritto americano stabilisce che l'ente è in grado di superare il public support test, ossia un calcolo matematico volto a verificare che una quota consistente di risorse provenga da un numero elevato di soggetti diversi, quale indice del grado di consenso che la fondazione ha saputo suscitare nella propria comunità. A tal proposito è opportuno notare come, più il patrimonio della fondazione si incrementa, più superare questo test diventa difficile, in quanto è necessario suscitare un numero crescente di donazioni per bilanciare la rendita patrimoniale.

Naturalmente per una fondazione di questo tipo la performance viene misurata attraverso il cambiamento sociale che essa è stata in grado di suscitare. Si tratta di una misura particolarmente difficile da elaborare, come ben sanno le fondazioni d'erogazione, ma che comunque, soprattutto in un contesto geograficamente limitato, come appunto quello in cui operano le fondazioni di comunità, non è impossibile da elaborare.

Se, soprattutto in questi ultimi tempi, l'idea che una fondazione di comunità debba avere come obiettivo quello di promuovere il cambiamento sociale, sta suscitando notevole interesse ed attenzione, è opportuno essere coscienti dei rischi che caratterizzano questo approccio. Al di là del fatto che è tutto da dimostrare che una fondazione che abbia una chiara strategia erogativa sia in grado di suscitare maggiori donazioni rispetto ad una che invece si pone al servizio dei donatori, vi sono delle criticità che, se non adeguatamente analizzate e gestite, potrebbero finire per impedire alla fondazione di svolgere con efficacia il proprio ruolo.

Non dobbiamo infatti dimenticare che uno dei punti di forza di una fondazione di comunità è sempre stato quello di presentarsi come una struttura neutrale in grado di mettersi al servizio delle organizzazioni nonprofit presenti sul territorio. Uno degli slogan più utilizzati recita infatti: non si dona alla fondazione, ma attraverso la fondazione. Nel momento però in cui la fondazione dovesse decidere di svolgere un marcato ruolo d'indirizzo, riuscire a mantenere tale neutralità rischia di rivelarsi più problematico e le organizzazioni nonprofit, le cui strategie non rientrano nei piani d'azione della fondazione, potrebbero considerare quest'ultima come un pericoloso concorrente. La conseguenza di tutto ciò sarebbe quella di non potere più esercitare quel ruolo di facilitatore grazie al quale è spesso stata in grado di dare un contributo importante allo sviluppo della propria comunità.

Anche i rapporti con la politica diventano più complessi. Per una fondazione che è al servizio dei donatori diventa relativamente facile proteggersi dai condizionamenti dei partiti, anche perché è chiaro a tutti che se la fondazione perdesse la sua indipendenza, la raccolta diventerebbe immediatamente più difficile, se non impossibile. Quando però la fondazione inizia ad elaborare un proprio progetto politico, diventa importante per i politici poter controllare una struttura che, grazie alle sue risorse finanziarie, potrebbe influire in modo rilevante sulla loro attività.

D'altro canto diventa difficile per la fondazione resistere ai tentativi d'ingerenza di quei soggetti che, avendo una chiara legittimazione democratica, possono ben pretendere di rappresentare meglio di altri quelle che sono le vere esigenze della comunità.

Infine, un simile approccio rischia di generare quella sindrome da torre d'avorio che spesso contraddistingue le fondazioni d'erogazione. La fondazione dispone di un personale qualificato il quale però, a volte, perde il contatto con la realtà e si sente in dovere di imporre la propria visione alle nonprofit, le quali, a loro volta, se vogliono ricevere le erogazioni, devono sottostare a tali volontà e non di rado evitano qualsiasi critica, nel timore che ciò possa avere effetti negativi sui finanziamenti. Se questa imposizione si rivela a volte positiva per le stesse nonprofit, in altri casi genera progetti astratti privi di reale impatto sociale. Sebbene possa essere frustrante, il dover confrontarsi con la volontà di un donatore, può aiutare il personale della fondazione a sviluppare una maggiore autocritica ed evitare di cadere in simili errori.

Compromesso o sintesi superiore

Questa sommaria analisi dei due modelli mostra chiaramente come entrambi siano portatori di istanze importanti, ma anche di rischi che potrebbero mettere in pericolo l'attività stessa di una fondazione di comunità. Non è un caso che molto spesso si dibatta se sia più giusto focalizzare la propria attenzione sui donatori o sulla comunità, nella consapevolezza che nessuna delle due soluzioni sia pienamente soddisfacente. Per affrontare questa tensione è possibile seguire due strade: la ricerca di un compromesso in grado di bilanciare le esigenze di questi due approcci o, in alternativa, l'elaborazione di una sintesi superiore che ci doti degli strumenti culturali necessari per permettere alle fondazioni di comunità di svolgere al meglio il proprio compito superando le contraddizioni qui identificate.

Il compromesso è un approccio pragmatico fondato sul buon senso e che cerca di individuare un giusto, seppure instabile, equilibrio fra le esigenze contrastanti qui sopra esposte. È un approccio particolarmente diffuso negli Stati Uniti, dove, non di rado, si usa la metafora del pendolo e si pone l'esigenza di evitare i comportamenti estremi la cui astrattezza è spesso negativa. Si tratta di un approccio che, facendo più leva sull'ésprit de finesse che su quello di géometrie, permette di trovare soluzioni adeguate, anche al di là della consapevolezza degli stessi operatori, i quali, grazie all'esperienza, evitano di cadere nei pericoli dell'ideologia.

Per chi invece, soprattutto in Europa, può contare su una esperienza ancora limitata, è invece molto importante cercare di sviluppare un'analisi più approfondita che possa servire da bussola nella gestione di una fondazione di comunità. Per conseguire questo scopo, una modalità che si è spesso rivelata efficace, è quella di verificare se entrambi gli approcci non contengano un presupposto non problematizzato, ossia un limite che li accomuna e il cui superamento potrebbe

illuminare questo problema di nuova e più feconda luce. In pratica si tratta di elaborare una nuova sintesi fondata proprio sul superamento di tale limite.

Il limite: il dono come mezzo

Nella breve analisi che è stata fatta dei due modelli, abbiamo potuto verificare come in entrambi i casi gli enti nonprofit siano in realtà considerati come dei fornitori. Il loro valore per lo sviluppo della comunità viene di fatto identificato con la loro capacità di produrre beni e servizi in grado di soddisfare le esigenze dei donatori o gli obiettivi stabiliti dal consiglio della fondazione. Proprio questo atteggiamento mostra chiaramente come, almeno a livello teorico, perché nella prassi la realtà è spesso diversa, entrambi questi modelli considerino il dono come un mezzo e non come un fine da perseguire indipendentemente delle conseguenze pratiche di quest'ultimo.

Se analizziamo da questo punto di vista il modello New York Community Trust, vedremo facilmente come il fine non sia il dono, ma la raccolta. La misura del successo è infatti data dalle somme raccolte. Certo la raccolta è frutto di donazioni, ma vi è una differenza sostanziale fra raccogliere fondi e promuovere il dono, se non altro perché la promozione del dono può essere fatta anche a favore di altri soggetti, mentre la raccolta passa necessariamente per la propria struttura.

Un discorso analogo vale anche per il modello Cleveland Foundation. Qui il dono è invece il mezzo per ottenere le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione dei propri progetti. Anche in questo caso si ha un'attività di raccolta fondi, piuttosto che di promozione del dono. Si tratta in ultima analisi di avere a disposizione quelle risorse di cui si ha bisogno per dare concretezza alla propria strategia e le donazioni non sono che un mezzo particolarmente efficace per conseguire tale obiettivo.

Il dono come fine

La tesi che invece si vuole esporre in questa sede è che la promozione del dono potrebbe essere il vero e più importante fine di una fondazione di comunità, quello che ne può definire l'identità distinguendola dalle altre organizzazioni operanti nel proprio territorio, nella consapevolezza del significato strategico che il perseguimento di questo fine può avere nello sviluppo della nostra civiltà.

Il dono, infatti, può essere considerato il vero fondamento di una comunità che voglia chiamare se stessa civile. Gli studi più recenti sul capitale sociale, hanno mostrato l'importanza di quest'ultimo, soprattutto in un contesto di globalizzazione, non solo per la crescita morale e civile, ma anche per quella economica e sociale. Ora non bisogna certo essere degli esperti per

notare il profondo rapporto che unisce dono, fiducia reciproca e capitale sociale. Inoltre è necessario riconoscere come sia proprio il dono a generare quel patrimonio di valori civili di cui sia il libero mercato, sia le regole del gioco della democrazia hanno bisogno per poter funzionare e che però non sono in grado di generare autonomamente.

Il dono è poi il motore e l'identità del privato sociale, di quel terzo settore di cui tutti riconoscono il ruolo sempre più importante per lo sviluppo organico delle nostre comunità, ma che stenta ad affermare il proprio ruolo. Non è un caso che oggi tale settore venga definito in termini negativi: nonprofit, non governativo, a riprova di un deficit culturale che lo condanna ad una sorta di subordinazione nei confronti di stato e mercato, quasi che il proprio ruolo non fosse altro che supplire ai limiti di questo e alla ristrettezze di bilancio di quello. In realtà ciò che contraddistingue il terzo settore non deve essere cercato nei pur importanti beni e servizi che è in grado di produrre, attività che possono essere svolte, anche da altri, ma nella sua capacità di mobilitare la gratuità, in ogni sua forma, cosa questa che è strutturalmente preclusa sia alle società commerciali che, per la loro essenza, devono perseguire il profitto, sia alla pubblica amministrazione, in quanto la generosità, per definizione, non può essere imposta, neppure per legge.

Infine, ed è questo l'aspetto più importante, il dono è in realtà un bisogno fondamentale di ogni persona che voglia vivere la propria umanità. È infatti il dono a rendere veramente umano l'umano e a dare concretezza alla dignità di ogni persona. In un mondo in cui tutte le relazioni sono necessariamente strumentali, in cui gli uomini sono gli uni per gli altri strumenti o ostacoli, solo il dono può permetterci di rompere questo circolo vizioso che ci isola, ci aliena e ci rende, di fatto, impotenti, per permettere ad ogni persona di vivere relazioni veramente umane in cui il secondo principio della morale categorica kantiana, non considerare mai l'altro unicamente come mezzo, ma sempre anche come fine, possa concretizzarsi nella vita di tutti i giorni.

Definizione del dono

Se il dono può dunque svolgere un ruolo così importante per lo sviluppo della nostra civiltà, è indispensabile cercare di darne una definizione che permetta di coglierlo nella sua essenza, così da evitare di confonderlo con alcune sue degenerazioni.

In primo luogo il dono è relazione, è un rapporto che si instaura fra due persone e non una manifestazione di superiorità o l'esplicazione di un dovere sociale. Sono queste attività che spesso si sono confuse con il dono. Gli studi di antropologia culturale hanno infatti mostrato come, soprattutto nelle società arcaiche, il dono abbia avuto proprio tali funzioni sociali, tanto che la possibilità di perseguire questi fini nella società moderna attraverso altri strumenti ha

spinto molti a negare al dono ogni significato sociale, rinchiudendolo nella sfera privata del singolo.

Il dono invece è uno vero e proprio scambio, che però a differenza di quanto accade nei rapporti commerciali, non implica la permuta di equivalenti, ma un atto di fiducia nell'altro. Anche se spesso quanto riceviamo in cambio è superiore a quanto abbiamo donato, come è ben testimoniato da tutti coloro che vivono questa esperienza, non possiamo saperlo a priori e vi è sempre il rischio che il donatario ci ricambi con ingratitudine o insofferenza. Inoltre, a differenza di quanto accade nello scambio commerciale, in cui i comportamenti scorretti possono essere repressi, nel dono, il rischio è tutto a carico del donante, che potrà al massimo rimpiangere di aver avuto fiducia in un ingrato. Ma è proprio l'atto di fiducia e l'accettazione di questo rischio che permette al dono di dar vita a relazioni veramente libere e perciò umane.

Naturalmente donare non significa semplicemente aprire il proprio portafoglio, ma anche e soprattutto, mettere a disposizione di qualcosa in cui si crede, tempo, risorse, contatti. Ciò non significa solo, che la promozione del dono non possa limitarsi alla raccolta fondi e debba perciò favorire tutte le altre manifestazioni della generosità, ma anche che il vero dono non può che nascere dall'ascolto della propria coscienza, dall'analisi e dall'approfondimento dei propri valori, in ultima analisi, dalla capacità di porsi in relazione con principi superiori in grado di dare senso e significato alla propria esistenza. In una società in cui invece domina la distrazione e il rumore, un soggetto che voglia promuovere il dono non può esimersi dal cercare di aiutare i singoli ad ascoltare, nel silenzio delle passioni, la loro coscienza.

Proprio quest'ultima riflessione ci porta a considerare come il dono sia una dimensione fragile che ha bisogno di protezione e di sostegno. Senza un ambiente adatto il dono fatica a manifestarsi. La nostra società infatti pone numerosi ostacoli alla piena affermazione di questa dimensione della vita umana. Oltre alle distrazioni appena ricordate, bisogna fare i conti con la complessità di un mondo in cui occorrono competenze e professionalità specifiche per svolgere qualsiasi attività e ciò proprio quando il singolo avrebbe maggior bisogno d'aiuto da parte del proprio prossimo per superare la propria gravità. Se infatti il dono è una risposta indispensabile ad un bisogno profondamente radicato nella persona, esso, come un'ascesa in montagna, impone fatica e sacrificio. Così come, spesso, se non veniamo stimolati dalle persone vicine a noi, ci lasciamo corrompere dall'accidia e finiamo per non cogliere le opportunità che la vita ci offre, senza un aiuto concreto da parte della comunità, rischiamo di non vivere o di vivere solo marginalmente il piacere di donare.

L'utopia collegata al dono

Per promuovere il dono, non basta avere una forte consapevolezza della sua importanza e una chiara visione della sua essenza, è anche necessario immaginare un'utopia, una società ideale che sia fondata proprio sull'affermazione di questo principio. Si tratta, in altri termini, di elaborare un'immagine che possa servirci per indirizzare il nostro agire e per motivare il nostro impegno.

A differenza di altre utopie che immaginano la società perfetta come una società senza qualcosa: senza classi, senza povertà, senza dolore, senza malattie, ecc., l'utopia fondata sul dono non crede che una comunità perfetta debba essere una comunità senza problemi. I problemi al contrario sono le sfide, sono il torchio di Sant'Agostino da cui esce l'olio o la morchia.

L'utopia collegata al dono è invece una comunità in cui ciascuno è aiutato e sostenuto nei suoi sforzi volti a seguire i dettami della propria coscienza per dare il proprio contributo alla definizione e alla realizzazione del bene comune. Naturalmente tali sforzi si tradurranno di volta in volta nella lotta contro la fame, la sofferenza, la solitudine, non però nell'illusione di potere un giorno eliminare il male dalla terra, ma nella convinzione che solo così potremo manifestare pienamente la nostra umanità e la nostra dignità.

L'uso strumentale del dono

L'aver un'utopia non deve spingerci a rifugiarci nell'illusione, ma al contrario deve aiutarci a confrontarci quotidianamente con la realtà, nella consapevolezza di come sia facile promuovere il dono in modo strumentale, per perseguire altri fini che, anche quando sono leciti, finiscono per impoverire l'esperienza collegata al dono.

Molto spesso la comunità è infatti più interessata a vedere risolti i propri problemi, piuttosto che a impegnarsi a favorire lo sviluppo del proprio capitale sociale. Certo, a parole tutti sanno che gli investimenti in questo settore sono fondamentali per la crescita futura del proprio territorio, ma davanti alle pressioni quotidiane e all'esigenza di dare risposte tempestive a problemi concreti, si cercano scorciatoie e ci si dimentica che alla fine ciò che è veramente importante non è risolvere un problema che sarà presto sostituito da un altro, ma creare quel patrimonio di energie e di rispetto reciproco che solo può permetterci di affrontare con efficacia le sfide che la storia non manca mai di proporci.

Un discorso analogo vale anche per le nonprofit, le quali sono spesso più interessate a ricevere contributi, piuttosto che a creare relazioni coi donatori. A parte la miopia che contraddistingue questo approccio, anche da un punto di vista meramente strumentale, è opportuno ricordare quanto sopra affermato relativamente al ruolo del privato sociale nella nostra società. Quello che dovrebbe caratterizzare questi enti è la capacità di trasformarsi in catalizzatori di

generosità. È la fecondità di quest'ultima che genererà poi beni e servizi a favore della comunità e non, come invece di norma accade, la volontà di realizzare tali servizi che ci spinge ad utilizzare strumentalmente la generosità che ci circonda. Naturalmente, anche in questo caso la quotidianità, l'esigenza di far quadrare il bilancio e di pagare le bollette di fine mese impediscono a molti di comprendere a fondo questa verità o comunque di metterla pienamente in pratica.

Infine, anche gli stessi donatori spesso non hanno la forza e la capacità di fare quell'ulteriore investimento in termini di coinvolgimento, anche emotivo, che solo ci permette di vivere pienamente la gioia collegata al dono. Quest'ultimo viene spesso vissuto in termini astratti, come un dovere imposto dalla tradizione o dalla pressione sociale e non come un'esperienza in grado di dare senso e significato alla propria esistenza. Il dono quindi non si trasforma in una relazione e rimane una semplice voce nel bilancio familiare o un investimento in pubblicità.

Indicatori specifici

Se le fondazioni di comunità vogliono veramente perseguire il dono e resistere alle pressioni di tutti coloro che si limitano a non cogliere la poesia che lo contraddistingue per vederne solo la prosa fatta di erogazioni e ricevute, è necessario sviluppare indicatori specifici. Senza tali indicatori che possano essere utilizzati per verificare la coerenza con la propria missione, sarà molto difficile resistere alle pressioni volte a trasformare la fondazione in un mero elemosiniere, in una sorta di bancomat che distribuisce in modo più o meno efficace le risorse raccolte.

In altri termini bisogna chiedersi se l'attività di erogazione favorisca o meno lo sviluppo del capitale sociale e del senso di comunità. Non basta risolvere i problemi, occorre che questa attività avvenga attraverso il coinvolgimento attivo dei cittadini, i quali non devono essere considerati meri consumatori dei servizi offerti, ma i veri protagonisti dello sviluppo della loro comunità.

Contemporaneamente è necessario verificare se il contributo della fondazione sia servito o meno come catalizzatore di nuove donazioni in denaro, ma anche di beni e servizi. Mentre una semplice fondazione di erogazione può limitarsi a verificare l'efficacia con cui il proprio contributo è stato utilizzato, per una fondazione di comunità è più importante sapere che tale contributo sia servito a catalizzare nuova generosità, anche in termini di volontariato e ciò, anche quando un simile coinvolgimento possa avere effetti negativi sull'efficienza amministrativa nella gestione del progetto sostenuto.

Infine è opportuno verificare se le donazioni raccolte abbiano lasciato una traccia solo sui conti bancari, traccia che servirà agli agenti del fisco per i loro accertamenti, o sia siano trasformate in relazioni fra i donatori, con gli enti nonprofit e con gli stessi beneficiari ultimi dei contributi.

È questo un aspetto estremamente importante per la vita di una fondazione di comunità che, come è stato detto, è il “business of making relationships”, anche se naturalmente elaborare indicatori in grado di misurare questa dimensione è estremamente difficile e complesso.

La tripla bottom line

Conseguenza di questo ragionamento è che per le fondazioni di comunità non basta ottenere la sostenibilità economica e non è neppure sufficiente verificare l'impatto delle proprie erogazioni. Esse devono confrontarsi con un'ulteriore dimensione che, forse in termini un po' pomposi, potremmo definire l'umanizzazione della vita. Occorre quindi elaborare una vera e propria tripla bottom line sulla quale misurare la performance di ogni fondazione.

Naturalmente in questa analisi è indispensabile raccogliere dati sulla sostenibilità finanziaria. Le donazioni raccolte, la rendita degli investimenti patrimoniale, l'incidenza dei costi di gestione nelle attività della fondazione sono valori fondamentali che devono essere costantemente monitorati. Non si tratta di optional che possono essere trascurati in nome di più nobili valori. Si tratta certamente di mezzi, ma di mezzi indispensabili che, se non devono essere trasformati in fini dell'attività della fondazione, non possono però nemmeno essere dimenticati, se essa vuole realmente perseguire i propri obiettivi.

Contemporaneamente è però indispensabile misurare l'impatto sociale della propria attività. Il bene bisogna farlo bene e perciò bisogna avere una buona conoscenza dei bisogni e potenzialità del proprio territorio, darsi gli strumenti per una puntuale verifica dell'impatto reale delle proprie erogazioni, senza con questo illudersi di poter controllare il reale, e l'aver promosso quelle partnership che in una società complessa come la nostra, sono la condizione indispensabile per l'elaborazione di soluzioni adeguate alle sfide che ormai nessuno può illudersi di risolvere senza il coinvolgimento di altri. Inoltre è fondamentale che la fondazione impari a capitalizzare sul sapere generato in ogni propria erogazione. La raccolta sistematica di queste informazioni e la loro trasformazione in conoscenza, diventerà presto il patrimonio più importante, più importante delle stesse erogazioni, che la fondazione potrà mettere a disposizione della propria comunità.

Tutto questo però, per quanto importante, non è però sufficiente. Come è già stato ripetutamente affermato, il vero e fondamentale ruolo di una fondazione di comunità deve essere cercato nell'umanizzazione della vita. Si tratta in altri termini di chiedersi quale sia il contributo della fondazione nella diffusione della cultura di solidarietà fra le stesse nonprofit, le quali, non di rado, troppo concentrate nel perseguimento della loro missione specifica, si dimenticano che quest'ultima potrà manifestare il proprio valore solo nel rispetto di quei principi di solidarietà che sono il vero e unico fondamento del privato sociale.

Nel perseguimento delle proprie attività una fondazione di comunità deve sempre chiedersi se essa stia realmente contribuendo al rafforzamento del senso di comunità e di appartenenza. In un mondo in cui la formalizzazione dei rapporti civili, lo sviluppo della tecnologia, lo stesso processo di globalizzazione tendono spesso ad avere un impatto massificante e atomizzante che priva gli individui della loro identità, si tratta di un compito fondamentale che non deve mai essere subordinato alla soluzione di pur importanti problemi sociali.

Infine, si tratta di chiedersi se attraverso l'attività della fondazione vengano promosse relazioni veramente umane. Come è già stato ripetutamente affermato, il dono è forse uno dei pochi principi che possano permetterci di sconfiggere la razionalità formale, la cui diffusione nella società moderna rischia, come già affermato da Max Weber, di privare il mondo di ogni incanto togliendogli nel contempo la poesia e la gioia di vivere, a cui invano cerchiamo di surrogare con il divertimento. Una fondazione di comunità degna di questo nome dovrebbe perciò verificare se la propria attività si trasformi in storie in cui la dimensione umana abbia sempre il posto che le spetta, ossia il primo.

Conclusioni

In una società ricca e avanzata come la nostra, ciò di cui abbiamo veramente bisogno è la capacità di saper subordinare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità alla dignità della persona. Non si tratta di negare l'importanza di questi principi, il cui ruolo per lo sviluppo di ogni società sono evidenti a tutti, ma di riconoscere come la loro assolutizzazione rischi di distruggere la vera essenza della comunità. In altre parole si tratta di riscoprire la distinzione fra mezzi e fini e di riscoprire come l'unico fine che meriti di essere perseguito è l'affermazione della dignità, non dei meri diritti, dei quali spesso si può abusare, della persona.

È questa una sfida che coinvolge ciascuno di noi e da cui dipende il futuro della nostra civiltà. Le fondazioni di comunità, per la loro struttura, le loro caratteristiche e il loro ruolo nella società, possono offrire un contributo fondamentale nell'umanizzazione del mondo in cui viviamo. Forse è proprio la coscienza, più o meno consapevole, di svolgere un simile compito, la vera ragione dell'entusiasmo e della vitalità che caratterizza tale settore e che ne permette la crescita che tutti possono verificare.

Dall'altro lato, proprio la diffusione di enti il cui unico vero fine è quello di aiutare la gente a donare è la prova di quanto sia falso e riduttivo il paradigma, seppur oggi dominante, che tende a confinare la persona nel mero egoismo e nella ricerca della massimizzazione della propria utilità marginale. La concreta e quotidiana testimonianza di come l'uomo sia molto di più ci dona la forza, anche in questo mondo così carico di conflitti e di tensioni, di vivere la vita con quella fede, speranza e carità che sono il vero fondamento della dignità di ogni essere umano.