

LE FONDAZIONI D'IMPRESA IN ITALIA: STRUTTURA, PROGETTUALITÀ E POTENZIALITÀ DI SVILUPPO A FAVORE DEL BENE COMUNE

CASTELLANO MASSIMO¹

SOMMARIO

Le Fondazioni italiane, sia in termini numerici che di risorse economiche, sono delle realtà in grado di contribuire all'innovazione degli strumenti e dei servizi sociali. Negli anni recenti, infatti, guardando ai progetti avviati, le Fondazioni di impresa presentano in molti casi i tratti distintivi del secondo welfare, attraverso l'adozione di progetti e modelli di intervento che promuovono l'innovazione sociale; la finalizzazione delle proprie attività all'empowerment dei destinatari; l'impiego di modelli di governance volti al coinvolgimento delle comunità nelle quali operano; il contributo allo stanziamento di risorse economiche aggiuntive. Il paper prende l'avvio da un recente rapporto di ricerca del 2019 sulle Fondazioni d'impresa in Italia il cui intento è quello di colmare un vero gap di conoscenza, attraverso la mappatura delle fondazioni d'impresa presenti in Italia e la fotografia aggiornata di un comparto assai dinamico. Ciò premesso, si cercherà di sottolineare il ruolo che le fondazioni di impresa giocano nello sviluppo dei territori, nella crescita del benessere dei cittadini e nella coesione delle comunità, perchè nonostante la loro presenza in ambito locale, l'impatto esercitato e le potenzialità, l'attività e il ruolo giocato da queste ultime, sono argomenti che ancora risultano in Italia piuttosto inesplorati e si avverte una perdurante carenza di dati e informazioni. Una lacuna informativa che è 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.

¹ Culture in Economia del Settore non Profit e del Microcredito
Università di Palermo, Dipartimento Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche (SEAS)
massimo.castellano@unipa.it
Abitazione: Via Francesco Crispi, 133, Palermo 90133

Introduzione

In un sistema di welfare in profondo mutamento le Fondazioni d'Impresa (FI) costituiscono ancora una percentuale modesta nell'insieme delle Fondazioni italiane, sia in termini numerici che di risorse economiche, anche se i progetti avviati negli anni recenti confermano che esse, in realtà, risultano in grado di contribuire all'innovazione degli strumenti e dei servizi sociali. Le FI, infatti, presentano in molti casi gli elementi distintivi del secondo welfare, perché 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. (Lodi Rizzini e Noia, 2017)

Secondo un recente studio condotto dall'Harvard Kennedy School, relativo all'intero universo delle fondazioni, il 44% di quelle censite sono state fondate a partire dall'anno 2000 e il 72% negli ultimi 25 anni. Uno sviluppo riconducibile innanzitutto al cambiamento nelle relazioni tra Stato e società civile ancora basate sul compito esclusivo dello Stato ad offrire una risposta ai bisogni sociali dei propri cittadini e sul ruolo marginale attribuito alla filantropia (una convinzione ancora piuttosto diffusa in Italia). Tuttavia, a fronte dei tagli alla spesa pubblica e degli effetti della globalizzazione tale percezione sta cambiando, riconoscendo un nuovo ruolo per la filantropia e approvando leggi (come ad es. Riforma del Terzo Settore in Italia del 2017) e provvedimenti fiscali finalizzati ad agevolare e incentivare le attività filantropiche e, dunque, anche quelle delle fondazioni. 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. (Johnson, 2018) (Pierri, 2019) (Lodi Rizzini, De Gregorio e Maino, 2019)

In questi anni è cresciuta la consapevolezza del ruolo che le FI rivestono nello sviluppo dei territori, nella crescita del benessere dei cittadini e nella coesione delle comunità (Fondazione Sodalitas, Fondazione Agnelli e Altis, 2009), (Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale, 2015), (Fondazione Bracco et.al., 2015), (Carazzone 2016), (Ferrera e Maino 2015), (Lodi Rizzini e Noia 2017). Nonostante la loro presenza sui territori, l'impatto esercitato e le potenzialità, l'attività e il ruolo giocato dalle FI in Italia risultano ancora piuttosto inesplorati e si avverte una perdurante carenza di dati e informazioni sia in ambito nazionale che in ambito internazionale. In molti Paesi né i governi né le organizzazioni private raccolgono e pubblicano dati su questo tema e quando anche le informazioni siano disponibili, spesso sono incomplete o inconsistenti, poiché spesso gli studi adottano definizioni differenti di cosa sono le fondazioni corporate e più in generale per la *venture philanthropy*, è spesso difficile fare comparazioni sia sul piano nazionale che su quello internazionale (Johnson 2018).

Anche in ambito internazionale si conferma la tendenza delle FI ad accrescere il benessere degli individui e delle comunità in cui operano. A tale proposito, è utile ricordare la risoluzione 70/1 del 2015 dell'Assemblea Generale dell'ONU, la quale ha istituito l'Agenza 2030 per lo sviluppo sostenibile. Un documento che mira a sradicare la povertà estrema in tutte le sue forme e dimensioni, inclusa la povertà estrema, identificare e concertare percorsi di sviluppo rispettosi del funzionamento degli ecosistemi, garantire accesso alla salute e prosperità per le generazioni presenti e future. Tale documento declina per i prossimi anni una serie di interventi in aree di importanza cruciale per l'umanità (le persone, il pianeta, la prosperità, la pace e la collaborazione) attraverso l'identificazione di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*) in 169 target di orientamento e guida all'azione di governi, imprese, organizzazioni sociali e cittadini. (ONU, 2015) Pur focalizzandosi su aspetti differenti, gli Obiettivi condividono l'enfasi sull'inefficacia di modelli di intervento compartimentalizzati a favore di approcci di governo inclusivi e partecipati, che vedano tutti gli attori del sistema come parte attiva, evidenziano la capacità di collaborare quale utile strumento per travalicare i confini tra settori e promuovono l'orchestrazione del cambiamento a livello locale, nazionale e internazionale, che anche se complessa, risulta necessaria per esplorare sinergie e fare leva su complementarità. (Dynamo Academy, 2019)

In questo contesto mutevole, le imprese giocano un ruolo chiave nella promozione e catalizzazione di risorse per il raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030 e, quindi, non può che riconoscersi il loro potenziale nel percorso verso la loro implementazione. La filantropia d'impresa (*corporate giving*) intesa come l'insieme delle donazioni, liberalità e ore di volontariato erogate dalle imprese a favore di organizzazioni di utilità sociale, costituisce una componente storicamente integrante delle strategie di sostenibilità *corporate* per la creazione del bene comune. Il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile è intrinsecamente legato alla mobilitazione di risorse finanziarie per sostenere campagne di sensibilizzazione, promuovere innovazioni

radicali, nonché estendere il perimetro dell'impatto di tali innovazioni su larga scala. Secondo le stime delle Nazioni Unite, infatti, occorreranno circa 2,5 trilioni di dollari di finanziamento aggiuntivi ogni anno, oltre a quanto annualmente speso in media da governi, imprese e Terzo settore. Nella catena di capitali per gli obiettivi di sviluppo sostenibile, la filantropia è probabilmente quella relativamente meno impattante per dimensione. Tuttavia, il *corporate giving* è posizionato in modo unico per capacità di sperimentazione, agilità e flessibilità d'uso, indipendenza ed esperienza nella creazione di reti di relazione vicine ai problemi cui si intende porre rimedio. In altre parole, la convergenza tra risorse aziendali e conoscenze e competenze degli enti del Terzo settore è fondamentale perché si possa lavorare positivamente verso il raggiungimento di percorsi di sviluppo reciprocamente sostenibili. (Dynamo Academy, 2019)

Attualmente non è disponibile un elenco delle fondazioni di impresa operative nel nostro Paese. Il Censimento ISTAT, datato al 2011, non le distingue all'interno della categoria "fondazioni", che include tutti i tipi di fondazioni. La nuova strategia di rilevazione dell'ISTAT (censimento permanente del Terzo settore, avviato nel 2016), oltre ad essere su base campionaria, presenta lo stesso problema di mancata differenziazione interna all'universo delle fondazioni. Altre ricerche più recenti limitano l'analisi a un campione circoscritto di fondazioni di impresa. Tuttavia, negli ultimi 14 anni sono state istituite 40 nuove fondazioni, pari al 36% delle fondazioni rilevate, segno del permanere di un interesse verso la modalità della fondazione e di un dinamismo del mondo delle FI.

Con la riforma del Terzo settore dovrebbe essere istituito un Registro Unico nazionale del Terzo settore gestito su base territoriale, pubblico e reso accessibile in modalità telematica, che riunirà gli attuali oltre 300 registri, albi e anagrafi degli enti non profit ad oggi esistenti e dovrebbe, a regime, facilitare anche la registrazione delle fondazioni di impresa. Tuttavia, i cambiamenti nell'assetto politico nazionale hanno ritardato l'entrata in vigore di questo strumento che nella fase di mappatura non era stato ancora istituito.

L'assetto definitorio delle Fondazioni d'Impresa (FI)

Il primo problema da affrontare per trattare delle FI riguarda l'assetto definitorio, in quanto non esiste una definizione univoca e universalmente condivisa nella letteratura internazionale del fenomeno. A livello internazionale si può fare riferimento a quella fornita dalla *Corporate Citizenship*, che definisce le Fondazioni d'impresa come Fondazioni il cui introito primario deriva dall'impresa fondatrice. (Corporate Citizenship, 2014). Ulteriori indicazioni sono fornite dalla *Corporate Foundation Typology* proposta dal *Council on Foundations* americano e 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, nonché dalla combinazione delle due modalità di intervento; d) la fondazione è dotata di personalità giuridica distinta da quella dell'impresa, anche se rimane legata a essa; e) 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. (Lodi Rizzini e Noia, 2017) (Lodi Rizzini, De Gregorio e Maino, 2019)

In ambito nazionale secondo la Fondazione Sodalitas (Sodalitas, 2009) le FI non sono da considerarsi come soggetti isolati, ma come parte di un binomio inscindibile con l'impresa fondatrice, affermandosi come modello organizzativo per migliorare l'efficacia e l'impatto delle iniziative filantropiche aziendali. Il permanere nel tempo di un'intima relazione col fondatore caratterizza questa categoria in modo maggiore rispetto alle altre nel panorama italiano delle fondazioni. La costituzione di una FI può essere intesa come la naturale espressione della cultura aziendale dell'impegno nella comunità e della forte motivazione personale dell'imprenditore. Anche per quanto riguarda la governance, la FI pone in evidenza un modello aperto al territorio, con un forte coinvolgimento di stakeholder e comunità attraverso la presenza di esperti esterni nei Consigli e Comitati Scientifici. La relazione continua tra fondatore e fondazione è anche confermata dal modo in cui vengono messe a disposizione le risorse per operare, che privilegia l'assegnazione di finanziamenti annuali e altre forme di supporto fornite da funzioni aziendali, rispetto alla maggior indipendenza assicurata dalla costituzione di un patrimonio.

Sebbene, come detto, tutte le FI 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 FI 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 l'impresa, a parte il fatto di essere da essa finanziate, come ad es. le Fondazioni tedesche che 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 pur restando entità giuridicamente separate, come, per esempio, dal punto di vista degli interventi, che possono essere mirati ad accrescere le prestazioni dell'azienda fondatrice. Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad una maggiore integrazione fra Fondazione ed impresa e la tendenza, dunque, vede le FI muoversi verso il polo del modello integrato, anche se in diversi modi e per diversi fini. Tale tendenza può essere dovuta 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. (Lodi Rizzini e Noia, 2017)

Sempre secondo lo studio di Corporate Citizenship (2016) si possono individuare 6 modalità attraverso le quali le FI possono massimizzare l'impatto sociale delle proprie azioni. La prima modalità è il *business acumen* in base alla quale 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, 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 vedono coinvolta la fondazione o per condividere informazioni. La seconda modalità è lo *strategic alignment*, secondo cui le fondazioni allineano le proprie attività a quelle dell'impresa fondatrice (per area di business, obiettivi, o area geografica). Un'ulteriore modalità è il *focus*, in base alla quale le fondazioni concentrano le loro attività su un target preciso in cui tendenzialmente si possono sfruttare al meglio conoscenze e risorse già a disposizione al fine di operare in un'area specifica e spesso con una rete circoscritta di organizzazioni partner concentrate sullo stesso problema. Per aumentare l'impatto e promuovere il cambiamento, le fondazioni possono utilizzare la modalità *engaging* attraverso la quale 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. Ancora una modalità riguarda la *misurazione dell'impatto*, un obiettivo necessario sia per misurare gli effetti degli investimenti fatti, per migliorarli, sia per rafforzare l'immagine della fondazione verso l'impresa fondatrice ed il pubblico. Infine, attraverso la modalità *sustainable financing*, le fondazioni esplorano le forme di investimento in grado di generare tanto un ritorno finanziario quanto un impatto sociale. (Lodi Rizzini e Noia, 2017)

Scenari e tendenze delle Fondazioni d'Impresa (FI) in un sistema di welfare in profondo mutamento

L'ultima rilevazione realizzata in Italia sul mondo delle FI ha più di dieci anni (Fondazione Sodalitas, Fondazione Agnelli e Altis, 2009), ed in questo arco di tempo la situazione è molto cambiata, perché dal 2009 le Fondazioni sono cresciute per numero, centralità nella strategia dell'impresa fondatrice, consapevolezza del loro ruolo, capacità innovativa, efficacia nel contribuire in modo diffuso alla qualità della vita delle persone e al benessere delle comunità. In tal senso una recente ricerca (Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, 2019) nel tentativo di colmare un vero gap di conoscenza ha mappato le fondazioni d'impresa presenti in Italia delineando un quadro aggiornato di un comparto assai dinamico. In tale contesto emergono alcune prime indicazioni di carattere generale, ad iniziare dalla considerazione che l'impresa è sempre più un'istituzione sociale oltre che economica, una comunità dove si esercita una cittadinanza attiva e dove le persone sono al centro dell'attenzione. In secondo luogo, emerge il ruolo sempre più rilevante delle FI e delle stesse aziende sul fronte del welfare attraverso il sostegno ai giovani, all'intervento pubblico e ai progetti nei territori e tutto ciò a fronte di un inevitabile ridimensionamento del welfare pubblico e del conseguente sviluppo del cosiddetto "secondo welfare" che comprende tutte quelle politiche sociali sviluppate con il contributo dei privati.

La ricerca (conclusa nel mese di agosto del 2019) si è articolata in due fasi, una di carattere quantitativo dove è stata realizzata una mappatura delle FI attive in Italia accompagnata da un'indagine realizzata attraverso la somministrazione di un questionario (luglio-dicembre 2018), l'altra di carattere qualitativo, dove è stato condotto un approfondimento tramite interviste (febbraio-marzo 2019). In tale ambito sono state mappate 111 fondazioni con sede in Italia, fondate tra il 1963 e il 2018, di cui 40 sono state fondate dopo il 2006, le quali sono state invitate a compilare un questionario online parzialmente basato su una precedente indagine realizzata dalla Fondazione Sodalitas nel 2009 (Fondazione Sodalitas, Fondazione Agnelli e Altis, 2009), ma

costruito tenendo conto della necessità di approfondire il ruolo e le caratteristiche delle FI nell'attuale scenario sociale, politico ed economico. Le informazioni raccolte grazie al questionario sono raggruppabili nelle seguenti macro-aree:

- 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. (Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, 2019)

Con l'avvio della crisi del 2008, si assiste ad una sostanziale ricomposizione dell'universo delle fondazioni caratterizzata dalla nascita di nuove FI e al contempo anche da alcune cessazioni. La causa principale della chiusura di alcune di esse è legata, almeno in parte agli effetti della crisi economica sulle imprese fondatrici, la cui cessazione dall'attività produttiva ha comportato in genere anche quella della relativa fondazione e la liquidazione del patrimonio. In altri casi, invece, dopo la cessazione dell'impresa fondatrice si è assistito alla cessione delle FI alla nuova impresa in seguito all'acquisizione o all'accorpamento, con il risultato di trovarsi così di fronte a un futuro incerto e in certi casi anche di fronte alla chiusura. In altri casi invece la chiusura delle Fondazioni è dovuta ad un cambiamento nelle strategie delle imprese, che possono trovare più conveniente ricorrere a forme alternative di filantropia. Nel corso degli ultimi 14 anni, tuttavia, la nascita di nuove fondazioni (40, pari al 36% delle fondazioni rilevate) è segno del permanere di un interesse verso la modalità di tale istituzione e di un dinamismo del mondo delle FI.

Dalla lettura dei dati emerge un ulteriore interessante riflessione sui settori produttivi in cui operano le imprese fondatrici delle fondazioni operanti in Italia. Secondo la ricerca, infatti, i settori finanza e credito, abbigliamento, tessile, moda e accessori, alimentare, bevande e tabacco, energia, ambiente, municipalizzate sono i settori a cui appartengono la maggior parte delle imprese fondatrici e in cui nell'ultimo decennio si è registrato l'incremento maggiore di fondazioni. Sembrano dunque questi i settori che stanno "trainando" il mondo delle FI. Il settore della finanza e del credito, infatti, assorbe il 20% delle FI censite (pari a 22), mentre i settori dell'abbigliamento, tessile, moda e accessori e dell'energia, ambiente e municipalizzate coprono entrambe il 10% del campione con 11 FI ciascuno, ed infine, nel comparto alimentare, bevande e tabacco sono presenti 10 fondazioni pari al 9% della popolazione rilevata (Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, 2019)

Un'altra considerazione importante che emerge dalla ricerca riguarda l'area territoriale d'intervento. Negli anni le FI hanno scelto di sviluppare i propri interventi su tutto il territorio nazionale, che rappresenta, tra i diversi ambiti territoriali d'intervento, il più selezionato (76%), seguito da Provincia/Regione in cui ha sede la fondazione (47%) ed in misura minore dall'area dei Paesi sviluppati (24%) e da quella dei Paesi in via di sviluppo (19%). Si tratta di dati che suggeriscono come le fondazioni di impresa italiane si stiano delineando come player attivi soprattutto a livello locale e nazionale. Una tendenza confermata anche dai dati su dove le fondazioni concentrano attualmente i propri interventi nel primo anno di istituzione, in cui emerge che il territorio nazionale ha acquisito maggiore centralità nelle azioni delle fondazioni di impresa, salendo dal 47% al 76%.

Scendendo maggiormente nel dettaglio, la distribuzione delle FI in ambito regionale evidenzia una situazione di squilibrio territoriale caratterizzata da una forte concentrazione di FI nell'Italia settentrionale, dove si trova il 72%, valore che scende al 24% al Centro, al 3% al Sud e all'1% nelle Isole. Un ulteriore dettaglio evidenzia un valore pari al 45% delle FI per la Lombardia, pari a 50 FI, un valore che è oltre il triplo rispetto alla seconda regione per numero di fondazioni, il Lazio, in cui ha sede il 13% con 14 fondazioni. Tra le città prevalgono Milano, con il 25%, e Roma, con il 13%. Dati che evidentemente riflettono la geografia economica del Paese e che sono allineati alla realtà delle altre fondazioni, anch'esse poco presenti al Sud, anche se oggi qualcosa sta cambiando rispetto al resto dell'universo delle fondazioni grazie a una maggiore diffusione delle fondazioni di comunità nel Mezzogiorno (Bandera 2013, 2015, 2017) (Bandera et. al. 2019).

Un terzo elemento che la lettura della ricerca pone all'attenzione, riguarda le ragioni costitutive delle FI. Il 72% del campione (pari a 45 fondazioni) indicano come ragione costitutiva molto rilevante "l'impegno rivolto al bene comune come espressione della cultura aziendale", il 47% (pari a 29 fondazioni) vede nella "forte motivazione personale dell'imprenditore" la principale ragione costitutiva della fondazione ed, infine, il 37% (pari a 23 fondazioni) considera "l'opportunità di migliorare la reputazione e le relazioni con la comunità" la motivazione rilevante.

Sempre rimanendo nell'ambito del rapporto con l'impresa fondatrice, la governance delle FI, contrariamente a quanto avvenuto per le Fondazioni di origine bancaria (FOB), rigidamente normate a partire

dalla riforma degli anni Novanta, risulta “diluita” o “semplificata” e il che dà vita ad un insieme più diversificato di modelli di governance. (Boesso e Cerbioni, 2017) In particolare, dalla ricerca si evince che la quota maggiore di FI (79% pari a 49 fondazioni) ha una forma di governance monistica che prevede la sola presenza del CdA, mentre solo il 10% (pari 6 fondazioni) ha una forma di governance dualistica in cui operano sia un CdA che un Consiglio di Indirizzo. Una tendenza, quella alla governance monistica, che come detto differenzia le fondazioni corporate dalle FOB.

Un ulteriore aspetto, riguarda il rapporto delle imprese con la comunità e il territorio, oggetto di un ampio dibattito accademico secondo il quale da alcuni la filantropia di impresa è ritenuta un vincolo morale ed espressione degli orientamenti etici dell'impresa, mentre altri hanno sottolineato come possa allinearsi strategicamente con gli scopi commerciali dell'impresa. Tra le motivazioni alla base della costituzione delle FI, infatti, prevalgono le motivazioni etiche e personali, espressione della cultura aziendale, su quelle strategiche, legate alla motivazione dell'imprenditore. (Minciullo, 2016)

L'azienda è presente nella vita delle fondazioni, seppur con intensità variabile. Nel 69% dei casi l'impresa ha una presenza significativa nella vita delle FI che va dal regolare confronto sui progetti (43%) ad indicazioni generali sulle priorità (il 26%). Se il rapporto tra fondazioni e impresa fondatrice può collocarsi dentro un *continuum* che va da una totale indipendenza ad una forte integrazione, si può dire che le fondazioni pur mantenendo una propria autonomia, hanno un forte grado di integrazione con le imprese le quali sono il maggiore finanziatore delle fondazioni e spesso condividono con esse sedi, strutture, uffici, competenze e processi. Inoltre, le attività delle FI riguardano spesso le comunità dove l'impresa ha insediamenti, ulteriore segno del fatto che le fondazioni sono uno strumento importante con il quale le imprese si relazionano all'ambiente nel quale operano, anche se non sempre questo si traduce in un allineamento strategico degli obiettivi con l'impresa madre. (Moscardini 2016)

Dal punto di vista operativo, la ricerca individua tre modelli d'intervento adottati dalle fondazioni: quello della fondazione operativa (*operating*), quello della fondazione erogativa (*grant-making*) e quello della fondazione mista. (Lodi Rizzini e Noia, 2017) (Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, 2019) (Fondazione Sodalitas, Fondazione Agnelli e Altis, 2009) (Barbetta, 2013) Il primo modello, quello *operativo*, prevede che la Fondazione provveda direttamente ai servizi che si propone di erogare, per esempio attraverso la promozione di ricerche, studi, conferenze in campo economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico, rilevanti o non per l'impresa; la realizzazione diretta di servizi di pubblica utilità, la gestione di strutture sanitarie, assistenziali e culturali; la fornitura ai dipendenti/soci di servizi assistenziali, sanitari, previdenziali, ricreativi. Inoltre, il capitale investito dall'azienda fondatrice non è la principale fonte di reddito della Fondazione, in quanto attività e servizi dipendono dalla sua capacità di generare ricavi sufficienti a bilanciare i costi, integrando il capitale disponibile con la raccolta di donazioni.

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 la costituzione di partnership con associazioni, soggetti o enti vicini agli scopi statuari. In questo modello, la Fondazione eroga fondi a sostegno di progetti proposti dall'esterno. In rapporto all'attività erogativa, le Fondazioni assumono ruoli diversi a seconda delle attività promosse: esse possono erogare contributi e sussidi filantropici ad altri soggetti, persone, organizzazioni non profit, selezionando richieste ricevute, possono stimolare e finanziare, anche con bandi, progetti di organizzazioni non profit su temi di particolare interesse; 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.

A fianco di questi modelli se ne annovera un terzo, definito *misto*, in cui le fondazioni al contempo svolgono sia attività erogative che operative. L'indagine conferma, infatti, come sia proprio la modalità mista a prevalere nella costituzione delle FI con il 40% del campione (pari a 25 fondazioni), mentre le fondazioni solo operative sono il 34% (21 fondazioni) e quelle solo erogative rappresentano la minoranza del campione (23% con 14 fondazioni).

In tale contesto oltre ai modelli suddetti è possibile aggiungere un'ulteriore classificazione tipologica delle FI basata su tre categorie e che prende in considerazione l'attività delle Fondazioni in rapporto all'influenza dell'azienda fondatrice su di esse. Le fondazioni possono così definirsi: *edifier*, *granter* ed *expert*. Nella categoria *edifier* rientrano le Fondazioni a orientamento per lo più operativo, le cui attività sono legate al campo della cultura e dell'educazione e nel cui ambito 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 il volontariato, l'educazione e la ricerca attraverso attività di erogazione. La principale motivazione di queste Fondazioni risiede nell'accrescimento della reputazione aziendale. 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. (Pedrini e Minciullo, 2011)

La prevalenza di fondazioni di tipo misto trova conferma anche dall'analisi delle attività, che sono distribuite abbastanza equamente tra quelle riconducibili al modello operativo e a quello erogativo. Partendo dalle attività di tipo operativo, il 58% del campione (36 fondazioni) dichiara di "promuovere ricerche, studi e conferenze in ambito economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico in collaborazione con centri di ricerca e università"; il 18% (11 fondazioni) di "realizzare direttamente servizi di pubblica utilità, gestendo strutture sanitarie, assistenziali, culturali" e il 3% (2 fondazioni) di fornire "servizi ai dipendenti e soci dell'azienda".

Passando invece alle attività erogative, il 54% (34 fondazioni) si occupa di "progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri soggetti del terzo settore", il 53% (33 fondazioni) di "erogare contributi e sussidi filantropici" e il 29% (18 fondazioni) dichiara di "stimolare/finanziare, anche con bandi, progetti di organizzazioni non profit su temi di interesse" (*attività grantmaking*). In definitiva, si riscontra una prevalenza di fondazioni di impresa miste che svolgono per lo più attività di tipo erogativo ma anche con una buona presenza di attività di tipo operativo, queste ultime consistenti per lo più nella promozione di ricerche e conferenze (attività per altro vicina al modello erogativo) meno nella promozione e fornitura diretta di servizi.

Tra i settori d'intervento in cui le fondazioni di impresa dichiarano di operare maggiormente troviamo l'istruzione" (55% con 34 fondazioni), il settore culturale ed artistico (50% con 31 fondazioni), il settore della ricerca (43% con 27 fondazioni) e quello relativo allo sviluppo economico e alla coesione sociale" (43% con 27 fondazioni); a questi fanno seguito i settori legati alla filantropia (39% con 24 fondazioni), alla sanità (34% con 21 fondazioni) e all'ambiente (26% con 16 fondazioni). Sono poco diffusi invece gli interventi collegati ad attività internazionali (16% con 10 fondazioni) e ad eventi sportivi e al tempo libero (14% con 9 fondazioni). In linea generale, nell'arco dell'ultimo decennio, i principali settori di attività si mantengono sostanzialmente stabili, mentre si riscontra un aumento delle FI che intervengono nel settore dello sviluppo economico e sociale e che tuttavia solo nell'11% dei casi è indicato come settore prevalente. È probabile quindi che a seguito della crisi economica le fondazioni di impresa abbiano scelto di sperimentare attività in nuovi settori di intervento, pur mantenendo nel complesso l'orientamento iniziale.

Per una migliore comprensione dell'andamento di questi settori, la ricerca ha chiesto alle FI di indicare quante attività effettuino per ognuno di essi e per farlo è stato fatto riferimento alla *International Classification of Non-profit Organizations*² (Salamon e Anheier 1996) integrata con settori più specifici che sono stati ritenuti significativi per il contesto contemporaneo. Concentrandosi sul settore prevalente le percentuali più alte si riscontrano per l'istruzione, la cultura e l'arte e la sanità; rispetto al decennio precedente l'ambiente, come settore prevalente sale dal 3% all'8%; così come la sanità (dal 15% al 21%) (Fondazione Sodalitas, 2009). Tra i settori specifici, va segnalato che il 64% delle fondazioni di impresa effettua almeno qualche intervento nel campo del lavoro e della formazione professionale e che il 35% delle FI effettua almeno qualche intervento di rigenerazione urbana, concentrando le attività per lo più nei quartieri fragili e nelle periferie delle grandi città, promuovendo il recupero o la creazione di nuovi spazi (es. musei, campi sportivi, strutture universitarie, ecc.) e nell'offerta di nuovi servizi.

A conferma dell'impegno rivolto al bene comune come ragione costitutiva delle FI la ricerca conferma che i principali beneficiari finali delle attività sostenute dalle fondazioni, oltre ai cittadini in generale (con 32 fondazioni ed una frequenza del 52%), sono le categorie più a rischio in campo sociale come i minori (28 fondazioni con una frequenza del 45%), i minori con disagio (27 fondazioni e 43% di frequenza), i disabili (25 e 40%), le persone in difficoltà economica (23 e 37%) ed i malati (22 e 35%). A questi fanno seguito altre categorie che seppure caratterizzate da una certa fragilità sociale ricevono una minore attenzione in termini di numero di fondazioni costituite, come ad es. le donne (18 e 29%), gli anziani (15 e 24%), i migranti (16 e 26%), le persone con dipendenze (10 e 16%) ed i disoccupati (10 e 16%).

Le fondazioni di impresa collaborano soprattutto con organizzazioni ed enti non profit e università, mentre le collaborazioni sono invece meno diffuse con le altre fondazioni (di impresa e non) e meno ancora con le istituzioni pubbliche e gli enti locali. Solo 15 fondazioni (il 24% del campione di rispondenti) coinvolge regolarmente la Pubblica Amministrazione nelle proprie attività, mentre 26 fondazioni (il 42%) coinvolgono regolarmente enti del Terzo Settore, società civile e associazioni, lo stesso numero di fondazioni (il 42%

² La *International Classification of Non-profit Organizations*, proposta da Lester M. Salamon e Helmut K. Anheier, comprende 28 classi raggruppate in 12 settori

quindi) coinvolge regolarmente Università e istituti scolastici e 22 fondazioni (il 35%) coinvolgono regolarmente la comunità locale. Solo 7 fondazioni d'impresa hanno regolarmente collaborazioni con altre fondazioni. Ben 42 fondazioni (il 68%) hanno invece occasionalmente collaborazioni con altre fondazioni, segno di un potenziale che forse andrebbe ulteriormente valorizzato. Il coinvolgimento delle istituzioni pubbliche, anche quelle locali, è particolarmente modesto se consideriamo quanto il legame col territorio sia importante. A conferma, infatti, di quanto sia importante il territorio di appartenenza nella scelta dei progetti e dei destinatari degli interventi, nell'ambito della ricerca si è evidenziato che il 58% delle FI ha risposto che è "molto importante" (36 fondazioni), il 26% "abbastanza importante" (16 fondazioni), mentre il *community engagement*³ (Macchi, 2017) (Head, 2008) è considerato "abbastanza/molto importante" dall'84% delle fondazioni rispondenti (54 fondazioni). Il coinvolgimento degli stakeholder avviene soprattutto attraverso partnership per la realizzazione dei progetti.

Tra i soggetti con cui si vorrebbero in futuro rafforzare le collaborazioni spiccano le università (29 FI), altri soggetti non profit (28 FI) e altri tipi di fondazioni d'impresa (26 FI) e non (25 FI). Resta invece scarso l'interesse nei confronti di istituzioni ed enti pubblici, come le regioni (5 FI), gli enti finanziatori (8 FI), i comuni (11 FI) e le altre istituzioni pubbliche (17 FI). Un dato che dimostra quanto ancora si possa lavorare per sviluppare sinergie tra pubblico e non profit che vedano direttamente coinvolte anche le fondazioni di impresa. Il numero di chi vuole rafforzare la partnership con altre fondazioni di impresa, (26), supera quello di chi ha già attualmente collaborazioni durature con altre FI (23). In generale, circa il 40% delle fondazioni di impresa vorrebbe migliorare i rapporti con altre FI e con altri tipi di fondazioni; in definitiva, quindi è presente l'intenzione di continuare o iniziare a collaborare con altre fondazioni corporate.

Nell'ambito del rapporto condotto da Sodalitas e dalla Fondazione Bracco (2019) si è anche indagato sul rapporto tra fondazione, impresa e comunità, sulle modalità con le quali le FI lavorano in rete con altri attori e istituzioni pubbliche e del terzo settore e sugli ostacoli e sulle opportunità che la tessitura di queste reti comporta. Pur in un quadro diversificato emergono esperienze che avvicinano le FI alle Fondazioni di origine bancaria nel loro ruolo di supporto al terzo settore e di propulsori dell'innovazione sociale. Tra le partnership prevalgono infatti quelle con enti non profit, seguite dalle università, a conferma dell'interesse che molte fondazioni mostrano per le attività svolte nel settore dell'istruzione e della ricerca. Tra le modalità di collaborazione prevale la costituzione di partnership e ciò è in linea con i dati relativi alla diffusione dell'attività di co-progettazione tra le attività svolte dalle fondazioni che hanno partecipato alla ricerca. Va sottolineato che gli enti pubblici locali non sono tra i principali interlocutori delle FI e nemmeno sembra che queste ultime vogliano rafforzare la collaborazione con essi. Dagli incontri tenutosi con le FI è emerso che gli enti locali (le amministrazioni comunali in primis) rappresentano certamente un interlocutore delle FI anche se le logiche e i tempi con cui essi si muovono rendono la collaborazione piuttosto complessa per una serie di motivi. In primo luogo, il susseguirsi di decisori locali diversi in relazione agli esiti della competizione elettorale ostacola la progettazione di lungo periodo, una seconda motivazione che risulta limitante, riguarda la mancanza all'interno degli enti locali di personale amministrativo con competenze specifiche e in linea con quanto richiesto da progetti che mirano a realizzare nei territori interventi ad alto impatto, un altro rischio percepito è legato al fatto che le fondazioni di impresa agiscono dove la rete di attori pubblici e privati è già consolidata, ritirandosi da quei territori meno attrezzati sotto il profilo del *capacity building*. Tra gli attori con cui le FI intendono rafforzare le collaborazioni vi sono principalmente le altre Fondazioni dello stesso tipo e altri tipi di fondazione al fine di aumentare la propria rappresentanza e capacità di *advocacy* ed in questa direzione un aiuto potrebbe venire dalle associazioni che si occupano di filantropia, compresa quella d'impresa, che potrebbero accompagnare questo processo proponendo momenti di incontro, formazione e scambio su tematiche specifiche.

Un altro aspetto affrontato dalla ricerca Sodalitas-Bracco (2019) riguarda i cambiamenti che le FI abbiano recentemente introdotto o se abbiano intenzione di introdurre nelle modalità operative e/o nel settore di intervento. La metà del campione intervistato (32 fondazioni) ha risposto negativamente dichiarando di non avere realizzato e di non essere in procinto di realizzare cambiamenti né dal punto di vista delle modalità d'intervento né in merito al settore; il resto del campione ha dichiarato di avere realizzato dei cambiamenti sia

³ 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". 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.

nel settore che nelle modalità d'intervento (11 fondazioni), mentre pochi cambiamenti ci sono stati sia nella sola modalità di intervento che nel settore d'intervento (rispettivamente, 8 e 7 fondazioni).

Quando questo cambiamento è avvenuto (in questo caso si tratta di solo 20 fondazioni) la principale ragione è identificata con i "cambiamenti nella strategia di creazione di valore da parte dell'impresa fondatrice" (11 casi), a conferma di come il cambiamento sia indotto più dall'impresa che da fattori esogeni. Solo in quattro casi le ragioni del cambiamento sono messe in relazione con la "riduzione delle risorse pubbliche e la crisi del welfare". Per quanto riguarda le altre motivazioni si registrano cambiamenti esigui come nel caso dettato dalla "crisi economica" (solo 2 casi), o in quello legato ai "cambiamenti demografici, all'invecchiamento della popolazione e ai cambiamenti nelle strutture familiari", o, in ultimo, il caso collegato ai "cambiamenti climatici e ambientali" (1 solo caso) mentre nessuna delle fondazioni ha scelto la ragione "immigrazione e multiculturalismo".

Un aspetto collegato al precedente e discusso nell'ambito della ricerca suddetta ha riguardato l'intenzione delle FI, nel prossimo triennio (2019-2021), di rafforzare la partnership con altre istituzioni e/o organizzazioni per costituire reti stabili; in tal senso, il 70% del campione ha risposto che intende rafforzare la partnership con altri attori, mentre il 42% delle fondazioni ha dichiarato di voler intraprendere nei prossimi tre anni dei cambiamenti nelle modalità di intervento e/o nel settore d'intervento. Entrando in maniera più specifica fra i miglioramenti auspicati nei prossimi 3 anni dalle fondazioni, emerge che circa la metà del campione (48%) pensa che debba essere cambiata la comunicazione (30 fondazioni), mentre percentuali minori riguardano le fondazioni che mirano a migliorare la capacità di progettare nel lungo periodo (34% pari a 21 FI) e la modalità di valutazione dei progetti (31% e 19 FI). Il 22% ritiene che si debba rafforzare il raccordo con gli altri attori presenti sul territorio (14 FI), ed un altro 22% (14 FI) auspica una maggiore focalizzazione su un numero selezionato di interventi. In linea generale, si può affermare che, accanto al fronte comunicativo, la conoscenza delle fondazioni risultata carente anche da parte delle stesse imprese fondatrici; in generale, infatti, sembra evidenziarsi la necessità di un orientamento verso un modello di filantropia strategica che superi la frammentazione degli interventi (maggiore focalizzazione su aree/problemi e progettazione di lungo periodo), rafforzi i legami con altri stakeholder e ponga sempre più seriamente il problema della valutazione degli interventi.

Nel prossimo triennio tra le fondazioni di impresa che ritengono che cambieranno attività (39 casi) 13 intendono "progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri soggetti non profit" e 10 "promuovere ricerche, studi, conferenze in campo economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico, in collaborazione con centri di ricerca e università". Scarso risulta, infine, l'interesse verso la "realizzazione diretta di servizi di pubblica utilità, gestendo strutture sanitarie, assistenziali o culturali (2 FI) e la "fornitura ai dipendenti e soci dell'impresa di servizi assistenziali, sanitari, previdenziali e ricreativi (2 FI). In una posizione intermedia, invece, si trovano quelle fondazioni che intendono "stimolare/finanziare, anche con bandi, progetti di organizzazioni non profit su temi di interesse" (7 FI) e quelle che ritengono prioritario "erogare contributi e sussidi filantropici, anche con bandi, ad altri soggetti, persone e organizzazioni non profit" (5 FI).

Infine, una riflessione deve essere fatta sugli ostacoli che possono ostacolare il cambiamento delle FI. Tra gli ostacoli burocratici/legislativi che frenano l'attività delle fondazioni sono stati segnalati alcuni problemi nella normativa nazionale, come il continuo mutamento della normativa civilistica e fiscale, che determina uno stato di costante incertezza; l'incidenza dell'IVA; la confusione sulla deducibilità di alcune spese. Non sono stati segnalati invece problemi relativi alla globalizzazione della filantropia e alle normative internazionali, probabilmente perché, le FI operano in una prospettiva ancora molto nazionale (Breen, 2018). Altri sono invece di natura organizzativa, come "ereditare i processi e il sistema di controllo dell'impresa pur essendo una struttura piccola", o "la mancanza di un esperto legale all'interno dell'organico". Ci sono però anche 9 fondazioni tra le rispondenti a questa domanda che dichiarano di non riscontrare ostacoli particolari.

La ricerca delle Fondazioni Bracco e della Sodalitas (2019) auspica, in definitiva, una filantropia sempre più efficace. Gli auspici che le fondazioni di impresa rivolgono al futuro e i cambiamenti che intendono mettere in atto riguardano aspetti presenti nel più ampio dibattito sul Terzo Settore, ad esempio comunicare meglio quello che si fa, passare ad una progettazione di lungo periodo, accrescere la focalizzazione dei propri interventi. La filantropia strategica, che riguarda diversi di questi aspetti sopra citati, si collega ad 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 (Porter e Kramer, 2006). 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. In particolare, per il contesto italiano l'applicabilità di tali concetti 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. (Boesso e Cerbioni, 2017)

Gli ostacoli al cambiamento strategico possono essere interni all'impresa, come ad es. nei rapporti con il management aziendale, oppure sono relativi all'esiguità delle risorse umane ed economiche, ed ancora il problema della resistenza al cambiamento spesso è legato alla mancanza di un ricambio generazionale. Il tema della convergenza tra obiettivi filantropici e di business, e dunque dell'allineamento strategico tra obiettivi dell'impresa e obiettivi della fondazione, appare problematico da implementare ma anche da comunicare (Porter e Kramer, 2002). Si consideri ad esempio che, seppure in minima parte, le fondazioni di impresa ricercano finanziamenti anche all'esterno dell'impresa. Emerge dunque la difficoltà di conciliare, in un contesto molto diverso da quello anglosassone, il mondo profit col non profit, troppo spesso visti ancora come antagonisti, per cui c'è una sorta di resistenza alla convergenza sia da parte del non profit, secondo cui alcuni termini come "mercato" sono addirittura demonizzati, sia da parte del profit, che ha poca conoscenza del mondo non profit, spesso identificandolo soltanto con la *charity*. (Fondazione Bracco-Sodalitas, 2019)

Gli orientamenti della filantropia d'impresa: fattori di successo, complessità e impatti percepiti

Non tutte le imprese interpretano il concetto di filantropia corporate allo stesso modo determinando l'adozione di orientamenti differenti, ma ciononostante, la pratica della filantropia strategica, basata sulla definizione di obiettivi chiari, sulla pianificazione delle attività, sulla responsabilizzazione delle parti coinvolte e su valutazioni rigorose, negli ultimi decenni si è sostanzialmente diffusa. Questo soprattutto in risposta alla crescente complessità, al dinamismo e all'incertezza che connotano l'attuale scenario socio-economico e demografico, in particolare a livello europeo. In tali contesti, l'adozione di un orientamento strategico e lo sviluppo di approcci sistematici per la comprensione delle dinamiche in gioco, consentono di massimizzare i ritorni e il controllo dei rischi. Le modalità di gestione della filantropia, dunque, sono cruciali nel determinare la capacità delle imprese di raggiungere gli obiettivi attesi e beneficiare dei risultati.

In tale contesto si possono individuare quattro orientamenti alla filantropia d'impresa. (Dynamo Academy, 2019) Un primo approccio è di tipo reattivo, attuato in risposta ad una richiesta specifica da parte di una categoria di stakeholder e, quindi, funzionale a raggiungere obiettivi quali la gestione del consenso o il mantenimento della licenza ad operare. Un secondo tipo è quello strategico, che favorisce l'innovazione e/o la creazione di nuove opportunità competitive e di mercato contribuendo ai risultati di business, allo sviluppo di un clima favorevole con gli stakeholder di riferimento, congiuntamente al raggiungimento di impatti sociali rilevanti, attraverso una sinergia con gli obiettivi aziendali e in settori attigui e/o collegati a quello in cui l'impresa è attiva. Un terzo orientamento, è quello solidaristico con finalità prettamente sociali a favore di una causa ritenuta rilevante a prescindere dall'allineamento con le strategie e l'operatività dell'impresa. Infine, abbiamo l'orientamento di tipo trasformativo, volto a determinare un cambiamento nel settore, nel mercato o nel contesto in cui l'azienda opera, adottando una prospettiva di sistema.

Con riferimento al contesto italiano, una recente ricerca sulla filantropia aziendale in Italia (Dynamo Academy, 2019) conferma in crescita il numero di imprese che adottano un orientamento strategico nella gestione dei progetti di filantropia corporate (dal 59% registrato nella prima edizione al 74% per l'edizione corrente). In particolare, nel corso del 2018 circa il 30% delle imprese del campione ha dichiarato di adottare sempre un approccio strategico cui si somma un ulteriore 44% che ha dichiarato di adottare spesso il medesimo approccio. Si mantiene stabile rispetto ai valori registrati nelle precedenti edizioni la percentuale di imprese che prediligono orientamenti filantropici nella gestione dei progetti. Circa il 70% delle imprese incluse nel campione, infatti, ha dichiarato di adottare questo tipo di approccio spesso o sempre. Significativa la variazione nella percentuale di imprese che hanno scelto spesso o sempre per la filantropia corporate un orientamento trasformativo (49%); un dato in crescita di circa 10 punti rispetto all'edizione 2018 e di 20 rispetto a quella 2017. Resta limitato il ricorso alla filantropia reattiva, utilizzata spesso o sempre dal 39% delle imprese, mentre una percentuale analoga di imprese (38%) ha dichiarato di non aver mai seguito tale approccio o di averlo fatto raramente.

Il raggiungimento degli obiettivi attesi dagli investimenti filantropici e l'ottenimento dei benefici connessi in termini, ad esempio, di capacità innovativa, licenza di operare, visibilità, identificazione di soluzioni efficaci a problemi sociali complessi, sono correlati all'esistenza di condizioni facilitanti all'interno dell'organizzazione e nella relazione con gli stakeholder. Per questo, più ci si avvicina a un modello di gestione strategica della filantropia più è rilevante che si attribuiscono ruolo e responsabilità organizzative alla funzione delegata, nonché che si ottenga l'appoggio della dirigenza e il coinvolgimento attivo di tutte le parti in gioco attraverso meccanismi strutturati di dialogo. Nel corso del 2018, infatti, il buon esito emerso nell'avvio e nella

gestione dei progetti realizzati dalle imprese del campione è dipeso dalla configurazione del rapporto con le organizzazioni beneficiarie. Il fattore facilitante per eccellenza, su cui converge il parere dei rispondenti, riguarda l'allineamento fra gli obiettivi delle parti coinvolte. Questo punto, emerso come il primo fattore di successo anche nelle precedenti edizioni, rappresenta la preconditione per il funzionamento della relazione e per il buon esito del progetto. (Dynamo Academy, 2019)

Le capacità organizzative degli enti non profit supportati rappresentano il secondo elemento per importanza nel facilitare l'avvio e la gestione dei progetti filantropici. Seguono la partecipazione diretta dell'impresa alla realizzazione del progetto, la definizione di un sistema di monitoraggio e il trasferimento di competenze ai destinatari delle erogazioni. Le risposte contenute nella ricerca suggeriscono due riflessioni. La prima riguarda il modo in cui la filantropia corporate sta evolvendo. In particolare, si conferma il trend che vede le imprese italiane interessate a sostenere progetti che consentano loro una partecipazione attiva, sperimentando soluzioni condivise e avviando processi di trasferimento delle proprie competenze ai destinatari delle erogazioni. La seconda riflessione riguarda più direttamente le organizzazioni non profit. In particolare, i risultati della ricerca indicano quali siano i cambiamenti da affrontare per creare relazioni di lungo periodo con le imprese. Si tratta di avvicinare le organizzazioni non profit alle logiche tipiche della gestione d'impresa, attraverso lo sviluppo di competenze di natura organizzativa o una cultura più profonda della misurazione dei risultati ottenuti. Interessante notare che il ritorno economico continui a rivestire un ruolo estremamente marginale per le imprese coinvolte in progetti di filantropia corporate, mentre si rafforzano ulteriormente le aspettative, rispetto alle iniziative di *giving*, in termini di ritorno più ampio e articolato. (Dynamo Academy, 2019)

Se si guarda alle difficoltà incontrate nella realizzazione dei progetti, la limitatezza di risorse è il principale ostacolo, crescendo in rilevanza rispetto alla rilevazione precedente. A tale proposito è utile sottolineare come, nelle rilevazioni precedenti, i risultati aziendali fossero menzionati quali motivazioni principali di una previsione di contrazione nell'ammontare di risorse da dedicare al *giving*. L'assenza di appropriate opportunità di collaborazione e il mancato appoggio del dipartimento di afferenza sono altri elementi che contribuiscono all'incremento delle difficoltà nell'avvio e nella gestione delle relazioni con le organizzazioni non profit. Questi aspetti pongono nuovamente l'attenzione sulle competenze che le organizzazioni non profit devono sviluppare per potersi relazionare proficuamente con le imprese e sulla necessità di orientare i progetti filantropici in una prospettiva strategica in modo da stimolare il coinvolgimento interno. (Dynamo Academy, 2019)

Un altro ostacolo è legato alla percentuale ancora limitata di FI (2,8%) rispetto al totale delle Fondazioni italiane (Fondazione Sodalitas 2009). 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 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, come ad esempio le FI, continuando a prediligere l'erogazione di finanziamenti occasionali e generalmente su richiesta, sicuramente una modalità più flessibile e senza impegni di lungo periodo. Le FI nascono, infatti, generalmente da grandi imprese, poiché richiedono ingenti risorse economiche. In Italia restano dunque una minoranza e sono per lo più legate a grandi gruppi societari o ad aziende storiche familiari (come ad es. 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. Un terzo fattore, infine, è identificabile nella bassa innovazione delle imprese italiane e, di conseguenza, nella modesta diffusione della *Corporate Social Responsibility*, le cui azioni 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. In ambito internazionale, ad esempio, si stanno diffondendo strategie volte a creare nuove forme di relazione tra impresa fondatrice e FI, non solo come canale tramite cui migliorare la reputazione dell'impresa, ma anche come uno strumento per migliorare il *know how* aziendale. (Lodi Rizzini e Noia, 2017)

Per quanto riguarda gli impatti percepiti (Dynamo Academy, 2019) si evince che la maggioranza dei rispondenti ha dichiarato un beneficio di natura reputazionale come conseguenza delle attività filantropiche realizzate. A questo si aggiunge la percezione di miglioramento della qualità delle relazioni con gli stakeholder. L'80% dei rispondenti, infatti, ha dichiarato un impatto sull'incremento della fiducia da parte dei clienti e degli altri stakeholder, dato allineato con quanto osservato in precedenza, e il 59% ha ravvisato un miglioramento della capacità di fornire risposte alle richieste e ai bisogni del proprio network di interlocutori. È indubbio che la filantropia corporate continui a rivestire un ruolo di primo piano, dunque, nell'accumulazione di capitale

relazionale, ossia nel miglioramento della qualità e quantità delle relazioni con i differenti stakeholder che in vario modo si interfacciano con le imprese. Il coinvolgimento attivo nella realizzazione di progetti sociali in collaborazione con gli enti del Terzo settore segnala, infatti, all'interno e all'esterno dei confini aziendali un'attitudine al dialogo, accompagnata da un forte senso di responsabilità nei confronti dei territori di riferimento. La filantropia corporate diviene dunque un investimento nella protezione di risorse scarse e difficilmente acquisibili ed imitabili dai concorrenti, quali la fiducia e il consenso dei propri stakeholder.

In controtendenza, l'imitazione dei concorrenti non risulta un driver trainante nella propensione delle imprese al *giving*, mentre le stesse esprimono la volontà di proporre e gestire progetti in linea con la propria identità organizzativa e i propri obiettivi. Si riduce anche la percentuale di imprese che ha percepito benefici connessi all'acquisizione di competenze, risorse e conoscenze dalle relazioni con le organizzazioni non profit. Analogamente, si osserva una riduzione nella percentuale di quanti hanno riscontrato un impatto sul cambiamento delle logiche di settore in materia di responsabilità sociale e sostenibilità. Ancora poco sentito l'impatto della filantropia corporate sull'innovazione e sull'apertura di nuovi mercati.

Mettendo in relazione i benefici percepiti con i diversi orientamenti alla filantropia adottati dalle imprese del campione, l'approccio strategico e quello trasformativo si contraddistinguono per i maggiori impatti sull'acquisizione e sul mantenimento del capitale relazionale. Gli orientamenti trasformativi emergono altresì come trainanti sia nell'acquisizione delle competenze, sia nel modificare le logiche di settore in materia di responsabilità sociale e sostenibilità. Adottare un approccio trasformativo, inoltre, porta al miglioramento delle capacità di rispondere alle richieste degli stakeholder, in quanto implica una maggiore propensione al coinvolgimento dei propri interlocutori e alla concertazione di soluzioni condivise.

Per quanto riguarda la misurazione degli impatti, la ricerca citata ha confermato l'impegno delle imprese italiane nel monitoraggio e misurazione a supporto dei processi decisionali, allocativi e di valutazione dei risultati raggiunti attraverso i propri investimenti filantropici. Rispetto alla precedente edizione risulta maggiore la propensione alla misurazione sia per il monitoraggio delle attività realizzate (*output*) (75% dei rispondenti vs. 53% nel 2018), sia dei cambiamenti generati per i beneficiari degli interventi, resi possibili grazie all'investimento filantropico (*outcome*) (59% dei rispondenti vs. 46% nel 2018). La decisione di misurare per gestire al meglio i processi erogativi non è selettiva. Nel 55% dei casi, infatti, i rispondenti hanno riportato di applicare la misurazione a tutti i progetti, indipendentemente dalla dimensione dell'erogazione. Per quanto riguarda l'applicazione della misurazione durante il ciclo di vita di ciascun progetto, il 51% dei rispondenti dichiara di utilizzare i dati di misurazione sia per finalità interne di gestione che per finalità esterne di comunicazione. Le imprese che dichiarano di utilizzare i dati esclusivamente per finalità interne sono pari al 26% del campione, mentre soltanto il 6% utilizza tali dati per il solo scopo di comunicazione istituzionale o commerciale. Tale evidenza rafforza l'emergere di una concezione evoluta della filantropia, come investimento e opportunità di crescita, piuttosto che occasione di visibilità esterna e promozione del brand.

Le evidenze empiriche e la pratica manageriale sono sempre più concordi nell'evidenziare i benefici connessi all'adozione di una concezione evoluta della filantropia, quale laboratorio creativo per modalità integrate di impatto sociale, ambientale e competitivo. Le sfide poste dai contesti mutevoli e incerti entro cui le imprese operano sono sempre più complesse. È in tal senso che ci si aspetta che gli approcci alla filantropia evolvano per consentire alle imprese di tenere il passo.

Tra le tendenze in atto a livello internazionale, di seguito indicate e che sono emerse dalla ricerca *Corporate Giving in Italy* (Dynamo Academy, 2019), merita menzione anzitutto l'adeguamento crescente a modelli di gestione che vedono nella filantropia l'opportunità di catalizzare cambiamenti più ampi e allineati con la missione e gli obiettivi strategici perseguiti. In altre parole, la filantropia rappresenta la chiave di lettura e lo strumento per concretizzare l'orientamento valoriale dell'impresa e renderne visibile l'attivismo e i benefici sociali generati.

Il dibattito è intenso, anche, sull'opportunità di non considerare più solo l'erogazione liberale quale modalità privilegiata per determinare benefici sociali e ambientali. Le imprese stanno sperimentando strategie innovative di generazione degli impatti, supportando, non solo economicamente ma con know-how e capacità progettuale, imprese sociali e iniziative imprenditoriali che utilizzino, anche, approcci commerciali per superare alcuni limiti delle organizzazioni non profit, internalizzando l'obiettivo sociale, rendendolo più sostenibile nel tempo e replicabile nello spazio. In questo contesto, l'*impact investing* rappresenta uno dei più recenti strumenti nella cassetta degli attrezzi della filantropia corporate. Alla luce dei cambiamenti citati, quindi, il passaggio a una concezione più evoluta di *corporate giving* non può che passare attraverso sviluppi organizzativi e procedurali in grado di sostenerne la fattibilità e la capacità di raggiungere i risultati attesi.

Un'altra tendenza testimoniata dalla ricerca citata riguarda la filantropia corporate come parte di un più ampio disegno di impatto sociale e ambientale dell'impresa nel contesto entro cui opera, in allineamento

con le priorità di business. Tale risultato è ancora più importante alla luce degli studi che evidenziano come il successo e la sostenibilità delle iniziative di *corporate giving* dipenda dal sostegno e dalla partecipazione attiva da parte della leadership aziendale, attraverso l'integrazione del senso di responsabilità e l'orientamento sociale nelle logiche di business e nei connessi modelli.

A conferma delle precedenti edizioni della ricerca, anche per il 2019 emerge la percezione della relazione con le organizzazioni del Terzo settore come una forma di collaborazione, al pari di accordi o alleanze, finalizzata al raggiungimento di obiettivi rilevanti per entrambe le parti. Nella ricerca (Dynamo Academy, 2019), si è deciso di approfondire la propensione alla collaborazione lungo il ciclo di vita di un progetto filantropico, dall'identificazione del bisogno sociale alla fase di crescita e *scale-up*. In particolare, l'intensità della collaborazione tende a essere elevata nelle fasi iniziali di progettazione, con particolare riferimento alla mappatura dei bisogni e, soprattutto, alla definizione degli obiettivi. L'autonomia delle organizzazioni supportate risulta prevalere, invece, nelle fasi attuative. Il coinvolgimento delle aziende è minimo nella definizione degli indicatori per il monitoraggio, mentre l'esecuzione del monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi sono sviluppate congiuntamente. Meno spazio alla collaborazione si riscontra infine nell'estensione dell'ambito dei progetti (*scale up*) al termine della collaborazione.

Un'ulteriore tendenza emergente riguarda la partecipazione a iniziative multi-stakeholder per la realizzazione di progetti di sviluppo sociale a più ampio raggio e portata internazionale e per la ricerca di soluzioni condivise alle sfide globali complesse. Il 51% del campione di imprese hanno continuato, avviato o progettato di avviare la partecipazione a tali iniziative, attestando l'attenzione verso un'assunzione di responsabilità nella ricerca di soluzioni a problemi socio-ambientali complessi e transnazionali. A ulteriore conferma, il 46% delle imprese del campione ha dichiarato di aver tenuto in considerazione il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dalle Nazioni Unite nella pianificazione delle iniziative di *giving corporate*. A queste si aggiunge il 4% delle imprese, per cui l'integrazione degli obiettivi è in programmazione per il prossimo anno, e il 20% dei rispondenti per cui l'adeguamento alla griglia di SDGs è in fase di valutazione ma non ancora programmata. (Dynamo Academy, 2019)

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, 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, dall'altro lato verso l'esterno dell'impresa 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 (ad es. enti non profit, organizzazioni di volontariato, ecc.) tramite le proprie FI. Già qualche anno fa una ricerca sulle FI per i giovani le aveva riconosciute come uno dei soggetti su cui si basa il cosiddetto *secondo welfare* che dovrebbe integrare il sistema di welfare pubblico, in forte ridimensionamento. (Lodi Rizzini e Noia, 2017)

I beni e i servizi di welfare forniti dalle FI, in maniera diretta o indiretta, sono molteplici. Le caratteristiche e le 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 FI a investire in quelle aree percepite come di maggiore gravità/urgenza; dalle riforme legislative. Attraverso l'analisi dei bilanci di alcune delle principali FI italiane, sulla base di un recente studio, sono state individuate in particolare le seguenti aree di intervento: integrazione, salute, istruzione, giovani, povertà ed esclusione sociale, disabilità, housing, agricoltura sociale. (Lodi Rizzini e Noia, 2017)

Integrazione

Si tratta di un'area di intervento piuttosto recente ma che sta acquisendo spazio in risposta alla crescita dei flussi migratori. Numerose FI 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, ecc.).

In tale ambito la Fondazione Bracco ha elaborato tre progetti legati al Comune di Baranzate, alle porte di Milano, il Comune più multietnico d'Italia (33% di migranti residenti su 11mila abitanti e 72 etnie diverse) e, quindi, un luogo particolarmente adatto alla sperimentazione di nuovi modelli di convivenza e integrazione

tra culture previsti dell'Agenda ONU 2030, con particolare riferimento agli obiettivi della riduzione delle disuguaglianze all'interno e tra i Paesi e alla sostenibilità delle città e delle comunità. Il primo progetto, denominato *InOltre*, ha l'obiettivo di creare un nuovo "centro" nella città di Baranzate, dedicato a cultura, servizi e imprenditorialità sociale per sostenere una nuova fase di crescita, in cui la comunità sia protagonista e generatrice del proprio percorso di cambiamento, e proiettare oltre i confini del quartiere un modello di rigenerazione basato su accoglienza, solidarietà e multiculturalità. Il secondo progetto multistakeholder, *Kiriku - A scuola di inclusione*, si propone di creare, durante l'arco di tre anni, una comunità educante, attraverso l'arricchimento dei servizi educativi e sanitari, l'ampliamento delle opportunità di apprendimento informale e il coinvolgimento di tutta la comunità nella cura delle famiglie più fragili. Il terzo progetto, *Oltre i margini*, nasce a sostegno dell'inclusione socio-economica e della tutela della salute di soggetti vulnerabili con l'obiettivo di coinvolgere oltre 2.200 persone. L'azione, ampia e integrata, poggia sulla promozione di due diritti fondamentali, salute e lavoro. Obiettivo del progetto è di migliorare le condizioni di vita dei migranti residenti a Baranzate attraverso la promozione di un modello lavorativo inclusivo, supportando le donne nella quotidianità lavorativa nella sartoria multi-etnica Fiori all'Occhiello, introducendo lo strumento del *migrant mentoring*, creando servizi extra-scolastici di sostegno e incentivando la creazione di luoghi d'incontro per donne e operando al contempo per dare risposta ai nuovi bisogni sanitari del Comune di Baranzate, offrendo servizi di assistenza pediatrica, sensibilizzazione e informazione.

Altro esempio interessante è quello della Fondazione Adecco, che ha messo in cantiere quattro metodologie d'intervento specifiche per i rifugiati richiedenti asilo. La prima riguarda il progetto *Safe in* che ha l'obiettivo dell'inclusione lavorativa dei rifugiati attraverso percorsi di educazione al lavoro e formazione professionale fino all'inclusione in contesti lavorativi. La seconda, è collegata al progetto multistakeholder e multilivello *MEP-Modelling employability process for refugees* che consolida una metodologia di sviluppo per il processo di inclusione lavorativa di persone titolari di protezione internazionale sperimentata sul campo da tre anni grazie alla partnership di Fondazione Adecco e UNHCR (l'Agenzia delle Nazioni Unite per i rifugiati) ed ha l'obiettivo di offrire nuovi strumenti agli/alle operatori/operatrici per l'accoglienza dei rifugiati al fine di facilitare e consolidare il processo di inclusione lavorativa dei beneficiari. Un'ulteriore modalità d'intervento si basa sul progetto *Commit* per favorire l'integrazione dei rifugiati reinsediati in Croazia, Italia, Portogallo e Spagna, in linea con il programma comune di reinsediamento lanciato dall'Unione Europea nel 2013. Il progetto riconosce che l'integrazione dei rifugiati reinsediati dipende sia dalla messa in atto di determinate condizioni strutturali, che dalla promozione dello scambio reciproco tra i rifugiati reinsediati e le comunità ospitanti. Un partenariato multilivello e multilaterale tra autorità centrali e locali, società civile, settore privato, organizzazioni internazionali e cittadini risulta dunque fondamentale per favorire l'integrazione dei rifugiati reinsediati. Il quarto intervento riguarda il progetto *Work in bike* che si propone di rispondere ai bisogni di inclusione che caratterizzano le persone titolari di protezione internazionale e richiedenti asilo per le quali è più difficoltoso raggiungere il mondo del lavoro e permanervi e per questo necessitano di un supporto personalizzato che passa anche dalla valorizzazione della diversità in azienda e dalle sensibilizzazioni che Fondazione Adecco promuove ogni giorno per valorizzare l'inclusione nel mondo del lavoro.

Per favorire l'integrazione scende in campo anche il microcredito attraverso la Fondazione Grameen Italia. Grazie all'accordo con l'Università di Bologna gli studenti titolari di protezione internazionale potranno ottenere un piccolo prestito agevolato per iscriversi ai corsi di laurea o laurea magistrale. Il progetto *Grameen Italia fo refugees*, infatti, offre agli studenti rifugiati la possibilità di accedere ai corsi universitari e ai benefit a loro dedicati; l'opportunità di proseguire gli studi e ricostruirsi un futuro; la possibilità di superare il problema legato al pagamento delle tasse di immatricolazione ai corsi universitari.

Salute

La promozione della salute e l'assistenza sanitaria costituiscono storici ambiti di interesse filantropico, anche se in Italia, a differenza di altri contesti internazionali, la presenza di un Servizio Sanitario Nazionale che garantisce l'assistenza sanitaria a tutti i cittadini, ha portato le FI 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). (Lodi Rizzini e Noia, 2017)

Nel campo della sanità, grazie alla collaborazione tra AIMaC (l'Associazione italiana per i malati di cancro) e Fondazione IBM Italia, è nato *Filos*, un assistente virtuale, basato sull'intelligenza artificiale di IBM Watson, che rappresenta una delle prime applicazioni di tecnologia per migliorare l'accesso alle informazioni per i malati di cancro e le loro famiglie. Il progetto fa parte del programma IBM Impact Grant Program,

introdotto nel 2010 e progettato per aiutare le organizzazioni non profit a utilizzare la propria infrastruttura IT in modo più efficace o ad arricchire le proprie capacità tecnologiche e manageriali. I progetti sostenuti da IBM Impact Grants offrono consulenza e software specificamente progettati per supportare organizzazioni educative e non profit nei loro sforzi al servizio delle nostre comunità. Questo progetto mira a migliorare l'efficacia della comunicazione da parte di AIMaC. Il sito web dell'Associazione è riconosciuto come fonte autorevole e aggiornata di informazioni sul cancro. Grazie ad un consulente virtuale, abilitato dalla tecnologia IBM Watson, sarà possibile integrare le funzionalità del sito web fornendo ai pazienti risposte tempestive e in modo più mirato ed efficace. Il progetto consente ad AIMaC di rafforzare la sua capacità di comunicare con gli ammalati, amplificando e aumentando ciò che ora viene offerto alla comunità attraverso il prezioso lavoro dei suoi volontari. L'Assistente Virtuale non è una semplice chatbot addestrata su un argomento, ma il primo operatore che consente ad AIMaC di attivare, integrandolo nel sito web, un ulteriore canale di contatto informativo con i suoi utenti, che sarà in grado di rispondere tempestivamente H24 alle richieste di informazioni attraverso la comprensione del linguaggio naturale e l'elaborazione di risposte, partendo dalla ricchezza di conoscenze sapientemente preparate negli anni da AIMaC e contenute nei suoi opuscoli informativi.

Istruzione

Anche questa è tradizionalmente un'area di interesse filantropico. Le numerose attività portate avanti dalle FI 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. Il terzo gruppo, comprende infine quei progetti con cui le FI finanziano strumenti volti a innovare le modalità di formazione e apprendimento, spesso facendo leva sull'utilizzo delle nuove tecnologie.

Fondata nel 1966 e operativa dal 1967 la Fondazione Agnelli dal 2008 concentra primariamente il suo impegno nel settore dell'educazione e dell'istruzione, percepito come indispensabile al fine di migliorare la qualità della vita, la coesione sociale e il benessere, in termini economici e di auto-realizzazione, degli individui. In tale ambito, infatti, in occasione del cinquantesimo anniversario della Fondazione, è stato lanciato il progetto *Il futuro è*, un format per immaginare il domani. Tale progetto, infatti, attraversa in maniera trasversale diverse aree di intervento, quali ad esempio il lavoro, i giovani, le generazioni, la tecnologia e l'ambiente, il mondo, la fede, il cibo, la salute, il Made in Italy, la povertà, la ricerca, l'informazione, la scienza, il clima, la sostenibilità, l'arte, la cultura, i sentimenti e molto altro ancora.

Nel campo delle politiche scolastiche, *Combo* è il laboratorio didattico della Fondazione Agnelli, pensato per gli studenti e i docenti di tutte le scuole di Torino e del Piemonte, realizzato insieme a diversi partner e avviato nell'ambito di uno specifico protocollo d'intesa pluriennale con l'Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte. Al mattino, Combo offre laboratori di didattica innovativa per classi di scuola primaria, secondaria di I grado e secondaria di II grado, mentre al pomeriggio, corsi di formazione per insegnanti e docenti dei diversi gradi scolastici, la cui partecipazione è gratuita. Tutti i laboratori insistono in particolare nelle discipline matematiche, scientifiche, tecnologiche ed economiche e non sono solo laboratori "di robotica", ma soprattutto laboratori "con la robotica", dove i supporti tecnologici sono al servizio di una modalità di apprendimento nuova, inconsueta e anche coinvolgente delle materie che si studiano a scuola. I laboratori si propongono anche il rafforzamento di alcune competenze trasversali, come la capacità di cooperare efficacemente all'interno di un gruppo di lavoro e il *problem-solving*. Ogni laboratorio propone, infatti, agli studenti di risolvere compiti di realtà, per i più grandi anche legati a simulazioni di esperienze lavorative. In tale ambito, le tre proposte laboratoriali per l'anno scolastico 2019-20 sono:

- **Robo-Abaco**, per la scuola primaria (classi III, IV e V) e affronta temi di Matematica;
- **Robo-Coop.**, per tutte le classi di scuola secondaria di I grado e affronta temi legati alla Tecnologia e alla Matematica, con una specifica attenzione ai principi generali del metodo scientifico;
- **Robo-Cartesio**, per tutte le classi di scuola secondaria di II grado e affronta temi di Matematica, con qualche collegamento alla Fisica e all'Economia.

Per celebrare i suoi 25 anni di attività la Fondazione IBM Italia ha lanciato l'iniziativa *25X25 Talenti - tecnologie e competenze al servizio del sociale* un bando per stimolare la creatività di 25 giovani che, mediante

le nuove tecnologie, abbiano così la possibilità di affrontare diverse tematiche sociali rilevanti per lo sviluppo del Paese. Nell'ambito del progetto saranno selezionati laureati magistrali o laureandi magistrali (con massimo 3 esami mancanti per la laurea), con l'obiettivo di offrire loro l'occasione di confrontarsi con professionisti esperti di tecnologia e grazie al loro aiuto affrontare una sfida progettuale che indirizzi verso questioni di rilevante interesse sociale. I 25 talenti saranno coinvolti in un'esperienza innovativa che comprende una settimana residenziale e quattro di lavoro a distanza, seguiti da tutor, per finalizzare un *project work* e dimostrare il loro talento e l'innovatività delle proprie idee.

Nel campo del potenziamento delle strutture, 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 (Lodi Rizzini, 2017).

Giovani

Quello dei giovani è diventato uno dei principali settori di interesse delle FI italiane, sia per effetto della crisi e della conseguente diffusione della “questione giovanile”, sia per colmare le lacune del nostro sistema sociale, fortemente sbilanciato a sfavore delle nuove generazioni. Il nostro, infatti, è uno dei Paesi con il più alto tasso di Neet e giovani disoccupati, così come confermano gli ultimi dati ISTAT, secondo i quali al 2018, in Italia i giovani inattivi (NEET) nella fascia d'età 15-29 anni sono pari a 2.116.000, rappresentando il 23,4% del totale dei giovani della stessa età presenti sul territorio.

La Fondazione De Rigo, fondazione d'impresa nata per volontà dell'omonimo gruppo leader nel settore dell'occhialeria, ha promosso, nel corso del 2019, differenti progetti in campo sociale. Uno dei progetti è *A call from the H.E.ART* (acronimo di Health Education and Art for Youth). Attraverso tale iniziativa la Fondazione vuole supportare progetti di associazioni presenti sul territorio nazionale rivolti ai giovani, con particolare attenzione agli ambiti della salute e volontariato oppure dell'arte e della formazione. Operativa dal 2018, la Fondazione fornisce supporto ai giovani affinché possano godere dei diritti inalienabili alla salute e all'istruzione stimolando inoltre lo sviluppo delle loro personalità individuali mediante la sovvenzione di attività artistiche e culturali.

Un altro progetto in favore dei giovani elaborato dalla Fondazione De Rigo, riguarda l'impegno contro il bullismo ed il cyberbullismo, denominato *Men in black*. Attraverso tale iniziativa si intende rendere il percorso di aiuto e supporto accessibile a tutti al fine di aumentare il numero delle vittime di bullismo e cyberbullismo che si rivolgono ad un percorso di aiuto e supporto, sensibilizzare il personale delle scuole, gli alunni e i loro genitori, nel territorio interessato dal progetto; riabilitare psicologicamente e pedagogicamente le vittime di bullismo e cyberbullismo, ottenere, infine, l'eventuale risarcimento richiesto e la condanna dei responsabili delle violenze.

Un'altra iniziativa da segnalare riguarda la quarta edizione del concorso *Youth in Action for Sustainable Development Goals*, la call for ideas promossa da Fondazione Italiana Accenture, Fondazione Eni Enrico Mattei e Fondazione Allianz UMANAMENTE con l'obiettivo di premiare le migliori idee volte al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Il concorso, dedicato a giovani under 30, mette in palio 20 stage retribuiti per i vincitori e alcuni premi speciali come, 5.000 € in formazione, un viaggio a New York per presentare il proprio progetto alla International Conference on Sustainable Development, un'esperienza formativa di una settimana in un Paese produttore di caffè, l'accesso preferenziale alla piattaforma Youth Solutions Hub, che connette giovani innovatori da tutto il mondo. Il concorso nasce dalla consapevolezza del potenziale trasformativo dei giovani a favore dell'implementazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e per questo Youth in Action li chiama a confrontarsi in prima persona con le principali sfide economiche, sociali e ambientali che abbiamo di fronte, con l'obiettivo di elaborare soluzioni innovative, ad alto impatto sociale e tecnologico e di contribuire al raggiungimento degli SDGs.

Sempre nel campo delle iniziative a favore della condizione giovanile, la Fondazione Allianz Umanamente, nel 2020, ha elaborato il progetto filantropico *Impariamo dall'eccellenza* ideato con l'obiettivo di offrire a ragazzi in situazioni di difficoltà e con alle spalle storie difficili, la possibilità di vivere un percorso pensato per imparare un mestiere, offrendo loro un'esperienza educativa e formativa presso strutture ricettive italiane di eccellenza, che grazie al Progetto diventano reali aziende formative. Il progetto è rivolto a giovani

in situazioni di difficoltà e con alle spalle storie difficili, che hanno talenti, attitudini e una grande passione in campo alberghiero.

Altre iniziative interessanti sono quelle elaborate dalla Fondazione Adecco. Il primo progetto, denominato *Lavoro di squadra* si pone come obiettivo quello di ridurre il fenomeno dei NEET, offrendo loro un'opportunità di orientamento professionale e ricerca del lavoro. Nello specifico il progetto offrirà ai ragazzi l'opportunità di partecipare ed essere coinvolti in pratiche sportive, percorsi laboratoriali innovativi, incontri in aula di empowerment e orientamento al lavoro con l'obiettivo di attivare e motivare i giovani per supportare il loro reinserimento formativo o lavorativo. Il secondo, denominato *MI-4maMI*, ha come obiettivo lo sviluppo dell'occupazione giovanile attraverso una formazione di qualità, finalizzata all'acquisizione di reali competenze tecnico-professionali spendibili concretamente nelle varie realtà lavorative coinvolte. Il terzo progetto, *AllenaMenti per il futuro*, ha come obiettivo l'inclusione nel mondo del lavoro dei giovani che vivono situazioni di disagio sociale, economico e/o familiare, contribuendo all'attivazione di un percorso di self-empowerment e orientamento che possa supportare un concreto processo di inclusione lavorativa. Il progetto sarà strutturato in due fasi, la prima fase servirà da percorso di orientamento ed educazione al lavoro, mentre la seconda fase servirà da supporto alla ricerca attiva di ruoli sociali o lavorativi.

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. Su questo fronte, la Fondazione Cariplo, insieme ad altri importanti partner quali Fondazione Vismara, Intesa Sanpaolo, Fondazione Fiera Milano e Fondazione Invernizzi, ha lanciato un'imponente iniziativa di contrasto alla povertà per la città di Milano concentrandosi, in particolare sulla povertà infantile e alimentare e sui nuclei familiari fragili esposti a vulnerabilità ed esclusione sociale. Attraverso l'elaborazione di strategie comuni ad attori pubblici e privati, e con l'aiuto di una complessa analisi dei dati, il programma QuBi si propone di gettare le basi per una risposta strutturale alla povertà a Milano. Il programma suddetto, lanciato nel 2017, ha conosciuto una prima tappa fondamentale la scorsa primavera con la pubblicazione della call *Al bando le povertà!*; le 23 "ricette di quartiere" nate da questo bando, presentate a dicembre 2018 e implementate nel corso del 2019, mirano a contrastare la povertà minorile in varie aree della città. La call "Al bando le povertà!", pubblicata nella primavera del 2018, ha previsto lo stanziamento di 5 milioni di euro per l'elaborazione di strategie comuni sviluppate da reti di attori pubblici e privati. La call ha permesso di coinvolgere 557 organizzazioni in 23 reti cittadine, attive in 25 quartieri della città, che hanno proposto "ricette" per intervenire verso i bisogni giudicati prioritari. Delle ricette beneficeranno quasi 60 mila abitanti della città, di cui circa la metà sono bambini e adolescenti. Le azioni sono realizzate in stretta collaborazione con il Comune di Milano che, grazie al progetto QuBi, ha rafforzato il comparto degli assistenti sociali dei servizi territoriali e partecipato attivamente alla messa in opera delle ricette.

Disabilità

In tale ambito la Fondazione Vodafone Italia ha promosso attraverso due bandi *Think for social* e *Digital for social* la realizzazione di alcuni progetti ad alto impatto sociale. Nel primo caso sono stati finanziati due progetti: il primo, denominato *Click for all*, è rivolto alle persone con disabilità motoria ed intellettuale attraverso un kit informatico di auto-costruzione pensato per consentire loro di semplificare e migliorare l'accesso a computer, tablet, smartphone e schermi touchscreen standard, attraverso interfacce personalizzate rispetto alle loro abilità e capacità, cognitive, motorie e sensoriali; il secondo, D-Heart, esegue un ECG corretto e scientificamente affidabile in remoto tramite un dispositivo collegato ad elettrodi abbinato via Bluetooth ad una applicazione presente sul proprio smartphone che, in questo caso, diventa uno strumento per eseguire una "early" diagnosi a costo ridotto, abilitando chiunque all'utilizzo di uno strumento medico.

Con il secondo bando, la Fondazione Vodafone ha investito due milioni di euro nel terzo settore al fine di realizzare progetti per l'inclusione sociale attraverso l'uso della tecnologia. In tale ambito sono stati selezionati cinque progetti. Il primo, *Mirrorable*, è una piattaforma interattiva per la costruzione di un modello unico di terapia riabilitativa a domicilio, pensata dall'associazione milanese Fight the Stroke, per rispondere alle esigenze dei bambini che hanno subito danni cerebrali con impatti a livello motorio. Il secondo, *Per noi autistici*, è stato ideato dalla Onlus romana Insettopia e prevede un modello innovativo per la condivisione delle informazioni e il monitoraggio dei bisogni delle famiglie che affrontano il problema dell'autismo,

attraverso la creazione di una app e l'evoluzione di una web radio per favorire la costruzione di una rete e per supportare le famiglie. Il terzo progetto, *Sc(hi)accia DCA*, pensato dall'Istituto delle Suore delle Poverelle di Bergamo, è rivolto a giovani con disturbi del comportamento alimentare, che unisce strumenti innovativi digitali (portale web e app dedicata) a interventi capillari di sensibilizzazione e comunicazione volti a favorire la prevenzione primaria e secondaria del problema. Il progetto *AirJob*, è una piattaforma web per la ricerca, la formazione, la condivisione e la collaborazione dedicata agli utenti dei centri Job Station di Firenze, Napoli e Palermo della Fondazione Progetto Itaca, ossia centri di Telelavoro Assistito per persone con disabilità psichica ed invalidità civile, iscritte alle liste degli aspiranti al collocamento mirato. Infine, *M.A.C. - Mi Abilito a Casa*, pensato dall'IRCCS Associazione Oasi Maria SS di Troina (Enna), è rivolto alla de-ospedalizzazione di giovani con disabilità intellettiva, tramite tecnologia digitale e l'utilizzo di tablet e touch screen, al fine di sviluppare un sistema per proseguire il percorso abilitativo iniziato in istituto direttamente nell'abitazione dei pazienti, e ridurre in modo considerevole gli spostamenti necessari a cui sono costretti con le loro famiglie.

Sempre nel campo degli interventi sociali per la disabilità la Fondazione Adecco si occupa di persone con disabilità per valorizzare le competenze di ognuno nel contesto lavorativo e sensibilizzare al meglio le realtà aziendali. In tale ambito, si evidenzia la realizzazione di tre progetti. Il primo, *#Allinteam*, si pone come obiettivo quello di favorire nelle aziende interventi di inclusione lavorativa nei confronti di persone con disabilità, titolari di protezione internazionale e persone discriminate in base al genere, con il fine ultimo di diventare una buona prassi replicabile e sostenibile nel lungo termine e offre inoltre una risposta concreta alle persone con maggiori fragilità che hanno bisogno di un supporto per rendersi spendibili nel mondo del lavoro. Il secondo, *Progetto Tsunami*, sperimenta in Piemonte nuovi processi di inserimento tra aziende e persone nell'ambito del collocamento mirato (Legge 68/99), ispirandosi a metodologie già applicate con successo nel nord Europa, in Canada e negli Stati Uniti. L'iniziativa prevede la realizzazione di azioni di orientamento e tirocini che coinvolgono persone con nuova iscrizione alle liste di collocamento mirato, affiancate in tutto il percorso di inserimento da operatori qualificati (*job coach*) dedicati al supporto in azienda. Infine, con il progetto *#Coloriamolinvisibile*, si intende promuovere l'inclusione lavorativa di persone autistiche, favorendone l'inserimento nel mondo del lavoro, aiutandole a riconoscere le proprie competenze e creando un contesto relazionale capace di accoglierle e accompagnarle nella costruzione delle loro relazioni con colleghi e superiori, mettendole nelle condizioni di svolgere al meglio le loro mansioni.

Housing sociale

Questo settore comprende progetti destinati all'inclusione abitativa di soggetti vulnerabili (disabili, anziani, giovani, nuclei monogenitoriali, senza tetto, ecc.) o di coloro che hanno perso la casa in seguito a calamità. Nel mese di febbraio del 2020 la Cassa Depositi e Prestiti Spa ha lanciato sul mercato dei capitali il primo *Social Bond* italiano dedicato al *social housing*, destinato a investitori istituzionali. Le risorse saranno utilizzate per realizzare interventi di edilizia residenziale sociale con iniziative dedicate a quelle fasce di popolazione più deboli, prive dei requisiti per accedere alle liste dell'Edilizia Residenziale Pubblica e che, allo stesso tempo, non riescono a soddisfare il proprio bisogno abitativo sul mercato per ragioni economiche o per l'assenza di un'offerta adeguata. L'obiettivo del Social Bond (strumento finanziario finalizzato alla raccolta di finanziamenti privati) è quello di ottenere 750 milioni di euro da investire in progetti legati all'abitare sociale. Si tratta di una notizia molto interessante, soprattutto se si considera che, attraverso la Manovra del 2020, il Governo ha avviato il "Programma innovativo nazionale per la qualità dell'abitare", destinato proprio a ridurre il disagio abitativo nel nostro Paese.

Sempre in tale ambito, nel mese di gennaio 2020 la Fondazione Cariplo in collaborazione con il Comune di Milano, REDO SGR e Fondazione Housing Sociale, ha presentato il bando *Housing Mi.Mo.5. Promuovere servizi abitativi per persone fragili nell'ambito dei progetti residenziali di Milano - Moneta e 5Square*. Con uno stanziamento complessivo di 1 milione di euro per la realizzazione di 24 alloggi a canone calmierato si intendono sostenere servizi residenziali promossi da Enti del Terzo Settore, che dimostrino di inserirsi in modo integrato e sinergico in Moneta e 5Square, due dei sette nuovi progetti di Social Housing in fase di realizzazione nella Città Metropolitana di Milano grazie al Fondo Immobiliare di Lombardia.

Gli alloggi saranno destinati all'autonomia e all'inclusione sociale di persone o nuclei in condizione di fragilità socio-abitativa, o per l'autonomia "potenziale" di persone con disabilità che sperimentano percorsi di "dopo di noi - durante noi", o ancora appartamenti protetti per persone anziane, strutture di ricettività temporanea. In particolare, si punterà su progetti che sperimentino modalità innovative di accompagnamento delle persone ospitate, che si basino su forme nuove di presidio e sappiano promuovere la partecipazione attiva del vicinato con l'obiettivo di costruire una comunità accogliente e coesa valorizzando le potenzialità delle

persone ospitate e dei singoli enti gestori, oltre alla capacità di connettersi con il sistema di programmazione dei Servizi Sociali del Comune di Milano.

Altro esempio da presentare riguarda il progetto di social housing e rigenerazione urbana *Cascina Fossata* (novembre 2019) realizzato a Torino grazie alla partnership tra InvestiRE SGR, Sharing srl, Comune di Torino, Cassa Depositi e Prestiti, Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT. Per caratteristiche, attitudine e peculiarità del contesto, l'iniziativa rappresenta molto più di un recupero funzionale ed edilizio di una location periferica al capoluogo piemontese, in quanto essa presenta una forte connotazione sociale nel senso più propositivo e efficace del termine. Partendo dalla volontà di recuperare e restituire alla città un luogo abbandonato, con un intervento attento all'ambiente e alla sostenibilità, il progetto ha come primaria finalità quella di favorire nuove interazioni sociali tra soggetti diversi con esigenze specifiche. Seguendo i principi del *social housing*, tale obiettivo vuole essere raggiunto attraverso l'attivazione di logiche di co-progettazione e il coinvolgimento attivo dei residenti che, grazie alla loro propria partecipazione, possono contribuire alla creazione di un nuovo contesto, beneficiando delle sue opportunità e potenzialità.

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 sostenibili. In tale ambito la Fondazione Snam, in collaborazione con Confagricoltura e la Rete Fattorie Sociali, promuove l'iniziativa *Tesori-TERRE SOLidali in Reti Inclusive*, dedicato a progetti di agricoltura sociale che favoriscano l'innovazione, l'inclusione sociale e generino un impatto positivo sulle comunità locali relativamente alle località di Palù e Ronco dell'Adige in provincia di Verona e di Rimini. Tale iniziativa si rivolge a Enti del Terzo Settore, società benefit, imprese agricole sociali, enti pubblici, start-up innovative a vocazione sociale. I Progetti dovranno essere indirizzati alla valorizzazione delle aree in cui sono situati i terreni oggetto del Concorso, e/o alla protezione e cura del patrimonio paesaggistico e dell'ambiente e/o allo sviluppo delle attività culturali in ogni loro espressione.

Anche la Fondazione Grameen Italia con il *Modello Social Farm* si propone di avviare e sviluppare piccole imprese agricole basate sulla metodologia Grameen per rispondere alle esigenze economiche, ambientali e sociali del territorio e contrastare il problema dello spopolamento delle aree rurali attraverso il rilancio dell'agricoltura locale, l'aumento delle opportunità di lavoro, la valorizzazione adeguata dei prodotti del territorio e della capacità produttiva dell'agricoltura locale. Il *Modello Social Farm* intende coinvolgere le persone svantaggiate e vulnerabili, sviluppare e valorizzare le risorse umane e locali, generare capacità di produzione e riproduzione delle risorse umane (da cercatori di lavoro a creatori di lavoro), massimizzare il bene comune attraverso l'avvio di imprese impegnate nella creazione di valore per l'intera comunità (fattorie didattiche, agricoltura eco-sostenibile, ecc.), costruire una filiera produttiva di qualità caratterizzata da prodotti salutari e nutrienti coltivati nel rispetto della tradizione territoriale e dell'ambiente (agricoltura biologica e prodotti a km zero).

Una prima applicazione del Modello Social Farm nasce grazie alla collaborazione tra Fondazione Grameen Italia, il Dipartimento di Scienze Veterinarie e di Scienze Agrarie dell'Università di Bologna, le Acli provinciali, l'Associazione Vet for Africa e il Comune di Ozzano dell'Emilia. Il Dipartimento di Scienze Veterinarie ha avviato a partire da maggio 2016 un percorso di tirocinio extracurriculare per due studenti richiedenti asilo. Il tirocinio di durata annuale, finanziato dall'Associazione Vet for Africa, è stato attivato con l'intenzione di trasmettere ai due studenti tecniche di base per l'avvio e la gestione di attività di tipo zootecnico per un allevamento di piccoli ruminanti con produzione di latte. Oltre alla formazione tecnica, i destinatari beneficiano anche di una formazione di tipo imprenditoriale che li supporta nell'elaborazione di un business plan sostenibile e di successo. Al termine del percorso formativo i due beneficiari sono stati inseriti nel programma di microcredito progettato ad hoc per avviare un'attività imprenditoriale autonoma.

Conclusioni

Nell'ultimo decennio è cresciuta l'attenzione verso la filantropia e anche in Italia si è ampliato il dibattito sul ruolo che possono svolgere gli enti filantropici, in relazione in particolare ai processi di rinnovamento che investono i sistemi di welfare per provare a ricercare nuove risposte e soluzioni alle sfide

del presente e ai bisogni delle persone e delle comunità. Partendo da questa premessa si possono riassumere di seguito alcune riflessioni di carattere conclusivo con lo scopo di offrire alcune chiavi di lettura sui fenomeni emersi dall'analisi quantitativa e qualitativa svolta sul mondo filantropico che ruota attorno alle imprese.

Una prima riflessione riguarda la situazione di squilibrio territoriale presente in Italia caratterizzata da una maggiore concentrazione di FI nel nord Italia in contrapposizione ad una sparuta minoranza presente nel sud del Paese e a conferma di tale tendenza, si è osservato che tali fondazioni, oltre ad essere relativamente "giovani" (istituite il 44% dopo il 2005 ed il 18% dopo il 2011), derivano da imprese di grandi dimensioni (il 52% delle fondazioni è stato fondato da imprese multinazionali) che hanno la loro sede nel nord Italia. Il 72% delle FI, infatti, 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 seconda riflessione prende spunto dall'analisi delle ragioni che hanno portato alla nascita delle fondazioni in base alla quale si osserva una prevalenza di motivazioni etico-sociali e personali: per la maggior parte delle FI (72%), infatti, la ragione costitutiva più rilevante è identificata con l'impegno rivolto al bene comune inteso come espressione della cultura aziendale. Ciò conferma che ancora oggi le motivazioni costitutive sono da rintracciare principalmente nella responsabilità sociale rivolta al bene comune e alla comunità e nell'impegno personale dell'imprenditore o di chi è a capo dell'azienda. Parlando di responsabilità sociale, c'è da osservare che in alcuni casi è presente una forma di collaborazione costante tra la fondazione e la direzione Corporate Social Responsibility (CSR) dell'azienda, mentre in altri casi ancora la fondazione di impresa viene collocata sotto lo stesso ombrello della CSR pur costituendone solo una parte. Tuttavia, a fronte di rapporti frequenti e significativi tra fondazioni e imprese fondatrici, in controtendenza con quanto sopra affermato, si rileva una scarsa conoscenza delle fondazioni da parte della popolazione aziendale. Al contempo, risulta modesta la condivisione di reti, contatti, attività e personale strettamente connessi all'impresa. E la condivisione di risorse, strutture e competenze sembra trovare il suo limite proprio in problemi di comunicazione e nella difficoltà di implementare cambiamenti organizzativi tali da portare a una condivisione strategica degli obiettivi tra impresa e fondazione.

Pensando alle sfide del presente e ai crescenti e nuovi bisogni della comunità, una riflessione va fatta in merito ai settori d'intervento prevalenti e ai destinatari. In merito al primo punto, pur mantenendosi sostanzialmente stabile i settori di attività, si è riscontrato un aumento degli interventi per lo sviluppo economico e sociale a seguito della crisi economica. Tale constatazione sembra essere confermata dal fatto che il 35% delle fondazioni dichiara di focalizzare le attività nei quartieri fragili e nelle periferie delle grandi città (rigenerazione urbana), promuovendo il recupero o la creazione di nuovi spazi (es. musei, campi sportivi, strutture universitarie, ecc.) e l'offerta di nuovi servizi. Passando ai destinatari, oltre ai cittadini in generale, le FI tra i target specifici scelgono le persone contrassegnate da differenti fragilità sociali, come i malati, i disabili, i minori con disagio e le persone in difficoltà economiche.

Un'ulteriore riflessione, si ricollega allo squilibrio territoriale presente nel territorio italiano sopra citato. Considerando che le fondazioni corporate italiane, come abbiamo visto, si concentrano nelle regioni del Nord, in buona parte in Lombardia, e che questo territorio è considerato particolarmente adatto alla creazione di reti con soggetti pubblici e con il terziario avanzato, forse occorrerebbe riflettere su come esportare le esperienze virtuose in territori più difficili.

Una considerazione ancora riguarda il modesto coinvolgimento delle istituzioni pubbliche e locali nelle attività svolte dalle FI nonostante queste ultime considerino molto importante il territorio di appartenenza nella scelta di progetti/destinatari degli interventi e molto importante il *community engagement*. È soprattutto su tale fronte e su quello della misurazione d'impatto che sembra esserci un potenziale da mettere a frutto per migliorare l'intervento delle FI. Molte fondazioni ritengono utile, infatti, a fronte delle dimensioni modeste dei loro interventi, favorire la costruzione di reti tra di loro, con l'obiettivo di condividere buone pratiche e strumenti di lavoro, ad esempio proprio nel campo della valutazione e costruire progetti su più larga scala e a più lungo termine. Dalle interviste qualitative contenute nella ricerca delle Fondazioni Bracco e Sodalitas, emerge inoltre che la messa in rete delle FI 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. (Lodi Rizzini, De Gregorio e Maino, 2019)

Relativamente al secondo welfare, il contributo che le FI 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 (come ad es. l'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 (Lodi Rizzini, De Gregorio e Maino, 2019) (Pierri, 2019).

In linea generale, sembra che le fondazioni di impresa italiane stiano acquisendo consapevolezza dell'importanza di attuare cambiamenti nella direzione di una filantropia più strategica per generare un impatto con le proprie attività e conseguentemente con il proprio ruolo nello scenario della filantropia nazionale. La strada da percorrere appare però ancora lunga. Oggi, infatti, questi cambiamenti sono maggiormente visibili nelle fondazioni di grandi dimensioni o legate a grandi imprese e multinazionali; le piccole fondazioni, a maggior ragione se legate e sostenute da aziende di medie dimensioni, sembrano invece rimanere ancorate a logiche filantropiche più tradizionali. Sembra quindi emergere un insieme di fondazioni che quanto meno sta maturando la consapevolezza delle principali criticità con cui deve fare i conti e si predispone a mettere in campo qualche tipo di cambiamento, almeno organizzativo. Tali interventi potrebbero rivelarsi essenziali per promuovere e diffondere in Italia una filantropia sempre più strategica che diventi volano di sviluppo e di innovazione. In questo contesto il contributo che le fondazioni corporate potrebbero apportare al welfare italiano a sostegno del suo processo di rinnovamento risulterebbe importante in almeno tre direzioni: la prima è quella dell'incremento delle risorse da mettere a disposizione; il secondo è quello di una crescente integrazione tra interventi pubblico-privati e profit-non profit; infine l'innovazione di pratiche e strumenti in grado di rispondere in modo più efficace e insieme solidale ai bisogni di persone e comunità. (Fondazione Bracco-Sodalitas, 2019)

Un'ultima considerazione riguarda la difficile integrazione strategica tra fondazioni e imprese in Italia che appare ancora problematica da implementare ma anche da comunicare, in quanto 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. Questo si riscontra maggiormente in un contesto come 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. (Gennai e Mangilli, 2019).

Bibliografia

- Bandera L. (2013), Le Fondazioni di comunità: una nuova declinazione della filantropia, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, www.secondowelfare.it
- Bandera L. (2015), Fondazioni di comunità e imprese: una sinergia che fa bene ai territori, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, www.secondowelfare.it
- 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*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, www.secondowelfare.it
- 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: il motore finanziario del terzo settore, Bologna: il Mulino
- Boesso, G. e Cerbioni, F. (2017), Managerialità solidale. Governance e strategia nelle fondazioni, Milano: Wolters Kluwer Italia.
- Breen, O.B. (2018), *Enlarging the Space for European Philanthropy*, Donors and Foundations Networks in Europe e European Foundation Centre.
- Carazzone, C. (2016), Corporate philanthropy: uno sguardo allo scenario internazionale, *Non Profit Paper*, n. 4, Fondazione PNP e Maggioli Editore
- Corporate Citizenship (2014), Corporate Foundations: A Global Perspective
- Corporate Citizenship (2016), The Game Changers. Corporate Foundation in a Changing World
- Dynamo Academy (2019), Business for the common good. Corporate Giving in Italy. Ricerca 2019, con la collaborazione scientifica del Sustainability Lab di SDA Bocconi e del Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Milano Milano: Dynamo Academy
- Ferrera, M. e Maino, F. (2015), Conclusioni: bilancio e prospettive, in: F. Maino e M. Ferrera (a cura di),

- Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Fondazione Bracco (2015), *Fondazioni d'impresa per i giovani: come far crescere il vivaio indagine 2015. Ruolo e attività delle Fondazioni d'impresa e di famiglia per i giovani*, Milano
- 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 Sodalitas, Fondazione Agnelli e Altis (2009), *Le Corporate Foundations in Italia*, <https://download.terna.it/terna/0000/0062/43.pdf>
- Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas (2019), *Le fondazioni di impresa in Italia. Rapporto di ricerca 2019*, Milano
- Gennai G. e Mangilli D. (2019), La Corporate Philanthropy in Italia, in P. Pierri (a cura di), *Filantropia*, Milano: AIPB (Associazione Italiana Private Banking)
- Head, B.W. (2008), "Community Engagement: Participation on Whose Term?", in *Australian Journal of Political Science*, vol. 42, n. 3
- Lodi Rizzini C. (2017), Torino fa scuola e sperimenta un modello innovativo per riqualificare due istituti scolastici, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, www.secondowelfare.it
- 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*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, www.secondowelfare.it
- Lodi Rizzini C., De Gregorio O. e Maino F. (2019), Il nuovo volto della filantropia di impresa: le Fondazioni Corporate in Italia, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, www.secondowelfare.it
- Macchi, M. (2017), Community engagement e benefici condivisi, presentazione al *Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale*, Università Bocconi, 4 ottobre 2017, www.csrmanagernetwork/files/MEDIA/NEWS/CSR_ManagerNet_Community_Engagement.pdf.
- Minciullo, M. (2016), Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra responsabilità sociale e vantaggio competitivo, *ImpresaProgetto, Electronic Journal of Management*, n. 1.
- Moscardini, C. (2016), *The Game Changer: Corporate Foundations, in a Changing World*, Corporate Citizenship.
- Organizzazione delle Nazioni Unite, (2015), Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015. Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, n.70/1, <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>
- Pedrini M. e Minciullo M. (2011), Italian corporate foundations and the challenge of multiple stakeholder interests, *Non-profit Management and Leadership, interests*, Non profit Management and Leadership, n. 22
- Pierri P. (2019), La filantropia tra innovazione e tradizione, in P. Pierri (a cura di), *Filantropia*, Milano: AIPB (Associazione Italiana Private Banking)
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 12,
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. (2006), The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December
- Salamon, L.M. e Anheier H.K. (1996), *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1*, Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Johnson P.D. (2018), The Global Philanthropy Report, Perspectives on the Global Foundation Sector, Harvard Kennedy School: Center for Public Leadership

ABSTRACT

The Italian foundations, both in terms of numbers and economic resources, are realities capable of contributing to the innovation of social tools and services. In recent years, in fact, looking at the projects launched, business foundations in many cases present the distinctive features of the second welfare state, through the adoption of projects and intervention models that promote social innovation; the finalization of its activities to the empowerment of the recipients; the use of governance models aimed at involving the communities in which they operate; the contribution to the allocation of additional economic resources. The paper starts from a recent research report of 2019 on business foundations in Italy whose aim is to fill a real knowledge gap, through the mapping of business foundations present in Italy and the updated photography of a very dynamic sector. That said, we will try to underline the role that business foundations play in the development of territories, in the growth of the well-being of citizens and in the cohesion of communities, because despite their presence in the local area, the impact exerted and the potential, the activity and the role played by the latter are topics that are still unexplored in Italy and there is a persistent lack of data and information. An information gap that must be attempted to fill in the face of the growing attention that business foundations receive today at an international level, evidenced by some research that has highlighted the numerical increase in business foundations and the tendency to develop a strategic approach to philanthropy . In light of these considerations, the paper intends to reflect on trends and possible scenarios for business foundations in Italy, making use of the quantitative and qualitative data available through the most recent surveys in the field, in consideration of the growing commitment of business foundations towards social issues and of the fact that business foundations demonstrate that they can occupy their own space in the panorama of Italian and international welfare, as they can operate as enablers, i.e. facilitators of services and social rights, as catalysts of financial resources and provider of innovative solutions to address the today's challenges often through experimentation and pilot projects