

### Capitolo 6

#### Il nuovo volto della filantropia di impresa: le Fondazioni Corporate in Italia

di Chiara Lodi Rizzini, Orlando De Gregorio e Franca Maino

Nel *Terzo Rapporto sul secondo welfare* era stato indagato il possibile ruolo delle Fondazioni di impresa nel panorama del welfare italiano sulla base della letteratura allora esistente, di alcuni casi studio e dei dati disponibili. Tale riflessione evidenziava un ruolo specifico delle Fondazioni di impresa nel favorire lo sviluppo dei territori, la crescita del benessere dei cittadini e la coesione delle comunità, ma scontava la perdurante carenza di dati e informazioni quantitative, risalenti ormai al 2009. Al fine di colmare queste lacune, nell'ultimo biennio il Laboratorio Percorsi di secondo welfare, insieme a Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, ha lavorato a una ricerca orientata a mappare le Fondazioni di impresa presenti in Italia e a individuare le principali caratteristiche sia delle fondazioni che delle imprese fondatrici. L'indagine, che ha preso avvio a maggio 2018 e si è conclusa ad agosto 2019, ha previsto una prima fase di ricerca desk, seguita dalla somministrazione di una survey online a cui hanno risposto 62 Fondazioni di impresa; a integrazione di questa rilevazione è stato realizzato un approfondimento qualitativo con interviste a figure apicali di otto grandi fondazioni d'impresa con sede in Italia. I contenuti della ricerca sono quindi confluiti nel Rapporto "Le Fondazioni di impresa in Italia. Rapporto di ricerca 2019". Il capitolo, avvalendosi dei dati quantitativi e qualitativi raccolti nel corso di tale ricerca, propone alcune riflessioni sulle tendenze e i possibili scenari che riguardano le Fondazioni di impresa italiane, anche in un'ottica comparata. La prima parte del capitolo riassume le principali caratteristiche delle Fondazioni di impresa e delle relative imprese fondatrici; sono quindi approfondite le modalità e i settori d'intervento in cui esse operano e, infine, vengono discussi ostacoli e possibili scenari futuri per l'azione delle Fondazioni di impresa in Italia.

#### Parole chiave

fondazioni di impresa; filantropia; corporate social responsibility; non profit; terzo settore

### Chapter 6

#### Corporate Foundations in Italy: the New Face of Corporate Philanthropy

by Chiara Lodi Rizzini, Orlando De Gregorio e Franca Maino

The possible role in the welfare State of Corporate Foundations was studied in the Third Report on Second Welfare. The research - based on existing literature, on few case studies and available data - has shown the specific role of Corporate Foundations in fostering territorial development, citizens' well-being, and community cohesion. However, with the exception of "The Corporate Foundations in Italy" (2009), promoted by the Sodalitas Foundation in collaboration with the Giovanni Agnelli Foundation and ALTIS / Catholic University, a complete list of Italian Corporate Foundations was not available, and updated data on the evolution of corporate philanthropy were missing. In order to fill the persistent lack of data and information, during the last two years Percorsi di secondo welfare together with Fondazione Bracco and Fondazione Sodalitas has conducted the research "The Corporate Foundations in Italy. 2019 Research Report". Aim of the study - from May 2018 to August 2019 - was to map Corporate Foundations in Italy, and identify the main characteristics of both foundations and founding companies. The methodology included desk research, online survey of 62 Corporate Foundations, and qualitative interviews of eight major business foundations based in Italy. Aim of this chapter is to analyse trends and possible scenarios of Corporate Foundations in Italy, based on quantitative and qualitative data collected, with a particular focus on the context. The chapter summarizes the most relevant characteristics of the Corporate Foundations and the related founding companies; deepens methods and sectors of intervention; and analyzes obstacles and possible future scenarios to be overcome.

#### Keywords:

Keywords; corporate foundations, philanthropy, Corporate Social Responsibility, non-profit, Third Sector

#### Come citare:

Lodi Rizzini C., De Gregorio O., Maino F. (2019), *Il nuovo volto della filantropia di impresa: le Fondazioni Corporate in Italia*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 181-209.

Documento scaricato dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Versione cartacea acquistabile su [www.giappichelli.it](http://www.giappichelli.it)



Chiara Lodi Rizzini, Orlando De Gregorio  
e Franca Maino

**IL NUOVO VOLTO DELLA FILANTROPIA DI IMPRESA:  
LE FONDAZIONI CORPORATE IN ITALIA**



---

**Introduzione**

Nel Terzo Rapporto sul secondo welfare avevamo indagato il possibile ruolo delle Fondazioni di impresa (FI) nel welfare state. L'indagine era stata condotta sulla base della letteratura esistente, di alcuni casi studio e dei dati disponibili, e aveva evidenziato un ruolo specifico per le Fondazioni di impresa nel favorire lo sviluppo dei territori, la crescita del benessere dei cittadini e la coesione delle comunità.

Tuttavia, la ricerca sulle Fondazioni di impresa in Italia scontava il limite della perdurante carenza di dati e informazioni: ad esclusione dello studio *“Le Corporate Foundations in Italia”* (2009) promosso da Fondazione Sodalitas in collaborazione con Fondazione Giovanni Agnelli e ALTIS/Università Cattolica ormai dieci anni fa, non era infatti disponibile un elenco delle Fondazioni di impresa italiane e mancava un aggiornamento sull'evoluzione della *corporate philanthropy* nel nostro Paese. La carenza di dati riguardanti gli enti filantropici è però un problema che non riguarda solo l'Italia. In molti Paesi né i governi né le organizzazioni private raccolgono e pubblicano dati su questo tema e, anche quando le informazioni sono disponibili, spesso sono incomplete o inconsistenti. Inoltre, poiché in genere le ricerche adottano definizioni differenti – ad esempio su cosa sono le fondazioni *corporate* –, è spesso difficile fare comparazioni sia sul piano nazionale che su quello internazionale. Tra le ragioni di queste lacune va segnalato anche un atteggiamento contraddittorio da parte delle fondazioni che da un lato vorrebbero diffondere in modo crescente informazioni per conseguire una maggiore trasparenza, dall'altro mantenerle riservate per salvaguardare la propria privacy – atteggiamento che si riflette ad esempio nella carenza di dati sulle risorse finanziarie investite dalle fondazioni (Johnson 2018).

Una lacuna informativa che ci è apparso necessario tentare di colmare a fronte della crescente attenzione che le Fondazioni di impresa ricevono oggi a livello internazionale, testimoniata da alcune ricerche che hanno evidenziato l'aumento numerico delle Fondazioni di impresa e la tendenza a sviluppare un approccio strategico alla filantropia (Corporate Citizenship 2014). In questo biennio il nostro Laboratorio,

insieme a Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, ha quindi lavorato alla ricerca *Le Fondazioni di impresa in Italia. Rapporto di ricerca 2019*, orientata a mappare le Fondazioni di impresa presenti in Italia e a individuare le principali caratteristiche sia delle fondazioni che delle imprese fondatrici<sup>1</sup>. L'indagine, che ha preso avvio a maggio 2018 e si è conclusa ad agosto 2019, ha previsto una prima fase di ricerca desk, seguita dalla somministrazione di una survey online, a cui hanno risposto 62 Fondazioni di impresa; a integrazione di questa rilevazione è stato realizzato un approfondimento qualitativo con interviste a figure apicali di otto grandi Fondazioni d'impresa con sede in Italia<sup>2</sup>.

Il presente capitolo cerca quindi di riflettere su tendenze e possibili scenari per le Fondazioni di impresa in Italia avvalendosi dei dati quantitativi e qualitativi raccolti, e prestando attenzione anche al contesto comparato (dove possibile si farà riferimento allo sviluppo della *corporate philanthropy* a livello globale). La prima parte del capitolo riassume le principali caratteristiche delle Fondazioni di impresa e delle relative imprese fondatrici (§§ 2 e 3); in seguito vengono approfondite le modalità e i settori d'intervento in cui esse operano (§ 5); infine, vengono discussi ostacoli e possibili scenari futuri all'azione delle Fondazioni di impresa in Italia (§ 5).

### 6.1. Le Fondazioni di impresa in Italia e le caratteristiche delle imprese fondatrici

Prima di addentrarci nell'analisi è opportuno specificare che abbiamo considerato come Fondazioni di impresa quelle che rispettano i seguenti tre criteri<sup>3</sup>:

- il fondatore è un'impresa (*donor company*) o un gruppo di imprese;
- la fondazione è dotata di personalità giuridica distinta da quella dell'impresa, anche se rimane legata a essa;
- l'impresa o il gruppo di imprese costituisce la fonte principale di reddito/risorse per la fondazione e/o ha una significativa presenza nella *governance* della fondazione.

Adottando questi criteri, il nostro Laboratorio ha mappato in Italia 111 Fondazioni

<sup>1</sup> La ricerca è stata promossa e finanziata da Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas e presentata al pubblico il 18 settembre 2019 a Milano. Il Rapporto è ora disponibile in forma integrale sui siti web di Fondazione Bracco, Fondazione Sodalitas e *Percorsi di secondo welfare*.

<sup>2</sup> Per i dettagli relativi alla metodologia usata si rimanda al Rapporto (cfr. De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino 2019).

<sup>3</sup> Tali criteri derivano dalla *Corporate Foundation Typology* proposta dal Council on Foundations americano e dallo European Foundation Centre (Efc), due delle maggiori organizzazioni ombrello in ambito filantropico. Questi stessi criteri sono stati adottati nella ricerca promossa da Sodalitas nel 2009 (cfr. Fondazione Sodalitas 2009) e da Corporate Citizenship (2014).

di impresa nate tra il 1963 e il 2018<sup>4</sup>, il 75% delle quali dopo il 1995 – e il 36% dopo il 2005. Si tratta quindi di fondazioni piuttosto giovani, in linea con quanto avviene a livello internazionale: secondo un recente studio condotto dall'Harvard Kennedy School relativo all'intero universo delle fondazioni (non solo corporate quindi), il 44% delle fondazioni censite sono state fondate a partire dall'anno 2000 e il 72% negli ultimi 25 anni (Johnson 2018, 14)<sup>5</sup>. Diverse sono le spiegazioni che vengono date a questo "boom". Innanzitutto il cambiamento nelle relazioni tra Stato e Società Civile: storicamente in molti Paesi, soprattutto in Europa, era forte la percezione che fosse compito esclusivo dello Stato offrire una risposta ai bisogni sociali dei propri cittadini, attribuendo alla filantropia un ruolo marginale – come vedremo una convinzione ancora piuttosto diffusa in Italia. A fronte dei tagli alla spesa pubblica e degli effetti della globalizzazione tale percezione sta cambiando, riconoscendo un nuovo ruolo per la filantropia, e si è recentemente tradotta nell'approvazione di leggi<sup>6</sup> e provvedimenti fiscali finalizzati ad agevolare e incentivare le attività filantropiche e dunque anche quelle delle fondazioni (Johnson 2018; Pierri 2019). Contemporaneamente a livello internazionale si sta provando a "infrastrutturare" il settore della filantropia, al fine di promuoverlo, sostenerlo e professionalizzarlo. La nascita di organizzazioni volte a questo obiettivo è infatti cruciale nell'offrire visibilità, rappresentanza e capacità organizzative alle istituzioni di questo tipo.

Va tuttavia precisato che le Fondazioni di impresa sono un pianeta particolare di questo universo e, se è vero che hanno visto molte "nuove aperture" negli ultimi anni, è altrettanto vero che ci sono state anche diverse "chiusure". La chiusura di alcune Fondazioni di impresa si deve almeno in parte agli effetti della crisi economica sulle imprese fondatrici<sup>7</sup>: la cessazione dell'attività delle imprese fondatrici ha comportato in genere anche quella della relativa fondazione e la liquidazione del patrimonio (sebbene ci sia qualche caso in cui la fondazione è ancora attiva nonostante la chiusura dell'impresa "madre"). In altri casi invece le imprese fondatrici sono state acquisite o accorpate ad altre aziende e le relative fondazioni sono state cedute alla nuova impresa, trovandosi così di fronte a un futuro incerto che in certi

---

<sup>4</sup>Va precisato che da questa mappatura sono state escluse una quindicina di casi ambigui di fondazioni che sembrerebbero soddisfare uno o più dei tre criteri – e quindi aderire alla definizione sopra proposta – ma che hanno risposto di considerarsi fondazioni di famiglia. Se conteggiati – facendo riferimento anche a Varini (2017) che individua accanto alle fondazioni "pure corporate" e a quelle di famiglia anche delle fondazioni ibride a metà strada tra le prime due – questi casi porterebbero il numero delle Fondazioni di impresa intorno alle 130 unità.

<sup>5</sup>Dati su 19 Paesi e Honk Kong.

<sup>6</sup>Nel caso italiano si pensi alla recente riforma del Terzo Settore, approvata nel 2017.

<sup>7</sup>Sugli effetti della crisi del 2008 e il ruolo di nuovi attori economici e sociali – tra cui gli enti filantropici – si vedano Maino e Ferrera (2013 e 2015). Con specifico riferimento alle Fondazioni di impresa si rimanda a Muller e Kraussl (2011) e Lodi Rizzini e Noia (2017).

casi ha portato alla chiusura – è questo un fenomeno che abbiamo riscontrato ad esempio tra alcune Fondazioni di impresa legate agli istituti bancari. In altri casi invece la chiusura delle fondazioni è dovuta a un cambiamento nelle strategie delle imprese, che possono trovare più conveniente ricorrere a forme alternative di filantropia, ad esempio elargendo contributi direttamente per mezzo dell'impresa (Dynamo Academy 2018) o accentrando le eventuali azioni filantropiche nel settore della CSR aziendale, oppure facendo ricorso a nuovi strumenti come i Donors-advised Funds<sup>8</sup>.

Tornando alla nostra mappatura, il 72% delle Fondazioni di impresa si concentra nell'Italia settentrionale, il 24% al Centro, il 3% al Sud e l'1% nelle Isole. Tra le città sedi di Fondazioni di impresa prevalgono Milano, nel 25% dei casi, e Roma (13%). Si tratta di un dato che riflette il tessuto imprenditoriale italiano, ma che suggerisce anche il rischio di un (ulteriore) allargamento del divario tra Nord e Sud anche su questo fronte.

Per quanto riguarda il settore produttivo dell'impresa fondatrice, il più numeroso è quello di *Finanza e credito*, con 22 FI, seguito da *Abbigliamento, Tessile, Moda, Accessori abbigliamento e Energia, Ambiente, Municipalizzate*, entrambi con 11 fondazioni, e *Alimentare, Bevande e Tabacco*, con 10 fondazioni. *Servizi di consulenza, Chimica e Farmaceutica e Assicurazioni* sono gli unici altri settori che superano le 6 Fondazioni di impresa.

Le 111 Fondazioni di impresa mappate sono state invitate a compilare una survey online finalizzata a raccogliere informazioni negli ambiti seguenti: dati anagrafici; caratteristiche dell'impresa fondatrice; profilo della fondazione; relazioni con l'impresa fondatrice; attività della fondazione e modalità operative; relazioni con altri enti e *stakeholder* e partecipazione a reti multi-attore; prospettive future. Sessantadue fondazioni, pari al 56% della popolazione rilevata, hanno risposto alla survey (di cui una in modo anonimo) andando così a formare un campione rappresentativo relativamente al quale abbiamo approfondito alcuni aspetti che verranno discussi nel presente capitolo.

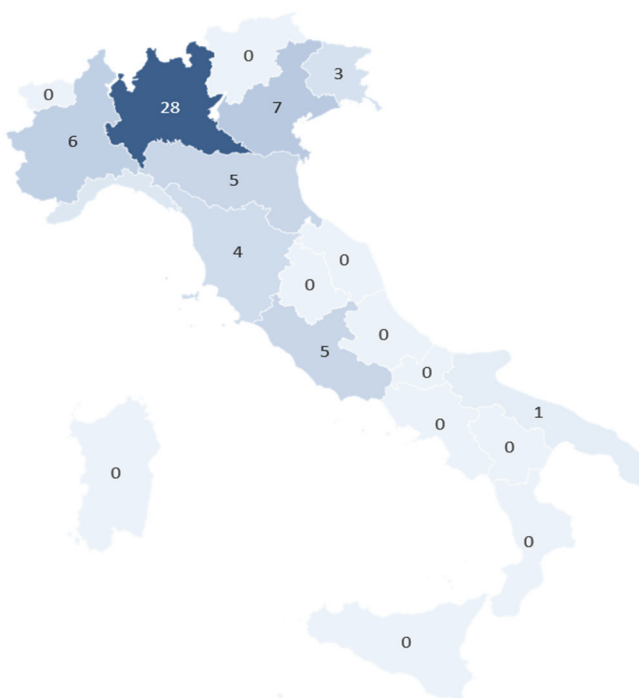
Il campione risulta rappresentativo della popolazione per quanto riguarda la distribuzione geografica (figura 6.1) e il settore economico. Per quanto riguarda la di-

---

<sup>8</sup>Definito come un veicolo filantropico o un fondo amministrato da un gestore non profit, un DAF (Donor-advised Fund) è in sostanza un "conto corrente caritatevole". Si tratta di un patrimonio filantropico che viene creato presso un altro ente, spesso una fondazione di comunità (cfr. Bandera 2017, Bandera et al 2019), di cui il donante si riserva il diritto di indirizzare l'utilizzo individuando le iniziative che, di volta in volta, meglio rispondono ai suoi interessi. È un'alternativa meno onerosa in termini amministrativi alla creazione di un trust filantropico o di una fondazione erogativa, semplice da costituire (può essere avviato in un giorno) e richiede poca supervisione da parte del donatore, semplificando il processo del *giving*. I DAF sono il veicolo filantropico che sta crescendo più rapidamente negli Stati Uniti, e che ormai supera di almeno tre volte il numero delle fondazioni private (per maggiori informazioni si rimanda al sito di Fondazione Lang e a National Philanthropic Trust 2018).

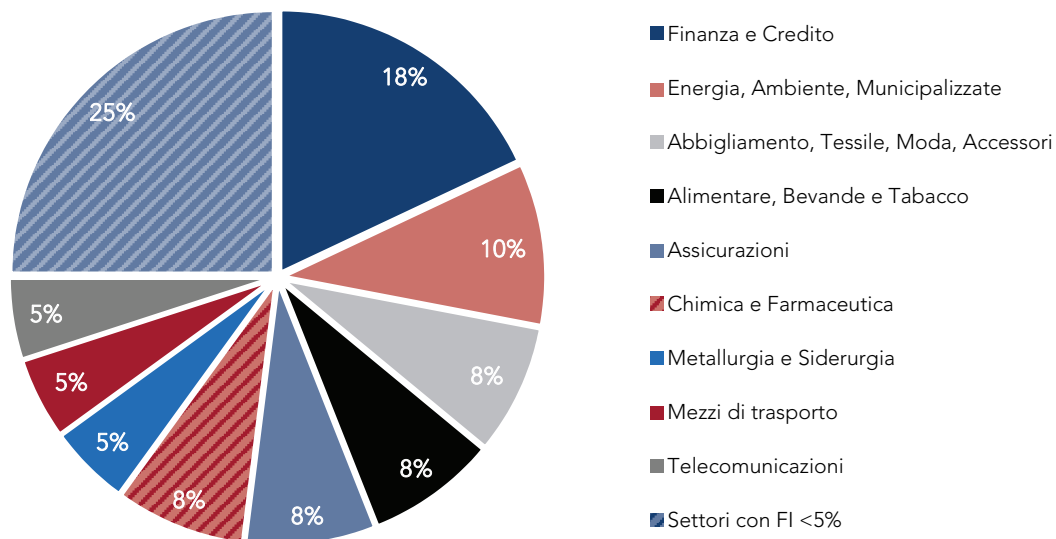
sistribuzione geografica, il 28 (45%) ha sede in Lombardia. Seguono Veneto (7), Piemonte (6), Lazio ed Emilia Romagna (con 5 FI ciascuna). Solo una fondazione del Mezzogiorno, con sede in Puglia, ha risposto alla survey. Il settore più rappresentato, *Finanza e Credito*, raggiunge il 18% del campione (11 fondazioni). Seguono con 6 fondazioni *Energia, Ambiente e Municipalizzate* e con 5 fondazioni *Abbigliamento, Tessile, Moda, accessori; Alimentare, Bevande e Tabacco; Assicurazioni; Chimica e Farmaceutica* (figura 6.2). Il nostro campione di 62 Fondazioni di impresa è formato da fondazioni giovani: il 44% è stato istituito dopo il 2005 e il 18% dopo il 2011. Per lo più si tratta di fondazioni che derivano da imprese di medio-grandi dimensioni: ben il 74% ha più di 1.000 dipendenti e il 26% oltre i 10.000 dipendenti (figura 6.3). Il 52% delle fondazioni comprese nel campione è stato creato da imprese multinazionali.

Figura 6.1 – Distribuzione geografica delle Fondazioni di impresa rispondenti al questionario.



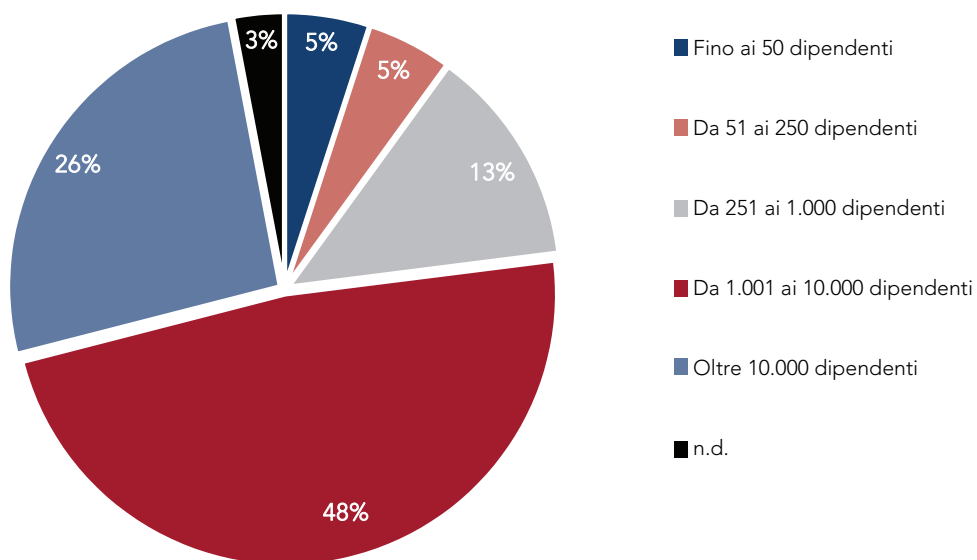
Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Figura 6.2 – Settori produttivi delle imprese fondatrici delle fondazioni rispondenti al questionario.



Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Figura 6.3 – Dimensioni delle imprese fondatrici delle fondazioni rispondenti al questionario.

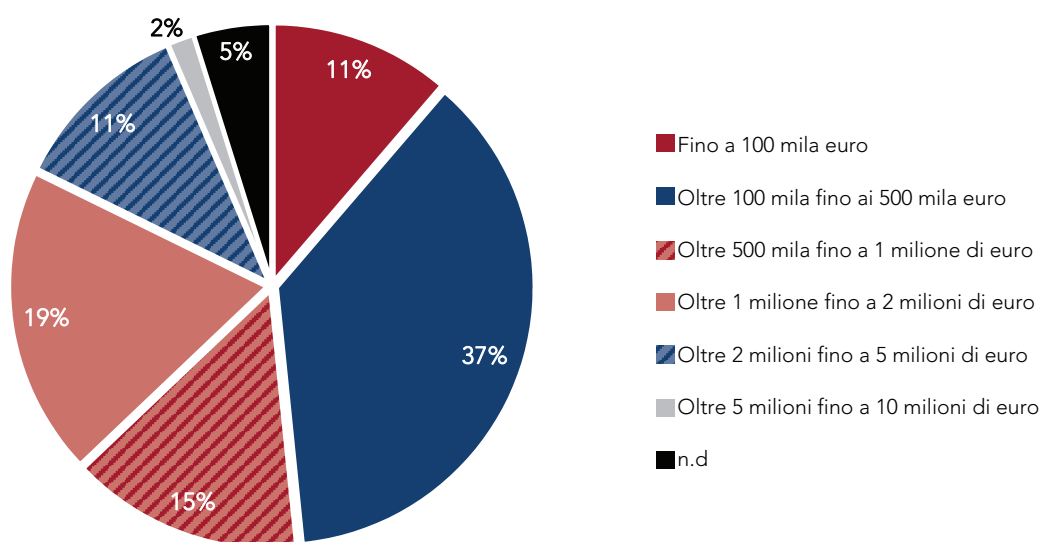


Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

## 6.2. Le fondazioni: integrate con l'impresa ma indipendenti

Le imprese rappresentano un sostegno molto importante per le Fondazioni di impresa, a cominciare dal fatto che ne costituiscono la principale fonte di finanziamento. Tuttavia, le somme ricevute dalle fondazioni sembrano raccontarci un quadro che possiamo sintetizzare come "grandi imprese, piccole fondazioni". Il 63% delle fondazioni rispondenti al questionario infatti riceve annualmente dall'impresa fondatrice meno di 1 milione di euro (figura 6.4).

Figura 6.4 – Risorse ricevute annualmente dalle imprese fondatrici.



Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Ventidue delle 30 fondazioni la cui impresa fondatrice ha un numero compreso tra 1.001 e 10.000 dipendenti riceve annualmente dall'impresa meno di un milione di euro<sup>9</sup> (tabella 6.1). Non disponiamo di dati sulle risorse erogate annualmente dalle Fondazioni di impresa italiane, ma se la donazione annuale da parte dell'impresa ne costituisce la principale fonte di finanziamento – e dunque determina l'ammontare di risorse che queste possono a loro volta erogare – possiamo ipotizzare, tenendo conto che i costi di funzionamento costituiscono nella maggioranza dei casi meno del 20% delle spese complessive sostenute, che esse possano erogare in media circa 800.000 euro l'anno. Inoltre se consideriamo che in Europa 7 Paesi – Francia, Germania, Paesi Bassi, Italia, Spagna, Svizzera e Regno Unito –

<sup>9</sup>Va sottolineato però che le fondazioni giovanissime e quelle fondate da assicurazioni ricevono stanziamenti più significativi.



raccolgono il 90% della spesa delle fondazioni (Johnson 2018, 19), e lo incrociamo col fatto che il 63% del nostro campione riceve dall'impresa meno di 1 milione di euro, possiamo dedurre che solo una parte modesta delle erogazioni dell'intero mondo delle fondazioni italiane sia attribuibile alle Fondazioni di impresa.

Anche i dati sulle risorse umane confermano che le Fondazioni di impresa italiane sono perlopiù di piccole dimensioni, dotate in media di 2 lavoratori a tempo pieno, 1 lavoratore part time e eventuali collaboratori o personale distaccato dell'impresa. Un dato in linea con quello internazionale, dove solo una piccola parte delle fondazioni – non solo di impresa – può contare su uno staff di grandi dimensioni. Su oltre 7.000 fondazioni collocate in 21 Paesi, il 51% non ha personale retribuito e il 43% impiega da uno a 10 lavoratori full time (Johnson 2018, 29).

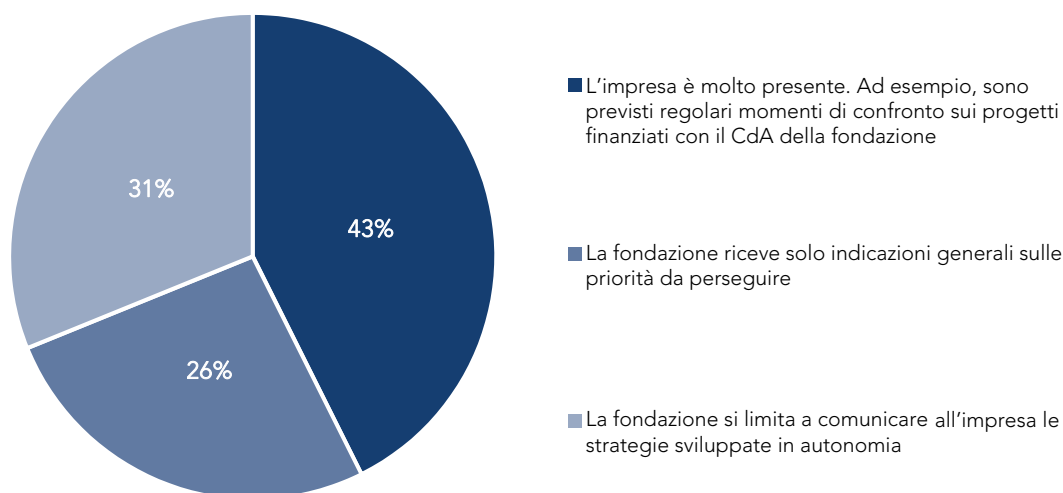
Tabella 6.1 – Finanziamenti annui per dimensioni dell'impresa fondatrice (valore assoluto).

Dimensioni dell'impresa fondatrice	Finanziamenti ricevuti annualmente dall'impresa		
	Sotto il milione di €	Oltre il milione di €	Totale
<i>Fino ai 50 dipendenti</i>	3	0	3
<i>Da 51 ai 250 dipendenti</i>	2	1	3
<i>Da 251 ai 1.000 dipendenti</i>	5	2	7
<i>Da 1.001 ai 10.000 dipendenti</i>	22	8	30
<i>Oltre 10.000 dipendenti</i>	6	9	15
<i>N.D.</i>	0	0	4
<i>Totale</i>	38	20	62

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

L'impresa è generalmente presente nella vita delle fondazioni, seppur con un'intensità variabile: nel 69% dei casi ha un ruolo significativo nella definizione delle strategie della fondazione, che va dal regolare confronto sui progetti (43%) a indicazioni generali sulle priorità da perseguire (26%) (figura 6.5).

Figura 6.5 – In che modo l'impresa interviene nella definizione delle strategie della fondazione?



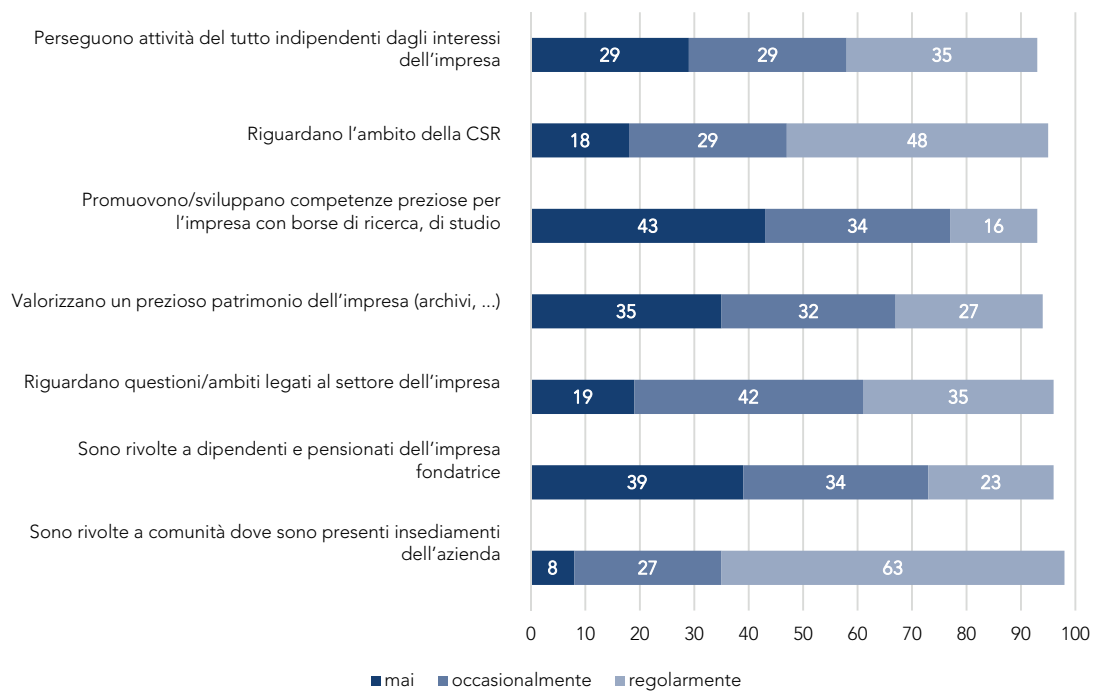
Nota: Totale rispondenti 62.

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Le Fondazioni di impresa accentrano la *governance* nella maggioranza dei casi (89%) in un unico organo, che nel 50% dei casi vede una presenza esclusiva o maggioritaria dei rappresentanti dell'azienda, a ulteriore conferma della significativa presenza dell'impresa nella gestione della fondazione. Le relazioni più frequenti coinvolgono le figure apicali, in particolare la Direzione Csr (Corporate Social Responsibility), un dato che non stupisce se si considera che nel 48% dei casi le attività della fondazione riguardano proprio l'ambito della Csr<sup>10</sup>. Inoltre, le attività delle Fondazioni di impresa riguardano spesso le comunità dove l'impresa ha propri insediamenti, ulteriore segno del fatto che le fondazioni sono uno strumento importante con il quale le imprese si relazionano all'ambiente nel quale operano. Nel 35% dei casi le attività sono regolarmente del tutto indipendenti dagli interessi dell'impresa, ma nella stessa percentuale riguardano regolarmente ambiti e settori dell'impresa. Solo nel 16% dei casi sviluppano regolarmente competenze preziose per l'impresa (figura 6.6).

<sup>10</sup> L'approfondimento qualitativo condotto per la nostra ricerca sulle Fondazioni di impresa ci ha permesso di comprendere meglio come può articolarsi il rapporto tra filantropia di impresa e Csr. Accanto a casi di fondazioni nei quali i due ambiti rimangono nettamente distinti ce ne sono altri nei quali c'è una collaborazione costante tra Csr e fondazione ma i due ambiti rimangono separati, e altri ancora nei quali la fondazione di impresa viene collocata sotto lo stesso ombrello della Csr pur costituendone solo una parte (sul rapporto tra Csr e filantropia di impresa si tra gli altri, a Wulfson 2001 e Bosch-Badia et al. 2013).

Figura 6.6 – Qual è il livello di integrazione delle attività della fondazione rispetto all'impresa? Per ognuna di queste domande le chiediamo di scegliere tra mai, occasionalmente, regolarmente (valori percentuali).



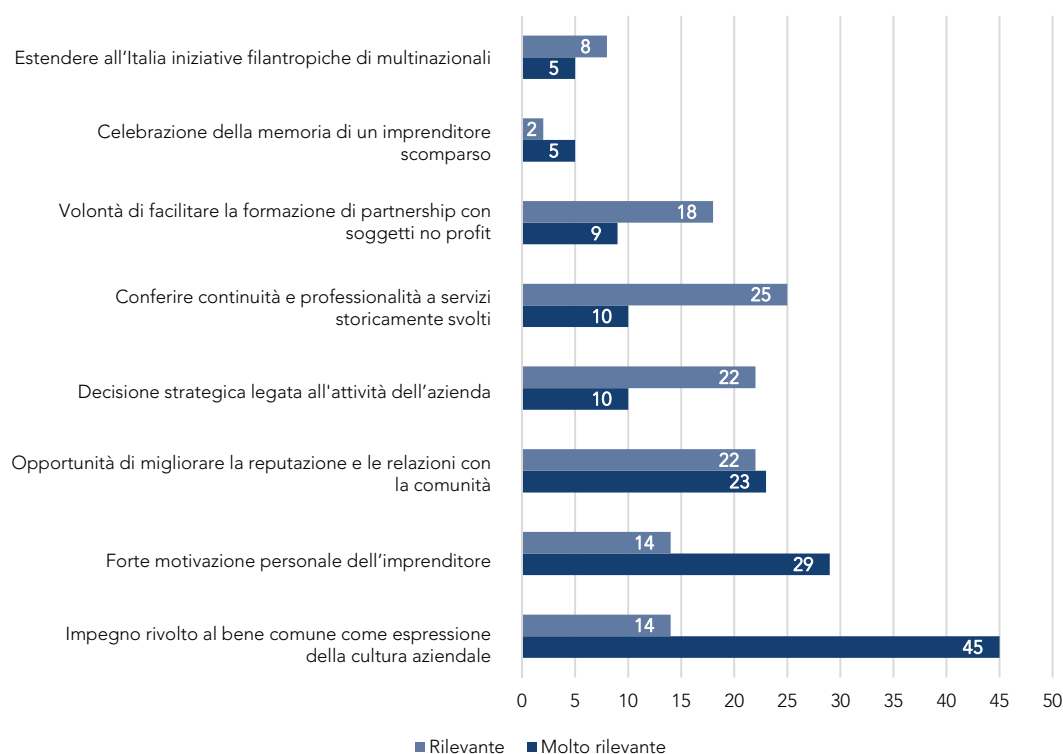
Nota: Nelle barre orizzontali non sono incluse le mancate risposte (per questo il totale non è pari a 100).

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Le fondazioni ricevono gratuitamente dall'impresa servizi, perlopiù nella forma di spazi, beni e servizi specialistici. Risulta invece ancora scarsa la condivisione di reti, contatti, attività e personale strettamente connessi all'impresa. La condivisione di risorse, strutture, processi e competenze trova il suo limite in problemi di comunicazione e nella difficoltà di implementare cambiamenti organizzativi tali da portare a una condivisione strategica degli obiettivi. D'altronde, nel caso italiano, alla base della stessa costituzione delle fondazioni prevalgono le motivazioni etiche e personali dei fondatori piuttosto che quelle strategiche (Minciullo 2016), come ha anche confermato la nostra ricerca: nel 73% dei casi le fondazioni rispondenti al questionario definiscono come molto rilevante come ragione costitutiva "l'impegno rivolto al bene comune come espressione della cultura aziendale", mentre solo il 16% ritiene molto rilevante "la decisione strategica legata agli interessi dell'azienda" (figura 6.7). Dalle interviste qualitative emerge che, come avviene in altri contesti nazionali, anche ragioni di tipo reputazionale portano le fondazioni a ribadire la loro autonomia e indipendenza dalle imprese, per evitare di essere considerate strumento a servizio

di interessi commerciali (Gennai e Mangilli 2019), come spiegato più avanti. In generale, va precisato che spesso le scelte filantropiche sono dovute all'effetto congiunto di più motivazioni <sup>11</sup>.

Figura 6.7 – Fondazioni di impresa e ragioni costitutive: rilevanza attribuita alle varie opzioni di risposta (valori assoluti).



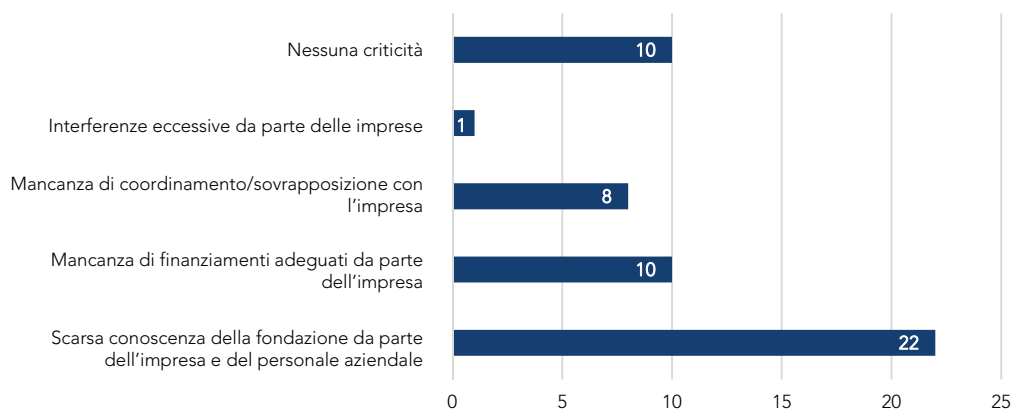
Nota: Erano possibili più risposte.

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Dalla nostra indagine emerge come criticità più frequente nelle relazioni con l'impresa la scarsa conoscenza della fondazione da parte dell'impresa e del suo personale (22 casi, 35%) (figura 6.8). La volontà e l'importanza di comunicare in modo sempre più efficace le attività e i successi delle attività filantropiche nei confronti dell'esterno, ma *in primis* delle stesse imprese, ci è stata peraltro segnalata in una larga parte delle nostre interviste qualitative.

<sup>11</sup> Su questo punto si vedano anche Bekkers e Wiepking (2010).

Figura 6.8 – Le principali criticità incontrate dalle fondazioni nelle relazioni con l'impresa (valori assoluti).



Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Cosa ci dicono, dunque, i dati presentati in questo paragrafo in merito alla relazione tra fondazione e impresa fondatrice? Se il rapporto tra le due può collocarsi lungo un *continuum* che va da totale indipendenza a forte integrazione (Moscardini 2016), possiamo dire che le fondazioni del nostro campione sono fortemente integrate con l'impresa madre e, pur mantenendo una propria autonomia, sembrano essere lo strumento privilegiato della filantropia corporate. L'azienda, tuttavia, è presente nella vita delle fondazioni con intensità variabile. Nel 69% dei casi si segnala una relazione costante e fluida con l'impresa grazie a regolari momenti di confronto tra impresa e CdA della fondazione sull'andamento dell'attività e dei programmi (nel 39% dei casi) e attraverso indicazioni generali che la fondazione riceve dall'impresa nel 29% delle fondazioni rispondenti. Le imprese poi risultano essere il maggiore finanziatore delle fondazioni e spesso condividono con esse sedi, strutture, uffici, competenze e processi gestionali.

È interessante commentare ulteriormente questi dati facendo riferimento allo studio di Corporate Citizenship (2016) che, in tema di relazione tra Fondazioni di impresa e imprese fondatrici, ha individuato due tendenze: la prima è quella delle *independent foundation*, nelle quali la strategia di *giving* è indipendente dal *business focus* dell'impresa fondatrice e le fondazioni non ricevono da essa particolari input a esclusione dei finanziamenti; la seconda è quella delle *integrated foundation*, in cui invece c'è un'integrazione tra la loro strategia di *giving* e il *business focus* dell'impresa fondatrice, ed esistono tra le due numerosi legami. Secondo la classificazione adottata da Corporate Citizenship, rientrerebbe nel primo tipo il 24% delle Fondazioni corporate, e nel secondo tipo il 76%, con una tendenza crescente all'integrazione (Corporate Citizenship 2018). Possiamo domandarci sulla base dei dati raccolti con la survey e qui analizzati quale di questi due modelli sia prevalente nel caso italiano. Le

fondazioni italiane appaiono generalmente integrate con le imprese fondatrici, in particolare dal punto di vista della *governance*, dei processi gestionali e anche considerando i territori ai quali si rivolgono, ma indipendenti rispetto al business focus. La difficoltà a conseguire un alto allineamento tra business e filantropia è attribuibile anche a problemi di comunicazione, culturali e reputazionali. Dalle interviste qualitative emerge infatti che le fondazioni si scontrano spesso con una cultura, ancora prevalente in Italia, per la quale la dimensione filantropica e quella del business costituiscono ambiti distanti e sconnessi. L'approccio italiano al non profit tende infatti a enfatizzare positivamente la componente legata al volontariato, all'auto-organizzazione, in contrapposizione a un mondo della filantropia che viene visto come elitario ed esclusivo. In particolare, l'autonomia economica, la flessibilità operativa, la velocità di reazione e processi decisionali snelli e poco burocratici, la propensione al rischio più elevata di cui le fondazioni filantropiche godono, a livelli diversi, sono spesso interpretate in senso negativo, perché configurano mancanza di *accountability* e potenziale arbitrarità nelle azioni (Pierri 2019, 18)<sup>12</sup>. Da questo punto di vista quindi si teme che una forte integrazione tra la fondazione e la sua impresa potrebbe finire per identificare l'una con l'altra e essere interpretata negativamente, soprattutto dall'opinione pubblica.

### 6.3. Fondazioni miste, proattive e impegnate sul territorio nazionale

Dal punto di vista delle modalità di intervento, è possibile individuare tre modelli adottati dalle Fondazioni di impresa: quello della fondazione operativa, o *operating*, quello della fondazione erogativa, o *grant-making*, e quello della fondazione mista. Nel modello operativo la fondazione realizza progetti o servizi "in proprio" o "in cordata" con altri attori pubblici o privati (Boesso e Cerbioni 2017), come servizi sanitari o assistenziali e borse di studio. Inoltre, il capitale investito dall'azienda fondatrice non è l'unica fonte di reddito della fondazione: attività e servizi dipendono quindi dalla sua capacità di generare ricavi sufficienti a bilanciare i costi, integrando il capitale disponibile con la raccolta di donazioni. In Italia tale modello può essere considerato come un'evoluzione delle Opere pie, istituzionalizzate in soggetti di diritto pubblico (Ipab, nel 1929) e più tardi in istituzioni di diritto privato (Barbetta 2013). In questo tipo di fondazioni è generalmente previsto un impegno maggiore in capo al CdA e ai dipendenti in confronto alle fondazioni erogative (Boesso e Cerbioni 2017).

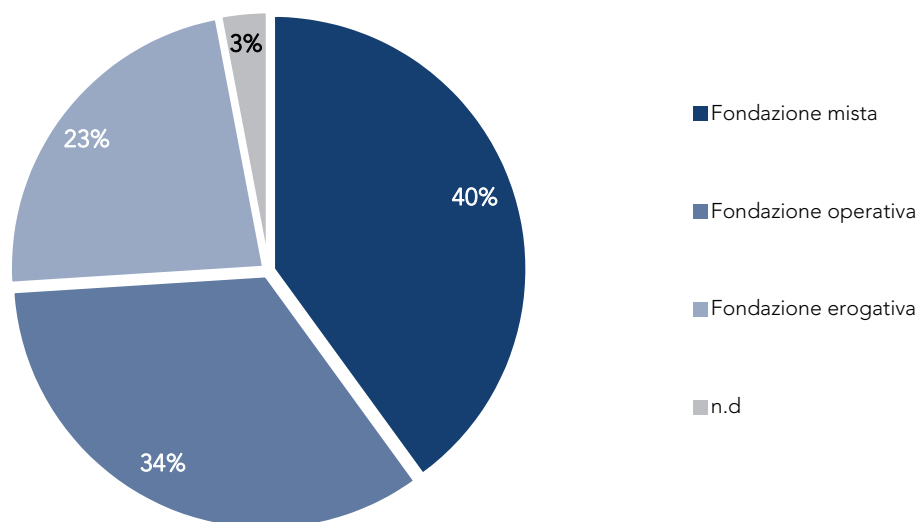
Il secondo modello, quello erogativo, è più vicino all'idea classica di mecenatismo, ed è adottato dalle fondazioni che decidono di non fornire direttamente servizi, ma optano per finanziare soggetti vicini agli scopi statutari. In questo modello, la fondazione eroga quindi fondi a sostegno di progetti proposti dall'esterno. In rapporto

<sup>12</sup> Si veda anche il Capitolo 7 sulle Fondazioni di origine bancaria del presente Rapporto.

all'attività erogativa, le fondazioni assumono ruoli diversi a seconda delle attività promosse: fungono da soggetti sperimentatori nel momento in cui progettano direttamente le iniziative poi messe in campo da soggetti esterni, elaborando strategie innovative in risposta a bisogni emergenti; si presentano nel ruolo di sponsor nel momento in cui finanziano progetti o enti il cui valore può accrescere la reputazione e la visibilità della Fondazione, per esempio attraverso l'erogazione di donazioni, contributi e sussidi ad altri attori, enti, associazioni, organizzazioni non governative; infine, le fondazioni si prestano al ruolo di risolutori quando stimolano la partecipazione e il coinvolgimento di nuovi attori per rispondere a esigenze specifiche sul piano locale attraverso bandi e progetti riguardanti temi vicini agli scopi statuari (Barbetta 2013).

A fianco di questi modelli se ne annovera un terzo, definito "misto", in cui le fondazioni al contempo svolgono sia attività erogative che operative. È proprio la modalità mista a prevalere nelle Fondazioni di impresa della nostra indagine (40%), com'era già emerso nell'indagine del 2009 (cfr. Fondazione Sodalitas 2009, 19). Le fondazioni solo erogative rappresentano una minoranza del campione, 23%, mentre le solo operative il 34% (figura 6.9)<sup>13</sup>. Inoltre nella nostra indagine si riscontra un alto grado di proattività anche tra le attività erogative, infatti la diffusione dell'attività "progettare direttamente iniziative realizzate in partnership" vede un significativo balzo in avanti rispetto al 2009.

Figura 6.9 – Tipo di fondazione: operativa, erogativa e mista.



Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

<sup>13</sup> Anche a livello internazionale, e comprendendo tutte le fondazioni e non solo quelle di impresa, il modello *grant-making* è meno diffuso, fatte salve alcune eccezioni come gli Stati Uniti (Johnson 2018, 28).

In linea con l'indagine del 2009 (Sodalitas 2009) i beneficiari delle attività delle Fondazioni di impresa sono prevalentemente i "Cittadini in genere", mentre i settori prevalenti nei quali esse intervengono sono "Istruzione", "Cultura e Arte"; seguono "Ricerca" e "Sviluppo economico e sociale" (tabella 6.2)<sup>14</sup>. I dati sono abbastanza in linea con i trend internazionali, dove il settore di intervento prevalente delle fondazioni – non solo di impresa – è appunto quello dell'"Istruzione" (35%), seguito da "Servizi alla persona/Servizi sociali" (21), "Salute" (24%), "Arte e Cultura" (18%) e "Contrasto alla Povertà" (16%) (Johnson 2019, 25). Tuttavia in Italia rispetto all'estero, c'è una grande concentrazione di interventi negli ambiti di "Arte" e "Cultura" rispetto al "Welfare" perché, data l'esistenza di un sistema di welfare statale, la filantropia si è a lungo dedicata ad altre aree – a differenza di Paesi come il Nord America, dove ad esempio l'88% delle fondazioni sono attive nel settore della "Sanità", non essendo presente un servizio sanitario pubblico di impianto federale. Tendenza che negli anni recenti sta cambiando: il nuovo approccio alla cultura filantropica e il *retrenchment* del welfare state, stanno spingendo le fondazioni a cercare nuove risposte con cui alleviare gli effetti della crisi economica<sup>15</sup>. È forse anche per questa ragione che le Fondazioni di impresa concentrano oggi le proprie attività sul territorio: 7 Fondazioni di impresa su 10 intervengono in Italia, quasi 5 su 10 nella regione in cui ha sede la fondazione.

Tabella 6.2 – Settori in cui intervengono maggiormente le Fondazioni di impresa italiane.

Settore d'intervento	Frequenza %
Istruzione	55%
Cultura e Arte	50%
Ricerca	43%
Sviluppo economico e coesione sociale	43%
Filantropia	39%
Assistenza sociale	39%
Sanità	34%
Ambiente	26%
Attività internazionali	16%
Sport e tempo libero	14%

Nota: Erano possibili più risposte.

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

<sup>14</sup> Per individuare i settori abbiamo fatto riferimento alla International Classification of Non-profit Organisations (Salamon e Anheier 1996) integrandola con settori più specifici che abbiamo ritenuto significativi per il contesto contemporaneo.

<sup>15</sup> Si veda anche Lodi Rizzini e Noia (2017) e Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale (2015).



#### 6.4. Il dibattito sull'impatto delle Fondazioni di impresa e le prospettive di sviluppo

A livello internazionale il mondo delle fondazioni, non solo di impresa, sta cercando nuove modalità con cui massimizzare l'impatto dei propri interventi (Johnson 2018)<sup>16</sup>. La complessità dei bisogni e la scarsità delle risorse impongono infatti di migliorare l'efficacia e la professionalità degli strumenti, affinare tecniche e metodi per raggiungere obiettivi definiti e misurabili, in poche parole adottare una filantropia più strategica. La filantropia strategica è un modello teorico proposto dalla letteratura anglosassone che poggia le condizioni del suo operare su una serie di processi e meccanismi mutuati dalla cultura aziendale<sup>17</sup>. Più concretamente si tratta di promuovere una maggiore capacità delle fondazioni nello stendere piani di azione, individuare i migliori strumenti di intervento, selezionare gli opportuni partner di progetto, monitorare e analizzare le ricadute sociali ottenute (Boesso e Cerbioni 2017). Lo studio di Corporate Citizenship (2016) individua in particolare sei modalità attraverso le quali le Fondazioni di impresa possono innovare le proprie attività, massimizzando il proprio impatto. Per cinque di queste modalità disponiamo di dati per proporre alcune riflessioni sul caso italiano sia a partire dall'indagine quantitativa che dalle interviste in profondità<sup>18</sup>.

La prima modalità è quella del *Business acumen*, dove le fondazioni si servono delle competenze e delle conoscenze dell'impresa fondatrice ad esempio facendo ricorso ai prodotti e ai servizi dell'azienda e sfruttando i contatti dell'azienda per la costruzione di partnership o per condividere informazioni. Si tratta di una forma matura di integrazione tra impresa e fondazione verso la quale numerose fondazioni da noi intervistate stanno cercando di direzionarsi ma ancora con difficoltà. Come già accennato, infatti, tra le criticità segnalate nei rapporti con l'impresa vi è la scarsa conoscenza della fondazione da parte dell'impresa. Va sottolineato però che, oltre al finanziamento annuale, le imprese mettono a disposizione, a titolo gratuito, una serie di beni/servizi come uffici attrezzati e servizi legali e amministrativi. Forme di scambio più "significative" sono meno diffuse: solo il 18% usufruisce di programmi di volontariato aziendale e solo il 29% ha accesso a reti nazionali e internazionali dell'impresa fondatrice (tabella 6.3).

<sup>16</sup> A questo proposito si rimanda anche al Capitolo 7 del presente Rapporto, in cui si indagano i percorsi di innovazione all'interno delle Fondazioni di origine bancaria.

<sup>17</sup> Sul tema si veda anche Porter e Kramer (2006), Fondazione Lang (2013), Boesso e Cerbioni (2015), Pierri (2019).

<sup>18</sup> Sulla sesta di queste modalità, il *Sustainable financing* – che consiste nell'esplorazione di forme di investimento che possano generare sia un ritorno finanziario che un impatto sociale – non disponiamo di dati sufficienti per proporre riflessioni sul caso italiano. Certamente questo costituirebbe un interessante ambito di ricerca da sviluppare in futuro.

Tabella 6.3 – Forme di supporto gratuito fornite dall'impresa e relativa frequenza.

Quali sono le altre forme di supporto gratuito fornite dall'impresa e con quale frequenza?	Regolarmente	Occasionalmente	Mai	N.D.
Messa a disposizione di uffici attrezzati e spese connesse (postali, telefoniche...)	65%	13%	16%	6%
Beni in comodato gratuito da parte dell'impresa	52%	16%	21%	11%
Servizi specialistici legali, amministrativi, di gestione del patrimonio/tesoreria	50%	24%	18%	8%
Prodotti e servizi commerciali dell'impresa	11%	29%	44%	16%
Accesso a competenze tecnico professionali dell'impresa	40%	45%	7%	8%
Messa a disposizione di personale dell'impresa attraverso programmi di volontariato aziendale	18%	26%	47%	10%
Condivisione di contatti e informazioni per la costruzione di partnership con altri enti/soggetti	34%	40%	15%	11%
Accesso a reti dell'impresa nazionali e/o estere	29%	37%	24%	10%

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

La seconda modalità è quella dello *Strategic Alignment*, in cui le fondazioni allineano le proprie attività a quelle dell'impresa fondatrice (per area di business, obiettivi o area geografica). Dal questionario emerge che il 63% delle fondazioni rivolge regolarmente le proprie attività alle comunità dove è insediata l'impresa, il 48% svolge regolarmente attività connesse alla CSR; il 35% svolge regolarmente attività che riguardano ambiti legati al settore dell'azienda. Tuttavia il 35% svolge regolarmente attività del tutto indipendenti dall'interesse dell'azienda e solo il 16% promuove regolarmente competenze utili per l'impresa (figura 6.6).

La terza modalità è quella del *Focus* che consiste nel concentrare le attività della fondazione su un target preciso (in genere quell'area dove si possono meglio sfruttare le risorse e conoscenze già a disposizione). Le Fondazioni di impresa intervistate stanno dimostrando consapevolezza del fatto che sia necessario riorganizzarsi focalizzando le attività su alcune tematiche specifiche. Tuttavia dalla survey risulta che le Fondazioni *corporate* italiane intervengono in media in 3 macro-settori, mostrando un basso grado di focalizzazione che contrasta con l'orien-

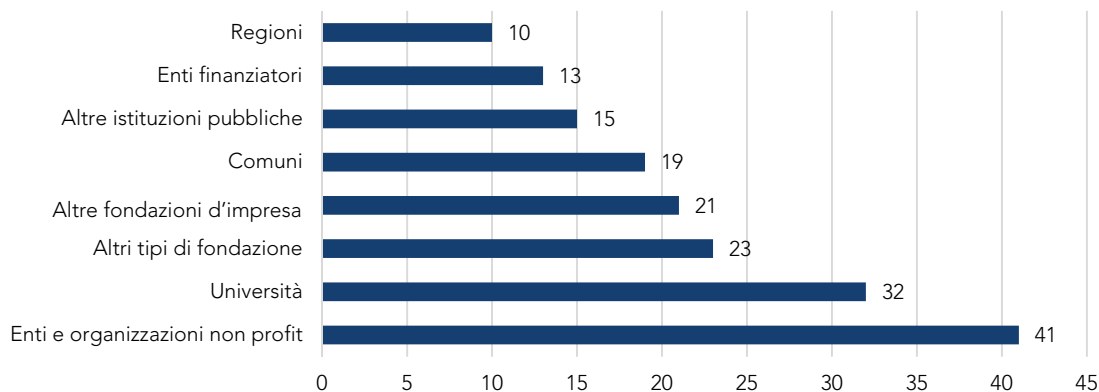
tamento dichiarato nelle interviste in profondità con 8 grandi Fondazioni di impresa. Il futuro dirà se l'orientamento verso una maggiore focalizzazione si affermerà e farà scuola contribuendo a diffondere anche in Italia un modello già ben presente altrove.

La quarta caratteristica è invece quella dell'*Engaging*: per aumentare l'impatto e promuovere il cambiamento, le Fondazioni di impresa possono collaborare con partner esterni, comunità locali, organizzazioni, oppure organizzare eventi che rappresentano momenti di confronto e occasioni per costruire reti. L'importanza della comunità e del lavoro in rete sono ben noti alle Fondazioni di impresa italiane, per l'84% delle quali il *community engagement* è considerato abbastanza/molto importante<sup>19</sup>. Dalla nostra indagine emerge che le collaborazioni sono più consolidate con alcuni soggetti, come Enti non profit e Università – con cui collaborano rispettivamente 41 fondazioni (il 66%) e 32 fondazioni (il 52%) – mentre sono meno frequenti con le altre fondazioni (di impresa e non), meno ancora con istituzioni pubbliche ed enti locali. Solo 15 fondazioni (il 24% del nostro campione di rispondenti) coinvolge infatti regolarmente la Pubblica Amministrazione nelle proprie attività; 26 fondazioni (42%) coinvolgono regolarmente enti del Terzo Settore, società civile e associazioni, lo stesso numero di fondazioni (42%) coinvolge regolarmente Università/istituti scolastici e 22 fondazioni (35%) coinvolgono regolarmente la comunità locale. Solo 7 fondazioni hanno regolarmente collaborazioni con altre fondazioni. Ben 42 (il 68%) ha invece occasionalmente collaborazioni con altre fondazioni, segno di un potenziale che forse andrebbe ulteriormente valorizzato (figure 6.10 e 6.11).

---

<sup>19</sup> Con il termine "*engagement*" si fa riferimento al coinvolgimento attivo per creare un dialogo con gli *stakeholder*, mentre sul termine "*community*" l'interpretazione può essere ampia, poiché si riferisce a un "insieme di persone che condividono un interesse" (Macchi 2017). In generale si fa riferimento a un approccio nuovo che può contribuire al rafforzamento dei piani di sviluppo in una logica di co-progettazione in cui l'impresa lavora con le diverse comunità (dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali/territorio, ecc.), superando l'autoreferenzialità (Macchi 2017; si veda anche Head 2008).

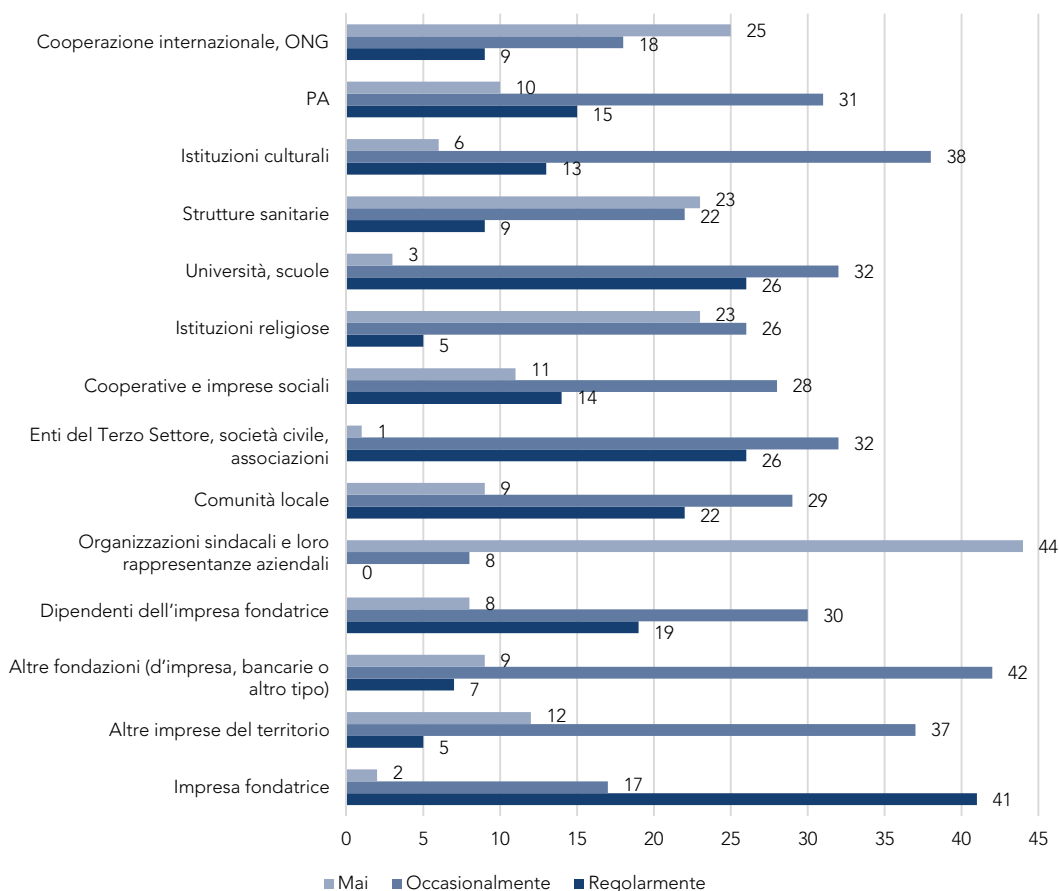
Figura 6.10 – Soggetti con i quali le Fondazioni di impresa hanno collaborazioni durature (valori assoluti).



Nota: Erano possibili più risposte.

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Figura 6.11 – Partner/stakeholder e loro frequenza di coinvolgimento nelle attività delle Fondazioni di impresa (2019) (valori assoluti).



Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

A livello internazionale, la collaborazione delle fondazioni con i decisori pubblici varia sensibilmente da un Paese all'altro. Solo il 21% delle fondazioni – non solo di impresa – studiate dall'Harvard Kennedy School dichiarano di collaborare coi governi; e mentre alcune ritengono che tali partnership potrebbero legittimare le proprie iniziative, altre ritengono che possano complicare il proprio lavoro e sia meglio mantenere i due mondi distinti. Inoltre, il 42% delle fondazioni dichiara di collaborare con altre istituzioni filantropiche, tuttavia per lo più in modo informale e poco sul lungo periodo, senza che ci sia una condivisione sostanziale né in fase di pianificazione né di sviluppo delle attività. Lo stesso accade in Italia, dove meno della metà delle Fondazioni di impresa coinvolge gli *stakeholder* attraverso un dialogo continuo e strutturato (48%) e il coinvolgimento nella progettazione delle attività (45%), privilegiando per lo più partnership per la realizzazione di singoli progetti (69%) (tabella 6.4).

Tabella 6.4 – Modalità di coinvolgimento degli stakeholder.

Modalità di coinvolgimento degli stakeholder	Numero di fondazioni	Frequenza %
Creazione di partnership per la realizzazione dei progetti	43	69%
Si cerca di costruire un dialogo continuo e strutturato come elemento distintivo delle attività	30	48%
Coinvolgimento nella progettazione delle attività	28	45%
Il coinvolgimento avviene, quando necessario, in occasione di analisi dei bisogni	20	32%

Nota: Erano possibili più risposte.

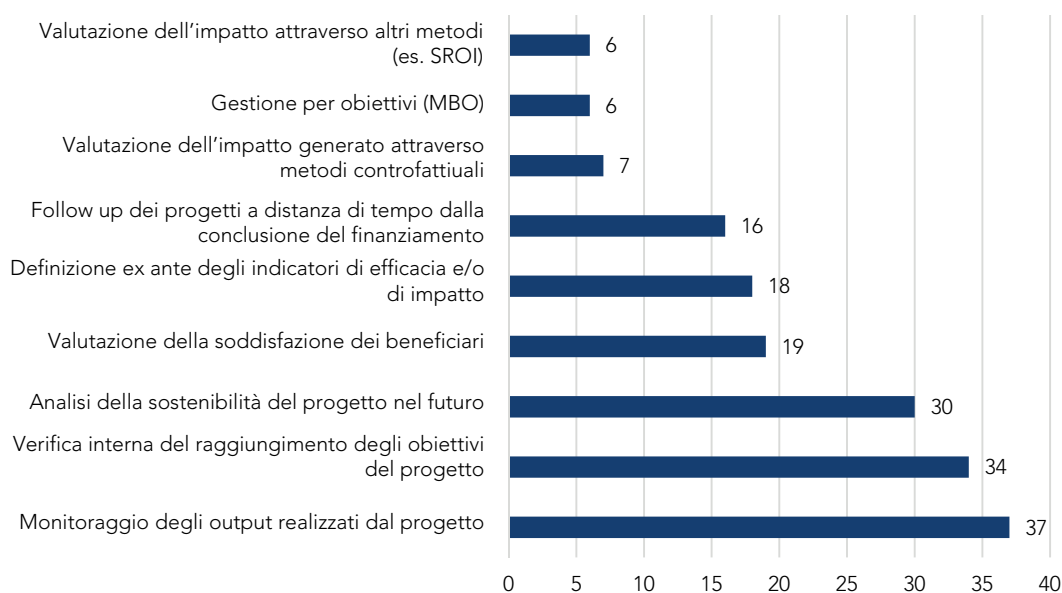
Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

La quinta modalità è quella dell'*Impact Measurement*, necessaria sia per stimare gli effetti degli investimenti fatti – e quindi migliorarli – che per rafforzare l'immagine della fondazione verso l'impresa fondatrice e nei confronti del pubblico. Secondo quanto riportato da Corporate Citizenship (2016) nonostante il 78% delle fondazioni intervistate sostenga che l'impatto delle attività dovrebbe essere misurato, solo il 54% lo sta effettivamente facendo<sup>20</sup>. La stessa tendenza si riscontra nel caso italiano. Sebbene il 71% delle Fondazioni *corporate* affermi di effettuare attività di valutazione delle proprie attività, solo poche fanno ricorso ai metodi di valutazione più sofisticati, come la valutazione controfattuale e d'impatto (figura 6.12), indicate nella letteratura come le forme di valutazione d'eccellenza in grado di dire se un progetto, specialmente se attuato su larga scala, funziona e quanto (Martini e Sisti 2009). Questa tendenza ci è stata confermata anche durante le interviste. I nostri interlocutori ci

<sup>20</sup> Sul tema si veda anche Johnson (2018).

hanno infatti raccontato di ricorrere spesso a metodi di valutazione “artigianali”, più vicini a qualche forma di monitoraggio che a una vera e propria misurazione di impatto. La valutazione è considerata dalle fondazioni utile ma complessa soprattutto perchè richiede competenze specializzate che spesso non sono in grado di reperire al proprio interno, potendo disporre di personale in numero limitato, ma nemmeno all'esterno, non potendo sostenere i costi di un'esternalizzazione. Come sottolineato da Boesso e Cerbioni (2017, 45), inoltre, “l'applicabilità nel contesto italiano risente inevitabilmente anche delle tipicità del nostro Paese, dove l'introduzione di una logica aziendale si scontra con una storia di solidarietà e di interazione con il mondo esterno che non sempre poggia le basi unicamente su criteri di efficacia e di efficienza”.

Figura 6.12 – Processi impiegati dalle Fondazioni di impresa nella valutazione dei progetti (valori assoluti).



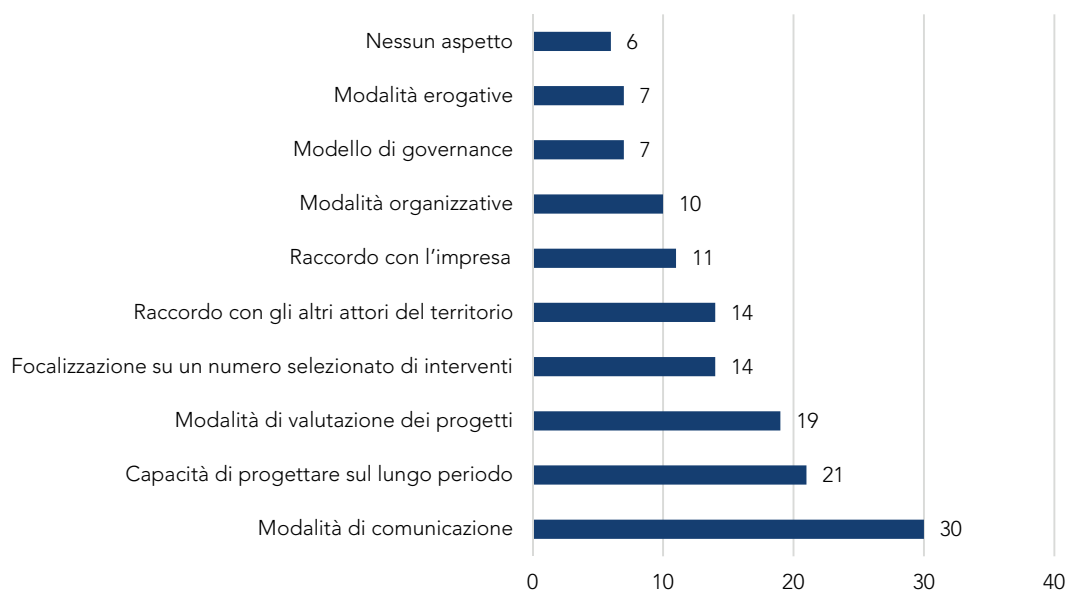
Nota: Erano possibili più risposte.

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

Nel complesso quindi le Fondazioni di impresa italiane, abbastanza in linea con quanto avviene a livello internazionale, stanno facendo passi in avanti per cambiare il proprio approccio in un'ottica strategica. In particolare, sono consapevoli dei limiti del proprio operato e intenzionate a superarli, come abbiamo avuto modo di approfondire nella parte del questionario relativa agli auspici che le Fondazioni di impresa rivolgono al futuro e ai cambiamenti che intendono mettere in atto. Si tratta di aspirazioni che riguardano aspetti segnalati (anche dal più ampio dibattito sul ruolo e sul

rinnovamento del Terzo Settore<sup>21</sup> come strategici: comunicare meglio quello che si fa, passare a una progettazione di lungo periodo, affinare le modalità di valutazione, accrescere la capacità di focalizzazione del proprio intervento<sup>22</sup>. In particolare 30 fondazioni (il 48% del nostro campione) intendono migliorare le modalità di comunicazione, 21 fondazioni (34%) la capacità di progettare sul lungo periodo, 19 (31%) le modalità di valutazione dei progetti (figura 6.13).

Figura 6.13 – I miglioramenti auspicati nei prossimi 3 anni dalle Fondazioni di impresa (valori assoluti).



Nota: Erano possibili più risposte.

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

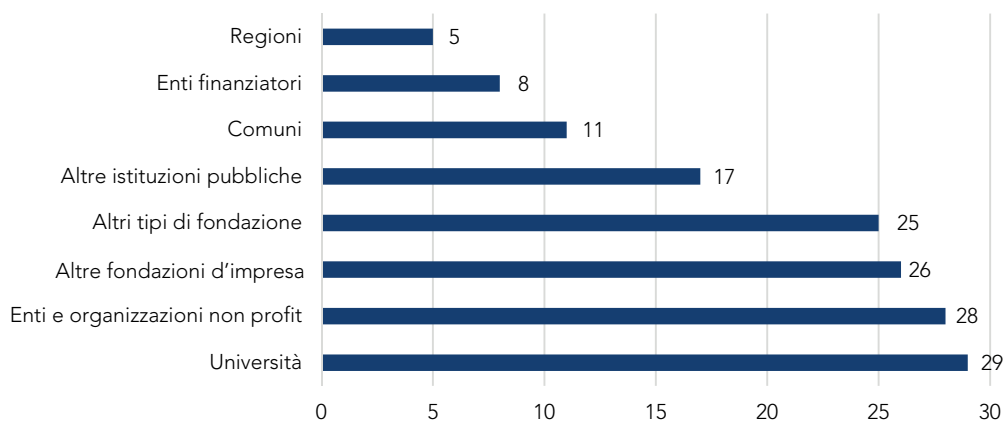
Va sottolineato infine che le Fondazioni di impresa italiane dichiarano di voler puntare maggiormente sulla costruzione di reti. Tra i soggetti con cui vorrebbero in futuro rafforzare le collaborazioni ritroviamo ai primi posti le Università e altri soggetti non profit (figura 6.14). Meno numerose le fondazioni interessate a incrementare le collaborazioni con istituzioni ed enti pubblici. Un risultato che conferma quanto ancora si debba lavorare per sviluppare sinergie tra pubblico e non profit che vedano direttamente coinvolte anche le Fondazioni di impresa. Interessante, infine, che 26

<sup>21</sup> Su pensi alla riflessione proposta da Carola Carazzone nel marzo 2018 che ha suscitato nei mesi seguenti risposte e commenti da tanti e diversi protagonisti del mondo del Terzo Settore e della filantropia italiana (in merito si rimanda ai siti del Giornale delle Fondazioni e di Percorsi di secondo welfare e in particolare a Carazzone 2018; Cesana 2019; Polizzi 2019; Silvestri 2018 e 2019). Si segnala inoltre il numero monografico 2/2019 della rivista *Le Politiche Sociali* dedicato al Terzo Settore (curato da Massimo Campedelli).

<sup>22</sup> Riscontrabili anche nel mondo delle Fondazioni di origine bancaria, come emerso dal Capitolo 7 del presente Rapporto.

fondazioni vogliono rafforzare la partnership con altre Fondazioni di impresa, un potenziale che andrebbe certamente valorizzato creando occasioni concrete di collaborazione e modalità operative che facilitino tale obiettivo.

Figura 6.14 – Soggetti con cui le Fondazioni di impresa vogliono rafforzare le collaborazioni (valori assoluti).



Nota: Erano possibili più risposte.

Fonte: De Gregorio, Lodi Rizzini e Maino (2019).

## 6.5. Conclusioni

Le Fondazioni di impresa rappresentano una componente peculiare nell'ampio e plurale mondo delle fondazioni, caratterizzata dallo stretto rapporto con le imprese fondatrici che, come abbiamo visto, ne costituiscono la fonte prevalente di finanziamento, condividono con le fondazioni la sede e offrono gratuitamente servizi specialistici. Le Fondazioni di impresa italiane, integrate ma indipendenti, appaiono dunque come uno strumento importante per strutturare in modo stabile e continuativo l'intervento filantropico delle imprese e allo stesso tempo per renderlo riconoscibile e tutelarne la specificità.

Il numero delle Fondazioni di impresa rimane molto distante, come confermano anche altre indagini, da Paesi come Francia e Germania dove superano le 400 unità (Gennai e Mangilli 2019, 145). Questo dato riflette le caratteristiche del tessuto produttivo italiano, in gran parte composto da piccole e medio-piccole imprese – le Fondazioni di impresa sono espressione dell'impegno filantropico prevalentemente di aziende medio-grandi– nonché la sostanziale chiusura dell'economia italiana alle influenze estere, elementi che per molto tempo non hanno stimolato l'adozione di comportamenti nella direzione della *corporate philanthropy* e della responsabilità sociale di impresa (Pierri 2019). È infatti solo con gli anni Novanta che le grandi imprese e le medie imprese familiari hanno iniziato a sentire l'influenza dell'approccio



anglosassone alla filantropia (MacDonald e Tayart De Borms 2008), adottando gradualmente modelli di *corporate philanthropy* sempre più simili a quelli internazionali, pur mantenendo alcuni tratti specifici della cultura filantropica italiana (Pierri 2019, 15), tanto che si parla spesso di una “via italiana” alla filantropia strategica. Una via che ricerca l’equilibrio tra un approccio più deterministico e uno maggiormente solidale, non necessariamente in conflitto, anche in considerazione del fatto che non può esistere un modello unico di filantropia, valido per ogni occasione e per qualsiasi contesto (Boesso e Cerbioni 2015, 7).

Giovani e concentrate al Nord, le Fondazioni di impresa italiane hanno un approccio più operativo e pro-attivo che in passato, con una significativa presenza dell’impresa nella *governance*. La nostra ricerca ha permesso inoltre di indagare in profondità altri aspetti inediti, come le criticità riscontrate nel rapporto con l’impresa, da cui è emersa la scarsa conoscenza da parte del personale dell’azienda o la modesta condivisione di reti e contatti propri dell’impresa. Inoltre, grazie a quest’indagine, abbiamo evidenziato come i settori di intervento in cui le Fondazioni di impresa operano maggiormente rimangano quelli dell’Istruzione, della Cultura e dell’Arte, mentre si registra una crescita del settore Sviluppo e Coesione Sociale e un sempre maggiore interesse verso le problematiche sociali.

Relativamente alle prospettive delle Fondazioni di impresa, i dati e le interviste qualitative hanno confermato una crescente consapevolezza della necessità di riformare le modalità di intervento per aumentare l’impatto delle proprie attività e “il peso” del settore nello scenario filantropico nazionale e internazionale. A questo proposito, la nostra indagine ha confermato la rilevanza di alcune questioni presenti nel più ampio dibattito sul Terzo Settore<sup>23</sup>, come la necessità di affinare i metodi di valutazione anche ai fini di una maggiore trasparenza, e l’intenzione di aumentare le sinergie per aumentare l’impatto dei propri interventi.

È soprattutto sul fronte del *Community Engagement* e della misurazione d’impatto che sembra esserci un potenziale da mettere a frutto per migliorare l’intervento delle Fondazioni di impresa. Molte fondazioni ritengono utile, infatti, a fronte delle dimensioni modeste dei loro interventi, favorire la costruzione di reti tra fondazioni, con l’obiettivo di condividere buone pratiche e strumenti di lavoro, ad esempio proprio nel campo della valutazione (vero e proprio tallone d’Achille del loro intervento), e costruire progetti su più larga scala e a più lungo termine. Dalle interviste qualitative emerge inoltre che la messa in rete delle Fondazioni di impresa tra di loro e con altri soggetti potrebbe essere supportata e accompagnata da associazioni di imprese o di fondazioni che vogliano organizzare momenti di condivisione, scambio e progettazione focalizzandosi su specifici temi, target o aree territoriali.

---

<sup>23</sup> Si veda anche il Capitolo 7 del presente Rapporto, dedicato alle Fondazioni di origine bancaria.

Relativamente al (secondo) welfare – oggetto di questo *Quarto Rapporto* – il contributo che le Fondazioni di impresa possono apportare è importante su almeno tre fronti: il primo è quello dell'incremento delle risorse offerte, tuttavia da valorizzare ulteriormente; il secondo è quello dell'integrazione degli interventi pubblici – si pensi all'istruzione, area di intervento privilegiata dalle fondazioni ma anche una di quelle in cui negli anni sono stati fatti tagli pesanti agli investimenti statali; infine l'innovazione di pratiche e strumenti verso i beneficiari degli interventi filantropici (destinatari finali o organizzazioni non profit). Su quest'ultimo fronte, in particolare, le donazioni vengono sempre più spesso affiancate da attività di *capacity building*, cioè di supporto organizzativo e operativo finalizzate ad aumentare competenze, conoscenze e professionalità ed efficienza organizzativa (Pierri 2019, 27).

Certo non mancano i limiti e le problematicità, come il divario tra Nord e Sud – il 72% delle Fondazioni di impresa ha sede nelle regioni settentrionali – col rischio che queste eccellenze rimangano confinate ai territori dove è presente un humus fertile per sperimentazioni e innovazioni; una dotazione di risorse interne, umane e finanziarie non sempre sufficiente a coprire il fabbisogno che un approccio strategico richiederebbe; la carenza di forme di valutazione dei propri interventi. Questi limiti rischiano soprattutto di allargare la distanza tra grandi fondazioni, proiettate verso il futuro, e piccole fondazioni, ancorate a logiche filantropiche del passato. Infine, la difficile integrazione strategica tra fondazioni e imprese in Italia appare ancora problematica da implementare ma anche da comunicare: il forte allineamento tra impresa e fondazione, se da una parte può portare innegabili vantaggi in termini di efficacia, dall'altra può avere effetti negativi dal punto di vista reputazionale (Gennai e Mangilli 2019). Questo è ancora più vero forse in un contesto – quello italiano – molto diverso da quello anglosassone, dove ancora il mondo profit e quello non profit vengono spesso considerati alternativi e dove gli obiettivi di business ed efficacia sono spesso ritenuti inconciliabili con finalità di natura solidale.

## Riferimenti bibliografici

- Acri (2012), *Carta delle Fondazioni – Testo approvato dall'assemblea Acri del 4 aprile 2012*,  
Bandera L. (2017), *Il ruolo delle Fondazioni di comunità per l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi  
Bandera L., Barbetta G.P., Cima S. e Petrolati F. (2019), *Fondazioni di Comunità – L'esperienza di Fondazione Cariplo*, Quaderni dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo, Milano

- Barbetta G.P. (2013). *Le fondazioni*, Bologna, Il Mulino
- Bekkers R. e Wiepking P. (2010), *A literature review of empirical studies of philanthropy: eight mechanisms that drive charitable giving*, in "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", pp. 924-973
- Boesso G. e Cerbioni F. (2015), *Indagine sull'azione di governo e le attività di supporto alla filantropia strategica nelle fondazioni italiane. Analisi delle principali associazioni tra postulati della filantropia strategica, elementi innovativi della governance e prestazioni*, Università degli Studi di Padova
- Boesso G. e Cerbioni F. (2017), *Managerialità solidale. Governance e strategia nelle fondazioni*, Milano, Wolters Kluwer Italia
- Bosch-Badia M.T., Montllor-Serrats J. e Tarrazon M.A. (2013), *Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer*, in "Theoretical Economics Letters", n. 3, pp. 11-15
- Carazzone C. (2016), *Corporate philanthropy: uno sguardo allo scenario internazionale*, in "Non Profit Paper", n. 4, Fondazione PNP e Maggioli Editore, pp. 33-46
- Carazzone C. (2018), *Due miti da sfatare per evitare l'agonia per progetti del terzo settore*, in "Il Giornale delle Fondazioni", 22 marzo 2018
- Cesana E. (2019), *Le Fondazioni di origine bancaria e i loro perché. Porsi domande giuste per diventare adulti responsabili*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 24 gennaio 2019
- Corporate Citizenship (2014), *Corporate Foundation. A global perspective*
- Corporate Citizenship (2016), *The Game Changers. Corporate Foundation in a Changing World*
- Corporate Citizenship (2018), *Game changers: The future of corporate foundations*
- De Gregorio O., Lodi Rizzini C. e Maino F. (2019), *Le Fondazioni di impresa in Italia. Rapporto 2019*, Fondazione Bracco, Fondazione Sodalitas e Percorsi di secondo welfare
- Dynamo Academy e SDA Bocconi (a cura di) (2018), *Corporate Giving in Italy*, Edizione 2018.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Maino F. e Ferrera M. (2015), *Conclusioni: bilancio e prospettive*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 363-381
- Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale (2015), *Fondazioni d'impresa per i giovani: come far crescere il vivaio*, Indagine 2015, Milano
- Fondazione Lang (2013), *Corporate Philanthropy come leva strategica. Valore per l'impresa, valore per la comunità*, in "Philanthropy Insights", n. 1
- Fondazione Sodalitas, Fondazione Agnelli e Altis (2009), *Le Corporate Foundations in Italia*, 2009
- FSG (2018), *CSR Strategy Roadmap A Step-by-Step Guide for CSR and Corporate Foundation Executives*, [www.fsg.org](http://www.fsg.org)
- Gennai G. e Mangilli D. (2019), *La Corporate Philanthropy in Italia*, in P. Pierri (a cura di), *Filantropia*, Milano, AIPB Associazione Italiana Private Banking, pp. 139-152
- Head B.W. (2008), "Community Engagement: Participation on Whose Term?", in *Australian Journal of Political Science*, vol. 42, n. 3, pp. 441-454

- Johnson P.D. (2018), *The Global Philanthropy Report – Perspectives on the Global Foundation Sector*, Harvard Kennedy School, Center for Public Leadership
- Lodi Rizzini C. e Noia E. (2017), *Le Fondazioni di impresa di fronte a un welfare state in trasformazione*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 147-170
- Macchi M. (2017), *Community engagement e benefici condivisi, presentazione al Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale*, Università Bocconi, 4 ottobre 2017
- Mac Donald N. e Tayart De Borms L. (2008), *Philanthropy in Europe – a rich past, a promising future*, Alliance Publishing Trust, London
- Martini A. e Sisti M. (2009), *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, Bologna, Il Mulino.
- Minciullo M. (2016), *Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo*, in *ImpresaProgetto, Electronic Journal of Management*, n. 1
- Muller A. e Kraussl R. (2011), *The Value of Corporate Philanthropy During Times of Crisis: The Sensegiving Effect of Employee Involvement*, in "Journal of Business Ethics", n. 103, pp. 203-220
- National Philanthropic Trust (2018), *Donor-advised Fund Report 2018*
- Pierri P. (2019), *La filantropia tra innovazione e tradizione*, in P. Pierri (a cura di), *Filantropia*, Milano, AIPB Associazione Italiana Private Banking, pp. 11-29
- Polizzi E. (2019), *Per quale Terzo settore è pensata la riforma? Nodi, rischi e sfide applicative*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", n. 2, pp. 227-244
- Porter M.E. e Kramer M.R. (2006), *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in "Harvard Business Review", December, pp. 78-93
- Salamon L.M. e Anheier H.K. (1996), *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies
- Silvestri A. (2018), *Innovazione e capacity building: due sfide per le fondazioni e il Terzo Settore*, in "Il Giornale delle Fondazioni", 15 aprile 2018
- Silvestri A. (2019), *Fondazioni: l'innovazione può diventare cambiamento?*, Vita.it, 12 gennaio 2019
- Varini V. (2017), *"Welfare aziendale e fondazioni: la filantropia al servizio dell'impresa nell'Italia del XX secolo"*, in P. Battilani, S.A. Conca Messina e V. Varini (a cura di), *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa. Una prospettiva storica*, Bologna, il Mulino
- Wulfson M. (2001), *The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures*, in "Journal of Business Ethics", vol. 29, n. 1-2, pp. 135-145

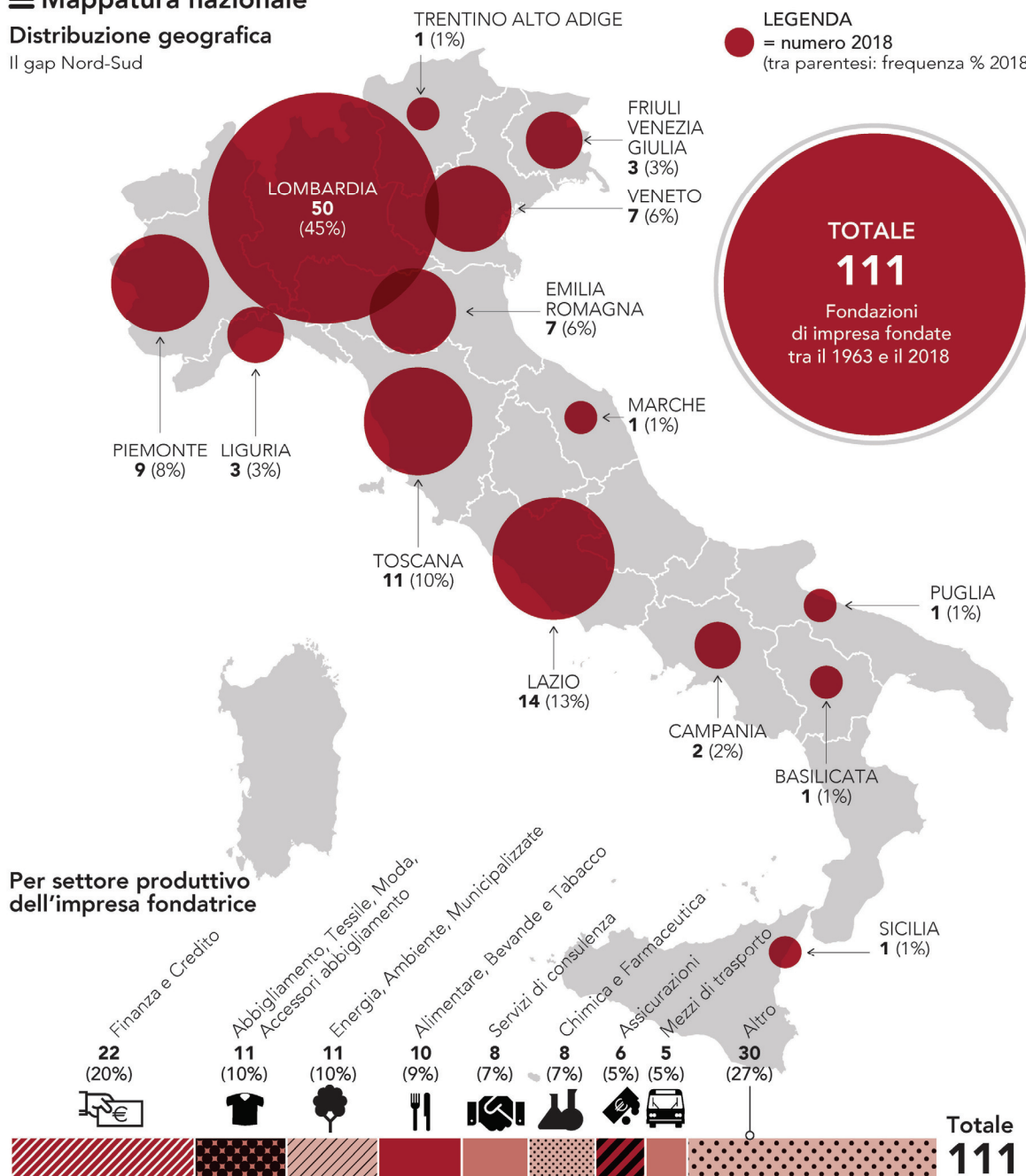
### Le tre caratteristiche delle Fondazioni di impresa



### Mappatura nazionale

#### Distribuzione geografica

Il gap Nord-Sud



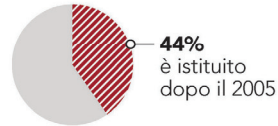


## Indagine campionaria svolta da Percorsi di secondo welfare

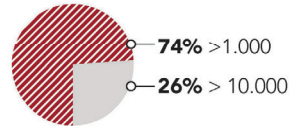
### Campione di 62 Fondazioni

Rappresentativo per quanto riguarda distribuzione geografica e settore economico imprese fondatrici

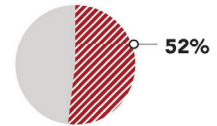
Fondazioni giovani



Dipendenti

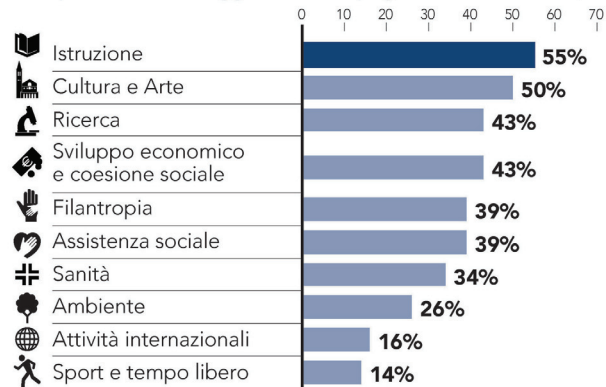


Realtà multinazionali



### Settori di intervento

I campi in cui sono maggiormente impegnate le Fondazioni (2018)

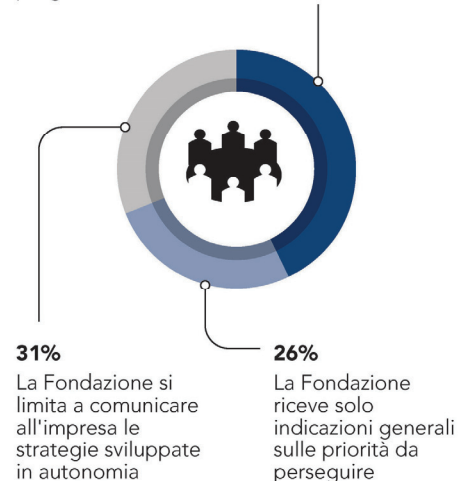


### I rapporti con l'impresa

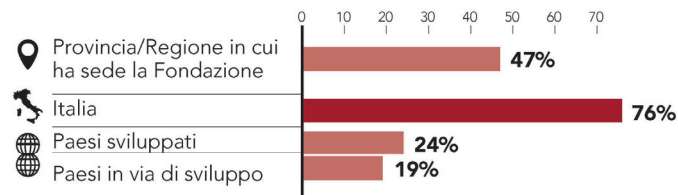
In che modo l'impresa interviene nella definizione delle strategie della Fondazione?

43%

L'impresa è molto presente. Ad esempio, sono previsti regolari momenti di confronto sui progetti finanziati con il CdA della Fondazione

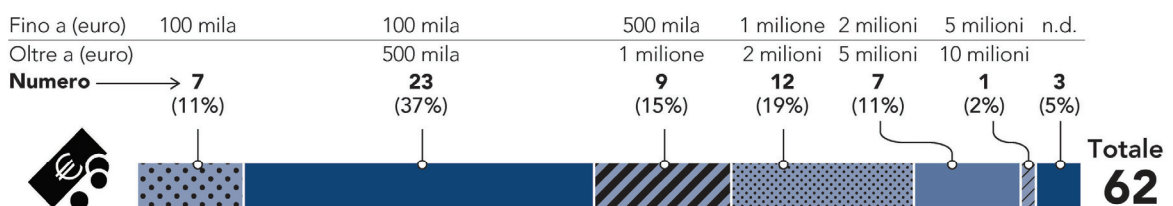


### Area territoriale di intervento

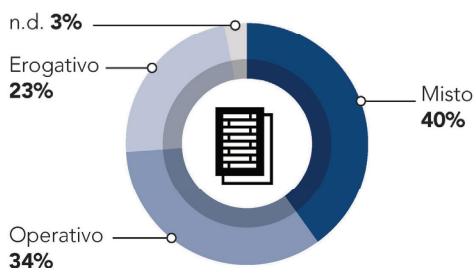


### Le risorse provenienti dalle imprese fondatrici

Finanziamenti annuali stanziati dall'impresa fondatrice



### Il modello di intervento



### Le reti

Con chi collaborano regolarmente



Fonte: Le Fondazioni di impresa in Italia. Rapporto 2019