

Chiara Lodi Rizzini e Eleonora Noia

6. Le Fondazioni di impresa di fronte a un welfare state in trasformazione

Abstract

Il capitolo si propone di indagare quale spazio occupano, e potranno occupare in futuro, le Fondazioni di impresa in un welfare state in mutamento. Nonostante costituiscano una percentuale ancora modesta nell'insieme delle fondazioni italiane, sia in termini numerici che di risorse economiche, queste realtà risultano in grado di contribuire all'innovazione degli strumenti e dei servizi sociali. Guardando ai progetti avviati negli anni recenti, inoltre, le Fondazioni di impresa presentano in molti casi gli elementi distintivi del secondo welfare: adottano progetti e modelli di intervento che promuovono l'innovazione sociale; finalizzano spesso le proprie attività all'empowerment dei destinatari; impiegano modelli di governance volti al coinvolgimento delle comunità nelle quali operano; contribuiscono allo stanziamento di risorse economiche aggiuntive. Nella prima parte dell'analisi verranno presentate le principali caratteristiche, limiti e potenzialità delle Fondazioni di impresa italiane, anche alla luce delle tendenze recenti in ambito di CSR e filantropia di impresa. La seconda parte dell'analisi si concentrerà invece sul ruolo delle Fondazioni di impresa come attori di secondo welfare, a partire dalle esperienze concrete di alcune delle principali Fondazioni di impresa italiane.

Corporate Foundations in a changing Welfare State

The chapter investigates the role of Company Foundations in a changing Welfare State. Although Company Foundations still represent a modest share within Italian Foundations, they are increasingly showing their potential to boost innovation in social service design and provision. When analysing the initiatives and programs recently introduced by Corporate Foundations, the main features of second welfare are easily identified: modes of intervention inspired by the idea of social innovation; focus on the empowerment of the actions' beneficiaries; governance models promoting the improvement of local community engagement; involvement of additional resources. The first part of the chapter describes the main characteristics of Corporate Foundations and identifies strengths and weaknesses of their action, taking into consideration the recent trends in CSR and corporate philanthropy. The second part focuses on the current and prospective role of Corporate Foundations as second welfare actors through the analysis of the experiences of some of the most influent Corporate Foundations in Italy.



Come citare questo capitolo:

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) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 147-172.

Documento scaricato dal sito del [Laboratorio Percorsi di secondo welfare](#)

Chiara Lodi Rizzini e Eleonora Noia

LE FONDAZIONI DI IMPRESA DI FRONTE A UN WELFARE STATE IN TRASFORMAZIONE

6

Introduzione

Il capitolo si propone di indagare quale spazio occupano, e potranno occupare in futuro, le Fondazioni di impresa in un sistema di welfare in profondo mutamento. Nonostante costituiscano una percentuale ancora modesta nell'insieme delle Fondazioni italiane, sia in termini numerici che di risorse economiche, queste realtà risultano infatti in grado di contribuire all'innovazione degli strumenti e dei servizi sociali. Guardando ai progetti avviati negli anni recenti, inoltre, le Fondazioni di impresa presentano in molti casi gli elementi distintivi del secondo welfare: adottano progetti e modelli di intervento che promuovono l'innovazione sociale; finalizzano spesso le proprie attività all'*empowerment* dei destinatari; impiegano modelli di governance volti al coinvolgimento delle comunità nelle quali operano; contribuiscono allo stanziamento di risorse economiche aggiuntive.

6.1 Fondazioni di impresa: scenari e tendenze di un settore in evoluzione

6.1.1 Definizioni e caratteristiche

Per trattare di Fondazioni d'impresa, il primo problema da affrontare è quello definitorio. Infatti, non esiste una definizione univoca e universalmente condivisa nella letteratura internazionale del fenomeno (*Corporate Citizenship 2014*).

A livello internazionale si può fare riferimento a quella fornita da *Corporate Citizenship*, che definisce le Fondazioni d'impresa come Fondazioni il cui introito primario deriva dall'impresa fondatrice. Ulteriori indicazioni sono fornite dall'*European Foundation Centre (Efc)*, il quale individua come peculiarità delle Fondazioni d'impresa: a) l'aver come donatore principale l'impresa fondatrice, che annualmente devolve alla Fondazione una donazione; b) la composizione dei membri del *board*, che sono principalmente impiegati o membri dell'azienda fondatrice; c) la redistribuzione dei suoi fondi attraverso attività erogative o operative – di cui parleremo nel dettaglio in seguito –, nonché dalla combinazione delle due modalità di intervento.

Focalizzandoci sull'ambito italiano, possiamo fare invece riferimento alla definizione proposta da *Sodalitas*, che nel 2009 identificava così i criteri distintivi delle Fondazioni di impresa: a) avere come fondatore unico una o più imprese, o una famiglia imprenditoriale;

b) essere dotate di personalità giuridica distinta da quella dell'impresa, pur rimanendo legate a essa; c) ricevere dall'impresa il principale supporto finanziario e di risorse.

Dal punto di vista delle modalità di intervento, è possibile individuare due modelli adottati dalle Fondazioni d'impresa: quello della Fondazione operativa, o *operating*, e quello della Fondazione erogativa, o *grant-making*.

Il modello operativo prevede che la Fondazione provveda direttamente ai servizi che si propone di erogare, per esempio attraverso attività dedicate ai dipendenti e alle loro famiglie, come servizi sanitari o assistenziali e borse di studio. Inoltre, il capitale investito dall'azienda fondatrice non è la principale 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). Inizialmente adottato per lo più dalle Fondazioni sanitarie, da quelle lirico-sinfoniche e dalle Fondazioni universitarie, questo modello si è poi esteso alle Fondazioni private e a quelle d'impresa.

Il secondo modello, quello erogativo, è adottato dalle Fondazioni che decidono di non fornire direttamente servizi, ma optano per la costituzione di partnership con associazioni, soggetti o enti vicini agli scopi statutari. In questo modello, la Fondazione eroga quindi fondi a sostegno di progetti proposti dall'esterno. In 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 statutari (Barbetta 2013). Si tratta di un modello che sembra essere prevalente soprattutto tra le Fondazioni medio-piccole e nei Paesi anglosassoni. Benché in Italia si sia sviluppata solamente in tempi recenti, si configura come una modalità d'intervento in crescita.

Un altro modo attraverso cui è possibile classificare le varie Fondazioni è il modello elaborato da Pedrini e Minciullo (2011), che si basa su una suddivisione in tre categorie che prende in considerazione l'attività delle Fondazioni in rapporto all'influenza dell'azienda fondatrice su di esse: *edifier*, *granter* ed *expert*. Nella categoria *edifier* rientrano Fondazioni a orientamento per lo più operativo, le cui attività sono legate al campo della cultura e dell'educazione. In queste Fondazioni il legame con l'azienda fondatrice è molto forte, sia per quanto riguarda l'orientamento etico, sia per quanto riguarda il coinvolgimento nelle scelte decisionali del brand. Nella categoria *granter*, invece, troviamo quelle Fondazioni principalmente orientate a promuovere volontariato, educazione e ricerca attraverso attività di erogazione. La principale motivazione di queste Fondazioni risiede nell'accrescimento della reputazione aziendale (possiamo pensare al ruolo di sponsor delineato appena sopra

da Barbetta). Infine, la categoria *expert* richiama l'attività di quelle Fondazioni che pongono l'attenzione sullo sviluppo interno dell'azienda fondatrice, promuovendo la motivazione dei dipendenti e l'implementazione delle loro capacità.

Tornando alla distinzione tra modello operativo ed erogativo, nella maggior parte dei casi in Italia non è riscontrabile un modello puro: lo studio di Sodalitas metteva già in evidenza come le Fondazioni d'impresa italiane adottassero approcci per lo più misti, oppure misti con orientamento operativo o erogativo a seconda degli scopi statutari, sottolineando come una configurazione pura fosse applicabile solo a una minoranza delle Fondazioni interpellate (15,7% per entrambe le modalità), con attività volte principalmente all'ambito culturale per quanto riguarda le operative pure, e ad attività nel campo sanitario, dei servizi assistenziali e dei progetti internazionali per le erogative pure. Le Fondazioni miste a orientamento *grant-making* costituivano il 24,3% del campione, con finanziamenti allocati in un ampio spettro di settori, quali la cultura, la ricerca, lo sviluppo economico, l'ambiente, gli istituti religiosi e i servizi sociali; le Fondazioni miste a orientamento *operating*, invece, costituivano il nucleo più numeroso, pari a circa il 44,3%, con un impegno incentrato soprattutto nei campi della ricerca e dell'istruzione, dello sviluppo economico e delle attività internazionali (Fondazione Sodalitas 2009). Sebbene si tratti di dati non recenti, è inoltre da sottolineare una crescita di circa il 10% delle attività puramente *grant-making* nel periodo 1997-2009¹. Questo dato ci suggerisce la maturazione delle strategie di azione delle Fondazioni d'impresa, soprattutto in rapporto alle partnership costruite a livello locale e/o nazionale, andando a confermare l'aumento del peso delle collaborazioni nella costruzione di strategie adeguate a rispondere ai problemi sempre più complessi delle nostre società, tanto sul piano prettamente locale o nazionale (Fondazione Sodalitas 2009) quanto su quello europeo e internazionale (Robert Bosch Stiftung 2014a).

Confrontando le Fondazioni di impresa con le altre Fondazioni si può affermare che a livello economico la commistione tra l'erogazione diretta di servizi e il finanziamento di progetti rende le Fondazioni d'impresa italiane peculiari rispetto agli altri tipi di Fondazioni, caratterizzate da un orientamento per lo più *operating*. Il patrimonio delle Fondazioni di impresa risulta mediamente inferiore rispetto a quello delle Fondazioni di origine bancaria, mettendo in evidenza il fatto che le risorse possedute dalle Fondazioni d'impresa dipendono soprattutto dalle donazioni dell'azienda fondatrice. Tuttavia, Sodalitas nel 2009 riscontrava comunque una media leggermente superiore, sul piano patrimoniale, delle Fondazioni di impresa rispetto al panorama complessivo delle Fondazioni. I dati Istat riferiti al 2005 facevano emergere, inoltre, una spesa minore delle Fondazioni di impresa rispetto ad altri tipi di Fondazione per il personale e per l'acquisto di beni e servizi, mentre un peso maggiore aveva l'erogazione di finanziamenti per le attività *grant-making*, come il finanziamento di progetti in base alle richieste ricevute da enti, associazioni o soggetti esterni. Sempre i dati del 2005, inoltre, ci permettono di individuare l'importanza delle donazioni private – come detto, in particolare le donazioni da parte dell'impresa fondatrice – per le Fondazioni di impresa italiane: circa il 92% delle 131 Fondazioni d'impresa censite, infatti, vedeva la fonte

¹ Ossia dal 5% rilevato da Fondazione Agnelli nel 1997 al 15% rilevato da Sodalitas nel 2009.

principale di introito nelle risorse private, percentuale che nel caso delle altre tipologie di Fondazioni si abbassava al 78%.

Il peso delle risorse private, insieme al legame con l'impresa fondatrice, diventano i fattori caratterizzanti delle Fondazioni d'impresa del nostro Paese, in uno scenario che rispetto all'estero si distingue, tra gli altri fattori, per il permanere nel tempo di una stretta relazione col fondatore (Fondazione Sodalitas 2009), i cui principi e valori possono essere trasmessi alla società anche per mezzo dello strumento della Fondazione. I casi della Fondazione Olivetti e della Fondazione Agnelli rappresentano non solo le prime pionieristiche esperienze di Fondazioni d'impresa in Italia, ma dimostrano in che modo il legame tra famiglia e impresa possa far nascere idee e soluzioni innovative per far crescere la società, nonché come le Fondazioni possano essere una delle strade per perseguire questo scopo. Proprio per questa relazione, in un contesto imprenditoriale che vede ancora centrale il ruolo delle famiglie fondatrici – sono 784.000 le imprese familiari, pari ad oltre l'85% del totale delle aziende (Aidaf 2017) –, è a volte difficile distinguere le Fondazioni di impresa da quelle di famiglia. Alcuni studi, infatti, analizzano il fenomeno delle Fondazioni in Italia facendo confluire in un unico gruppo le Fondazioni di impresa e le Fondazioni di famiglia (Boesso et al. 2014)² – riportando come esempi, tra gli altri, Barilla Foundation e Marzotto Foundation – disegnando un panorama in cui, al di là dei grandi gruppi industriali, è ancora molto forte l'impatto delle grandi famiglie imprenditoriali. Anche il volume di recente pubblicazione, *Filantropie, Sfide e visioni delle famiglie imprenditoriali italiane* (Gnutti Beretta et al. 2017) affronta il tema della filantropia d'impresa proprio facendo perno sull'importanza dei privati e del loro ruolo nella costruzione di strategie innovative a favore di una redistribuzione della ricchezza sempre più necessaria e indispensabile, mettendo in luce l'importanza che hanno le grandi famiglie imprenditoriali e l'impegno sociale cui sono chiamate. Si consideri per esempio che l'incidenza di pratiche di *Corporate Social Responsibility* (Csr) è più alta tra le imprese legate a una famiglia: il 50% delle *family firm* ha istituito una Fondazione, contro il 42% delle *non family firm* (Campopiano e De Massis 2015).

Come vedremo meglio nel prossimo paragrafo, nonostante le Fondazioni di impresa abbiano personalità giuridica indipendente rispetto all'impresa fondatrice, il legame con quest'ultima resta molto forte, caratterizzando la Fondazione come uno strumento che le imprese utilizzano per raggiungere obiettivi specifici, in un periodo che vede la ridefinizione dei rapporti tra pubblico e privato in seno a un welfare state spesso insufficiente a rispondere ai bisogni della società.

6.1.2 Le Fondazioni di impresa in Italia: lacune e potenzialità

Le Fondazioni di impresa in Italia costituiscono un fenomeno interessante ma per molti aspetti ancora inesplorato e relativamente al quale mancano dati e informazioni aggiornate. A esclusione del citato studio di Sodalitas *Le Corporate Foundations in Italia*, che ha quasi un

² A questo proposito, è da segnalare la definizione di Cff, Corporate or Family Foundation, come "entità non governativa con intenti caritatevoli o comunque non profit, che ha come scopo principale quello di erogare fondi a favore di altre organizzazioni o soggetti esterni, volti a finanziare ricerca, educazione, cultura, scienza, religione o altri obiettivi caritatevoli. Secondo questa definizione, la fondazione può ricevere fondi sia da una famiglia, sia da singoli individui, sia da un'azienda, a seconda del suo statuto" (Boesso et al. 2014).

decennio, non è disponibile un database/elenco aggiornato delle Fondazioni di impresa, mentre il Censimento Istat del 2011 tratta delle Fondazioni nel complesso, senza fornire particolari distinzioni al proprio interno. Inoltre, pur essendo disponibili alcune ricerche più recenti, queste sono focalizzate su un target circoscritto, come il ruolo assunto dalle Fondazioni d'impresa a sostegno di programmi specifici³. Anche guardando al panorama europeo, la letteratura sulla materia risulta ancora piuttosto scarna (Carazzone 2016; Hoolwerf e Schuyt 2017). Queste lacune non consentono quindi di stimare appieno i cambiamenti in corso nelle strategie delle Fondazioni di impresa, né di quantificare qual è esattamente il contributo in termini di risorse finanziarie destinate all'area welfare.

Secondo quanto riporta la Fondazione Sodalitas (2009), in linea con la Rilevazione delle Fondazioni conclusa dall'Istat nell'autunno 2007, nel 2009 erano 131 le Fondazioni di impresa in Italia. Di queste, il 69,5% erano localizzate nel Nord Italia (il 47,5% in Lombardia), il 25,4% nell'Italia centrale (16 solo nel Lazio), mentre nel Mezzogiorno e Isole se ne riscontrava una quasi totale assenza (8 Fondazioni di impresa, il 5,1% del totale). Una distribuzione che rimarcava le differenze presenti nel nostro Paese sul piano produttivo ed economico, dato che le Fondazioni d'impresa proliferano proprio laddove il tessuto industriale si configura come più forte e più dinamico. Rispetto al totale delle 4.720 Fondazioni italiane (comprendenti quelle di origine bancaria, quelle private e quelle di comunità), le Fondazioni di impresa costituivano una percentuale contenuta, il 2,8% (Fondazione Sodalitas 2009). Il numero delle Fondazioni di impresa italiane risulta ad oggi modesto anche se confrontato con quello di altri Paesi europei, come la Francia (510), la Germania (420) e la Svizzera⁴. Tuttavia, tale numero è sicuramente cresciuto in valori assoluti, ma al momento non è appunto quantificabile.

Tre sono le cause principali alla base di numeri (ancora) contenuti.

Innanzitutto l'impostazione del modello fiscale italiano, per cui di fatto "l'impegno sociale" delle imprese viene centralizzato dal soggetto pubblico, che raccoglie le risorse, tramite il gettito fiscale, e le ridistribuisce attraverso la spesa pubblica. Un modello differente rispetto, per esempio, a quello statunitense, dove la pressione fiscale è inferiore e parte delle risorse destinate dalle imprese a scopi sociali vengono incanalate e distribuite attraverso la filantropia. Su questo punto tuttavia, come spiegato nel quarto paragrafo, potrebbe in parte intervenire la recente riforma del Terzo Settore, avendo introdotto alcune agevolazioni fiscali per aziende ed enti: donazioni in denaro e natura saranno per esempio deducibili fino al 10% del reddito complessivo dichiarato e sarà rimosso il limite di 70.000 euro annui.

Un secondo fattore può essere individuato nella prevalenza, nel sistema produttivo italiano, di piccole e medie imprese, che sono meno propense all'istituzione di sistemi filantropici strutturati – e in particolare all'istituzione di Fondazioni di impresa – continuando a prediligere il "modello Bancomat" – cioè l'erogazione di finanziamenti occasionali e generalmente su richiesta – più flessibile e senza impegni di lungo periodo. Le Fondazioni di

³ Si prenda per esempio lo studio di Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale (2015), dedicato alle attività svolte nei confronti delle giovani generazioni o le interviste realizzate dalla Redazione di Nonprofitonline (2016) ad un campione di Fondazioni di impresa italiane.

⁴ Dati disponibili in Carazzone (2016).

impresa nascono infatti generalmente da grandi imprese, poiché richiedono ingenti risorse economiche. In Italia restano dunque una minoranza e sono perlopiù legate a grandi gruppi societari o ad aziende storiche familiari, come la Fondazione Olivetti o la Fondazione Agnelli, interessate a portare avanti la volontà del fondatore, che intendeva agire con una prospettiva ad ampio raggio e di lungo periodo.

Il terzo fattore è identificabile nella bassa innovazione delle imprese italiane e, di conseguenza, nella modesta diffusione della *Corporate Social Responsibility*⁵. Le azioni di Csr – portate avanti dall'azienda stessa o tramite una Fondazione di impresa – sono infatti generalmente correlate alle attività e alla visione dell'impresa fondatrice e alla sua capacità di innovazione. Per esempio, come verrà meglio spiegato in seguito, a livello internazionale si stanno diffondendo strategie volte a creare nuove forme di relazione tra impresa fondatrice e Fondazione di impresa, facendo di quest'ultima non solo un canale tramite cui migliorare la reputazione dell'impresa, ma anche uno strumento per migliorare il *know how* aziendale. Nel 2016, l'Italia risultava al 44° posto nella classifica del *Global Sustainability Competitiveness Index*⁶, classifica guidata da 5 Paesi di area scandinava: Svezia, Norvegia, Finlandia, Danimarca, Islanda. Una prima spiegazione del posizionamento del nostro Paese fuori dalla top 20 dei Paesi più competitivi sul piano della sostenibilità risiede nelle caratteristiche culturali. A commento di tale classifica uno studio pubblicato nel 2015 (Strand, Freeman e Hockerts) suggeriva già come gli alti livelli delle prestazioni nell'ambito della Csr di Danimarca Svezia, Finlandia, Norvegia (allora rispettivamente al primo, secondo, terzo e quarto posto) potessero essere influenzati da alcuni aspetti propri della cultura scandinava, come l'attenzione verso ambiente e *gender equality*. La crescente attenzione all'impatto delle attività dell'impresa sull'ambiente e sulla società è inoltre influenzata dai programmi di *Corporate Philantropy* e dai filantropi delle imprese della Silicon Valley (Carazzone 2016), dallo sviluppo dell'industria delle nuove tecnologie e dalla diffusione dei *social media*. Il sistema imprenditoriale italiano appare al momento meno permeabile a questi cambiamenti perché, impegnato ad affrontare la crisi della propria classe dirigente e l'uscita dalla recessione, fatica a trovare spazio e risorse da dedicare alla *Corporate Social Responsibility*, spesso percepita come un'attività di importanza secondaria. Altri freni agli investimenti in innovazione e sostenibilità sono poi ravvisabili nelle caratteristiche del regime fiscale italiano, nella carenza di incentivi alle imprese e nella scarsa applicazione di meccanismi meritocratici (Berlinguer 2012).

Anche se in numero modesto, e seppur condizionate da questi fattori, vi sono tuttavia vari segnali che indicano come le Fondazioni di impresa possano dare, e in parte già diano,

⁵ Nel triennio 2012-2014 il 44,6% delle imprese con 10 o più addetti imprese residenti in Italia ha svolto attività finalizzate all'introduzione di innovazioni (stime campionarie). Rispetto ai tre anni precedenti (2010-2012), la quota di imprese che innovano è scesa sensibilmente passando da 51,9 al 44,6% (-7,3 punti percentuali), un calo spiegato in parte dalla riduzione degli investimenti in innovazioni organizzative e di marketing. La propensione innovativa è in netto calo fra le piccole imprese (41,3%, -8 punti percentuali dal triennio precedente), rispetto alle medie (64,9%, -3,9 punti percentuali), mentre è in contenuta crescita fra le grandi (83,3%, +0,8), per le quali l'innovazione si conferma una caratteristica strutturale (Istat 2016).

⁶ Il *Global Sustainability Competitiveness Index* è un indice che considera il capitale naturale e sociale, la capacità di gestione delle risorse, la capacità di generare benessere e lavoro attraverso l'innovazione, e la capacità di governance di 180 Paesi.

un contributo crescente all'innovazione e allo stanziamento di risorse economiche nel settore sociale. Secondo un recente studio sulle attività rivolte da 49 Fondazioni di impresa ai giovani – promosso da Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale (2015) in collaborazione con alcune delle principali Fondazioni d'impresa attive in Italia – tra il 2011 e il 2014 sono state 334 le iniziative intraprese, per un importo totale di quasi 49 milioni di euro, equivalente a circa l'1,2% della spesa pubblica per politiche a supporto del lavoro giovanile. Inoltre, in base a quanto emerso da un'indagine condotta dalla redazione di *Nonprofitonline*, nel triennio 2013-2015 nove delle più importanti Fondazioni di impresa italiane hanno erogato da sole una cifra pari a circa 50 milioni di euro (AA. VV. 2016). Infine, Fondazione Lang ha recentemente riportato che nel 2015 il totale delle erogazioni delle Fondazioni di impresa italiane (131) è stato di circa 200 milioni di euro (Fondazione Lang 2107).

Inoltre, diversi segnali indicano che Fondazioni di impresa – e filantropia di impresa in generale – potrebbero consolidare il loro apporto e il loro ruolo negli anni a venire. Innanzitutto, la polarizzazione della ricchezza⁷ – fenomeno in realtà preoccupante, perché indice di un peggioramento delle condizioni sociali complessive – potrebbe favorire l'incremento delle risorse destinate a progetti filantropici – sia di impresa che non – in aggiunta al già attuale aumento delle donazioni⁸. Secondo l'Ernop – European Research Network on Philanthropy, nel 2013 in Italia il totale delle erogazioni filantropiche si attestava sui 9,1 miliardi di euro, la cifra più alta dopo Regno Unito (25,3) e Germania (23,8). Di questi, 7,2 miliardi provenivano da privati; 1 miliardo dalle imprese; 884 milioni dalle Fondazioni. Poiché, come ribadito anche dagli autori del rapporto, i dati sulla filantropia sono spesso carenti, o del tutto indisponibili, – ad esempio nel caso italiano non sono disponibili dati su lotterie di beneficenza e lasciti testamentari – si ritiene che il volume totale sia superiore a quello indicato (Hoolwerf e Schuyt 2017). Da considerare inoltre l'“effetto traino” da parte delle economie più avanzate, per competere con le quali le imprese italiane saranno spinte a intraprendere azioni di Csr, eventualmente proprio attraverso la creazione di Fondazioni di impresa. Infine, la riforma del Terzo Settore dovrebbe a sua volta costituire un incentivo per la filantropia in generale e per le Fondazioni di impresa in particolare.

6.2 Imprese, *Corporate Social Responsibility* e filantropia di impresa

Individuate le principali caratteristiche delle Fondazioni di impresa in Italia, cerchiamo di comprendere le relazioni che si stanno delineando tra imprese, filantropia e comunità, alla luce dei cambiamenti che influenzano la ridefinizione del ruolo delle imprese nel settore sociale. È opinione diffusa che l'assioma “*The business of business is business*” sia ormai in declino, almeno per le imprese più innovative e competitive. Oggi infatti sempre più realtà

⁷ Nonostante nel 2016 in Italia si contassero 1.619.000 famiglie in condizione di povertà assoluta (Istat 2017), nel 2016 il numero di milionari è salito a 251.600 HNWI (*High Net Worth Individual*) (Capgemini 2017), mentre secondo quanto riporta Oxfam Italia (2017) l'1% più facoltoso della popolazione italiana possiede il 25% della ricchezza nazionale netta.

⁸ Il 91% tra gli italiani HNWI ha effettuato una donazione nel 2015 (+11% rispetto al 2014) e il 27% ha aumentato le proprie erogazioni (+13%).

imprenditoriali sembrano essere consapevoli che parte del loro successo si basa anche sulla reputazione e sulla capacità di restituire valore alla comunità. È in atto quindi il superamento di quel *trade-off* tra business e sociale che ha a lungo caratterizzato l'approccio imprenditoriale. L'attenzione crescente all'impatto sociale, economico e ambientale dei processi di produzione fa sì che tanto più i valori dell'impresa sono allineati alla comunità di riferimento, tanto più questa potrà avere *feedback* positivi da parte dei cittadini e consumatori. Si tratta di tendenze che si riscontrano soprattutto tra i *Millennials* e che, quindi, nei prossimi anni potrebbero risultare ancora più significative (Cecp 2016). Ma come può un'impresa perseguire finalità sociali? Una delle strade possibili è quella della filantropia di impresa: un fenomeno in mutamento per le ragioni fin qui descritte che cercheremo di approfondire nelle prossime pagine.

6.2.1 Le tendenze in corso

Alla luce dei cambiamenti economici, sociali e demografici in corso, il concetto di filantropia necessita oggi di una ridefinizione capace di superare la visione legata alla mera missione di *charity*. Tra i principali problemi che riguardano la filantropia privata si possono annoverare: la scarsa attenzione rivolta a essa nel dibattito pubblico e nelle sedi istituzionali dove avviene la progettazione delle politiche sociali; la limitata capacità dell'azione filantropica a sostenere con razionalità e strategia progetti ed elargizioni; l'autoreferenzialità da cui spesso sono guidate le azioni filantropiche, e di conseguenza la difficoltà a collaborare con i soggetti pubblici o con altri soggetti privati; una visione troppo spesso ancorata a forme convenzionali e talvolta anacronistiche di filantropia, che fa smarrire quelle potenzialità pionieristiche di innovazione e sperimentazione che i privati hanno rispetto al settore pubblico (Gnutti Beretta *et al.* 2017). Si tratta di problemi che la filantropia privata dovrà affrontare nei prossimi anni, specialmente alla luce dei *Sustainable Development Goals*⁹, che chiamano direttamente in causa imprese e privati nella risoluzione globale dei problemi complessi che riguardano la povertà, l'ambiente, le disuguaglianze e l'educazione – solamente per citare alcuni degli ambiti di intervento più significativi. Per questi motivi, quindi, è indispensabile ripensare al valore delle collaborazioni e del coordinamento di soggetti diversi, progettando strategicamente le attività filantropiche e valutandone attentamente gli esiti. Sarà inoltre necessario sfruttare il potenziale innovativo e di sperimentazione per implementare modelli efficienti di impatto sulla società, superando la mera strategia della donazione a favore di interventi che globalmente mettano in collegamento la missione *for profit* e quella *non profit* (Gnutti Beretta *et al.* 2017).

Se la filantropia americana si rivela più all'avanguardia dal punto di vista della propensione alla donazione da parte di chi detiene grandi quantità di capitale, ma anche dal punto di vista

⁹ I *Sustainable Development Goals* (SDGs) - Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile sono i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'Onu. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030. Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals*) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni.

delle strategie adottate in tal senso, alla filantropia italiana è oggi richiesto il grande sforzo di rimodellare un settore che globalmente è in crescita proprio per la necessità di redistribuire grandi ricchezze, sia private che di impresa, nonché di ripensare l'impatto sociale e ambientale di industrie e grandi imprese.

Secondo il [rapporto *Giving in Numbers*](#) a cura del Cecp (*Committee Encouraging Corporate Philanthropy*), che considera un campione di 272 imprese (di cui l'88% ha sede legale negli Stati Uniti)¹⁰, il 47% di queste ha aumentato le proprie donazioni nel periodo 2013-2015 di circa l'1% innovando le strategie di *giving*. Sono inoltre aumentate le partnership strategiche (che concentrano donazioni più consistenti verso pochi soggetti selezionati e valutano l'impatto di azioni e progetti mirati), mentre il 62% delle imprese rispondenti all'indagine ha elargito almeno una forma di sostegno *in kind*¹¹, ovvero sotto forma di beni o servizi non monetari, mentre il 54% ha offerto servizi *pro bono*¹². Altro ambito in espansione è quello del coinvolgimento dei dipendenti delle imprese: secondo il Cecp il 59% del campione ha avviato programmi di volontariato aziendale, mentre 9 imprese su 10 prevedono almeno un programma di *match giving*, attraverso cui incoraggiano le donazioni dei propri dipendenti a favore di organizzazioni non profit, integrandole con risorse proprie¹³. Il volontariato aziendale costituisce un'opportunità per le imprese, che possono migliorare la propria reputazione; per i dipendenti, che possono incrementare le proprie competenze lavorative e personali, come il rafforzamento della fiducia e dell'empatia; per i soggetti non profit, hanno invece l'opportunità di avvalersi di volontari con competenze ed *expertise* spesso estranee al mondo del Terzo Settore e delle imprese sociali ([Corporate Citizenship 2011](#)). I progetti di volontariato promossi dalle imprese possono infine allargarsi anche ai clienti¹⁴. Questi temi sono ricompresi nel discorso sempre più centrale nelle attività aziendali della *Corporate Social Responsibility*, con la consapevolezza che le imprese che investono nello sviluppo sociale ottengono anche maggiori profitti ([Cecp 2016](#)). Mediamente, le imprese coinvolte nello studio hanno donato il 12,09% dei propri ricavi, ma è da ricordare che per la maggior parte si tratta di imprese americane.

Relativamente al continente europeo, il citato studio dell'European Research Network on Philanthropy (ERNOP) (2015) stima che il contributo delle imprese alla filantropia sia

¹⁰ Le imprese considerate operano nel settore delle comunicazioni (14), dei beni di consumo (32), dei beni di prima necessità (23), dell'energia (12), della finanza (64), salute e cura (32), dell'industria (31), dei materiali (17), della tecnologia (28), e dei servizi (19).

¹¹ Le forme di sostegno *in kind* possono essere anche definite come donazioni in merce o in natura, e consistono nella fornitura di attrezzature, beni o servizi nei confronti di organizzazioni non profit.

¹² L'offerta di servizi *pro bono* avviene quando un'azienda o un'impresa non dona direttamente denaro o beni, ma mette a disposizione la sua professionalità e la sua competenza, oppure elargisce gratuitamente un servizio, a favore di un'organizzazione non profit.

¹³ Per esempio, nell'ambito del *Gift Matching Program* di Fondazione UniCredit, nel 2016 sono stati 449 i progetti sostenuti, 11.256 il numero delle donazioni e quasi 2,4 milioni gli euro donati da dipendenti e Fondazione ([UniCredit Foundation 2017](#)).

¹⁴ Ne è un esempio il programma *World of Difference* con cui Fondazione Vodafone Italia ha sostenuto il Terzo Settore attraverso il coinvolgimento di 50 clienti Vodafone selezionati per svolgere un periodo di attività lavorativa di 3-6 mesi retribuiti presso alcune associazioni non profit. Fondazione Vodafone Italia ha così offerto ai suoi clienti l'opportunità di un'esperienza formativa e la possibilità alle associazioni non profit sostenute di acquisire nuove competenze per lo sviluppo di nuove progettualità ([Fondazione Vodafone Italia 2016](#)).

pari a 21,72 miliardi di euro, il 25% delle erogazioni complessive. Guidano la classifica le imprese tedesche (11,22 miliardi), seguite da quelle francesi (2,88 miliardi), del Regno Unito (2,75 miliardi), Paesi Bassi (1,36 miliardi) e Italia (1 miliardo) (Hoolwerf e Schuyt 2017)¹⁵.

Tabella 6.1 – Erogazioni filantropiche in alcuni Paesi europei, per fonte, anno 2013 (in miliardi di euro).

	Privati	Lasciti testamentari	Imprese	Fondazioni	Lotterie di beneficenza	Totale
UK	16,38	2,88	2,75	3,3	n.d.	25,31
Germania	6,3	n.d.	11,22	6	0,280	23,80
Italia	7,2	n.d.	1	0,884	n.d.	9,08
Francia	3,4	0,6	2,8	1,64	n.d.	8,44
Paesi Bassi	1,94	0,265	1,36	0,290	0,49	4,35
Svizzera	1,38	0,660	0,89	1,27	n.d.	4,21
Spagna	1,01	n.d.	0,343	0,413	1,9	3,67
Danimarca	0,795	0,67	n.d.	1,2	0,10	2,07
Svezia	0,545	0,98	n.d.	0,656	0,130	1,42

Fonte: ERNOP 2017. Nota: sono stati selezionati i Paesi in cui il totale delle erogazioni supera la quota di 1 miliardo di euro.

Se le modalità più utilizzate per perseguire gli scopi della filantropia d'impresa sono quelle del volontariato aziendale, dell'offerta di servizi *pro bono* e delle donazioni internazionali, un ulteriore strumento per perseguire gli scopi della *corporate philanthropy* è quello della Fondazione: le *corporate foundation*, infatti, sono in costante aumento tanto sul piano internazionale quanto sul piano nazionale, soprattutto dopo il 2000 (Carazzone 2016). Il 76% delle imprese considerate dal rapporto Cecip ha una propria Fondazione, attraverso cui viene elargito il 33% del *cash giving* totale. Le principali aree di intervento sono quelle della salute (26%) e dell'istruzione, specialmente per la fascia d'età inferiore a 12 anni (16%), ma crescono anche gli investimenti nell'area Stem, un ambito strategico che integra diversi settori disciplinari e che si rivela particolarmente importante per far crescere un capitale umano sempre più qualificato. Nel 2005 il 25,5% delle attività delle Fondazioni di impresa erano costituite soprattutto da donazioni, mentre nel 2011 questa percentuale è scesa al 7%, con l'implementazione delle attività nei settori dell'istruzione e della ricerca (27,4%), nella cultura e nello sport (24,5%), nell'assistenza sociale (19%) (Barresi 2013).

Ma per quale motivo un'azienda decide di istituire una Fondazione? Le ragioni sono eterogenee e connesse al contesto storico, legale e culturale in cui è inserita l'impresa. In generale la Fondazione di impresa si è affermata come modello organizzativo in grado di migliorare l'efficacia e l'impatto delle iniziative filantropiche aziendali, dando struttura e organizzazione al *corporate giving* e accrescendo la *corporate reputation*. La Fondazione sembra costituire infatti lo strumento più sicuro e rigoroso tramite cui esplicitare l'impegno dell'impresa verso la società in un contesto di buona amministrazione e trasparenza, sia verso l'interno (dalla Fondazione verso l'impresa fondatrice) che verso l'esterno (dalla

¹⁵ Per approfondimenti si rimanda all'infografica contenuta alla fine del presente capitolo.

Fondazione – e di riflesso, l'impresa – verso il pubblico). Inoltre, appare come una soluzione capace di consolidare le azioni di Csr in una prospettiva di lungo periodo, sebbene spesso le erogazioni siano stabilite annualmente o continuino a permanere, anche se in forma minore, elargizioni su richiesta. Tra le ragioni che portano alla scelta di istituire una Fondazione si annoverano inoltre: la convinzione che la Fondazione sia uno strumento più efficace rispetto all'azione filantropica individuale (*Forbes Insights 2016*); la capacità delle Fondazioni di coinvolgere partner esterni (perché percepite come imparziali e disinteressate rispetto all'azienda); la capacità delle Fondazioni di dimostrare i valori dell'azienda in una maniera non commerciale; la credibilità da esse guadagnata nel corso degli anni nell'implementazione di attività e progetti; infine, i vantaggi fiscali (*Corporate Citizenship 2014*).

6.2.2 Nuovi rapporti tra Fondazioni e imprese fondatrici

Sebbene, come detto, tutte le Fondazioni di impresa siano soggetti giuridicamente distinti dall'impresa fondatrice, gli studi più recenti mettono in evidenza come il legame tra impresa e Fondazione sia un aspetto di crescente importanza. Nel corso del convegno *Corporate Foundations Knowledge Exchange*, svoltosi a Fontainebleau nel dicembre 2016, è emerso in maniera chiara che per diventare reali agenti di cambiamento, le Fondazioni di impresa devono trovare il giusto equilibrio tra autonomia e integrazione con le imprese fondatrici, al fine di massimizzare l'impatto sociale generato dalle loro attività, in un modello di business in cui si crea simultaneamente un valore economico e sociale.

Relativamente al rapporto tra questi soggetti si possono individuare due categorie: la prima è quella delle *independent foundation*, autonome rispetto all'impresa, a parte il fatto di essere da essa finanziate. Un caso particolare di questo tipo di Fondazione è *rappresentato dalle Fondazioni tedesche*, dal momento che la normativa nazionale della Germania agevola l'indipendenza e l'autonomia delle Fondazioni rispetto all'azienda fondatrice (*Robert Bosch Stiftung 2014b*). Per questo motivo, le Fondazioni possono di volta in volta stabilire gli interventi e le azioni da mettere in campo a seconda dell'evolversi dei bisogni e delle esigenze della società. La seconda categoria è quella delle *integrated foundation* che sono invece interconnesse con l'impresa sotto diversi punti di vista – per esempio dal punto di vista degli interventi, che possono essere mirati ad accrescere le prestazioni dell'azienda fondatrice – pur restando appunto entità giuridicamente separate. Secondo lo studio *The Game Changers. Corporate Foundations in a Changing World*, a cura di Corporate Citizenship (2016), recentemente a livello globale si assiste alla crescita delle Fondazioni che nelle proprie attività e scelte erogative si integrano con l'impresa (73% nel 2016 rispetto al 58% del 2013). La tendenza dunque vede le Fondazioni *corporate* muoversi verso il polo del “modello integrato”, anche se in diversi modi e per diversi fini. Tale tendenza può essere dovuta a svariati fattori: alla costruzione di nuove sinergie o alla pressante richiesta alla Fondazione, da parte dell'impresa, di dare conto degli investimenti fatti, ma potrebbe anche essere dovuto all'importanza che la filantropia e l'impegno sociale hanno nella costruzione dell'immagine reputazionale del marchio fondatore.

Lo studio di Corporate Citizenship (2016), individua in particolare 6 modalità attraverso cui le Fondazioni di impresa possono massimizzare l'impatto sociale delle proprie azioni:

- *Business acumen*: le Fondazioni si servono delle competenze e delle conoscenze dell'azienda fondatrice per potenziare l'impatto sociale. È così che l'impresa viene in aiuto per formare o "reclutare" volontari specializzati (spesso gli stessi dipendenti dell'azienda); mette a disposizione i propri prodotti e servizi per gli scopi sociali della Fondazione, ma anche i contatti di cui dispone per la costruzione di partnership che vedano coinvolta la Fondazione o per condividere informazioni;
- *Strategic alignment*: le Fondazioni allineano le proprie attività a quelle dell'impresa fondatrice (per area di business, obiettivi, o area geografica). Il 73% delle Fondazioni intervistate da Corporate Citizenship ha dichiarato che sta già operando in coordinamento con l'impresa fondatrice. In Italia, per esempio, è il caso della Fondazione Adecco per le pari opportunità, il cui ambito operativo è quello dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, oppure della Fondazione ENI Enrico Mattei, che ha il suo focus principale negli studi sull'energia (Propersi 2005);
- *Focus*: le Fondazioni concentrano le loro attività su un target preciso, quello in cui tendenzialmente si possono sfruttare al meglio conoscenze e risorse già a disposizione. Il 40% del campione ha dichiarato di operare in un'area specifica e spesso con una rete circoscritta di organizzazioni partner concentrate sullo stesso problema;
- *Engaging*: per aumentare l'impatto e promuovere il cambiamento, le Fondazioni scelgono di collaborare con partner esterni, organizzazioni con cui individuare e definire al meglio i bisogni delle comunità al fine di proporre soluzioni mirate. Le Fondazioni, inoltre, possono organizzare eventi che rappresentano momenti di confronto e occasioni per costruire reti;
- *Misurazione dell'impatto*: un obiettivo necessario sia per misurare gli effetti degli investimenti fatti – e quindi migliorarli –, sia per rafforzare l'immagine della Fondazione verso l'impresa fondatrice e il pubblico. Tuttavia, nonostante il 78% delle Fondazioni intervistate sostenga che l'impatto delle proprie attività dovrebbe essere misurato, solo il 54% lo sta effettivamente facendo – evidenziando così una delle principali difficoltà che le Fondazioni incontrano nel loro operato;
- *Sustainable financing*: si tratta di un'area in cui l'innovazione è più diffusa. Le Fondazioni esplorano le forme di investimento in grado di generare tanto un ritorno finanziario quanto un impatto sociale.

Il supporto da parte delle imprese fondatrici alle proprie Fondazioni può avvenire anche mettendo a disposizione di queste ultime beni di proprietà dell'impresa. Per esempio, dal 2011, la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha avviato una serie di progettualità ideate e sviluppate insieme alla realtà San Felice – realtà di proprietà del Gruppo Allianz che comprende l'Agricola San Felice, un'azienda agricola, e Borgo San Felice, un hotel a 5 stelle membro della catena Relais & Château.

Per quanto riguarda l'Italia, Sodalitas nel 2009 identificava un 66% di Fondazioni di impresa a cui l'azienda madre attribuiva sostanziale autonomia, seguite da un 29% in cui impresa e Fondazione si confrontavano regolarmente e un 4,3% in cui l'impresa definiva priorità e progetti. Nonostante le Fondazioni di impresa si caratterizzino per lo più come parte integrante dei programmi aziendali di Csr, nel 71% dei 90 casi esaminati dallo studio promosso da Assifero in collaborazione con il Cergas dell'Università Bocconi nell'ambito della quinta edizione dell'iniziativa *Dai un senso al profitto*, è stato rilevato un elevato margine d'autonomia decisionale da parte delle Fondazioni. Lo studio, infatti, sottolinea, in linea con

il rapporto Sodalitas, come in più dell'80% dei casi esaminati le proposte operative provengono dal management della Fondazione, talvolta senza la necessità di vaglio da parte dell'impresa madre (43,3%), mentre solo per due casi su trenta l'iniziativa sia guidata dal *brand* fondatore (Assifero 2016).

Questi dati, tuttavia, non devono far pensare a una totale indipendenza delle Fondazioni rispetto alle aziende, nonostante la discrezionalità operativa rispetto agli scopi statutari. Molti studi, infatti, lasciano trasparire comunque l'importanza del ruolo delle Fondazioni nella diffusione di un'immagine positiva delle aziende fondatrici agli occhi dell'opinione pubblica tanto nel quadro italiano (Pedrini e Minciullo 2015) quanto nel panorama internazionale (Balmer, Fukukawa e Gray 2007; Herlin e Pedersen 2013; Boesso, Cerbioni e Kumar 2014; Monfort e Villagra 2016), specialmente in un momento in cui le nuove tecnologie permettono una diffusione più ampia delle informazioni, alimentando – come detto – una maggiore consapevolezza da parte dei cittadini/consumatori sui temi della sostenibilità ambientale, economica e sociale.

6.3 L'impegno delle Fondazioni di impresa nel welfare

In questo contesto, che attribuisce anche un "ruolo sociale" alle imprese, il *welfare* sta trovando nuovo spazio – e ne potrebbe trovare molto di più nei prossimi anni. Da un lato verso l'interno dell'impresa stessa, attraverso meccanismi di welfare aziendale e di conciliazione famiglia-lavoro che, tramite la riorganizzazione del lavoro e dei benefici erogati ai dipendenti, possano migliorarne benessere e produttività, come illustrato nel capitolo di Valentino Santoni del presente rapporto. Dall'altro invece dall'impresa verso l'esterno, attraverso la produzione di beni e servizi rivolti alle comunità che amplino il ventaglio dei diritti sociali – quando offerti direttamente agli individui – oppure attraverso il supporto a soggetti terzi – per esempio enti non profit, organizzazioni di volontariato, ecc., tramite le proprie Fondazioni di impresa. La recente ricerca *Fondazioni d'impresa per i giovani: come far crescere il vivaio*, dedicata alle attività che le Fondazioni di impresa e famiglia indirizzano ai giovani, aveva già nel 2015 riconosciuto le Fondazioni di impresa come "uno dei soggetti su cui si basa il cosiddetto 'secondo welfare' che dovrebbe integrare il sistema di welfare pubblico, in forte ridimensionamento".

6.3.1 Beni e servizi erogati dalle Fondazioni di impresa

I beni e i servizi di welfare forniti dalle Fondazioni di impresa – in maniera diretta o indiretta – sono molteplici. Caratteristiche e modalità sono determinate dal settore di attività dell'impresa fondatrice; dagli interessi particolari del fondatore, per cui la Fondazione decide di operare seguendo il percorso da egli avviato apportando però elementi di innovazione e modernizzazione; dalla situazione contingente, che spinge la Fondazione di impresa a investire in quelle aree percepite come di maggiore gravità/urgenza (si veda quanto sta accadendo in materia di giovani e integrazione); dalle riforme legislative (per esempio, in seguito alla recente approvazione della Legge sull'agricoltura sociale alcune Fondazioni di impresa hanno incrementato le attività in questo settore). Attraverso l'analisi dei bilanci di alcune delle principali Fondazioni di impresa italiane è stato possibile individuare in

particolare le seguenti aree di intervento: integrazione, salute, istruzione, giovani, povertà ed esclusione sociale, disabilità, housing, agricoltura sociale.

Integrazione

Si tratta di un'area di intervento piuttosto recente ma che sta acquisendo spazio in risposta alla crescita dei flussi migratori. Numerose Fondazioni di impresa hanno infatti avviato progetti finalizzati all'inclusione sociale e lavorativa dei migranti attraverso svariati servizi (accoglienza, formazione, alfabetizzazione, inclusione dei minori, contrasto alla violenza di genere e allo sfruttamento della prostituzione...). Il problema dell'integrazione sta acquisendo importanza anche a livello internazionale, [come dimostra il caso della tedesca Robert Bosch Foundation](#), che fin dal 2005 ha individuato nelle migrazioni uno degli ambiti principali cui rivolgere la propria azione. In Italia, proprio alcune Fondazioni di impresa sono tra le promotrici, insieme a importanti Fondazioni di origine bancaria, del Bando Never Alone finalizzato a potenziare e innovare le modalità di presa in carico di minori e giovani stranieri non accompagnati sul territorio italiano. Tra gli esempi più interessanti di progetti volti all'integrazione c'è *Oltre i margini*, promosso da Fondazione Bracco, Cesvi, l'Associazione La Rotonda, il Centro Diagnostico Italiano e l'Ospedale Sacco. Realizzato a Baranzate, primo Comune in Italia per concentrazione di immigrati residenti, si propone di offrire servizi concreti alla comunità e di favorire l'inclusione sociale attraverso due diritti fondamentali: lavoro e salute. I servizi attivati dal lato del lavoro sono la sartoria multietnica *Fiore all'Occhiello*, l'apertura del *Caffè delle donne*, luogo informale in cui si promuove l'emancipazione femminile attraverso servizi di ricerca di lavoro e apprendimento della lingua italiana, il baby-sitting extrascolastico per i figli delle donne impiegate in sartoria. Per quel che riguarda la salute sono stati sviluppati diversi interventi volti a offrire servizi sanitari prima carenti e promuovere la cultura sanitaria tra i migranti. Tali servizi comprendono lo sportello pediatrico *I care*, in collaborazione col Centro Diagnostico Italiano, laboratori di cucina per donne in gravidanza e corsi di sensibilizzazione sulla prevenzione (Pap-test e Papilloma Virus) in collaborazione con l'ospedale Sacco. Il progetto ha finora coinvolto più di 2.000 beneficiari di 72 nazionalità. Altro caso interessante è quello di Fondazione Adecco, che nel 2016 ha istituito 7 progetti di educazione al lavoro, orientamento e formazione a sostegno di titolari di protezione internazionale, richiedenti asilo e minori stranieri non accompagnati. Gli interventi sono stati realizzati nelle principali città italiane e hanno coinvolto circa 110 persone.

Salute

Promozione della salute e assistenza sanitaria costituiscono storici ambiti di interesse filantropico. A differenza di altri contesti internazionali, in Italia la presenza di un Servizio Sanitario Nazionale che garantisce – sebbene con crescenti difficoltà – assistenza sanitaria a tutti i cittadini, ha portato le Fondazioni di impresa a dedicarsi principalmente al sostegno alla ricerca medico-scientifica e all'offerta di quegli strumenti, servizi e processi ad alta innovazione che le strutture pubbliche faticano a reperire per mancanza di fondi (come le apparecchiature mediche e tecnologiche). Per esempio, nel 2015 Fondazione Vodafone Italia

nell'ambito dell'iniziativa *Ricarica Insieme* grazie al *matching fund*¹⁶ ha investito 400.000 euro nel settore Cura, dando seguito a due iniziative finalizzate a migliorare le condizioni di salute dei minori. Nell'ambito del progetto *Bimbe Dagli Occhi Belli*, in collaborazione con Airett, Associazione Italiana RettOnlus, ha invece investito 510.000 euro (che si aggiungono ai 150.000 destinati alla ricerca) per consentire a 30 bambine colpite dalla sindrome di Rett di superare le difficoltà nel comunicare vocalmente o gestualmente, acquisendo autonomia di linguaggio attraverso il controllo oculare, grazie all'uso di dispositivi Tobii. UniCredit Foundation sostiene invece dal 2011 la diffusione degli *Alzheimer Cafè* sul territorio italiano. Nel 2016, grazie alla collaborazione col Gruppo di Ricerca Geriatrica di Brescia, ha lanciato un bando per la selezione di venti realtà non profit per la partecipazione gratuita a un corso di formazione teorico-pratico per fornire competenze e strumenti concreti per la gestione di un Alzheimer Caffè, sia dal punto di vista medico, psicologico e terapeutico, sia sotto l'aspetto amministrativo e finanziario in modo da assicurare la sostenibilità del progetto nel tempo.

Istruzione

Anche questa è tradizionalmente un'area di interesse filantropico. Le numerose attività portate avanti dalle Fondazioni di impresa possono essere suddivise in tre gruppi: sostegno allo studio, potenziamento delle strutture, innovazione degli strumenti. Il primo comprende borse di studio, premi e contributi destinati a studenti meritevoli e/o svantaggiati, supporto per alunni disabili, alunni degenti ospedalieri, attività di doposcuola, progetti di contrasto alla dispersione scolastica. Il secondo gruppo comprende invece quegli interventi finalizzati alla riqualificazione degli ambienti scolastici sia per migliorarne il grado di sicurezza e fruibilità (adeguamento antisismico, energetico, abbattimento delle barriere architettoniche), sia per renderli adatti all'apprendimento e alla relazione, integrando architettura, didattica e pedagogia. Un esempio interessante è quello di *Torino fa scuola*, promosso dalla Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione Giovanni Agnelli, in collaborazione con la Città di Torino e Fondazione per la Scuola, che prevede la ristrutturazione di due istituti scolastici pubblici in modo da rispondere alle esigenze didattiche e formative contemporanee, in un dialogo continuo con la comunità circostante. Una delle particolarità di *Torino fa scuola* è che i progetti di ristrutturazione sono il frutto di un percorso di progettazione condivisa iniziato nel 2015 tra le comunità scolastiche e un team di specialisti e pedagogisti. Il progetto intende "fare scuola", cioè offrire idee e un modello di processo per la riqualificazione del patrimonio edilizio scolastico replicabile in tutto il Paese (*Fondazione Agnelli 2016*). Il terzo gruppo comprende infine quei progetti con cui le Fondazioni di impresa finanziano strumenti volti a innovare le modalità di formazione e apprendimento, spesso facendo leva sull'utilizzo delle nuove tecnologie. Tra questi *Nuvola Rosa*, programma di formazione gratuita su materie Stem rivolto a ragazze tra i 17 e i 24 anni e promosso da Fondazione Accenture, Microsoft, Asus, Avanade e Aviva. Nato con l'obiettivo di superare il gender gap che ancora persiste nella formazione tecnologica, stimolando giovani studentesse a intraprendere percorsi tecnico-

¹⁶ Con questa modalità Fondazione Vodafone Italia raddoppia le donazioni dei clienti effettuate attraverso le ricariche.

scientifici per un più rapido accesso al mondo del lavoro, dal 2013 ha realizzato 224 corsi di formazione tenuti da esperti di tecnologia digitale, coinvolgendo 3.100 ragazze e 26 università italiane.

Giovani

Quello dei giovani è diventato uno dei principali settori di interesse delle Fondazioni di impresa italiane, in parte per effetto della crisi e della conseguente diffusione della “questione giovanile” – propria di uno dei Paesi con il più alto tasso di Neet e giovani disoccupati –, in parte per colmare le lacune del nostro sistema sociale, fortemente sbilanciato a sfavore delle nuove generazioni. Secondo la ricerca *Fondazioni d'impresa per i giovani: come far crescere il vivaio*, tra il 2011 e il 2014 sono state 334 le iniziative rivolte ai giovani dalle Fondazioni di impresa e dalle Fondazioni di famiglia, per un importo totale di quasi 49 milioni di euro, equivalente a circa l'1,2% della spesa pubblica per politiche a supporto del lavoro giovanile. In particolare, l'indagine ha censito 184 progetti che hanno coinvolto complessivamente 56.000 giovani. Oltre a un incremento delle risorse destinate ai giovani dalle Fondazioni di impresa, si riscontra un cambiamento a favore di quell'approccio proattivo che trova oggi maggiore spazio nelle politiche di inserimento sociale e lavorativo. Le erogazioni monetarie a favore di borse di studio e ricerca lasciano quindi spazio a percorsi di formazione e inserimento professionale finalizzati al conseguimento di competenze professionali specifiche, alla realizzazione di progetti economicamente sostenibili e a impatto, spesso in sinergia con gli attori del territorio con i quali vengono realizzati incubatori di idee e d'impresa (istituti scolastici, università, imprese, enti pubblici, camere di commercio...). Si diffondono inoltre i progetti di alternanza scuola-lavoro.

Povertà ed esclusione sociale

Quest'area comprende le forme di sostegno a quelle realtà che quotidianamente offrono servizi di accoglienza e di assistenza a persone escluse o a rischio di esclusione. Anche su questo fronte si riscontra una maggiore attenzione per le politiche attive, con la crescita di percorsi di inserimento lavorativo e di programmi di studio/formazione professionale. Un esempio è *JOB-Job Opportunity Builder*, programma di Fondazione Accenture in collaborazione con la Croce Rossa Italiana che offre formazione alle persone a rischio di esclusione sociale. *JOBForFamily*, uno dei sottoprogrammi, offre 150 ore di formazione (75 in aula e 75 di tirocinio) come assistente familiare e 250 ore di formazione (100 in aula e 150 di tirocinio) come baby-sitter. Dal 2014 a oggi sono stati 34 i partecipanti, il 60% dei quali risulta occupato. Altro esempio interessante è quello di Fondazione Adecco per le pari opportunità, che tra il 2015 e il 2016 ha realizzato 70 progetti di educazione al lavoro, il 23% dei quali dedicati a persone in condizioni di svantaggio nel mercato del lavoro, il 27% a persone con disabilità, il 20% a giovani con difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro, il 17% a persone di origine straniera, l'11% a donne con carichi familiari. Il contrasto alla povertà viene perseguito anche attraverso forme di microcredito che, destinate perlopiù ai Paesi in via di sviluppo, iniziano ora a diffondersi (seppure lentamente) anche nel territorio italiano.

Disabilità

Numerosi sono anche i progetti destinati a rafforzare l'assistenza e l'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità fisiche e intellettive. In particolare si riscontra una crescente attenzione al cosiddetto passaggio alla vita adulta, per esempio tramite la realizzazione di progetti per la residenzialità in cui i destinatari possano vivere in semiautonomia¹⁷. Tra i numerosi progetti finalizzati al sostegno ai disabili si cita Fondazione Allianz UMANA MENTE, che dal 2002 ha supportato 6.663 persone con disabilità (1.046 persone hanno potuto usufruire di diagnosi e/o interventi riabilitativi e 3.072 di laboratori riabilitativi e/o incontri di svago) e ha accompagnato e sostenuto 14.602 genitori e adulti di riferimento nell'ambito della disabilità congenita intellettiva e fisica (sono stati 6.893 gli utenti di interventi di formazione, 4.591 gli utenti di Centri ascolto, *counseling*, orientamento).

Housing

Comprende progetti destinati all'inclusione abitativa di soggetti vulnerabili (disabili, anziani, giovani, nuclei monogenitoriali, senza tetto...) o di coloro che hanno perso la casa in seguito a calamità. Per esempio nell'ambito del *Bando UniCredit Carta E 2015: strategie di coesione sociale a favore della Terza età* di UniCredit Foundation – che ha assegnato complessivamente 500.000 euro suddivisi fra 7 Onlus – 4 progetti erano destinati a progetti inerenti all'abitare (*Condominio solidale, Housing sociale per anziani a basso reddito, Resto a casa – badante di condominio, Abitare solidale*). Un altro caso interessante è *Better Shelter*, impresa sociale nata da Ikea Foundation e partner di Unhcr. L'impresa produce le omonime *Better Shelter*, moduli abitativi pieghevoli, in plastica riciclata e dotati di un pannello solare e di tutti i servizi essenziali, in grado di ospitare fino a cinque persone. Sono utilizzate per fronteggiare le emergenze abitative dovute per esempio a crisi umanitarie, migrazioni e calamità.

Agricoltura sociale

Si tratta di un'area di intervento cresciuta recentemente, probabilmente per effetto della Legge n. 141/2015, che vede nell'agricoltura sociale uno strumento capace di creare percorsi di accoglienza, formazione, integrazione sociale e lavorativa, all'interno di modelli di sviluppo innovativi e sostenibili¹⁸. Per esempio, la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha dichiarato nel proprio bilancio l'intenzione di sostenere interventi di welfare territoriale che coinvolgano una pluralità di soggetti tra enti non profit, aziende agricole e cittadini, in collaborazione col Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali. Un progetto interessante è *Il borgo felice – vendemmiando e raccogliendo insieme* che, all'interno dell'azienda agricola San Felice e dell'Hotel Borgo San Felice del Gruppo Allianz, ha coinvolto 28 giovani con disabilità congenite intellettive, educatori e dipendenti-volontari del Gruppo assicurativo in attività agricole come la vendemmia e la raccolta delle olive. Sempre presso l'azienda agricola San Felice ha luogo il progetto di agricoltura sociale *L'orto e l'aia nel Borgo*, che impegna cinque ragazzi con disabilità in attività orticole e florovivaistiche che coinvolgono

¹⁷ L'approvazione della Legge sul "dopo di noi" potrebbe inoltre favorire l'incremento dei progetti destinati alla disabilità (si veda il capitolo di Paolo Pantrini e Franca Maino in questo *Rapporto*).

¹⁸ Si veda per esempio Enel Cuore Onlus (2016).

anche una decina di anziani nei panni di istruttori volontari in grado di tramandare le loro conoscenze e tradizioni agricole. I prodotti di questa attività vengono poi acquistati dal ristorante di Borgo San Felice o venduti nelle fiere e sagre locali.

6.3.2 Fondazioni di impresa e secondo welfare

Queste sono alcune delle principali iniziative avviate dalle Fondazioni di impresa nel settore del welfare. Pur non trattandosi di una ricostruzione sistematica, l'analisi permette di evidenziare un impegno crescente nell'area sociale e quale sia il contributo dato dalle Fondazioni di impresa all'estensione della rete di protezione dai nuovi bisogni e rischi sociali e all'innovazione delle modalità di erogazione di beni e servizi.

Per analizzare invece più specificatamente il ruolo delle Fondazioni di impresa come attori di secondo welfare, è utile richiamare i tre presupposti su cui quest'ultimo è basato. Rientrano nel secondo welfare quei soggetti che: a) adottano progetti e modelli di intervento che promuovono l'innovazione sociale; b) finalizzano le proprie attività all'*empowerment* dei destinatari, siano essi i soggetti che fungono da "intermediari" (come gli enti e le organizzazioni non profit) sia i destinatari finali delle misure; c) impiegano modelli di governance volti al coinvolgimento delle comunità nelle quali operano (Maino e Ferrera 2015). Nell'ambito del secondo welfare, il termine "innovazione" si riferisce allo sviluppo e alla realizzazione di nuove idee, che si possono tradurre in nuovi prodotti, servizi o modelli con cui fare fronte a bisogni emergenti; il termine "sociale" riguarda invece il tipo di valore che le soluzioni innovative sono in grado di generare: un valore meno concentrato sul profitto e più sul benessere delle persone, la qualità della vita, il progresso umano e lo sviluppo sociale (Ferrera e Maino 2015). Le Fondazioni, di impresa e non, sono ormai riconosciute come soggetti in grado di promuovere nuove modalità di pensiero e azione, tanto in ambito nazionale (Bandera 2013) che internazionale (Corporate Citizenship 2014). Nei casi più maturi, contribuiscono a dettare l'agenda sociale. Infatti, le competenze acquisite dalle Fondazioni di impresa grazie alla capacità di coniugare virtuosamente ricerca teorica ed esperienza empirica, fanno sì che vengano spesso consultate dai governi in qualità di esperte circa la definizione e progettazione delle politiche pubbliche, o coinvolte direttamente nell'implementazione di tali politiche. Oppure, sono le stesse Fondazioni di impresa a portare avanti azioni di *advocacy*¹⁹. L'azione delle Fondazioni di impresa contribuisce a innovare l'oggetto di progetti e iniziative – in particolare, l'analisi sopra riportata dimostra come esse si stiano impegnando in ambiti che ancora non trovano sufficiente attenzione da parte di amministratori e governi, come quello delle politiche giovanili e della ricerca scientifica – ma anche le *modalità e gli strumenti* di azione – come dimostrato dal ricorso a strumenti tecnologici, metodologie, competenze e *know-how*, e in generale una crescente attenzione verso l'Ict.

Aspetti questi chiaramente connessi al secondo elemento, l'*empowerment*, che implica maggiore partecipazione, responsabilizzazione, attivazione dei beneficiari e dei fornitori di prestazioni. Le Fondazioni di impresa stanno infatti promuovendo un cambiamento di

¹⁹ Nei Paesi dove il loro sviluppo è avanzato, si parla anche di azioni di *lobbying* (Fondazione Agnelli 2017).

paradigma nei confronti della filantropia: a lungo percepite dai destinatari delle erogazioni, in primis Terzo Settore, perlopiù come erogatrici di risorse, solitamente su sollecitazione e senza che ci fosse un riscontro su come e dove queste risorse fossero spese, recentemente hanno iniziato a prestare maggiore attenzione alla misurazione, analisi e valutazione dei progetti finanziati, sia per rendicontare all'impresa fondatrice e al pubblico le scelte effettuate, sia per orientare le future scelte erogative. Per esempio, nel 2015 la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha svolto il lavoro di follow-up dei progetti conclusi da almeno 3 mesi, rilevando che per la maggioranza degli intervistati il modello impiegato dalla Fondazione Allianz UMANA MENTE, con la sua attenzione alla definizione progettuale, alla rendicontazione e alla verifica dell'efficacia, ha aumentato la consapevolezza dell'importanza di una precisa strutturazione degli interventi, sia in fase progettuale che di verifica *in itinere* ed *ex post* dell'attività svolta, una sorta di "capitalizzazione", non monetaria ma di competenze (Fondazione Allianz UMANA MENTE 2016). Se in passato quindi la relazione tra donatore e ricevente era singola e unidirezionale, oggi si parla di una partnership collaborativa che include altri donatori, dove informazioni e responsabilità fluiscono in entrambi i sensi della relazione e il focus è sulla creazione di *capacity* interna e sostenibilità nel lungo periodo (Centro Studi Lang 2013). Si tratta di un approccio che ha quindi notevoli effetti positivi, ma che comporta anche alcuni rischi. La complessità e specializzazione delle nuove procedure adottate dalle Fondazioni di impresa rischiano di tagliare fuori quei destinatari e potenziali partner dei progetti, soprattutto di piccole dimensioni, che non hanno adeguate risorse economiche o competenze. Per questo è importante lavorare sulla formazione e l'accompagnamento di questi soggetti, come alcune Fondazioni già stanno facendo. La promozione dell'*empowerment* si riscontra anche nei confronti dei destinatari finali delle misure. Come spiegato sopra, anche le Fondazioni di impresa prediligono azioni e progetti orientati a quell'approccio proattivo che trova oggi maggiore spazio nelle politiche di inserimento sociale e lavorativo.

Infine, le Fondazioni di impresa promuovono modelli di governance basati sull'apertura ai soggetti locali. Il ventaglio di attori che collaborano con le Fondazioni di impresa è molto ampio, come è emerso anche dalla descrizione dei progetti del paragrafo precedente. Si tratta per lo più di soggetti del Terzo Settore che operano in sinergia con istituzioni pubbliche ed imprese private. Lo stesso Chief Executive dell'European Foundation Centre, Gerry Salole, ha affermato che *"un terreno sicuramente fertile è quello delle partnership pubblico-privato in cui governi e organizzazioni filantropiche collaborano a livello locale. Malgrado non sia ancora stato realizzato pienamente un sistema di "nuovo welfare", ravvisiamo una tendenza incoraggiante in taluni Paesi (per esempio Belgio, Germania e Paesi Bassi) dove i governi concedono alla filantropia fiducia e risorse da investire in attività per il bene comune. Se c'è un ponte (più solido) da costruire, è indubbiamente quello tra filantropia e Stato"*²⁰. Anche relativamente all'Italia, lo studio di Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale (2015) riporta che tra le strategie d'intervento, *"emerge un'elevata attenzione alle sinergie con le misure già in atto o in fase di attuazione nel territorio di riferimento e allo sviluppo di relazioni con gli altri*

²⁰ Si veda il contributo di Gerry Salole, *Obiettivo: sostenere la filantropia istituzionale*, in UniCredit Foundation (2017), *Una Corporate Foundation per le comunità - Relazione e Bilancio dell'Esercizio 2016*, pp. 32-33.

soggetti operanti nei medesimi ambiti e territori”. Tale atteggiamento si deve al fatto che, se l’obiettivo è promuovere la Fondazione – e l’impresa – nella comunità, è importante instaurare con quest’ultima sinergie sempre più strette e solide. Inoltre, nell’ottica di progettare azioni di lungo periodo e amplificarne l’impatto, è utile selezionare partner che condividano visioni e obiettivi. Tuttavia, il coinvolgimento delle comunità locali richiede che il territorio presenti un buon grado di infrastrutturazione sociale, condizione che rischia di lasciare indietro alcune realtà. È quanto sta accadendo, per esempio nel Sud Italia, dove sono ancora poco diffusi progetti attivati da Fondazioni di impresa, in parte perché le stesse Fondazioni di impresa sono poco numerose, in parte proprio a causa della mancanza di un capitale sociale strutturato su cui fare leva.

6.4 I possibili effetti della riforma del Terzo Settore

Infine, le Fondazioni di impresa, e più in generale la filantropia di impresa, potranno trarre beneficio dalla riforma del Terzo Settore che, semplificando le regole e innalzando i tetti della detraibilità e deducibilità delle donazioni, dovrebbe incentivare la filantropia – quindi anche quella di impresa. La riforma introduce infatti agevolazioni fiscali per le persone fisiche: le donazioni a enti del Terzo Settore saranno detraibili al 30% (in luogo del precedente 26%) fino a un massimo di 30.000 euro per ciascun periodo di imposta (in caso di donazioni in favore delle Organizzazioni di volontariato l’aliquota sale al 35%). Per quanto riguarda invece imprese e soggetti passivi dell’Imposta sul reddito delle società (Ires), la riforma prevede che donazioni in denaro e natura siano deducibili fino al 10% del reddito complessivo dichiarato e rimuove il limite imposto dalla normativa precedente (70.000 euro/annui). Derrate alimentari, prodotti farmaceutici e altri prodotti non si considerano ricavi se ceduti a enti del Terzo Settore²¹. Altri beni non di lusso non si considerano ricavi se ceduti a enti del Terzo Settore entro il limite del 5% del reddito d’impresa dichiarato.

La riforma, come ha dichiarato il sottosegretario del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Luigi Bobba, è “*un punto di arrivo e di partenza: di arrivo perché l’iter normativo della riforma si è completato dopo tre anni, e di partenza perché inizia il percorso attuativo, che è molto importante per dare gambe alla riforma*”. Una riforma che, ha sottolineato Bobba, segna un “*cambiamento decisivo nel Paese, la possibilità cioè di avere una regolazione generale di tutto quel complesso di attività che nascono dal libero associazionismo, dal volontariato civico e solidaristico portato avanti da 6 milioni di cittadini e più di 300.000 organizzazioni, tante quante sono quelle interessate dalla riforma*”.

Poiché una delle difficoltà con cui si scontra chi studia o opera nel campo delle Fondazioni di impresa è la frammentazione e la mancanza di informazioni, come spiegato all’inizio del capitolo, l’istituzione di un unico Registro del Terzo Settore, un punto di riferimento monitorato e gestito dalle Regioni utilizzando un’unica piattaforma nazionale, è destinata a ricoprire una funzione strategica sia dal punto di vista operativo che dal punto di vista conoscitivo. Ulteriori conoscenze sulle Fondazioni di impresa potranno essere reperite

²¹ La norma di riferimento rimane la legge 166/16 relativa alla donazione e alla distribuzione di prodotti alimentari e farmaceutici a fini di solidarietà sociale e per la limitazione degli sprechi.

grazie all'obbligo per i soggetti del Terzo Settore di indicare un insieme minimo di informazioni comprendenti, tra le altre, l'oggetto di attività di interesse generale, il patrimonio, l'atto costitutivo, lo statuto, i rendiconti e i bilanci.

6.5 Conclusioni: quali prospettive per le Fondazioni di impresa?

Le Fondazioni di impresa dimostrano di poter occupare un proprio spazio nel panorama del welfare. Il volume delle risorse da esse investite – sebbene ancora modesto rispetto a quello delle risorse investite dalle Fondazioni di altra tipologia, come quelle di origine bancaria – è tutt'altro che trascurabile, soprattutto se ne consideriamo l'impatto al livello locale. In particolare, le Fondazioni di impresa possono operare come *enabler*, cioè come facilitatori di servizi e diritti sociali, come catalizzatori di risorse finanziarie e provider di soluzioni innovative per affrontare le sfide odierne (spesso passando attraverso sperimentazioni e progetti pilota).

Il crescente impegno delle Fondazioni di impresa verso tematiche sociali è favorito da diversi fattori, tra cui i nuovi approcci alla *Corporate Social Responsibility* e gli effetti della crisi economica. Quest'ultima, in particolare, ha favorito alcuni cambiamenti nel modo di operare delle Fondazioni di impresa. Innanzitutto nell'oggetto dell'azione, spostando il focus su quelle aree percepite come più sensibili e urgenti. Tra queste rientra sicuramente il welfare, come emerso dalla presente ricerca e altre tra cui lo studio di Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale (2015), nel quale si riporta che *“nonostante la crisi, ben 30 Fondazioni sulle 49 intervistate hanno dichiarato di non aver diminuito le erogazioni, e 7 le hanno aumentate”*. Si registra, inoltre, una generale rimodulazione degli interventi verso gruppi di destinatari mirati e vulnerabili, tra cui i giovani, i migranti e le donne. Cambiamenti si riscontrano anche nelle modalità di erogazione adottate dalle Fondazioni di impresa, dove emerge una crescente attenzione a meccanismi di misurazione dell'impatto e all'introduzione di nuovi approcci come il volontariato di impresa o il *match giving*. Infine, cambia anche il contesto locale di riferimento, con un graduale passaggio degli interventi dalla dimensione internazionale a quella locale. Le comunità locali vengono oggi considerate le migliori alleate delle Fondazioni. Riprendendo ancora le parole di Salole, *“Poiché molte Fondazioni rivestono un ruolo cruciale all'interno delle proprie comunità, è importante che la filantropia istituzionale resti profondamente radicata a livello locale, pur elevando lo sguardo anche al panorama internazionale. Al Global Summit on Community Philanthropy, che si è svolto lo scorso dicembre a Johannesburg, l'attenzione è stata focalizzata sullo spostamento di potere verso le persone e le comunità locali, nella ferma convinzione che gli autoctoni comprendano meglio il proprio contesto rispetto a chi vive altrove. Gli individui originari di un luogo conoscono i problemi, capiscono le soluzioni e sanno cosa può o non può funzionare nel loro particolare ambiente”*.

Tuttavia l'impegno delle Fondazioni di impresa nelle politiche sociali si scontra con una serie di limiti e problemi, come sintetizzato di seguito. Innanzitutto il rischio che il focus dell'attività filantropica sia spostato sul tornaconto dell'impresa, per esempio se le Fondazioni diventano meri espedienti per sfruttare vantaggi fiscali o per guadagnare visibilità, senza che ci sia un reale interesse a generare un impatto sociale positivo. Inefficienze e sprechi delle risorse investite possono verificarsi qualora le Fondazioni di impresa operino

senza un chiaro disegno strategico (*Corporate Citizenship 2014*). La crescente complessità di metodi e procedure richiesti ai destinatari degli interventi possono inoltre rivelarsi insostenibili, soprattutto per coloro che dispongono di risorse umane, economiche e strumentali modeste. Inoltre, l'analisi rivela un perdurante divario tra Sud e Nord Italia. I dati presentati disegnano infatti una concentrazione delle Fondazioni di impresa – e dei progetti da esse implementati – nell'Italia settentrionale. Tale tendenza si deve in parte alla limitata diffusione di imprese, soprattutto di grandi dimensioni, nel Meridione, in parte alla scarsa infrastrutturazione sociale del territorio, che mal si concilia con quell'approccio fondato sul coinvolgimento delle comunità adottato dalle Fondazioni di impresa. Infine, la carenza di dati e informazioni dettagliate e aggiornate impedisce di monitorare e approfondire lo sviluppo delle Fondazioni di impresa, un aspetto al quale il nostro laboratorio lavorerà nel prossimo biennio.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2016), *Non profit paper n. 4/2016 – Le Fondazioni di impresa*, Maggioli Editore
- Assifero (2016), *Rapporto di indagine sulle fondazioni corporate in Italia nell'ambito del progetto "Dai un senso al tuo profitto" realizzato con l'Università Bocconi*, novembre 2016
- Balmer J.M.T., Fukukawa K. e Gray E.R. (2007), *The nature and management of ethical corporate identity: a commentary on corporate identity*, *Corporate Social Responsibility and ethics*, «Journal of Business Ethics», pp. 7-15
- Bandera L. (2013), *Le Fondazioni di origine bancaria: sperimentazione e sostegno alle reti*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Barbetta G.P. (2013), *Le Fondazioni: il motore finanziario del terzo settore*, Bologna, il Mulino
- Barresi G. (2013), *La rendicontazione economica e sociale nelle fondazioni. Profili di accountability e trasparenza nell'esperienza italiana*, Milano, FrancoAngeli
- Berlinguer A. (2012), *Art, finance and the third sector*, «Global Jurist», n. 12, pp. 1-13
- Boesso G., Cerbioni F. e Kumar K. (2014), *What drives good philanthropy? The relationship between governance and strategy in foundations*, in L. Gnan, A. Hinna e F. Monteduro (a cura di), *Mechanisms, Roles and Consequences of Governance: Emerging Issues*, Emerald Group, 2014, pp. 159-180
- Campopiano G. e De Massis A. (2015), *Corporate social responsibility: a content analysis in family and non-family firms*, «Journal of Business Ethics», 3, n. 129, pp. 511-534
- Capgemini (2017), *World Wealth Report 2017*
- Carazzone C. (2016), *Corporate philanthropy: uno sguardo allo scenario internazionale*, «Non Profit Paper», n. 4, Fondazione PNP e Maggioli Editore, pp. 33-46
- Cecp (Committee Encouraging Corporate Philanthropy), *Giving in Numbers: 2016 Edition*
- Centro Studi Lang (2013), *Corporate Philanthropy come leva strategica – Valore per l'impresa, valore per la comunità*, «Philanthropy Insights», n. 1
- Corporate Citizenship (2011), *Measuring the benefits of Employee Community Engagement*

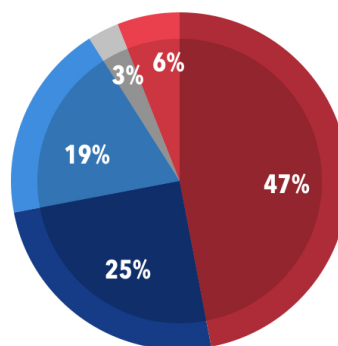
- (2014), *Corporate Foundations: A Global Perspective*
- (2016), *The Game Changers. Corporate Foundation in a Changing World*
- Enel Cuore Onlus (2016), *Bilancio sociale 2015*
- Fondazione Italiana Accenture (2016), *Accenture Italia Corporate Citizenship. Report 2015*
- Fondazione Adecco per le Pari Opportunità (2016), *Bilancio Sociale 2015/2016*
- Fondazione Agnelli (1997), *Per conoscere le fondazioni. I mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli
- (2016), *Presentazione del bilancio sociale 2015*
- (2017), *Estratti dallo speech di Michael Bloomberg – Cerimonia per i 50 anni della Fondazione Agnelli alla presenza del Presidente della Repubblica*, Torino, 15 giugno 2017
- Fondazione Allianz UMANA MENTE (2016), *Bilancio di Missione 2015*
- Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale (2015), *Fondazioni d'impresa per i giovani: come far crescere il vivaio, Ruolo e attività delle Fondazioni d'impresa e di famiglia per i giovani – Indagine 2015*
- Fondazione Lang (2017), *Comunicato stampa diffuso in occasione del Lang Philanthropy Day 2017*
- Fondazione Vodafone Italia (2016), *Connessioni per il sociale - Attività e Bilancio 2015-2016*
- Fondazione Sodalitas (a cura di) (2009), *Le Corporate Foundations in Italia. Rapporto di ricerca*, Dicembre 2009
- Forbes Insights (2016), *New Philanthropy: building lasting change. 2016 Bnp Paribas Individual Philanthropy Index*
- Gnutti Beretta U. et. al. (2017), *Filantropie: sfide e visioni delle famiglie imprenditoriali italiane*, Roma-Bari, Laterza
- Herlin H. e Pedersen J.T. (2013), *Corporate Foundations: catalysts of Ngo - Business partnerships?*, «The Journal of Corporate Citizenship», n. 50, pp. 58-90
- Hoolwerf B. e Schuyt T. (2017), *Giving in Europe. The State of Research on Giving in 20 European Countries*, European Research Network on Philanthropy (ERNOP), Lenthe Publishers. Amsterdam.
- Istat (2017), *La povertà in Italia - Anno 2016*, Report Statistiche, 13 luglio 2017
- (2016), *L'innovazione nelle imprese – Anni 2012-2014*, Report Statistiche, 9 novembre 2016
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2015), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Monfort A. e Villagra N. (2016), *Corporate Social Responsibility and corporate foundations in building responsible brands*, «Profesional de la Informacion», n. 25, pp. 767-777
- Noia E. (2017), *Le Fondazioni di impresa in Germania: il caso Bosch, Percorsi di secondo welfare*, 14 agosto 2017
- Oxfam Italia (2017), *Un'economia per il 99%*, Oxfam Briefing Paper, gennaio 2017
- Pedrini M. e Minciullo M. (2011), *Italian corporate foundations and the challenge of multiple stakeholder interests*, «Non profit Management and Leadership», n. 22, pp. 173-197
- (2015) *Knowledge Transfer between For-Profit Corporations and Their Corporate Foundations. Nonprofit Management and Leadership*, n. 25, pp. 215-234
- Propersi A. (a cura di) (2005), *Il finanziamento degli enti non profit*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri
- Robert Bosch Stiftung (2014a), *Funding in the 21st century: trends and priorities in the foundation sector*
- (2014b), *The future of Foundations: a study by Roland Berger Strategy Consultants on Behalf of Robert Bosch Stiftung*
- Salole G. (2017), *Obiettivo: sostenere la filantropia istituzionale*, in UniCredit Foundation (2017), *Una Corporate Foundation per le comunità – Relazione e Bilancio dell'Esercizio 2016*, pp. 32-33

Strand R., Freeman R.E. e Hockerts K. (2015), *Corporate Social Responsibility and sustainability in Scandinavia: an overview*, «Journal of Business Ethics», n. 127, pp. 1-15

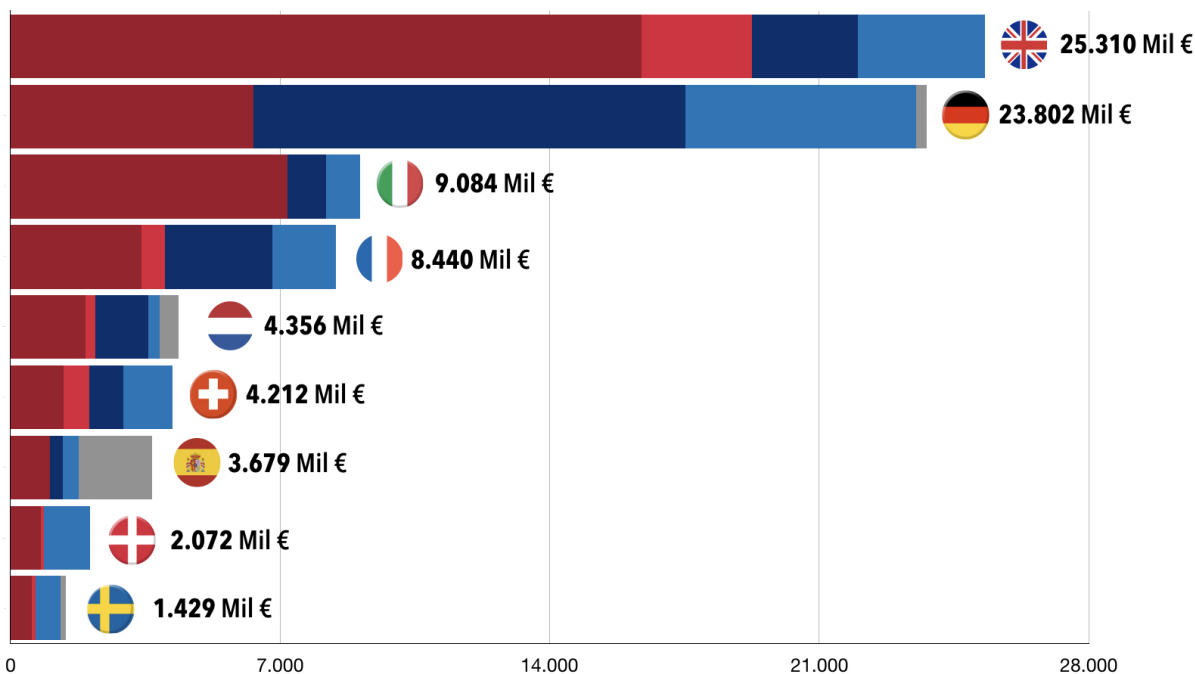
UniCredit Foundation (2017), *Una Corporate Foundation per le comunità – Relazione e Bilancio dell'Esercizio 2016*

Erogazioni filantropiche in Europa [2013]

Fonte	Milioni €	%
Privati	41.348	47
Lasciti testamentari	4.822	6
Imprese	21.729	25
Fondazioni	16.784	19
Lotterie di beneficenza	2.834	3
Totale	87.517*	100



* calcolato su 20 Paesi selezionati nella ricerca



La figura mostra i Paesi in cui le erogazioni sono superiori a 1 miliardo; per alcuni Paesi non sono disponibili dati relativi ad alcune fonti di erogazione

Fonte: Hoolwerf e Schuyt (2017)

La filantropia in Italia



Nel 2016
le Fondazioni di origine bancaria (88)
hanno erogato 1.030,7 milioni €
(+10% rispetto al 2015)



Nel 2015
le Fondazioni di impresa (131)
hanno erogato circa
200 milioni €

Fonte: Fondazione Lang Italia (2017)

Linee strategiche

Innovazione Sociale

Contribuiscono ad innovare l'oggetto (nuove aree), le modalità e gli strumenti di azione (know how, metodologie, ICT)

Aiutano a dettare l'agenda sociale coniugando conoscenza teorica ed esperienza empirica (consulenza, advocacy, lobbying)

Empowerment destinatari

Cambio paradigma filantropico: da erogazioni "sollecitate" a sostegni per progettualità specifiche, con rendicontazione e valutazione impatto

Da relazioni occasionali e unidirezionali donatore-ricevente a partnership continue, reciproche e collaborative

Formazione e sviluppo competenze

Governance territoriale

Promozione di reti tra soggetti pubblici, privati e non profit

Centralità del livello locale: maggiore condivisione di obiettivi e valori tra i partner, miglioramento reputazione delle imprese sul territorio

Valorizzazione e rafforzamento sperimentazioni già avviate nel territorio

Principali ambiti di intervento



Housing

Progetti residenziali per persone a rischio esclusione abitativa

Progetti abitativi conseguenti a calamità naturali o crisi umanitarie



Istruzione

Sostegno allo studio

Ristrutturazione edifici scolastici

Innovazione e potenziamento di strumenti/tecniche di insegnamento e apprendimento



Inclusione Sociale

Formazione professionale

Inclusione delle persone fragili

Sostegno a enti che operano con soggetti emarginati



Salute

Ricerca medico-scientifica

Sostegno a malati e degenti

Dispositivi medici e terapie ad alta innovazione



Disabilità

Integrazione socio-lavorativa

Supporto psico-sanitario a disabili e familiari

Progetti sul "durante e dopo di noi"



Integrazione migranti

Inclusione sociale e lavorativa

Sostegno ai minori

Emancipazione femminile e gender equality

Alfabetizzazione



Giovani

Borse di studio

Finanziamento start-up e imprese giovani

Alternanza scuola lavoro

Formazione professionale



Agricoltura sociale

Progetti per l'inclusione socio-lavorativa di soggetti vulnerabili

Contrasto a spreco e povertà alimentare