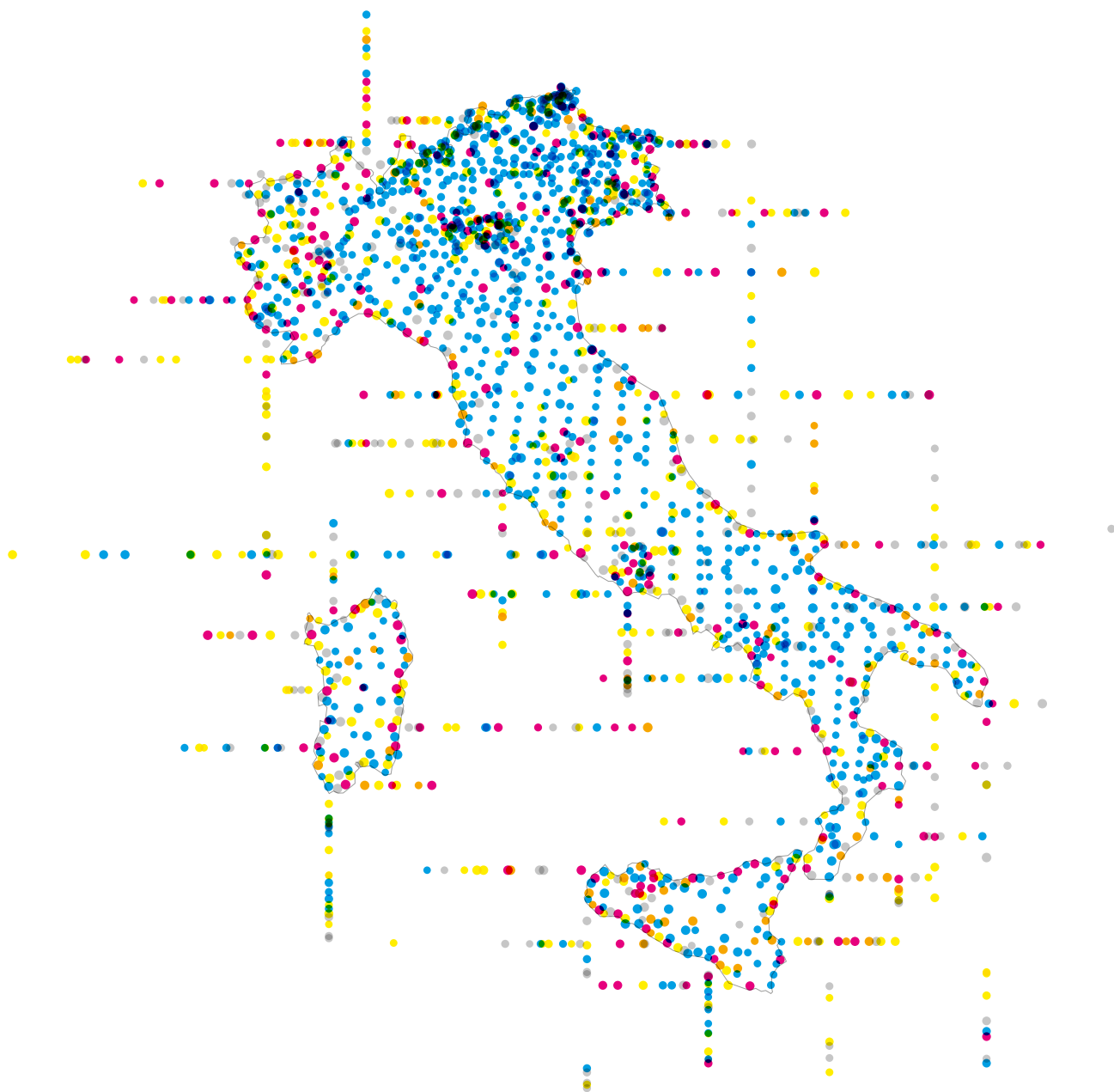


LE FONDAZIONI DI IMPRESA IN ITALIA RAPPORTO DI RICERCA 2019



in collaborazione con

LE FONDAZIONI DI IMPRESA IN ITALIA RAPPORTO DI RICERCA 2019

Progetto realizzato da



In collaborazione con



Gruppo di lavoro

Gaela Bernini, Segretaria Generale Fondazione Bracco

Massimo Ceriotti, Responsabile Marketing Associativo Fondazione Sodalitas

Orlando De Gregorio, Ricercatore Laboratorio di ricerca Percorsi di Secondo Welfare

Alessandro Guido, Responsabile Ambito Inclusione Sociale Fondazione Sodalitas

Chiara Lodi Rizzini, Ricercatrice Laboratorio di ricerca Percorsi di Secondo Welfare

Franca Maino, Direttrice Laboratorio di ricerca Percorsi di Secondo Welfare

Progetto grafico

Dario Zannier

È possibile prendere visione del questionario somministrato alle fondazioni di impresa facendone richiesta a Fondazione Bracco, Fondazione Sodalitas o Percorsi di Secondo Welfare utilizzando i contatti riportati nella pagina finale del presente Rapporto.



Fondazione Bracco nasce dal patrimonio di valori maturati in oltre 90 anni di storia della Famiglia e del Gruppo Bracco, in primo luogo dalla responsabilità sociale d'impresa.

La Fondazione si propone di creare e diffondere espressioni della cultura, dell'arte e della scienza quali mezzi per migliorare la qualità della vita e la coesione sociale, con una specifica attenzione all'universo femminile e al mondo giovanile.

Nell'ambito della propria mission Fondazione Bracco valorizza il patrimonio culturale, storico e artistico a livello nazionale e internazionale; promuove la cultura scientifica e la tutela della salute, con speciale attenzione all'ambito della prevenzione femminile; sostiene l'istruzione e la formazione professionale dei giovani; sviluppa iniziative solidali come contributo al benessere della collettività e alla diffusione di una sensibilità ambientale. La multidisciplinarietà di ambiti e l'integrazione tra saperi sono criteri qualitativi importanti sia nella progettazione, sia nella selezione delle attività. La Fondazione privilegia un approccio innovativo e misura risultati e impatto degli interventi.

I principali filoni sviluppati nel campo delle arti e della cultura sono scelti con specifici contenuti scientifico - tecnologici e formativi. Particolare attenzione è riservata alla cultura musicale, attraverso il sostegno a primarie istituzioni. Nell'area della scienza e del sociale la Fondazione sviluppa iniziative con l'obiettivo di portare un valore aggiunto alla comunità in termini di know-how e contributo scientifico.

Fondazione Bracco è guidata dalla Presidente, Diana Bracco, affiancata da un Consiglio di Indirizzo, un Comitato di Gestione e un Collegio dei Revisori. La Fondazione ha sede a Milano, nello storico Palazzo Visconti.



Fondazione Sodalitas nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda e un gruppo di imprese e manager volontari, affermandosi come la prima organizzazione in Italia a promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa.

È il partner di riferimento per le imprese che considerano la sostenibilità un fattore distintivo e la integrano nelle strategie di business. Aderiscono a Fondazione Sodalitas imprese appartenenti ai principali settori di mercato e all'avanguardia sul fronte della CSR e della Sostenibilità.

La Fondazione è impegnata ad affermare e rendere riconoscibile la leadership dell'impresa nel realizzare uno sviluppo sostenibile, costruisce insieme alle imprese aderenti partnership per la crescita della comunità, generando valore sociale condiviso e contribuendo a un futuro di inclusione e sviluppo.

Fondazione Sodalitas opera per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e promuove lo sviluppo di iniziative realizzate in co-progettazione e collaborazione tra le imprese e gli stakeholder più rilevanti: istituzioni, Terzo Settore, scuola, università e centri di ricerca e network internazionali.

Fondazione Sodalitas è National Partner Organisation per l'Italia di CSR Europe, il business network leader per la Corporate Social Responsibility ed interlocutore privilegiato della Commissione Europea sulla sostenibilità.

Le iniziative progettuali della Fondazione sono realizzate con le imprese grazie all'impegno e al contributo di manager volontari e di uno staff qualificato sul tema della Sostenibilità e si concentrano su tre ambiti di attività: Giovani e Lavoro, Inclusione Sociale e Territori Sostenibili.

Fondazione Sodalitas è impegnata da tempo ad approfondire e promuovere la conoscenza e la diffusione delle fondazioni d'impresa in Italia.



Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca nato nel 2011 da una partnership tra l'Università degli Studi di Milano e il Centro Einaudi di Torino per ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello Stato sociale in Italia. Il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative di secondo welfare realizzate nel nostro Paese, che si contraddistinguono per la loro forte connotazione territoriale e l'impiego di risorse non pubbliche provenienti da attori privati, parti sociali e organizzazioni del Terzo Settore. L'obiettivo è individuare e raccontare esperienze capaci di coniugare il ridimensionamento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, offrendo dati e riflessioni sulle dinamiche in atto a livello locale, nazionale e internazionale. Il Laboratorio beneficia del sostegno di Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Forum Ania Consumatori e Inapa - Confartigianato Persone.

La ricerca è stata condotta da Orlando De Gregorio*, Chiara Lodi Rizzini** e Franca Maino***, che hanno anche scritto il presente rapporto.

* Orlando De Gregorio è ricercatore del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare, per il quale si occupa in particolare di sistema dell'accoglienza, welfare locale e Terzo Settore.

** Chiara Lodi Rizzini è ricercatrice del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare, dove si occupa in particolare di innovazione del welfare, inclusione sociale e housing.

*** Franca Maino è Direttrice del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare ed è Ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano.



Centro
di Ricerca e
Documentazione
Luigi Einaudi

INDICE

PREMESSE	7
EXECUTIVE SUMMARY	9
INTRODUZIONE: PERCHÉ UNA RICERCA SULLE FONDAZIONI DI IMPRESA IN ITALIA?	11
1. IL PERCORSO DI RICERCA	13
1.1. La mappatura	13
1.2. Il questionario	15
1.3. L'approfondimento qualitativo	16
2. LA POPOLAZIONE E IL CAMPIONE	17
2.1. Le caratteristiche della popolazione rilevata	17
2.2. Le caratteristiche del campione	22
3. IL RAPPORTO CON L'IMPRESA FONDATRICE	28
3.1. Le ragioni costitutive delle fondazioni di impresa	28
3.2. La governance delle fondazioni di impresa	30
3.3. La presenza dell'impresa nella fondazione	32
3.4. Criticità nei rapporti con l'impresa fondatrice	36
3.5. Fondazioni e imprese fondatrici: integrate ma autonome	37
4. TIPI DI FONDAZIONI, ATTIVITÀ E BENEFICIARI	39
4.1. Tipi di fondazioni: erogativa, operativa e mista	39
4.3. Settori e beneficiari delle attività delle fondazioni di impresa	41
4.4. Area territoriale di intervento	47
4.5. Fondazioni miste, pro-attive e impegnate prevalentemente sul territorio nazionale	48
5. LE RISORSE E L'ORGANIZZAZIONE	49
5.1. Le risorse economiche	49
5.2. Le risorse umane	53
5.3. Le modalità di gestione e di valutazione degli interventi	56
5.4. Le modalità di comunicazione	58
5.5. Grandi imprese, piccole fondazioni	59
6. LE RETI E I RAPPORTI CON ALTRI STAKEHOLDER	61
6.1. Le reti delle fondazioni di impresa	61
6.2. Le fondazioni di impresa tra reti esistenti e reti da costruire	65
7. LE PROSPETTIVE FUTURE DELLE FONDAZIONI DI IMPRESA	67
7.1. Cambiamenti in corso e nuovi obiettivi	67
7.2. Alla ricerca di una filantropia sempre più efficace	71
CONCLUSIONI	72
Riferimenti bibliografici	77

PREMESSE

L'ultima rilevazione realizzata in Italia sul mondo delle *corporate foundation* ha più di dieci anni, e da allora molto è cambiato: dal 2009 le fondazioni d'impresa 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. Questa nuova ricerca promossa da Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, viene dunque a colmare un vero gap di conoscenza, mappando le fondazioni d'impresa presenti in Italia e scattando la fotografia aggiornata di un comparto assai dinamico.

Dallo studio emergono molte e utili indicazioni, a iniziare dal fatto che è diffusa ormai la consapevolezza 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. Il contributo delle fondazioni d'impresa e delle stesse aziende sul fronte del welfare, del sostegno ai giovani e dei progetti nei territori, è sempre più rilevante. Un ruolo che si sta rivelando di forte sostegno rispetto all'intervento pubblico. A fronte di un inevitabile ridimensionamento del welfare pubblico, infatti, le fondazioni private hanno saputo diventare un attore importante del cosiddetto "secondo welfare", in pratica, tutte quelle politiche sociali sviluppate con il contributo dei privati.

Dalla ricerca emerge, tra l'altro, che le fondazioni hanno una sorprendente ricchezza di idee e progetti dedicati a tutti i loro stakeholder. Attività estremamente concrete che hanno un grandissimo impatto sociale e che spaziano, facendo soltanto l'esempio dei giovani che mi sta particolarmente a cuore perché è una nostra priorità: dal sostegno economico con borse di studio, all'inclusione scolastica, dalla lotta contro la povertà educativa nei territori all'istruzione tecnica, dalle attività artistico-sportive alla formazione professionale, fino all'educazione civica e alle misure più innovative quali i tirocini aziendali, l'Incubazione d'impresa e le start-up e i concorsi d'idee.

Diana Bracco
Presidente Fondazione Bracco

Fondazione Sodalitas è impegnata da tempo ad approfondire e promuovere la conoscenza e la diffusione delle fondazioni d'impresa in Italia. Dopo una prima survey realizzata già nel 2000, la nostra Fondazione ha infatti condotto nel 2009, insieme a Fondazione Giovanni Agnelli e ALTIS-Università Cattolica, una ricerca che ha rappresentato in questi anni il principale riferimento sul tema. Più di 20 fondazioni d'impresa sono inoltre rappresentate nella nostra membership. È quindi con entusiasmo che abbiamo voluto realizzare insieme a Fondazione Bracco un rinnovato progetto di ricerca che scattasse la fotografia aggiornata di un mondo dinamico e in forte evoluzione.

Le *corporate foundation* hanno acquisito nel tempo un ruolo di crescente importanza, caratterizzato da una fertile molteplicità di approcci, e basato sulla capacità innovativa con cui operano a beneficio delle comunità e delle persone. Siamo convinti che il modello delle fondazioni d'impresa possa avere un forte potenziale di sviluppo nei prossimi anni.

Per attuarlo pienamente, è necessario puntare su collaborazioni più forti e sistemiche sia tra le fondazioni di impresa, che tra queste e i principali stakeholder pubblici e privati.

Ed è altrettanto importante, in ottica prospettica, conoscere meglio, approfondire e valorizzare le possibili aree di integrazione, sinergia e relazione tra la strategia di Corporate Responsibility dell'azienda e i programmi per la generazione di impatto sociale della fondazione d'impresa.

Crediamo che i risultati di questa ricerca forniscano indicazioni preziose per intraprendere questo percorso, che Fondazione Sodalitas si sente motivata a realizzare con impegno e convinzione.

Adriana Spazzoli
Presidente Fondazione Sodalitas

LE FONDAZIONI DI IMPRESA IN ITALIA RAPPORTO DI RICERCA 2019

EXECUTIVE SUMMARY

111 fondazioni di impresa, la maggioranza al Nord. Abbiamo mappato 111 fondazioni con sede in Italia, fondate tra il 1963 e il 2018 (40 fondazioni sono state fondate dopo il 2005). Il 45% si trova in Lombardia; segue il Lazio con il 13% delle fondazioni censite. Tra le città dominano Milano con il 25% delle fondazioni e Roma con il 13%. Si conferma quindi una situazione di squilibrio territoriale, con una concentrazione delle fondazioni di impresa nell'Italia settentrionale, dove si trova il 72% delle fondazioni - valore che scende al 24% al Centro, al 3% al Sud, allo 1% nelle Isole. Per quanto riguarda il settore produttivo delle imprese fondatrici prevale Finanza e credito (20%) seguito dai settori Abbigliamento, Tessile, Moda, Accessori abbigliamento ed Energia, Ambiente, Municipalizzate (entrambi al 10%) e dal settore Alimentare, Bevande e Tabacco (9%). Tra gli altri settori Servizi di consulenza, Chimica e Farmaceutica, e Assicurazioni sono gli unici che superano il 5%.

Il campione: fondazioni giovani e grandi imprese. Le 62 fondazioni rispondenti al questionario rispecchiano la popolazione mappata per quanto riguarda il settore economico delle imprese fondatrici e la distribuzione geografica. Le fondazioni rispondenti al questionario sono in buona parte giovani: il 43% è stato istituito dopo il 2005 e il 18% dopo il 2011. Per lo più si tratta di fondazioni che derivano da imprese di medio-grandi dimensioni: ben il 74% ha più di 1.000 dipendenti e il 26% oltre i 10.000 dipendenti. Il 52% delle nostre fondazioni è stato creato da imprese multinazionali. Le imprese sono coinvolte nella governance delle fondazioni, ma queste spesso si percepiscono come poco conosciute all'interno dell'impresa stessa. La relazione tra la fondazione e l'impresa fondatrice è molto forte sul piano della governance: nel 50% dei casi l'organo di governo della fondazione vede infatti una presenza esclusiva o maggioritaria dei rappresentanti dell'azienda. Il 69% delle fondazioni intervistate segnala una relazione costante e fluida con l'impresa fondatrice, attraverso regolari momenti di confronto tra impresa e CdA della fondazione sull'andamento dell'attività e dei programmi nel 43% dei casi, e attraverso indicazioni generali che la fondazione riceve dall'impresa nel 26% dei casi. Tuttavia, la criticità più segnalata nei rapporti con l'impresa è la scarsa conoscenza della fondazione da parte dell'impresa stessa. Ben 22 fondazioni, il 35% del campione, ritengono che ci sia una "scarsa conoscenza della fondazione da parte dell'impresa e del personale aziendale". Le imprese, oltre a costituire la fonte principale dei finanziamenti della fondazione, offrono altri servizi, perlopiù nella forma di spazi, beni e servizi specialistici. Risulta invece ancora scarsa la condivisione di reti, contatti, attività e personale strettamente connessi all'impresa.

Tra le ragioni costitutive prevalgono quelle etiche e personali. Per il 72% delle fondazioni è molto rilevante come ragione costitutiva "l'impegno rivolto al bene comune come espressione della cultura aziendale" mentre per il 47% rileva "la forte motivazione personale dell'imprenditore". Il 70% delle fondazioni di impresa non ha cambiato nel corso del tempo le ragioni alla base del proprio operato rispetto ai primi anni di attività. Tuttavia, le fondazioni che indicano un cambiamento delle motivazioni alla base del proprio operato segnalano in maggioranza che questo è riconducibile a un allineamento strategico con le politiche di creazione di valore dell'impresa.

Fondazioni e imprese fondatrici: integrate ma autonome. Il rapporto tra fondazione d'impresa e impresa fondatrice può collocarsi dentro un continuum che va da totale indipendenza a forte integrazione. Possiamo dire che le fondazioni d'impresa, pur mantenendo una propria autonomia, hanno un forte grado di integrazione con le imprese, che ne sono il maggior finanziatore e con cui condividono sedi, strutture, uffici, competenze e processi gestionali. Inoltre le attività delle fondazioni d'impresa 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 in cui operano. Tuttavia questo non si traduce sempre in un allineamento strategico degli obiettivi con l'impresa madre.

Le risorse: grandi imprese e piccole fondazioni. Il 32% delle fondazioni del nostro campione riceve annualmente dalle imprese più di 1 milione di euro. Il 37% del campione (23 fondazioni) riceve tra 100 mila a 500 mila euro; 22 delle 30 fondazioni la cui impresa fondatrice ha un numero di dipendenti compreso tra 1.001 e 10.000 riceve annualmente dall'impresa meno di un milione. Il 60% delle fondazioni con imprese di queste dimensioni (18 fondazioni) riceve uno stanziamento annuo che va da oltre 100 mila ad un massimo di 500 mila euro. Nella maggioranza dei casi le fonti extra-impresa incidono sul budget a disposizione solo fino al 20% del totale. Esclusa una fondazione che costituisce un'eccezione con un numero elevato di lavoratori, in media le fondazioni possono contare su 2 dipendenti full time e 1 dipendente part time, e si avvalgono anche di collaboratori e personale distaccato dall'impresa. Le figure più presenti sono il Segretario Generale e il Project Manager. Il 35% prevede nello staff il Responsabile della Comunicazione: le fondazioni sono sempre più "connesse" e fanno ricorso alla comunicazione online (internet e social media) per promuovere le proprie attività.

Prevalgono le fondazioni "miste", impegnate nei settori dell'istruzione, della cultura e del sociale e sul territorio italiano. Tra i settori d'intervento più diffusi troviamo Istruzione (interviene in questo settore il 55% delle fondazioni); Cultura e Arte (50%), Sviluppo economico e coesione sociale e Ricerca (entrambi 43%). I meno frequenti sono Attività Internazionali e Sport e tempo libero. Più di metà delle fondazioni dichiara di rivolgersi, tra i diversi tipi di beneficiari, ai "Cittadini in generale". Tra i target specifici prevalgono minori, minori con disagio, disabili, persone in difficoltà economica e malati. Inoltre, il 64% si occupa anche di Lavoro e Formazione professionale. Il 40% delle fondazioni di impresa si definisce mista - sia erogativa sia operativa - il 34% esclusivamente operativa, il 23% esclusivamente erogativa. Il 79% opera anche o esclusivamente in Italia contro il 19% che opera anche o esclusivamente nei Paesi in via di sviluppo. Le fondazioni di impresa collaborano con altri enti non profit e università, poco coinvolti sono invece gli enti locali come Comuni e Regioni.

Il futuro delle fondazioni d'impresa: cresce l'interesse per la filantropia strategica, ma non è ancora del tutto adeguata la capacità di promuoverla nei fatti. Il 70% delle fondazioni di impresa dichiara di effettuare attività di valutazione delle proprie attività. Tuttavia solo poche fanno ricorso ai metodi di valutazione più sofisticati (come valutazione d'impatto). Il 42% delle fondazioni ha intenzione di intraprendere nei prossimi tre anni dei cambiamenti nelle modalità di intervento e/o nel settore d'intervento. In particolare, il 48% del campione pensa che debba essere migliorata la comunicazione, il 34% la capacità di progettare sul lungo periodo, il 30% pensa che debbano essere migliorate le modalità di valutazione degli interventi, mentre il 22% ritiene che si debba migliorare il raccordo con gli altri attori presenti sul territorio. Il 22% auspica una maggiore focalizzazione su un numero selezionato di interventi. Il 69% ha intenzione, nei prossimi tre anni, di rafforzare la partnership con altre istituzioni e/o organizzazioni fino alla costituzione di reti stabili.

INTRODUZIONE: PERCHÉ UNA RICERCA SULLE FONDAZIONI DI IMPRESA IN ITALIA?

In questi anni è cresciuta la consapevolezza del ruolo che le fondazioni di impresa (FI) giocano nello sviluppo dei territori, nella crescita del benessere dei cittadini e nella coesione delle comunità (Fondazione Bracco, Irs e Associazione per la Ricerca Sociale 2015; Carazione 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 fondazioni di impresa in Italia risultano ancora piuttosto inesplorati e si avverte una perdurante carenza di dati e informazioni¹: ad esclusione dello studio "Le Corporate Foundations in Italia" (2009) promosso da Fondazione Sodalitas in collaborazione con Fondazione Giovanni Agnelli e ALTIS/Università Cattolica ormai dieci anni fa, non è disponibile un elenco aggiornato 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. Ricerche più recenti sono disponibili (Fondazione Bracco *et al.* 2015), ma limitano l'analisi a un campione circoscritto di fondazioni di impresa. 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.

Al fine di colmare queste lacune Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, in collaborazione con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare, hanno realizzato una ricerca finalizzata a mappare le fondazioni di impresa presenti nel territorio italiano e a rilevarne le principali caratteristiche e modalità operative.

¹ La carenza di dati sugli attori filantropici è però un problema che non riguarda solo l'Italia. In molti Paesi né i governi né le organizzazioni private raccolgono e pubblicano dati su questo tema. Quando anche le informazioni sono disponibili, spesso sono incomplete o inconsistenti. Inoltre, poiché spesso gli studi adottano definizioni differenti di cosa sono le fondazioni corporate e più in generale la *venture philanthropy*, è spesso difficile fare comparazioni sia sul piano nazionale che su quello internazionale (Johnson 2018).

Il rapporto è strutturato come segue: nel primo paragrafo viene illustrato il percorso di ricerca; nel secondo sono descritte le caratteristiche della popolazione mappata e del campione delle fondazioni di impresa rispondenti al questionario; con il terzo paragrafo si avvia la presentazione dei risultati della ricerca, concentrandosi sul rapporto tra le fondazioni e le imprese fondatrici, seguito, nel quarto paragrafo, dalla descrizione del tipo di fondazioni, delle attività, delle modalità operative e dei beneficiari degli interventi; il quinto paragrafo è dedicato alle risorse e alle forme organizzative delle fondazioni; mentre il sesto paragrafo illustra le relazioni che intercorrono tra le fondazioni di impresa e le reti in cui sono inserite; il settimo è dedicato infine alle prospettive di sviluppo e ai miglioramenti auspicati dalle fondazioni stesse. Nei diversi paragrafi, oltre a descrivere e interpretare i risultati dell'indagine (survey), si farà riferimento agli spunti di riflessione emersi dalle interviste qualitative condotte nella primavera del 2019.

Si ringraziano tutti coloro che hanno dato il loro contributo nella fase di mappatura volta ad individuare le fondazioni di impresa operative in Italia. Si ringraziano poi le fondazioni che hanno contribuito alla progettazione della ricerca, quelle che hanno preso parte alla rilevazione, quelle che hanno partecipato alla presentazione in anteprima, il 14 febbraio 2019, e gli intervistati che si sono resi disponibili per la fase qualitativa. Un ringraziamento speciale al gruppo di lavoro promotore della ricerca, che ne ha condiviso la definizione e lo svolgimento in tutte le sue fasi: Gaela Bernini per Fondazione Bracco; Massimo Ceriotti e Alessandro Guido per Fondazione Sodalitas.

1. IL PERCORSO DI RICERCA

La ricerca si è articolata in due fasi: nella prima è stata realizzata una mappatura delle fondazioni di impresa attive in Italia accompagnata da un'indagine quantitativa realizzata attraverso la somministrazione di un questionario (luglio-dicembre 2018); nella seconda fase è stato condotto un approfondimento qualitativo tramite interviste semi-strutturate (febbraio-marzo 2019). La stesura finale del rapporto è stata conclusa nell'agosto 2019.

1.1. La mappatura

La prima fase della ricerca è stata avviata con la mappatura delle fondazioni di impresa presenti sul territorio italiano. A questo scopo è stato necessario individuare quale definizione di fondazione di impresa adottare. Nella letteratura internazionale non esiste infatti una definizione univoca di fondazione di impresa e, inoltre, considerato che nel tessuto economico italiano prevalgono imprese familiari di piccola o media dimensione la cui storia si intreccia fortemente con quella delle famiglie imprenditoriali, non è sempre facile distinguere le fondazioni di impresa da quelle di famiglia. Per rispondere all'esigenza di isolare la popolazione delle sole fondazioni di impresa, si è quindi deciso di adottare una definizione restrittiva e basata su tre criteri²: il fondatore, la fondazione e l'impresa fondatrice (o gruppo di imprese fondatrici), come indicato di seguito:

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

Seguendo questi criteri abbiamo avviato una ricerca desk a partire da:

- database già realizzato dal Centro di Documentazione sulle Fondazioni di Fondazione Giovanni Agnelli in occasione della ricerca promossa da Fondazione Sodalitas nel 2009;
- altri database (ad esempio quello di Italia non profit³), ricerche e analisi disponibili sulle fondazioni di impresa, oltre alla consultazione di siti internet (compresi quelli delle stesse fondazioni d'impresa);
- metodo di campionamento "snowball", che ha permesso di includere nella mappatura fondazioni *corporate* suggerite sia da referenti di altre fondazioni di impresa che da testimoni privilegiati provenienti dal mondo accademico, della consulenza, dell'impresa, ecc.

² I tre criteri distintivi adottati derivano dalla Corporate Foundation Typology proposta dal Council on Foundations americano e dallo European Foundation Centre (EFC), due delle maggiori organizzazioni ombrello in ambito filantropico. Questi stessi criteri sono stati adottati nella ricerca promossa da Fondazione Sodalitas (2009) e da Corporate Citizenship (2014). La presente ricerca, adottando gli stessi criteri, ha quindi scelto di restringere il campo di indagine alle fondazioni che potremmo definire *pure corporate* secondo la classificazione di Varini (2017). Varini individua infatti tre tipi di Fondazioni: le *pure corporate*, strettamente legate alle imprese; le *ibride*, a metà strada tra fondazioni di famiglia e fondazioni di impresa; e le *pure family*, quelle che non hanno rapporto con l'impresa.

³ Disponibile alla pagina <https://italianonprofit.it/filantropia-istituzionale/fondazioni-di-impresa-e-di-famiglia/>.

Individuato così un primo insieme di 217 fondazioni potenzialmente d'impresa con sede in Italia, abbiamo provato ad entrare in contatto con ognuna di esse per avere conferma che fossero effettivamente tali e che fossero tuttora esistenti e attive. Sono state in questo modo conteggiate 111 fondazioni di impresa. A queste ultime è stato sottoposto un questionario online con l'obiettivo di approfondire le caratteristiche di tali realtà. Delle fondazioni rispondenti al questionario, 66 si sono dichiarate fondazioni di impresa perché si sono riconosciute nei tre criteri⁴. Negli altri 45 casi è stato possibile verificare l'aderenza delle fondazioni a questa definizione con un margine variabile di attendibilità (le fondazioni sono state direttamente contattate telefonicamente o per email; quando non raggiungibili il loro *status* di fondazione di impresa e la loro operatività sono stati verificati attraverso la consultazione di siti web e documentazione online, tra cui gli statuti).

Va segnalato che abbiamo escluso da questo conteggio alcuni casi ambigui di fondazioni che sembrerebbero soddisfare uno o più dei tre criteri - e quindi aderire alla definizione sopra proposta - ma che ci hanno risposto di non riconoscersi nei criteri proposti e di considerarsi fondazioni di famiglia. Si tratta di una quindicina di fondazioni che porterebbero la popolazione delle fondazioni di impresa intorno alle 126 unità.

Questo ci porta dunque a ritenere che potrebbe rivelarsi utile distinguere, nel caso italiano, una terza categoria di fondazioni. Si tratterebbe di casi "ibridi", in linea con quanto proposto da Varini (2017): fondazioni nate da famiglie imprenditoriali che presentano però anche alcuni elementi propri delle fondazioni di impresa (casi che di norma vengono classificati come fondazioni di famiglia). Fondazioni meritevoli di studio e approfondimento per cogliere più efficacemente la natura delle relazioni che intercorrono tra fondazione, impresa e possibilmente anche imprenditore.

⁴ Di queste quattro hanno però solo cominciato il questionario e dunque non sono state considerate nel computo delle rispondenti.

1.2. Il questionario

Le 111 fondazioni di impresa individuate sono state invitate a compilare un questionario online parzialmente basato sull'indagine già realizzata da Fondazione Sodalitas nel 2009, ma costruito tenendo conto della necessità di approfondire il ruolo e le caratteristiche delle fondazioni di impresa 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.

La somministrazione del questionario è avvenuta tra luglio a ottobre 2019⁵. Nella Tab. 1 si fa riferimento al tasso di risposta ricevuto dalle fondazioni di impresa. 62 fondazioni, pari al 56% della popolazione rilevata, hanno risposto al questionario (di cui una in modo anonimo); 33 fondazioni non hanno dato alcuna risposta; 9 fondazioni hanno detto di non essere intenzionate a rispondere; 4 fondazioni hanno risposto in modo molto incompleto. Infine, 3 fondazioni sono state individuate quando la rilevazione era già conclusa e quindi non sono state contattate in tempo utile per la compilazione del questionario.

Tabella 1 - Tasso di risposta al questionario in relazione alla popolazione rilevata

Tasso di risposta	Numero di fondazioni	Frequenza %
Questionario completo	62	56%
Questionario incompleto	4	4%
Fondazioni non intenzionate a rispondere	9	8%
Fondazioni che non hanno risposto	33	30%
Fondazioni non contattate in tempo utile	3	2%
Totale	111	100%

⁵ Il contatto con le fondazioni di impresa ai fini della somministrazione del questionario è avvenuto tramite una prima e-mail di presentazione della ricerca e due successive e-mail di sollecito, inviate nell'arco di tempo che va da luglio a ottobre 2019 (le e-mail sono state inviate all'indirizzo ufficiale delle fondazioni o indirizzi di persone fisiche appartenenti alle fondazioni e/o alle imprese fondatrici). All'avvio della ricerca, il 3 settembre 2018, è stato rilasciato e diffuso sui media nazionali un comunicato stampa (*Corriere della Sera - Buone Notizie, Il Sole 24 Ore, Vita.it, Il Giornale delle Fondazioni e Percorsi di secondo welfare* sono state tra le principali testate a riprendere la notizia).

1.3. L'approfondimento qualitativo

In seguito alla chiusura dell'indagine quantitativa, si è svolto un incontro con un gruppo selezionato di figure apicali delle fondazioni che hanno risposto alla survey⁶. In questo incontro sono stati presentati e discussi i risultati preliminari della survey allo scopo di avviare un'interlocuzione con le fondazioni di impresa in merito ai temi sentiti come i più rilevanti attorno ai quali sviluppare il successivo approfondimento qualitativo. Quest'ultimo è stato incentrato su interviste semi-strutturate a 8 fondazioni di impresa. Le interviste sono state rivolte ai Segretari Generali, ai Direttori Generali o ad altre figure apicali con ruoli di responsabilità.

Le 8 fondazioni di impresa oggetto dell'approfondimento qualitativo sono giovani, hanno alle spalle imprese di grandi dimensioni e ricevono risorse significative da parte dell'impresa. Si tratta inoltre di fondazioni di impresa con un alto numero di attività e progetti e/o interessate da recenti processi di cambiamento. Di queste 8 fondazioni, 2 si trovano in Emilia Romagna, 6 in Lombardia, con sede nella Città di Milano. Per quanto riguarda l'anno di fondazione, 2 sono state costituite prima del 2000, 4 tra il 2000 e il 2010, 2 dopo il 2013. Si tratta di fondazioni che nascono da imprese che hanno più di 1.000 dipendenti (di cui 4 ne hanno più di 10.000); 4 di esse sono multinazionali e 4 nazionali. 4 di queste fondazioni ricevono annualmente dall'impresa fondatrice da 1 milione a 2 milioni di euro, 2 fondazioni ricevono da oltre 2 milioni a 5 milioni e una oltre 5 milioni.

L'approfondimento ci ha permesso di esplorare il punto di vista delle fondazioni di impresa sia su temi centrali nella letteratura che riguarda specificatamente le fondazioni *corporate* – come le modalità di integrazione con le imprese fondatrici – sia su aspetti centrali nel più ampio dibattito su filantropia e Terzo settore – come la difficoltà di affinare gli strumenti di valutazione, l'importanza di creare sinergie tra attori diversi e di essere più presenti a livello locale, la necessità di implementare modalità di progettazione di lungo periodo. I temi approfonditi sono stati in particolare i seguenti: le relazioni e le modalità di integrazione e interazione tra la fondazione e l'impresa fondatrice; il rapporto che intercorre tra la fondazione e la Corporate Social Responsibility (CSR) aziendale; la costruzione di reti tra le fondazioni di impresa, altri enti non profit e gli enti locali; le modalità di valutazione dei progetti finanziati; le prospettive di sviluppo della filantropia strategica.

⁶ Tutte le 62 fondazioni di impresa che hanno risposto alla survey sono state invitate a partecipare all'incontro che si è svolto a Milano il 14 febbraio 2019. 30 di queste hanno accolto l'invito.

2. LA POPOLAZIONE E IL CAMPIONE

2.1. Le caratteristiche della popolazione rilevata

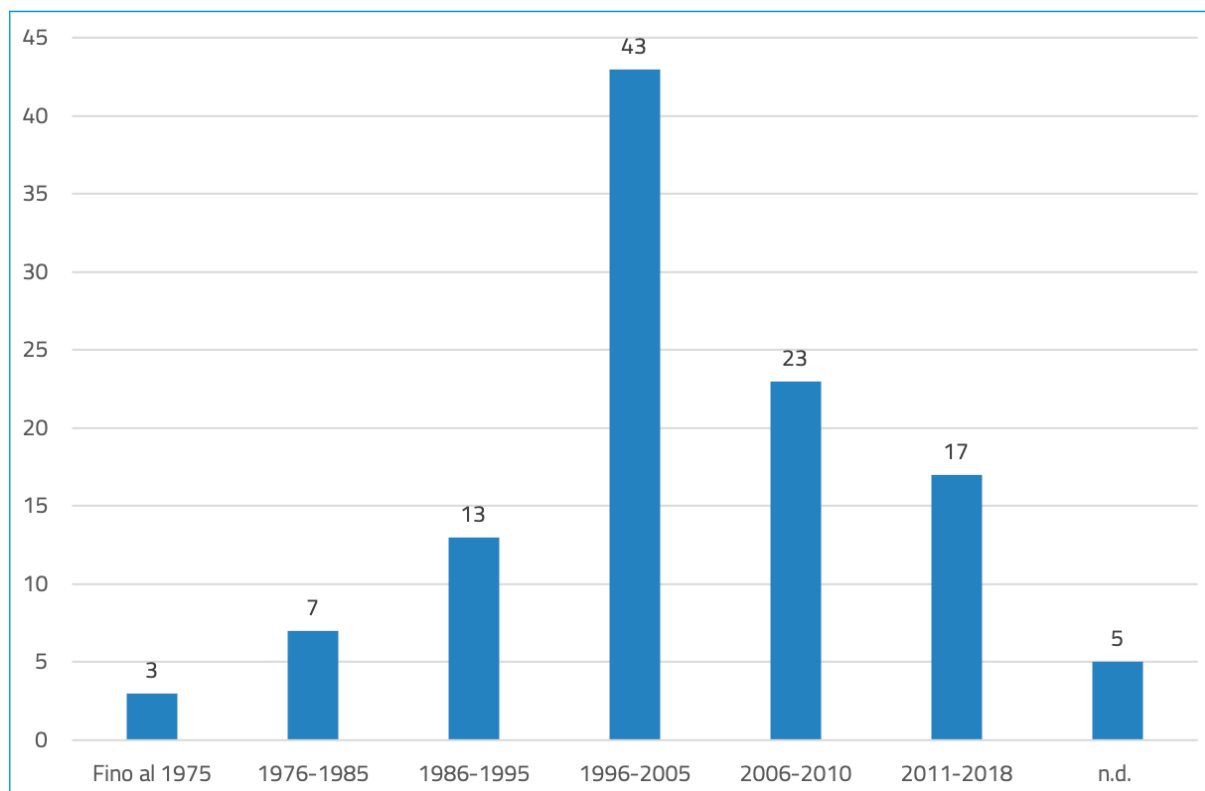
Secondo i criteri sopra illustrati abbiamo contato in Italia 111 fondazioni di impresa fondate tra il 1963 e il 2018, di cui 40 dopo il 2006. Con l'avvio della crisi del 2008, si assiste ad una sostanziale ricomposizione dell'universo delle fondazioni, che accanto alla nascita di nuove fondazioni di impresa vede anche alcune cessazioni. La chiusura di alcune fondazioni di impresa si deve almeno in parte agli effetti della crisi economica sulle imprese fondatrici⁷: la cessazione delle imprese fondatrici ha comportato in genere anche quella della relativa fondazione e la liquidazione del patrimonio (sebbene ci sia qualche caso in cui la fondazione è ancora attiva nonostante la chiusura dell'impresa fondatrice). In altri casi invece le imprese fondatrici sono state acquisite o accorpate ad altre imprese e le relative fondazioni sono state cedute alla nuova impresa, trovandosi così di fronte a un futuro incerto che in certi casi ha portato alla chiusura - è questo un fenomeno che abbiamo riscontrato ad esempio tra alcune fondazioni legate agli istituti bancari. 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. Tuttavia, negli ultimi 14 anni - come detto - sono state fondate 40 nuove fondazioni, il 36% delle fondazioni rilevate, segno del permanere di un interesse verso la modalità della fondazione e di un dinamismo del mondo delle fondazioni di impresa (Tab. 2, Fig. 1).

Tabella 2 - Fondazioni di impresa per anno di nascita

Anno di nascita	Numero di fondazioni	Frequenza %
Fino al 1975	3	3%
1976-1985	7	6%
1986-1995	13	12%
1996-2005	43	39%
2006-2010	23	21%
2011-2018	17	15%
N.D.	5	4%
Totale	111	100%

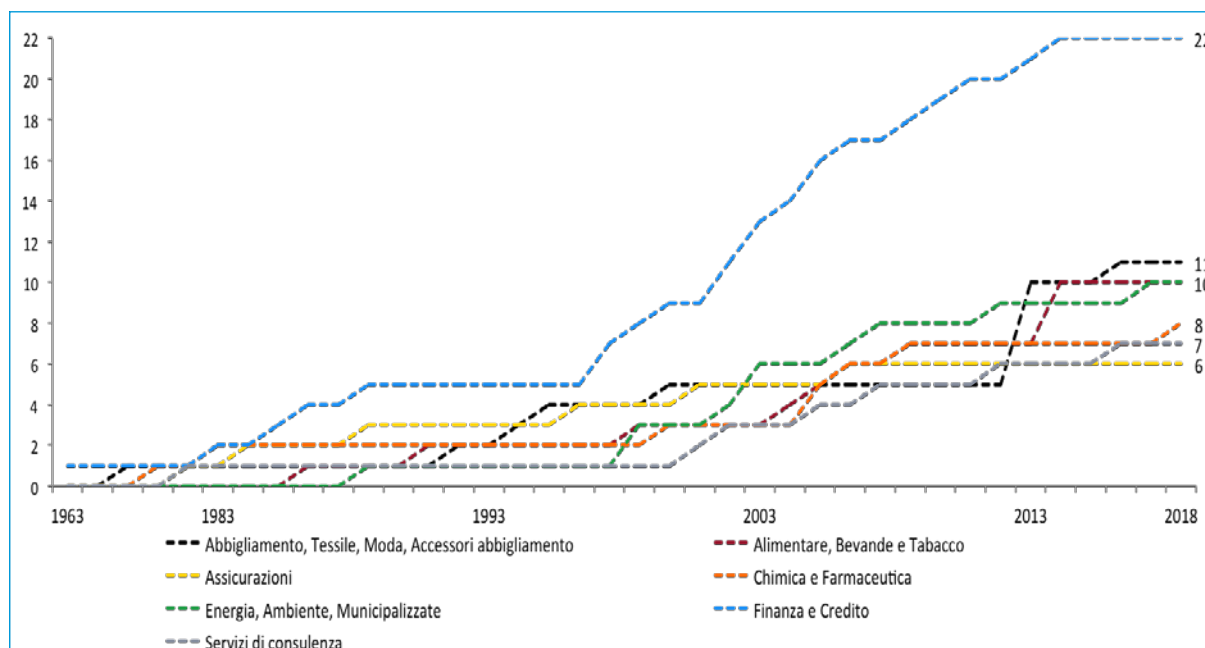
⁷ Sugli effetti della crisi del 2008 e il ruolo di nuovi attori economici e sociali - tra cui gli enti filantropici - si vedano Maino e Ferrera (2013 e 2015). Con specifico riferimento alle fondazioni di impresa si rimanda a Muller e Kraussl (2011) e Lodi Rizzini e Noia (2017).

Figura 1 - Fondazioni di impresa per anno di nascita



È interessante riflettere anche sui settori produttivi in cui operano le imprese fondatrici delle fondazioni operanti in Italia. La Figura 2, che mostra l'andamento dei settori con più di 5 fondazioni, indica che dopo *Finanza e credito* - il più numeroso in assoluto e la cui crescita è sempre stata piuttosto costante -, *Abbigliamento, Tessile, Moda e Accessori*, *Alimentare, Bevande e Tabacco* ed *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 fondazioni di impresa.

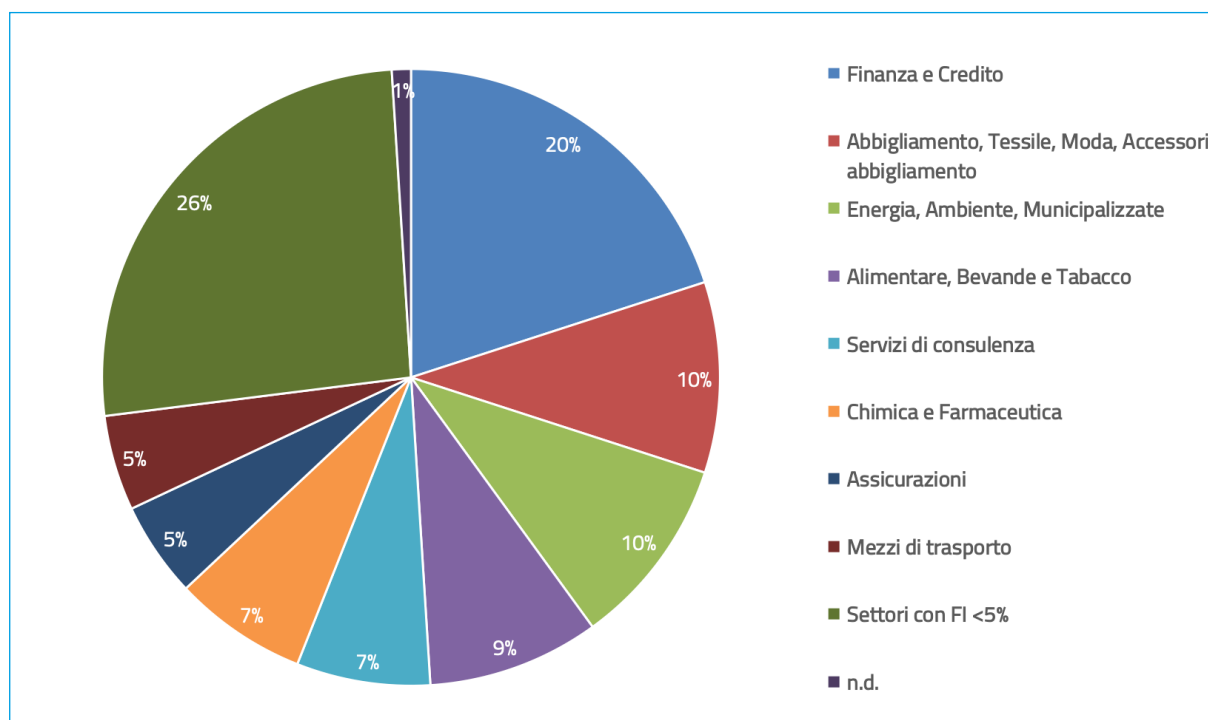
Figura 2 - Fondazioni di impresa per settore produttivo e anno di nascita



Per quanto riguarda il settore produttivo di appartenenza delle imprese che hanno una fondazione (Tab. 3; Fig. 3), il più numeroso come detto è quello di *Finanza e Credito* con 22 FI. *Abbigliamento, Tessile, Moda, Accessori abbigliamento ed Energia, Ambiente, Municipalizzate*, entrambi con 11 FI e *Alimentare, Bevande e Tabacco*, con 10 fondazioni, *Servizi di consulenza, Chimica e Farmaceutica e Assicurazioni* sono gli unici altri settori in cui sono presenti almeno 6 fondazioni d'impresa. Accorpendo Assicurazioni a Finanza e Credito si arriva a 28 fondazioni di impresa (il 25% della popolazione rilevata).

Tabella 3 - Settore produttivo delle imprese fondatrici, popolazione rilevata

Settore produttivo	Numero di fondazioni	Frequenza %
Finanza e Credito	22	20%
Abbigliamento, Tessile, Moda, Accessori abbigliamento	11	10%
Energia, Ambiente, Municipalizzate	11	10%
Alimentare, Bevande e Tabacco	10	9%
Servizi di consulenza	8	7%
Chimica e Farmaceutica	8	7%
Assicurazioni	6	5%
Mezzi di trasporto	5	5%
Meccanica	4	4%
Metallurgia e Siderurgia	4	4%
Telecomunicazioni	4	4%
Elettronica	3	3%
Agricoltura, Silvicultura e Pesca	2	2%
Cemento e Costruzioni	2	2%
Legno, Arredamento e Gomma	2	2%
Settore cooperativo	2	2%
Trasporto	2	2%
Altro	1	1%
Editoria	1	1%
Estrazione di minerali da cave e miniere	1	1%
Ristorazione e Sport	1	1%
N.D.	1	1%
Totale	111	100%

Figura 3 - Settore produttivo delle imprese fondatrici, popolazione rilevata nel 2019*

* I settori con una presenza di fondazioni di impresa inferiore al 5% sono stati raggruppati.

Passando alla distribuzione territoriale, le fondazioni di impresa si concentrano nell'Italia settentrionale, dove si trova il 72% - valore che scende al 24% al Centro, al 3% al Sud, all'1% nelle Isole. Il 45% della FI ha sede in Lombardia, un valore che è oltre il triplo della seconda regione per numero di fondazioni, il Lazio, in cui ha sede il 13% (Tab. 4). 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 come evidenziato anche nella ricerca effettuata da Fondazione Sodalitas nel 2009⁸. Oggi qualcosa sta cambiando rispetto al resto dell'universo delle fondazioni grazie a una maggiore diffusione delle fondazioni di comunità nel Mezzogiorno (Bandera 2017; Bandera *et. al.* 2019).

⁸ Fondazione Sodalitas (2009, 27).

Tabella 4 - Fondazioni di impresa per Regione, anno 2019

Regione	Numero di fondazioni	Frequenza %
Abruzzo	0	0%
Basilicata	1	1%
Calabria	0	0%
Campania	2	2%
Emilia Romagna	7	6%
Friuli V.G.	3	3%
Lazio	14	13%
Liguria	3	3%
Lombardia	50	45%
Marche	1	1%
Molise	0	0%
Piemonte	9	8%
Puglia	1	1%
Sardegna	0	0%
Sicilia	1	1%
Toscana	11	10%
Trentino A.A.	1	1%
Umbria	0	0%
Veneto	7	6%
Valle D'Aosta	0	0%
Totale	111	100%

2.2. Le caratteristiche del campione

Delle 62 FI che hanno risposto al questionario, 28 (45%) hanno sede in Lombardia. Seguono Veneto (7), Piemonte (6), Lazio e Emilia Romagna (con 5 ciascuna). Solo una fondazione del Mezzogiorno, con sede in Puglia, ha risposto alla survey (Tab. 5). La distribuzione geografica delle fondazioni del nostro campione rispecchia dunque quella della popolazione mappata (domanda n. 3 del questionario), come mostrano le Figure 4 e 5 a confronto.

Tabella 5 - Fondazioni di impresa rispondenti al questionario per Regione, anno 2019

Regione	Numero di fondazioni	Frequenza %
Lombardia	28	45%
Veneto	7	11%
Piemonte	6	10%
Emilia Romagna	5	8%
Lazio	5	8%
Toscana	4	7%
Friuli V.G.	3	5%
Liguria	2	3%
Puglia	1	2%
N.D.	1	2%
Totale	62	100%

Figura 4 - Distribuzione geografica del campione di fondazioni di impresa mappate

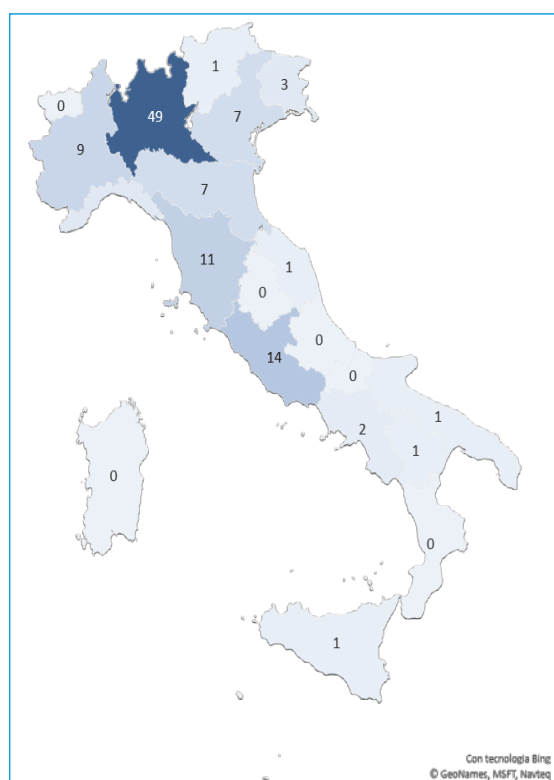
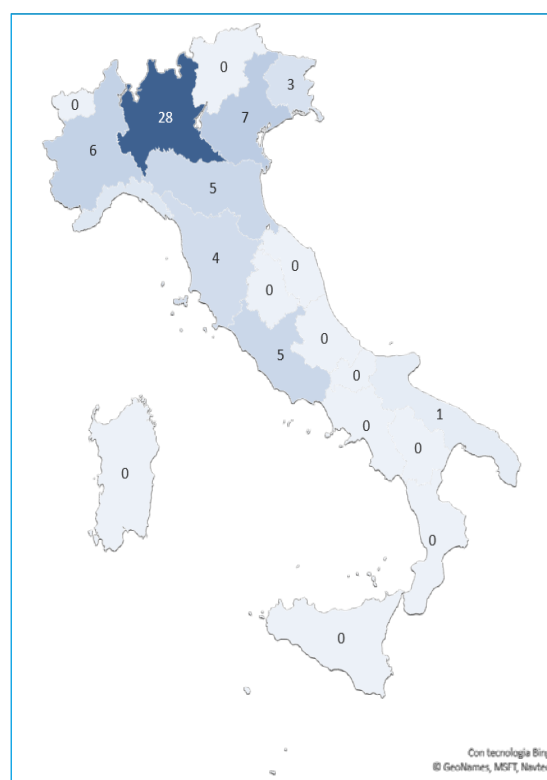
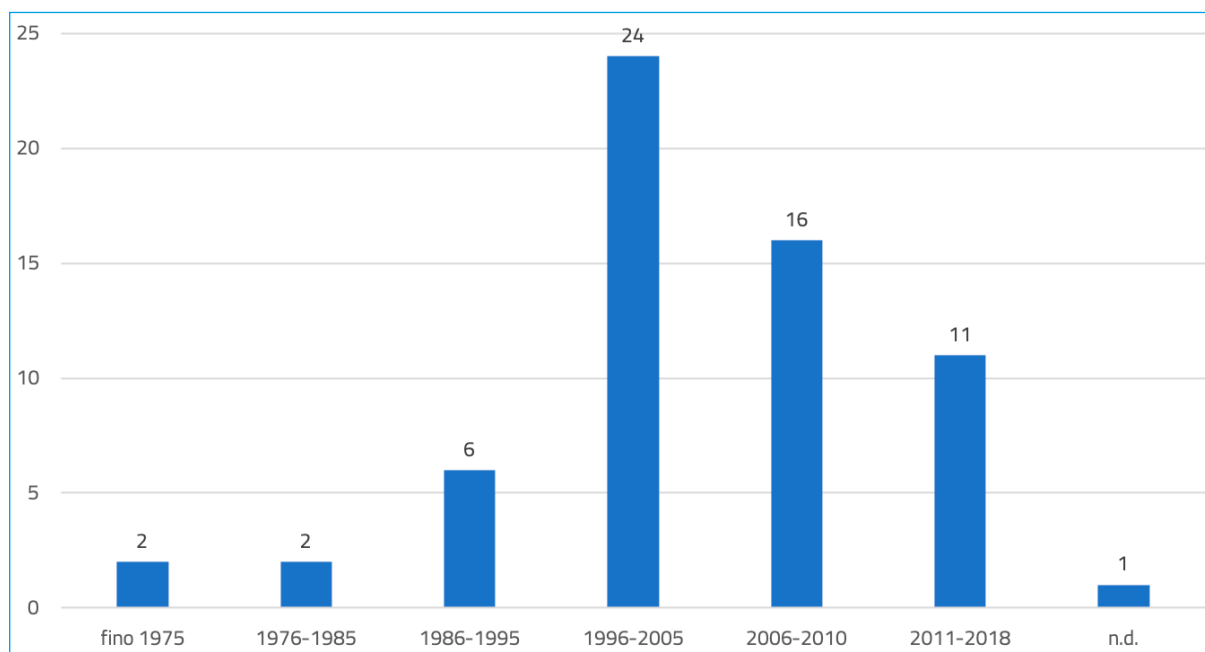


Figura 5 - Distribuzione geografica delle fondazioni di impresa rispondenti al questionario



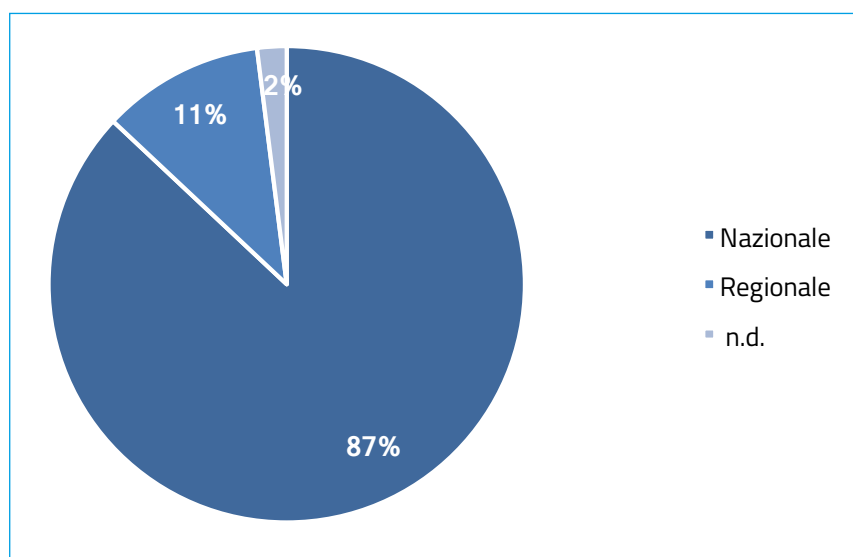
La fondazione più longeva è stata fondata nel 1966, mentre la più recente nel 2018. Complessivamente, si tratta di un campione piuttosto giovane: quasi la metà delle FI, pari al 43%, è stata istituita dopo il 2005, e il 18% dopo il 2011 (Fig. 6; domanda n. 4 del questionario). Si aggiunga che, scomponendo le classi di età, l'anno 2000 costituisce un *turning point*, perché 47 FI su 62 sono state fondate a partire da questa annualità. La diffusione delle FI a partire dal 2000 può esser ricondotta a diverse cause tra cui la rimozione della barriera burocratica alla loro costituzione, dovuta alla semplificazione nel dicembre 2000 dell'*iter* di riconoscimento specialmente a livello nazionale (Fondazione Sodalitas 2009, 9) ma anche all'avvio in quegli anni di un dibattito culturale sulla filantropia d'impresa e sul ruolo delle fondazioni.

Figura 6 - Fondazioni di impresa rispondenti al questionario per anno di nascita



L'87% delle FI, 54 casi, hanno personalità giuridica nazionale, l'11%, 7 casi, regionale (Fig. 7, domanda n. 5 del questionario). 13 FI sono fondate da più di un'impresa, una ha addirittura 10 imprese fondatrici, un'altra 8 (domanda n. 7 del questionario). Esistono 2 fondazioni che comprendono tra i soci fondatori un'istituzione pubblica e 6 che comprendono persone fisiche, 2 comprendono anche famiglie imprenditoriali (domanda n. 12 del questionario). Il 52%, 32 FI, è stato fondato da imprese multinazionali (domanda n. 8 del questionario).

Figura 7 - Personalità giuridica delle fondazioni di impresa rispondenti al questionario (2019)

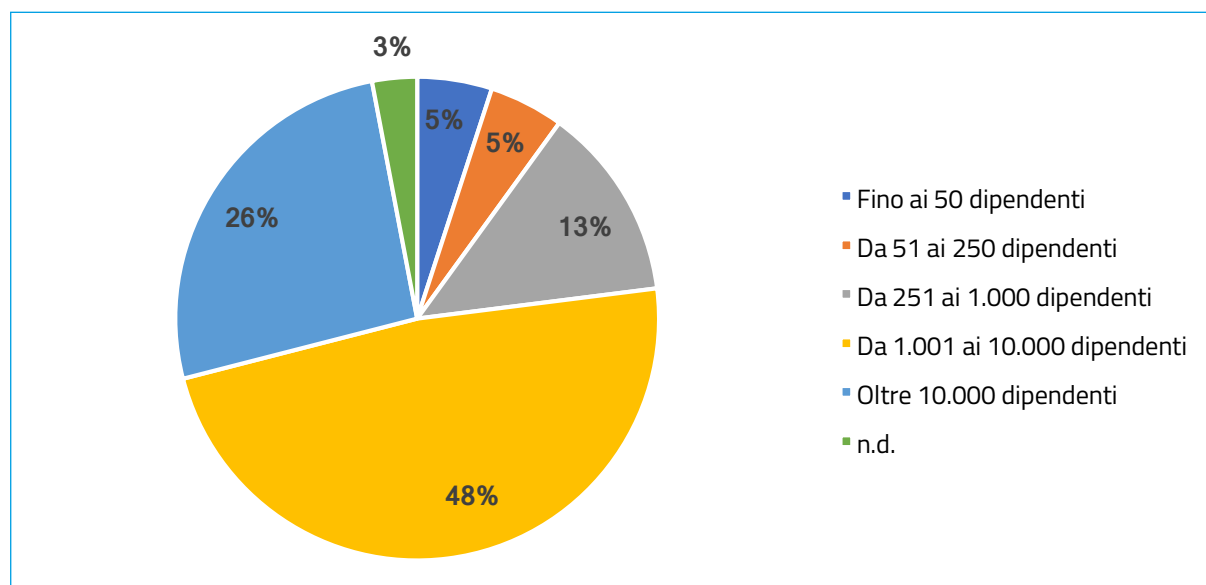


Abbiamo intercettato con la nostra indagine per lo più fondazioni di impresa che derivano da imprese di grandi dimensioni: ben il 74% delle fondazioni che ha risposto ha alle spalle imprese con più di 1.000 dipendenti e il 26% oltre i 10.000 dipendenti (Tab. 6; domanda n. 9 del questionario).

Tabella 6 - Dimensioni delle imprese fondatrici delle fondazioni rispondenti al questionario (2019)

Dimensioni dell'impresa fondatrice	Numero di fondazioni	Frequenza %
Fino ai 50 dipendenti	3	5%
Da 51 ai 250 dipendenti	3	5%
Da 251 ai 1.000 dipendenti	8	13%
Da 1.001 ai 10.000 dipendenti	30	48%
Oltre 10.000 dipendenti	16	26%
N.D.	2	3%
Totale	62	100%

Figura 8 - Dimensioni delle imprese fondatrici delle fondazioni rispondenti al questionario (2019)



Molti i settori economici rappresentati tra le imprese fondatrici⁹ (Tab. 7, Fig. 9). Il settore più rappresentato, *Finanza e Credito*, raggiunge il 18% del campione (11 fondazioni). Segue con 6 fondazioni *Energia, Ambiente e Municipalizzate* e con 5 fondazioni *Abbigliamento, Tessile, Moda, accessori; Alimentare, Bevande e Tabacco; Assicurazioni; Chimica e Farmaceutica*. Questi settori insieme rappresentano il 60% del campione. Il campione rispecchia le caratteristiche della popolazione mappata per quanto riguarda la distribuzione del settore economico delle imprese fondatrici (domanda n. 11 del questionario). Sommando il settore *Finanza e Credito* e quello di *Assicurazioni* si arriva al 26% delle fondazioni rispondenti.

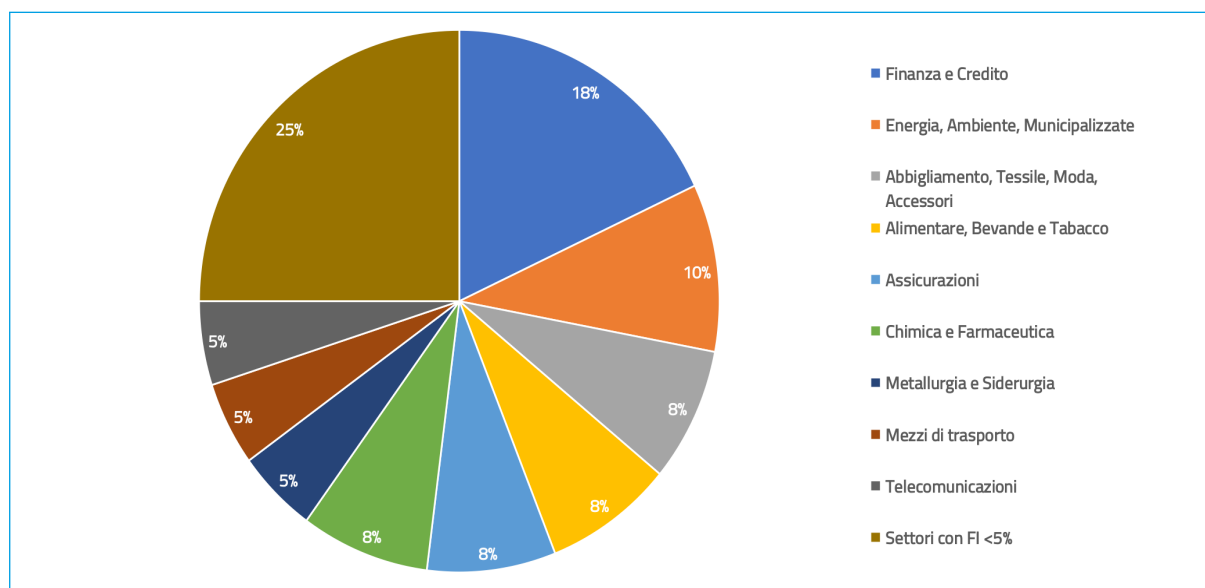
⁹ Nel caso in cui l'impresa fondatrice operi in più settori è stato scelto il prevalente. Nel caso di fondazioni fondate da più imprese attive in più settori è stato indicato come "multiplo".

Tabella 7 - Fondazioni di impresa rispondenti al questionario per settore economico delle imprese fondatrici

Settore prevalente	Numero di fondazioni	Frequenza %
Finanza e Credito	11	18%
Energia, Ambiente, Municipalizzate	6	10%
Abbigliamento, Tessile, Moda, Accessori	5	8%
Alimentare, Bevande e Tabacco	5	8%
Assicurazioni	5	8%
Chimica e Farmaceutica	5	8%
Metallurgia e Siderurgia	3	5%
Mezzi di trasporto	3	5%
Telecomunicazioni	3	5%
Ristorazione e Sport	2	3%
Servizi di consulenza	2	3%
Agricoltura, Silvicoltura e Pesca	1	2%
Cemento e Costruzioni	1	2%
Cosmesi	1	2%
Editoria	1	2%
Elettronica	1	2%
Impresa multi-business	1	2%
Legno, Arredamento e Gomma	1	2%
Meccanica	1	2%
Multiplo	2	3%
Risorse Umane*	1	2%
Turismo - Leisure	1	2%
Totale	62	100%

* Si tratta delle Agenzie per il lavoro e di imprese che si occupano di risorse umane in generale.

Figura 9 - Fondazioni di impresa rispondenti al questionario per settore economico delle imprese fondatrici*



* I settori con presenza di FI inferiore al 5% sono stati raggruppati.

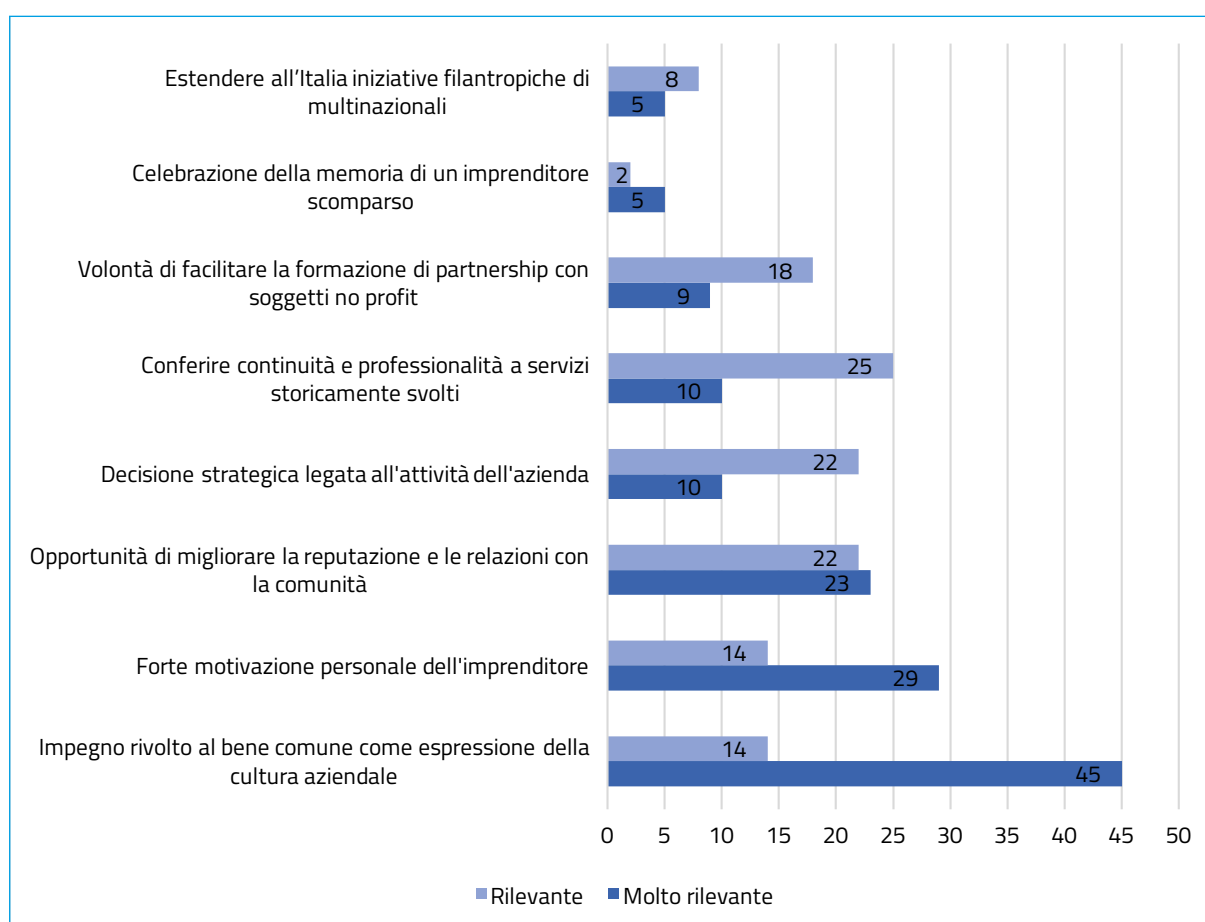
Relativamente al settore dell'impresa fondatrice, ogni regione presenta una discreta variabilità. Tuttavia troviamo settori di attività che si concentrano in determinate regioni, come quello di *Finanza e Credito* (7 FI su 11 si trovano in Lombardia), o *Energia, Ambiente e Municipalizzate* (5 su 6 FI si trovano in Lombardia).

3. IL RAPPORTO CON L'IMPRESA FONDATRICE

3.1. Le ragioni costitutive delle fondazioni di impresa

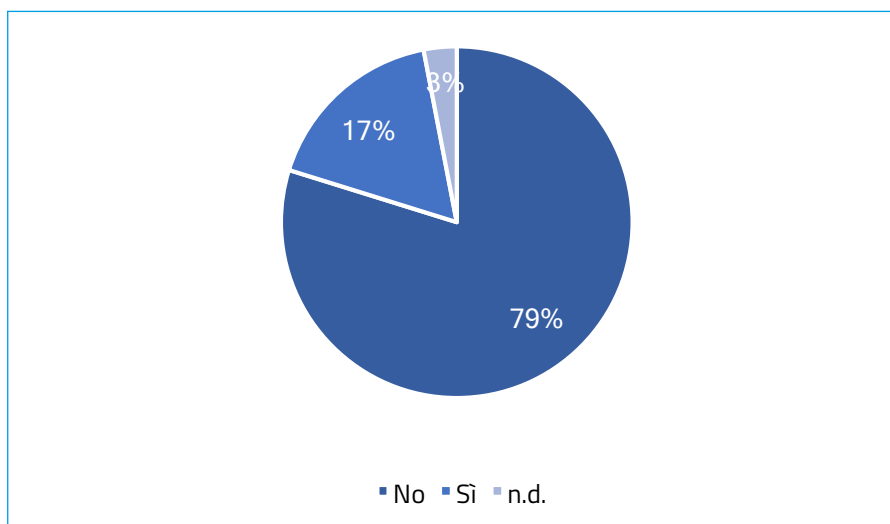
Per quali ragioni sono state costituite le fondazioni di impresa oggetto dell'analisi? 45 fondazioni, pari al 72% del campione, indicano come ragione costitutiva molto rilevante "l'impegno rivolto al bene comune come espressione della cultura aziendale", 29 fondazioni (47%) la "forte motivazione personale dell'imprenditore" e 23 fondazioni (37%) "l'opportunità di migliorare la reputazione e le relazioni con la comunità" (domanda n. 17 del questionario). Nella figura 10 riportiamo, per esigenze di sintesi, le ragioni indicate come e "rilevanti" o "molto rilevanti".

Figura 10 - Fondazioni di impresa e ragioni costitutive: rilevanza attribuita alle varie opzioni di risposta



Il 79% delle FI dichiara che nel tempo non sono cambiate le ragioni alla base del proprio operato (Fig. 11; domanda n. 18 del questionario). Un dato che evidenzia la stabilità delle fondazioni con riferimento alle motivazioni costitutive e come queste si siano tradotte in continuità dal punto di vista operativo.

Figura 11 - Cambiamenti nelle motivazioni alla base del proprio operato



Le FI che segnalano un cambiamento delle motivazioni alla base del proprio operato hanno specificato che questo è riconducibile a un allineamento strategico con le politiche di creazione di valore dell'impresa (almeno "rilevante" per 7 FI su un totale di 11), e dagli effetti della crisi economica sul contesto di riferimento (almeno "rilevante" per 6 FI su un totale di 11) (Tab. 8; domanda n. 19 del questionario).

Tabella 8 - Ragioni del cambiamento delle motivazioni alla base dell'operato delle fondazioni (valori assoluti)

Ragioni del cambiamento	Per nulla rilevante	Poco rilevante	Rilevante	Molto rilevante
Maggiore allineamento strategico con le politiche di creazione di valore dell'impresa	3	1	1	6
Intensificazione degli effetti della crisi economico-sociale nel contesto di riferimento	3	1	4	2

3.2. La governance delle fondazioni di impresa

Gli organi di governo delle fondazioni di impresa sono individuati dai rispettivi statuti. La survey rivela come il modello di governance possa essere “monistico”, cioè vedere la presenza del solo Organo o Consiglio di Amministrazione (OdA o CdA), eventualmente con un Comitato Esecutivo al suo interno, oppure “dualistico”, cioè con un CdA/OdA, affiancato da un Organo o Consiglio di Indirizzo (Odi o Cdi) (Boesso e Cerbioni 2017)¹⁰. Gli organi di governo possono essere nominati dall'Assemblea dei soci, se prevista, o nominati dagli enti e soggetti promotori della fondazione (*ibidem*).

Mentre ruoli e funzioni degli organi statutari nelle Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) sono stati più rigidamente normati a partire dalla riforma degli anni Novanta, per tutte le altre fondazioni di erogazione le norme esistenti risultano in una soluzione “diluita” o “semplificata” (Boesso e Cerbioni 2017, 16), il che dà vita ad un insieme più diversificato di modelli di governance. L'89% delle FI che hanno risposto alla survey ha una forma di governance monistica che nel 79% prevede la sola presenza del CdA; nel 10% dei casi anche la presenza di un Comitato esecutivo interno al CdA; solo il 10% delle fondazioni presenta una governance dualistica, in cui operano sia un CdA che un Consiglio di Indirizzo (Tab. 9, domanda n. 13 del questionario). Una tendenza, quella alla governance monistica, che come detto differenzia le fondazioni *corporate* dalle FOB.

È inoltre interessante notare che nonostante il 58% delle FI annoveri tra le proprie attività “Promuovere ricerche, studi e conferenze in ambito in campo economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico” solo nel 29% dei casi sia presente un Comitato scientifico consultivo, ovvero un organo che supporti il CdA con una funzione di consulenza, aggiornamento e monitoraggio in merito alla *mission* e alle attività della fondazione (Fig. 13; domanda n. 16 del questionario).

Focalizzandoci sulle FI con governance monistica, nel 26% dei casi tutti i membri del CdA sono rappresentanti dell'impresa, mentre nel 24% dei casi il CdA è composto sia da membri interni ed esterni all'impresa, ma con una prevalenza dei primi. Dati che complessivamente indicano una presenza dell'impresa nel CdA nel 50% delle FI intervistate. Solo nel 7% dei casi consiglieri esterni ed interni all'impresa sono in parità, mentre nel 24% i consiglieri esterni sono in maggioranza rispetto ai rappresentanti dell'impresa (Tab. 9; domanda n. 14 questionario). In caso di governance dualistica invece prevalgono i consiglieri esterni nel Consiglio di Indirizzo e i consiglieri interni all'azienda nel CdA.

Tabella 9 - Il modello di governance delle fondazioni di impresa

Modello di governance	Numero di fondazioni	Frequenza %
Presenza del solo Organo/Consiglio di Amministrazione (governance monistica)	49	79%
Presenza di un Organo/Consiglio di Amministrazione e di un Comitato esecutivo interno al CdA/OdA (governance monistica)	6	10%
Presenza di un Consiglio di Indirizzo e di un Organo/Consiglio di amministrazione (governance dualistica)	6	10%
N.D.	1	2%
Totale	62	100

¹⁰ La Carta delle Fondazioni (Acri 2012) definisce l'Organo di Indirizzo come “l'organo strategico cui spetta la formazione degli organi di amministrazione e di controllo, l'approvazione delle modifiche statutarie, la definizione delle linee programmatiche della politica d'investimento e della politica erogativa, la verifica del perseguimento degli obiettivi stabiliti e dei programmi delineati e l'approvazione del bilancio annuale”; l'Organo di Amministrazione è “l'organo di proposta e di gestione, deputato a realizzare i programmi definiti dall'organo di indirizzo e a perseguire gli obiettivi individuati”.

Figura 12 - Il modello di governance delle fondazioni di impresa

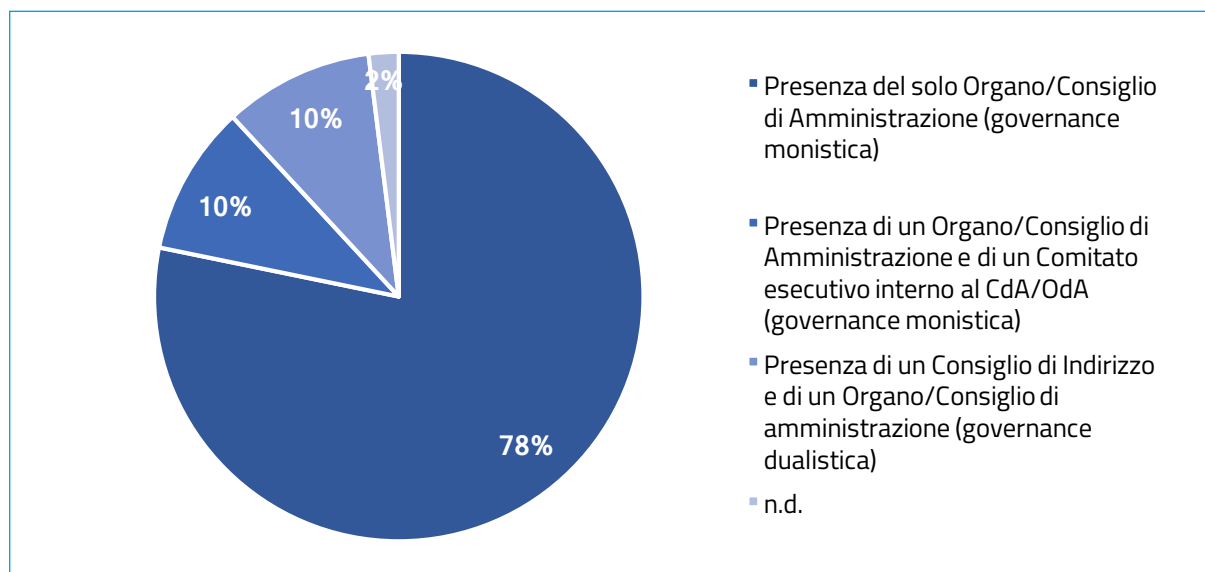
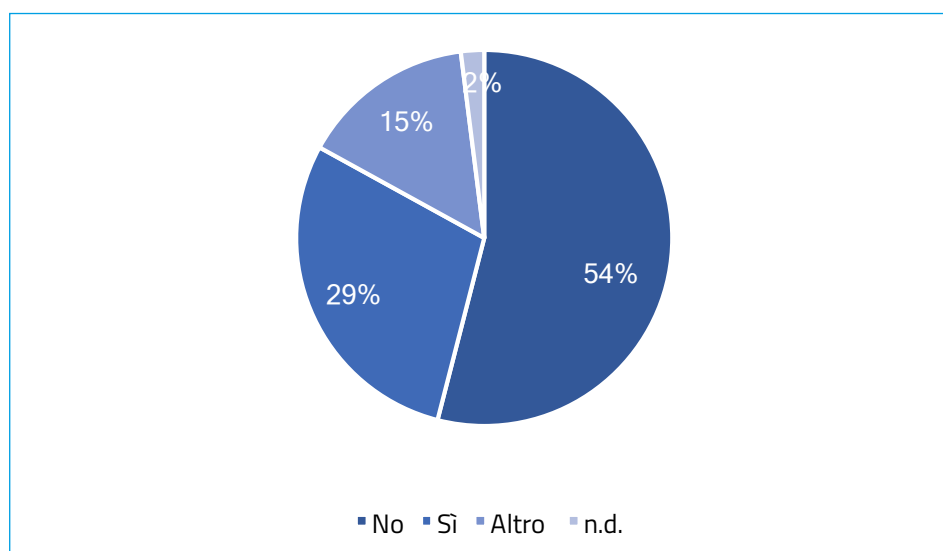


Tabella 10 - Governance monistica: la composizione del Consiglio/Comitato di Gestione

Composizione del Consiglio/Comitato di Gestione	Numero di fondazioni	Frequenza %
Tutti i consiglieri sono rappresentanti dell'impresa	16	26%
I Consiglieri esterni sono in maggioranza rispetto ai rappresentanti dell'impresa	15	24%
Ci sono anche membri esterni (in minoranza) accanto ai rappresentanti d'impresa	15	24%
Rappresentanti dell'impresa e membri esterni sono in parità	4	7%
N.D.	12	19%
Totale	62	100%

Figura 13 - Fondazioni di impresa e presenza di un comitato scientifico consultivo

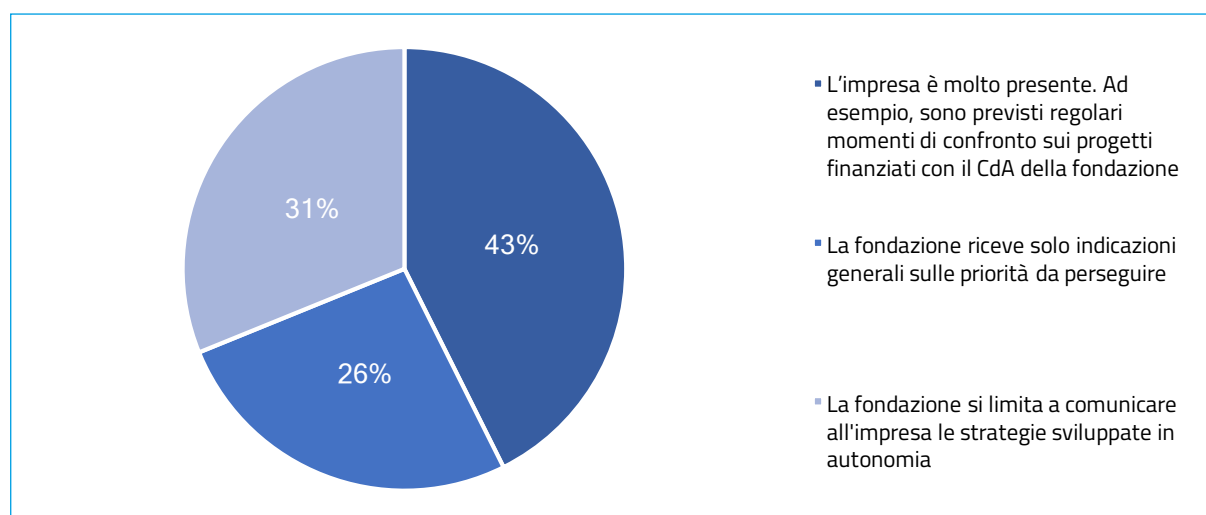


3.3. La presenza dell'impresa nella fondazione

Per quanto riguarda la relazione tra le fondazioni e l'impresa fondatrice, nel 43% dei casi l'impresa è molto presente (ad esempio, sono previsti, con il CdA della fondazione, regolari momenti di confronto sui progetti finanziati); percentuale che sale al 64% tra quelle nate dopo il 2011. Per il 26% del campione risulta che "la fondazione riceve solo indicazioni generali sulle priorità da perseguire", mentre per il 31% "la fondazione si limita a comunicare all'impresa le strategie sviluppate in autonomia" (Fig. 14, domanda n. 22 del questionario).

Sembra esserci una correlazione tra la dimensione dell'impresa fondatrice e l'intensità dei rapporti con la fondazione. Sulla base delle risposte fornite risulta infatti che le imprese di piccole dimensioni sono molto coinvolte nella vita delle fondazioni: "l'impresa è molto presente" secondo il 100% delle fondazioni fondate da imprese con meno di 50 dipendenti (3 su 3) e secondo il 66% (2 su 3) di quelle dai 51 fino ai 250 dipendenti. Tra quelle con più di 250 dipendenti c'è invece maggiore variabilità.

Figura 14 - In che modo l'impresa interviene nella definizione delle strategie della fondazione?



*Le percentuali sono calcolate sul totale di 61 rispondenti a questa domanda

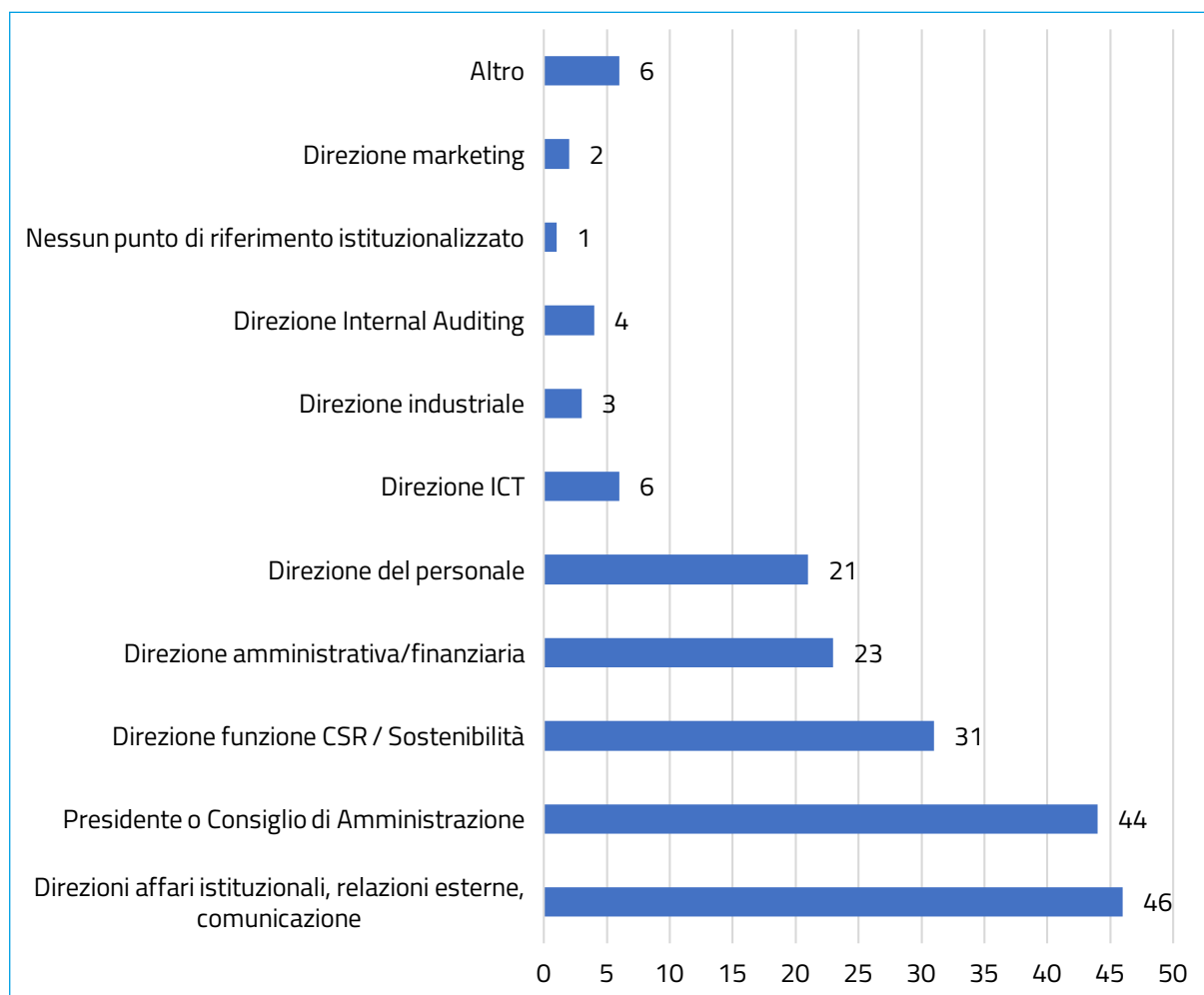
Le funzioni aziendali con cui le fondazioni di impresa hanno relazioni più frequenti sono "Direzioni affari istituzionali, relazioni esterne, comunicazione" (74%) seguite da "Presidente o Consiglio di Amministrazione" (71%) e "Direzione funzione CSR/Sostenibilità" (50%) (Tab. 11, Fig.15, domanda n. 21 del questionario). Si evidenzia così, in linea con l'indagine del 2009, un maggiore rapporto con le figure apicali, con un miglioramento rispetto al 2009 del rapporto con la Direzione CSR/Sostenibilità. Rispetto all'indagine precedente¹¹ cala infatti dall'11% al 2% la percentuale di fondazioni di impresa che non hanno nessun punto di riferimento istituzionalizzato nell'impresa fondatrice, segno di una crescita dei rapporti tra fondazione e impresa e del grado di integrazione tra le due.

¹¹ Fondazione Sodalitas (2009, 14).

Tabella 11 - Le funzioni aziendali con le quali la fondazione ha frequenti relazioni per le sue attività, confronto 2009-2018

Quali sono le funzioni aziendali con le quali la fondazione ha frequenti relazioni per le sue attività?	Numero di fondazioni 2018	Frequenza %	
		2018	2009
Direzioni affari istituzionali, relazioni esterne, comunicazione	46	74%	74%
Presidente o Consiglio di Amministrazione	44	71%	N.D.
Direzione funzione CSR / Sostenibilità	31	50%	40%
Direzione amministrativa/finanziaria	23	37%	N.D.
Direzione del personale	21	34%	40%
Direzione ICT	6	10%	N.D.
Direzione industriale	3	5%	16%
Direzione Internal Auditing	4	6%	N.D.
Nessun punto di riferimento istituzionalizzato	1	2%	11%
Direzione marketing	2	3%	37%
Altro	6	10%	9%

Figura 15 - Le funzioni aziendali con le quali la fondazione ha frequenti relazioni per le sue attività



Abbiamo inoltre chiesto (domanda n. 31 del questionario) qual è il grado di integrazione delle attività della fondazione con quelle dell'impresa fondatrice (Tab. 12). Nel 63% dei casi le attività si rivolgono regolarmente a comunità dove sono presenti insediamenti dell'azienda, in quasi la metà dei casi (48%) riguardano l'ambito della CSR, nel 35% dei casi riguardano ambiti legati al settore di impresa; solo in pochi casi riguardano regolarmente la promozione dello sviluppo di competenze utili all'azienda (16%) o si rivolgono regolarmente a dipendenti e pensionati (23%).

Tabella 12 - Il livello di integrazione delle attività della fondazione rispetto all'impresa

Qual è il livello di integrazione delle attività della fondazione rispetto all'impresa? Per ognuna di queste domande le chiediamo di scegliere tra mai, occasionalmente, regolarmente	Mai	Occasionalmente	Regolarmente
Sono rivolte a comunità dove sono presenti insediamenti dell'azienda	8%	27%	63%
Sono rivolte a dipendenti e pensionati dell'impresa fondatrice	39%	34%	23%
Riguardano questioni/ambiti legati al settore dell'impresa	19%	42%	35%
Valorizzano un prezioso patrimonio dell'impresa (archivi, ...)	35%	32%	27%
Promuovono/sviluppano competenze preziose per l'impresa con borse di ricerca, di studio	43%	34%	16%
Riguardano l'ambito della CSR	18%	29%	48%
Perseguono attività del tutto indipendenti dagli interessi dell'impresa	29%	29%	35%

3.4. Criticità nei rapporti con l'impresa fondatrice

Tra le criticità segnalate nei rapporti con l'impresa vi è la scarsa conoscenza della fondazione da parte dell'impresa. Ben 22 fondazioni, più del 35% del nostro campione, ritiene che ci sia una "Scarsa conoscenza della fondazione da parte dell'impresa e del personale aziendale" (Tab. 13 e Fig.17; domanda n. 32 del questionario). Un dato che appare parzialmente in contrasto con il miglioramento del raccordo impresa-fondazione riportato poco sopra e che, come abbiamo avuto modo di approfondire durante la fase qualitativa della ricerca, è spesso riconducibile alla dimensione delle stesse imprese. Essendo in molti casi le imprese fondatrici di grandi dimensioni, i rapporti sono spesso limitati ai singoli settori dell'impresa che hanno attinenza con le attività della fondazione di impresa. Pertanto al crescere delle dimensioni è difficile che la fondazione sia nota a tutti i settori e a tutta la popolazione dell'azienda. Per ovviare a questo problema diverse fondazioni stanno sperimentando nuovi canali di diffusione delle loro attività alla popolazione aziendale - come ad esempio totem, newsletter ed eventi interni - oltre che sperimentando progetti più articolati come quelli di volontariato aziendale. Infine si segnala che solo una fondazione tra quelle che hanno risposto alla survey lamenta interferenze eccessive da parte dell'impresa.

Tabella 13 - Le principali criticità incontrate dalle fondazioni nelle relazioni con l'impresa

Quali sono le principali criticità incontrate dalla fondazione nelle sue relazioni con l'impresa?	Numero di fondazioni	Frequenza %
Scarsa conoscenza della fondazione da parte dell'impresa e del personale aziendale	22	35%
Mancanza di finanziamenti adeguati da parte dell'impresa	10	16%
Mancanza di coordinamento/sovrapposizione con l'impresa	8	13%
Interferenze eccessive da parte delle imprese	1	2%
Nessuna criticità	10	16%

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

3.5. Fondazioni e imprese fondatrici: integrate ma autonome

Il rapporto delle imprese con la comunità e il territorio è oggetto di un ampio dibattito accademico, nel 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 (Minciullo, 2016). Stando a quanto dichiarano le fondazioni di impresa che hanno risposto al questionario, tra le motivazioni alla base della propria costituzione prevalgono, per usare una classificazione ripresa da Minciullo (2016), le motivazioni etiche e personali su quelle strategiche (si veda paragrafo 3.1). Le prime sono espressione della cultura aziendale, le seconde sono legate alla motivazione dell'imprenditore.

Le fondazioni sono dunque strumento privilegiato della filantropia di impresa, sono fortemente integrate con l'impresa madre e accentrano la governance nella maggioranza dei casi in un unico organo che nel 50% dei casi vede una presenza esclusiva o maggioritaria dei rappresentanti dell'azienda (si veda paragrafo 3.2).

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 totale indipendenza a forte integrazione (Moscardini 2016), possiamo dire che le fondazioni di impresa pur mantenendo una propria autonomia, hanno un forte grado di integrazione con le imprese: le imprese infatti sono il maggiore finanziatore delle fondazioni e spesso condividono con esse sedi, strutture, uffici, competenze e processi gestionali (come si vedrà anche nel capitolo 5, dedicato alle risorse)¹².

Inoltre le attività delle FI riguardano spesso le comunità dove l'impresa ha insediamenti, ulteriore segno del fatto che le fondazioni siano uno strumento importante con il quale le imprese si relazionano all'ambiente nel quale operano (si veda il paragrafo 3.3). Tuttavia, non sempre questo si traduce in un allineamento strategico degli obiettivi con l'impresa madre.

In termini di integrazione tra fondazione e impresa madre va evidenziato che gli incontri regolari avvengono per lo più con le figure apicali delle imprese, in particolare con la Direzione CSR – del resto nel 48% dei casi le attività della fondazione riguardano proprio l'ambito della CSR. L'approfondimento qualitativo ci ha permesso di comprendere meglio come può articolarsi il rapporto tra filantropia di impresa e CSR¹³. Accanto a casi nei quali i due ambiti rimangono nettamente distinti ce ne sono altri nei quali c'è una collaborazione costante tra CSR e fondazione ma i due ambiti rimangono separati, e altri ancora nei quali la fondazione di impresa viene collocata sotto lo stesso ombrello della CSR pur costituendone solo una parte. Di seguito sono riportate alcune parti delle interviste qualitative a figure apicali delle fondazioni di impresa coinvolte nell'indagine, che a nostro avviso esemplificano queste tre articolazioni del rapporto tra FI e CSR delle imprese.

“La nostra Fondazione è indipendente dall'impresa, perché c'era bisogno di un ente che guadagnasse una reputazione scientifica e quindi una fondazione interna al perimetro dell'impresa sarebbe stata “macchiata all'origine”. Non abbiamo quindi uno stretto controllo da parte dell'impresa, sebbene cerchiamo di raggiungere il nostro obiettivo - la ricerca - in sinergia con le strategie del fondatore. Siamo assolutamente fuori dall'ambito della CSR aziendale, che è invece legata ad un'altra fondazione (sempre della stessa impresa) che è granting e implementa progetti di vario tipo” (Responsabile Coordinamento Operativo, Fondazione di impresa 5).

¹² La nostra indagine ha poi intercettato solo poche fondazioni che offrono servizi ai dipendenti ed ex dipendenti pensionati dell'impresa; dunque la maggioranza delle fondazioni *pure corporate* che hanno risposto al questionario appaiono distanti dal modello rappresentato da alcune storiche fondazioni legate alle famiglie di grandi imprenditori (Varini, 2017).

¹³ Sul punto si rimanda, tra gli altri, a Wulfson (2001) e Bosch-Badia *et al.* (2013).

“Con la CSR l’impresa si occupa di welfare aziendale e di ambiente, noi come fondazione siamo strumento filantropico dell’impresa, che è socia fondatrice ed è presente nel CdA. Esistono ovviamente contaminazioni: per esempio la nostra progettualità sull’agricoltura sociale deriva anche dall’interesse dell’impresa madre per l’ambiente” (Segretario Generale, Fondazione di impresa n. 6).

“La CSR ha impatto e aree molto ampie, non si lavora sulla CSR solo con la fondazione, ma nel nostro organigramma la fondazione è comunque sotto CSR. Si è sinergici e complementari alla CSR, ma la CSR si esprime in molti settori che trascendono la fondazione” (Direttore Generale, Fondazione di impresa n. 8).

Pur essendo integrate con le imprese fondatrici, le FI della nostra indagine segnalano come criticità nelle relazioni con l’impresa fondatrice la scarsa conoscenza della fondazione da parte dell’impresa e del personale (si veda paragrafo 3.4). La volontà di comunicare in modo efficace le attività e i successi delle attività filantropiche nei confronti dell’esterno, ma *in primis* delle stesse imprese, ci è stata peraltro segnalata in una larga parte delle nostre interviste. La condivisione di risorse, strutture, processi e competenze trova il suo limite in problemi di comunicazione e nella difficoltà di implementare cambiamenti organizzativi tali da portare a una condivisione strategica degli obiettivi.

4. TIPI DI FONDAZIONI, ATTIVITÀ E BENEFICIARI

4.1. Tipi di fondazioni: erogativa, operativa e mista

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

Al primo modello, quello operativo, possono essere ricondotte quelle fondazioni che portano avanti progetti o servizi "in proprio" o "in cordata" con altri attori pubblici o privati (Boesso e Cerbioni 2017), come servizi sanitari o assistenziali e borse di studio. Inoltre, il capitale investito dall'azienda fondatrice non è l'unica fonte di reddito della fondazione: attività e servizi dipendono quindi dalla sua capacità di generare ricavi sufficienti a bilanciare i costi, integrando il capitale disponibile con la raccolta di donazioni. In Italia tale modello può essere considerato come un'evoluzione delle opere pie, istituzionalizzate in soggetti di diritto pubblico (Ipab, nel 1929) e più tardi in istituzioni di diritto privato (Barbetta 2013). Nelle fondazioni che adottano tale modello è generalmente previsto un impegno più concreto in capo al CdA e ai dipendenti in confronto alle fondazioni erogative (Boesso e Cerbioni 2017).

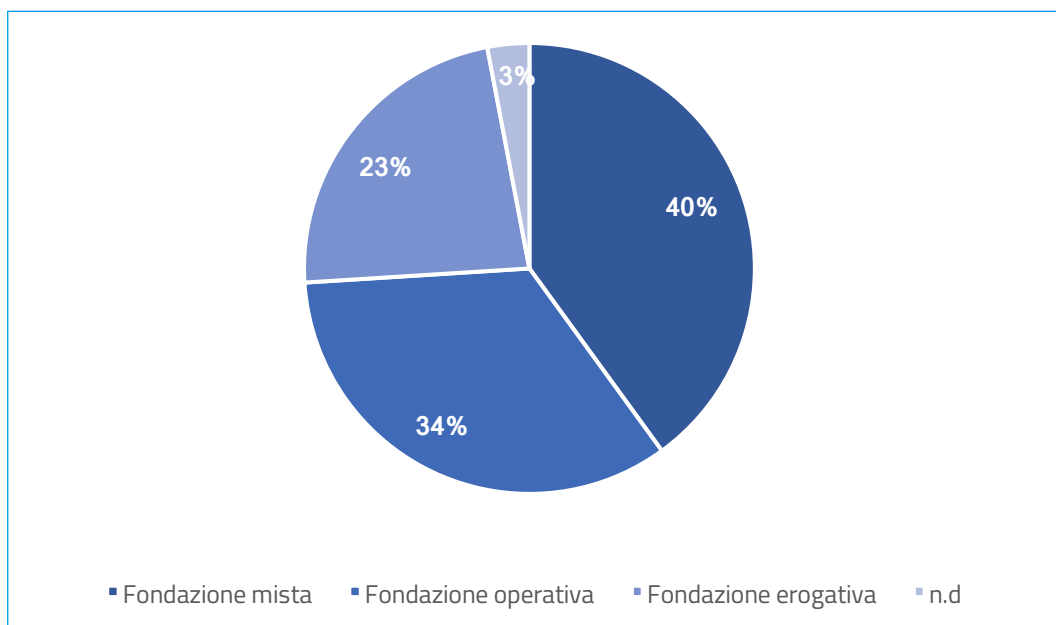
Il secondo modello, quello erogativo, è più vicino all'idea classica di mecenatismo, ed è adottato dalle fondazioni che decidono di non fornire direttamente servizi ma optano per finanziare soggetti che operano in settori vicini agli scopi statuari. In questo modello, la fondazione eroga quindi fondi a sostegno di progetti proposti dall'esterno. In questo senso le fondazioni possono assumere ruoli diversi a seconda delle attività promosse: essere soggetti sperimentatori, nel momento in cui progettano direttamente le iniziative poi messe in campo da soggetti esterni, elaborare strategie innovative in risposta a bisogni emergenti; svolgere un ruolo di sponsor nel momento in cui finanziano progetti o enti il cui valore può accrescere la reputazione e la visibilità della fondazione - per esempio attraverso l'erogazione di donazioni, contributi e sussidi ad altri attori, enti, associazioni, organizzazioni non governative; fungere da risolutori quando stimolano la partecipazione e il coinvolgimento di nuovi attori per rispondere a esigenze specifiche sul piano locale attraverso bandi e progetti riguardanti temi vicini agli scopi statuari (Barbetta 2013).

A fianco di questi modelli se ne annovera un terzo, definito "misto", in cui le fondazioni al contempo svolgono sia attività erogative che operative. Ed è proprio la modalità mista a prevalere nelle fondazioni di impresa della nostra indagine (40%), com'era già emerso nell'indagine del 2009 (cfr. Fondazione Sodalitas 2009, 19). Le fondazioni solo erogative rappresentano la minoranza del campione, 23%, mentre le solo operative sono il 34% (Tab. 14 e Fig. 16; domanda n. 33 del questionario).

Tabella 14 - Tipo di fondazione: operativa, erogativa e mista

La vostra fondazione si definisce come:	Numero di fondazioni	Frequenza %
Fondazione mista	25	40%
Fondazione operativa	21	34%
Fondazione erogativa	14	23%
N.D.	2	3%
Totale	62	100%

Figura 16 - Tipo di fondazione: operativa, erogativa e mista



4.3. Settori e beneficiari delle attività delle fondazioni di impresa

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.

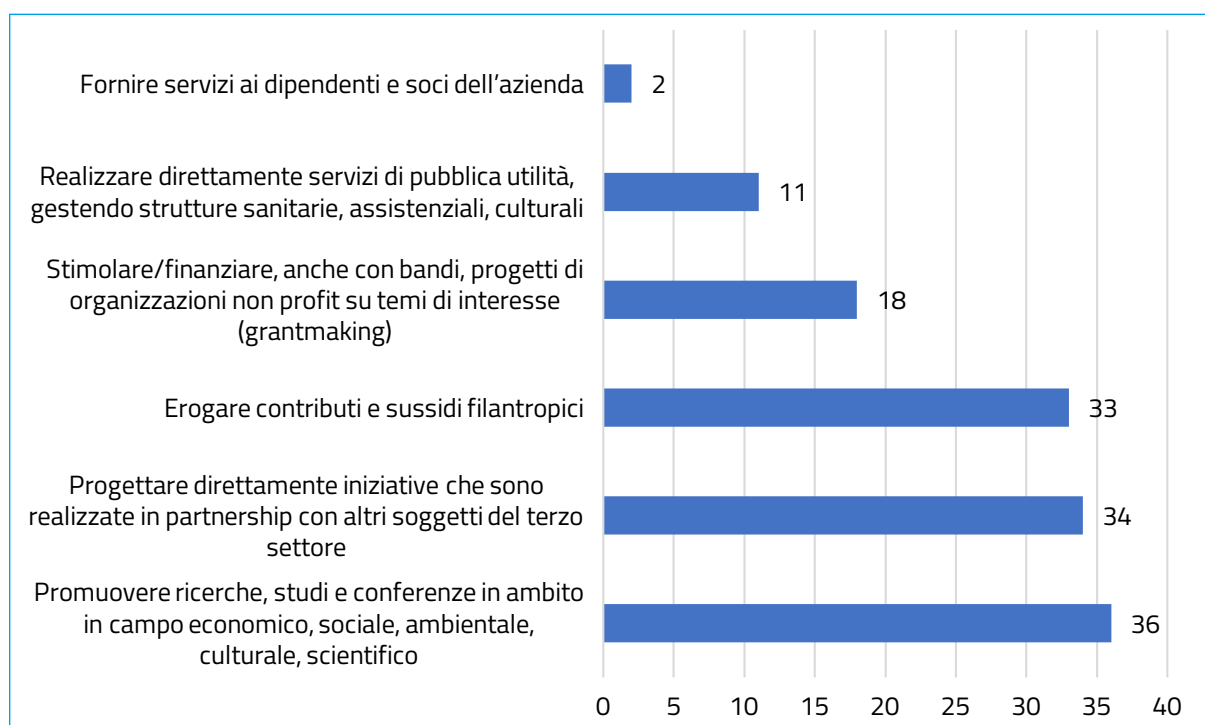
Partendo dalle attività di tipo operativo, il 58% del campione dichiara di “promuovere ricerche, studi e conferenze in ambito economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico in collaborazione con centri di ricerca e università”; il 18% “realizzare direttamente servizi di pubblica utilità, gestendo strutture sanitarie, assistenziali, culturali” e il 3% di fornire “servizi ai dipendenti e soci dell'azienda”.

Passando invece alle attività erogative, il 54% si occupa di “progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri soggetti del terzo settore”, il 53% di “erogare contributi e sussidi filantropici” e il 29% dichiara di “stimolare/finanziare, anche con bandi, progetti di organizzazioni non profit su temi di interesse” (attività *grantmaking*) (Tab. 15 e Fig. 17, domanda n. 34 del questionario). Possiamo quindi concludere che si riscontra una prevalenza di fondazioni di impresa miste che svolgono perlopiù attività di tipo erogativo ma con anche una buona presenza di attività di tipo operativo, queste ultime consistenti perlopiù nella promozione di ricerche e conferenze - attività per altro vicina al modello erogativo - meno nella promozione e fornitura diretta di servizi.

Tabella 15 - Le principali attività svolte dalle fondazioni di impresa

Quali sono le principali attività svolte dalla vostra fondazione?	Numero di fondazioni	Frequenza %
Promuovere ricerche, studi e conferenze in ambito in campo economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico	36	58%
Progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri soggetti del terzo settore	34	54%
Erogare contributi e sussidi filantropici	33	53%
Stimolare/finanziare, anche con bandi, progetti di organizzazioni non profit su temi di interesse (grantmaking)	18	29%
Realizzare direttamente servizi di pubblica utilità, gestendo strutture sanitarie, assistenziali, culturali	11	18%
Fornire servizi ai dipendenti e soci dell'azienda	2	3%

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Figura 17 - Le principali attività svolte dalle fondazioni di impresa

Tra i settori d'intervento in cui le fondazioni di impresa dichiarano di operare maggiormente troviamo "Istruzione" (55%); "Cultura e Arte" (50%), "Ricerca" (43%) e "Sviluppo economico e coesione sociale" (43%), seguiti da "Filantropia"¹⁴ (39%), "Sanità" (34%) e "Ambiente" (26%). Poco diffusi invece "Attività Internazionali" e "Sport e tempo libero" (Tab. 16; domanda n. 37 del questionario). Rispetto al 2009¹⁵ i principali settori di attività si mantengono sostanzialmente stabili, mentre si riscontra un aumento delle FI che intervengono anche nel settore "Sviluppo economico e sociale", 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 meglio comprendere questo andamento sui settori, abbiamo chiesto alle fondazioni di impresa di indicare quante attività effettuino per ognuno, da nessun intervento, a qualche intervento, a molti interventi. Per farlo abbiamo fatto riferimento alla International Classification of Non-profit Organisations¹⁶ integrandola con settori più specifici che abbiamo ritenuto significativi per il contesto contemporaneo. Concentrandoci sul settore prevalente (Tab. 16; domanda n. 38 del questionario) le percentuali più alte si riscontrano per "Istruzione", "Cultura e Arte" e "Sanità", in linea con il 2009. Rispetto al 2009 "Ambiente", come settore prevalente sale dal 3% all'8%; così come "Sanità" sale dal 15% al 21% (cfr. Fondazione Sodalitas 2009, 21). 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 perlopiù 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 (Fig. 17; domande n. 38 e n. 39 del questionario).

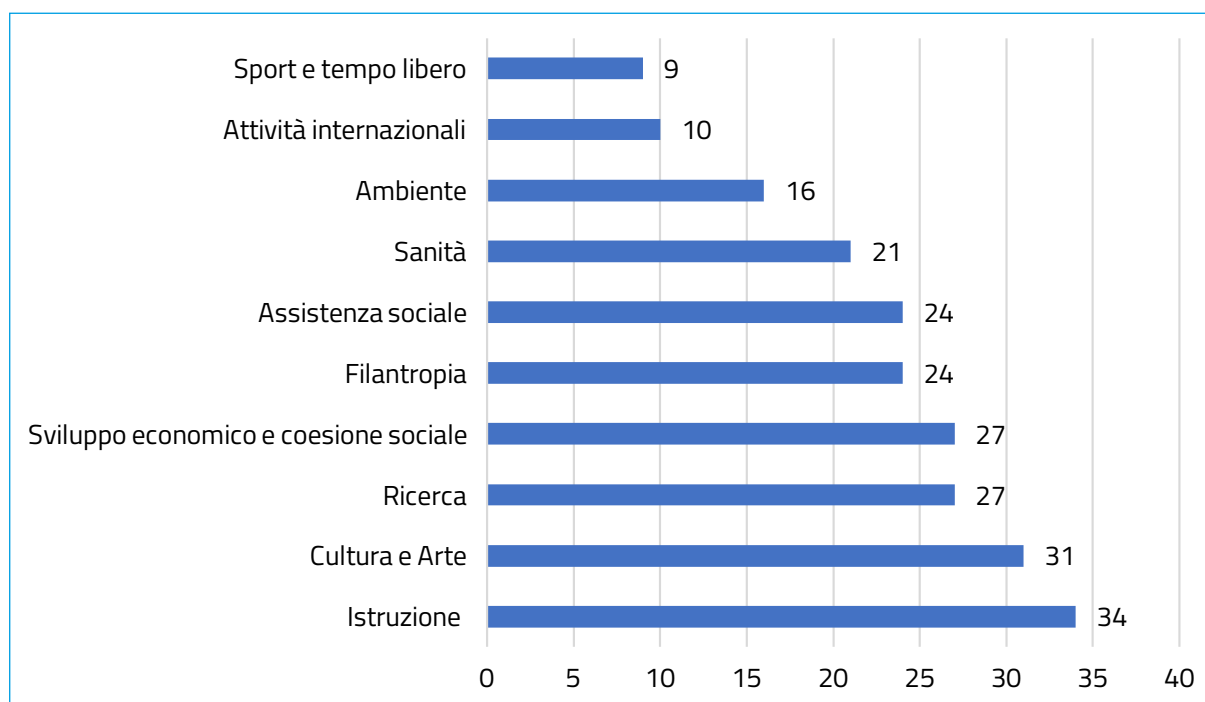
¹⁴ Con filantropia – seguendo la International Classification of Non-profit Organizations – nella ricerca si è fatto riferimento al settore che riguarda "Philanthropic intermediaries and voluntarism promotion".

¹⁵ Dove prevalevano Istruzione e Ricerca (63%) e Cultura e Ricreazione (57%) (cfr. Fondazione Sodalitas 2009, 21).

¹⁶ La International Classification of Non-profit Organizations, proposta da Lester M. Salamon e Helmut K. Anheier, comprende 28 classi raggruppate in 12 settori (per approfondimenti di rimanda a Salamon e Anheier 1996).

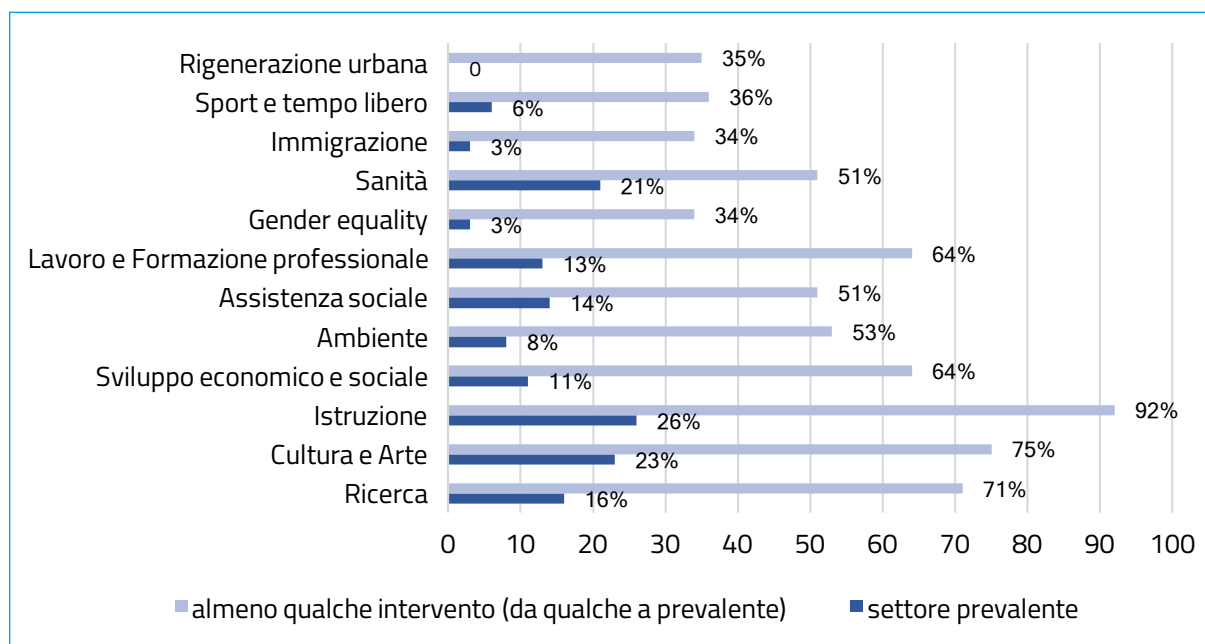
Tabella 16 - Settori d'intervento prevalenti delle fondazioni di impresa (2019)

Settore d'intervento	Numero di fondazioni	Frequenza %
Istruzione	34	55%
Cultura e Arte	31	50%
Ricerca	27	43%
Sviluppo economico e coesione sociale	27	43%
Filantropia	24	39%
Assistenza sociale	24	39%
Sanità	21	34%
Ambiente	16	26%
Attività internazionali	10	16%
Sport e tempo libero	9	14%

Figura 16 - Settori d'intervento prevalenti delle fondazioni di impresa (2019)

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Figura 17- Frequenza degli interventi sostenuti o realizzati dalle fondazioni di impresa, valori percentuali (2019)



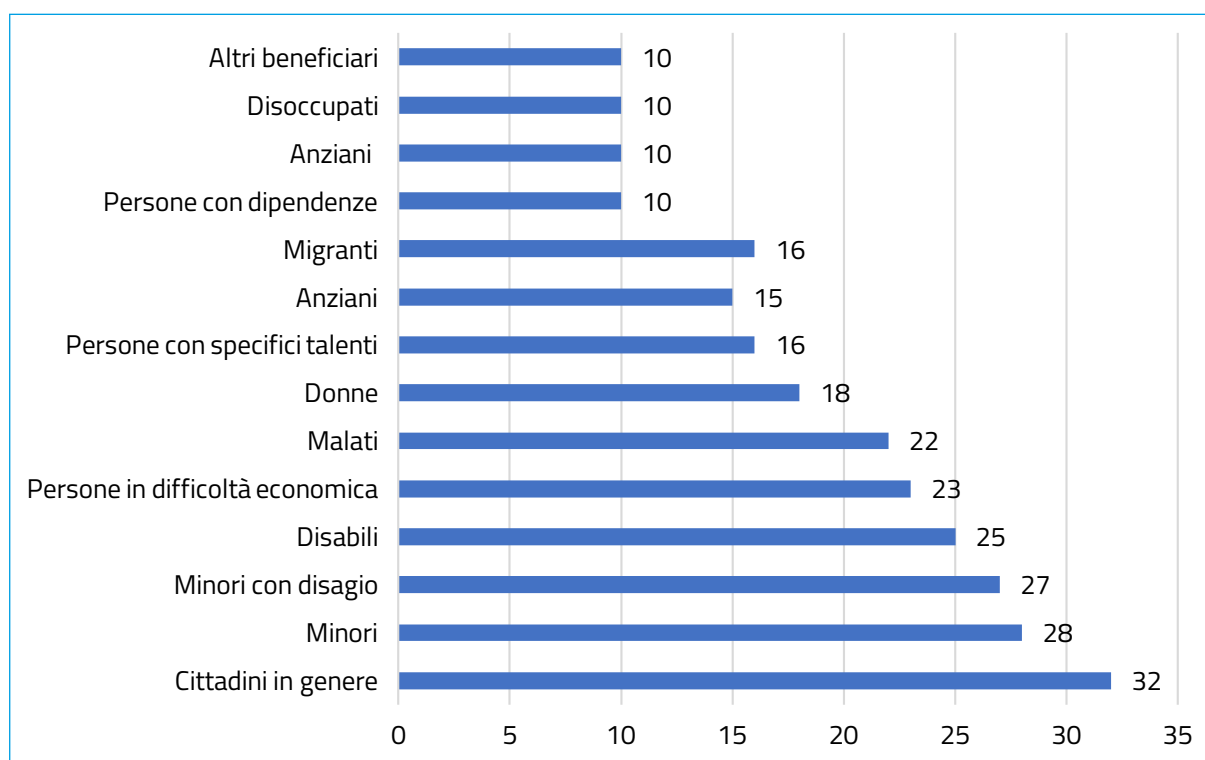
Per quanto riguarda invece i beneficiari, più di metà delle FI dichiara di rivolgersi a “Cittadini in generale”, dato in linea con il fatto che i settori di attività prevalenti sono “Cultura” e “Istruzione e Ricerca”. Tra i target specifici prevalgono “Minori”, “Minori con disagio”, “Disabili”, “Persone in difficoltà economica” e “Malati” (Tab. 17, Fig. 18, domanda n. 42 del questionario).

Tabella 17 - I beneficiari finali delle attività sostenute dalle fondazioni (2019)

Quali sono i beneficiari finali delle attività della fondazione?	Numero di fondazioni	Frequenza %
Cittadini in generale	32	52%
Minori	28	45%
Minori con disagio	27	43%
Disabili	25	40%
Persone in difficoltà economica	23	37%
Malati	22	35%
Donne	18	29%
Persone con specifici talenti	16	26%
Anziani	15	24%
Migranti	16	26%
Persone con dipendenze	10	16%
Anziani	10	16%
Disoccupati	10	16%
Altri beneficiari	10	16%

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Figura 18 - Beneficiari finali delle attività delle fondazioni (2019)

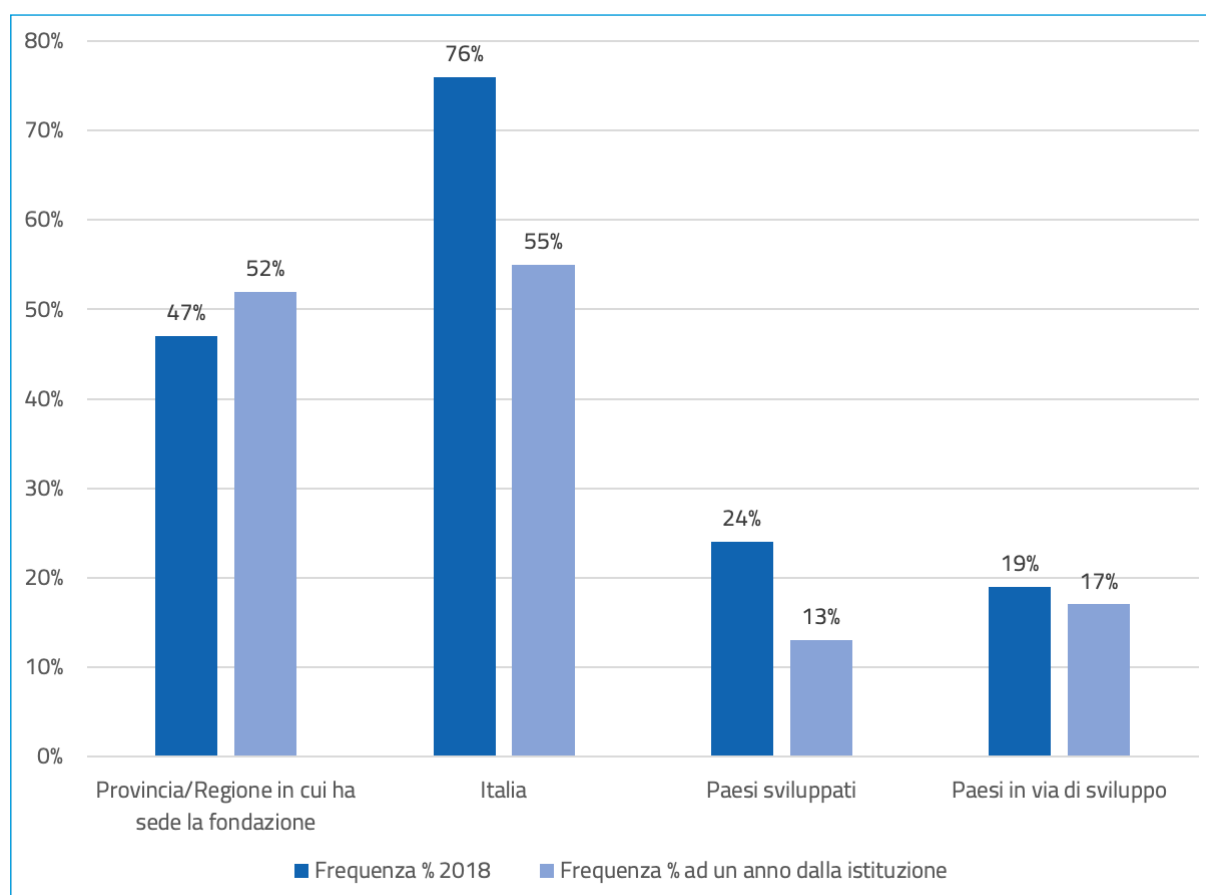


*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

4.4. Area territoriale di intervento

Negli anni le fondazioni di impresa hanno scelto di sviluppare i propri interventi su tutto il territorio nazionale. Questo rappresenta, tra i diversi ambiti territoriali d'intervento, il più selezionato (76%), seguito da Provincia/Regione in cui ha sede la fondazione (47%). Meno di un quarto delle FI operano invece in Paesi sviluppati (24%) e in Paesi in via di sviluppo (19%) (Fig. 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 in relazione a dove li concentravano nel primo anno di istituzione¹⁷ (domande n. 24. e n. 36 del questionario), in cui emerge che il territorio nazionale ha acquisito maggiore centralità nelle azioni delle fondazioni di impresa, salendo dal 47% al 76%.

Figura 19 - Area territoriale degli interventi delle fondazioni di impresa (2019)



*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

¹⁷ La domanda "ad un anno dall'istituzione" è stata rivolta solo alle fondazioni nate prima del 2012 (52 casi).

4.5. Fondazioni miste, pro-attive e impegnate prevalentemente sul territorio nazionale

Come precedentemente riportato (si veda il paragrafo 4.1), il modello misto risulta essere quello prevalente tra le fondazioni di impresa italiane e si riscontra un alto grado di proattività anche tra le attività erogative, infatti la diffusione dell'attività "progettare direttamente iniziative realizzate in partnership" vede un significativo balzo in avanti rispetto al 2009. Al contempo, i settori prevalenti nei quali intervengono le fondazioni di impresa rispondenti al nostro questionario sono "Istruzione", "Cultura" e "Arte e Ricerca", mentre i beneficiari sono prevalentemente "cittadini in genere" (si veda il paragrafo 4.2); un dato in linea con il 2009.

Altri dati però sembrano dimostrare come le fondazioni di impresa si stiano avvicinando anche verso temi di grande attualità in questi tempi di prolungata crisi economica: sebbene "Sviluppo economico e Coesione sociale" e "Lavoro e formazione professionale" siano una percentuale esigua di casi il settore di attività prevalente, le fondazioni dichiarano di realizzare almeno qualche intervento in questi due ambiti in più del 60% dei casi. Sono invece un'eccezione le fondazioni rispondenti al nostro questionario che hanno tra le principali attività svolte l'offerta di servizi ai dipendenti e soci.

Inoltre in media le nostre FI intervengono in 3 macro-settori in modo prevalente, mostrando un basso grado di focalizzazione che contrasta con l'orientamento registrato nelle interviste in profondità con alcune grandi e importanti fondazioni. Il futuro ci dirà se l'orientamento verso una maggiore focalizzazione di alcune fondazioni si affermerà e farà scuola contribuendo a diffondere anche in Italia un modello che sembra essere altrove prevalente.

Altro dato su cui riflettere: 7 fondazioni di impresa su 10 sviluppano interventi sul territorio nazionale; quasi 5 su 10 nella regione in cui hanno sede (si veda paragrafo 4.4). Considerando che le FI si concentrano nel Nord del Paese - in buona parte in Lombardia - e che questo territorio è considerato particolarmente adatto all'instaurarsi di reti con soggetti pubblici e con il Terzo Settore, ci si potrebbe interrogare su come esportare le esperienze virtuose anche in altri territori più problematici. Infine, notiamo che la concentrazione sul territorio nazionale appare in linea con la marginalità delle attività internazionali tra le attività a cui si dedicano le fondazioni.

5. LE RISORSE E L'ORGANIZZAZIONE

5.1. Le risorse economiche

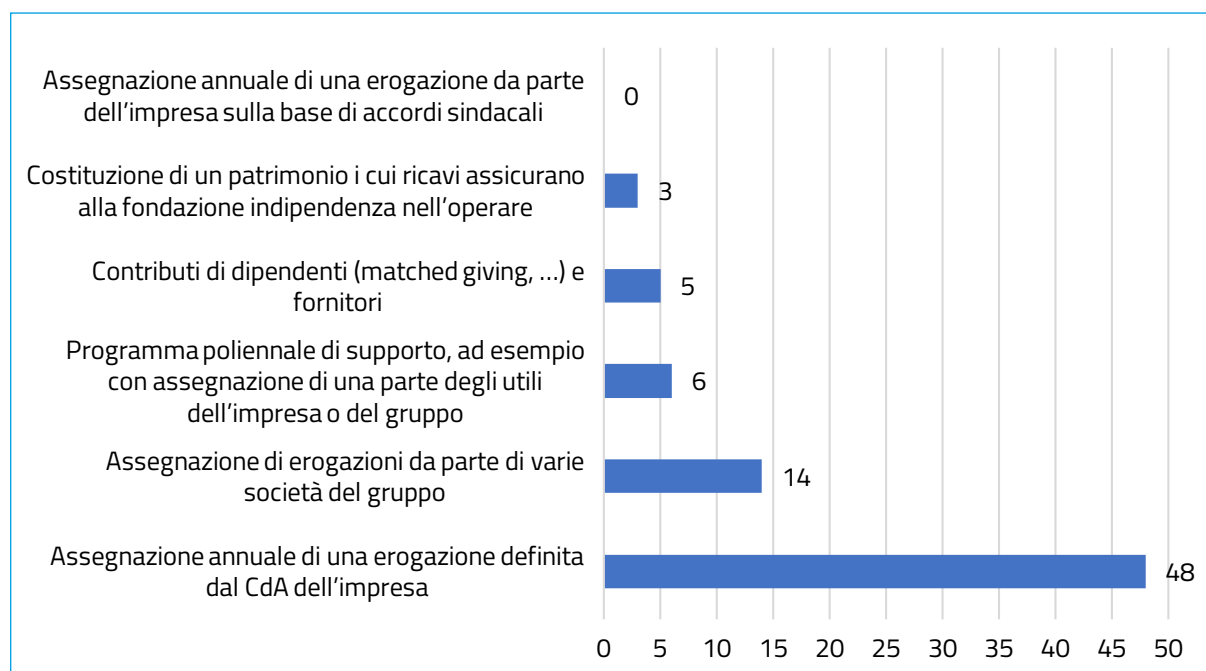
Il 77% delle FI dichiara che la principale fonte di finanziamento è l'assegnazione annuale di un'erogazione definita dal CdA dell'impresa, voce di gran lunga prevalente rispetto alle altre fonti (Tab. 18, domanda n. 23 del questionario).

Tabella 18 - Le principali fonti di finanziamento da parte dell'impresa di cui beneficiano le fondazioni (2019)

Quali sono le principali fonti di finanziamento da parte dell'impresa? *	Numero di fondazioni	Frequenza %
Assegnazione annuale di una erogazione definita dal CdA dell'impresa	48	77%
Assegnazione di erogazioni da parte di varie società del gruppo	14	23%
Programma poliennale di supporto, ad esempio con assegnazione di una parte degli utili dell'impresa o del gruppo	6	10%
Contributi di dipendenti (matched giving, ...) e fornitori	5	8%
Costituzione di un patrimonio i cui ricavi assicurano alla fondazione indipendenza nell'operare	3	5%
Assegnazione annuale di una erogazione da parte dell'impresa sulla base di accordi sindacali	0	0

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Figura 20 - Le principali fonti di finanziamento da parte dell'impresa di cui beneficiano le fondazioni (2019)



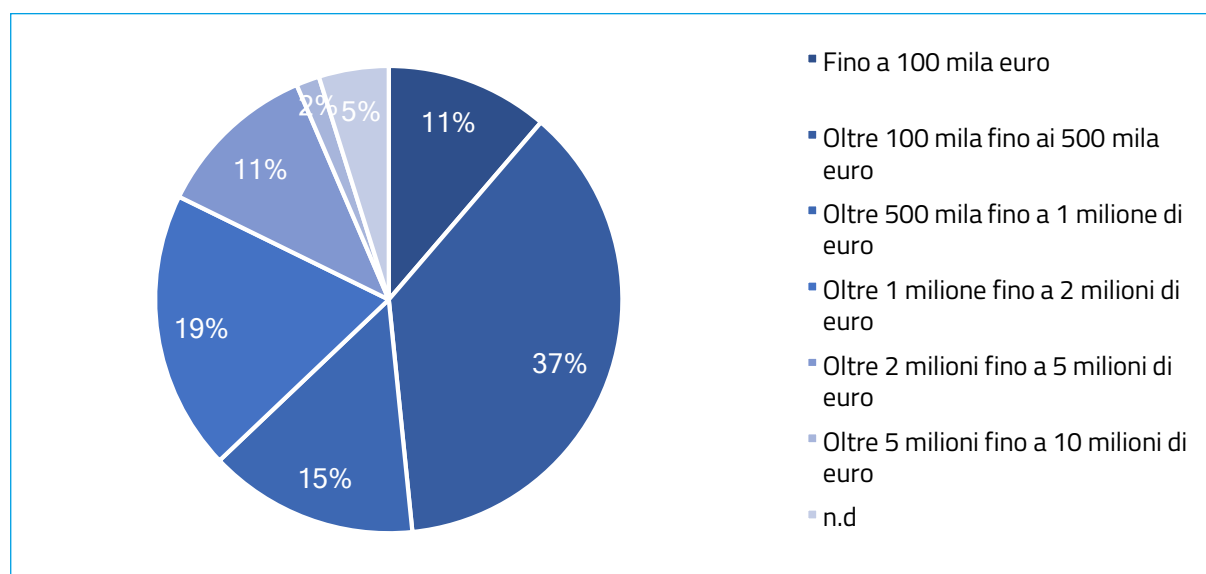
*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Un terzo delle fondazioni del nostro campione riceve annualmente dalle imprese più di un milione di euro. Il 37% (23 fondazioni) riceve da oltre 100 mila euro a 500 mila euro (Tab. 19; domanda n. 27 del questionario).

Tabella 19 - Ammontare delle risorse stanziato annualmente dall'impresa per le attività della fondazione (2019)

Qual è l'ammontare delle risorse stanziato annualmente dall'impresa per le attività della fondazione	Numero di fondazioni	Frequenza %
Fino a 100 mila euro	7	11%
Oltre 100 mila fino ai 500 mila euro	23	37%
Oltre 500 mila fino a 1 milione di euro	9	15%
Oltre 1 milione fino a 2 milioni di euro	12	19%
Oltre 2 milioni fino a 5 milioni di euro	7	11%
Oltre 5 milioni fino a 10 milioni di euro	1	2%
N.D.	3	5%
Totale	62	100%

Figura 21- Le risorse stanziato annualmente dalle fondazioni di impresa (2019)



Interessante è anche il rapporto tra risorse ricevute e dimensioni delle imprese fondatrici. 22 delle 30 fondazioni la cui impresa fondatrice ha un numero di dipendenti compreso tra 1.001 e 10.000 (73%) riceve annualmente dall'impresa meno di un milione di euro. Di queste 22, ben 18 fondazioni ricevono uno stanziamento annuo che va da oltre 100 mila ad un massimo di 500 mila euro. Sembra quindi emergere dalla survey una fotografia che vede associate grandi imprese e piccole fondazioni. Va però detto che la quota di fondazioni di impresa con stanziamenti superiori al milione cresce tra le aziende che hanno più di 10.000 dipendenti, raggiungendo il 60% (Tab. 20).

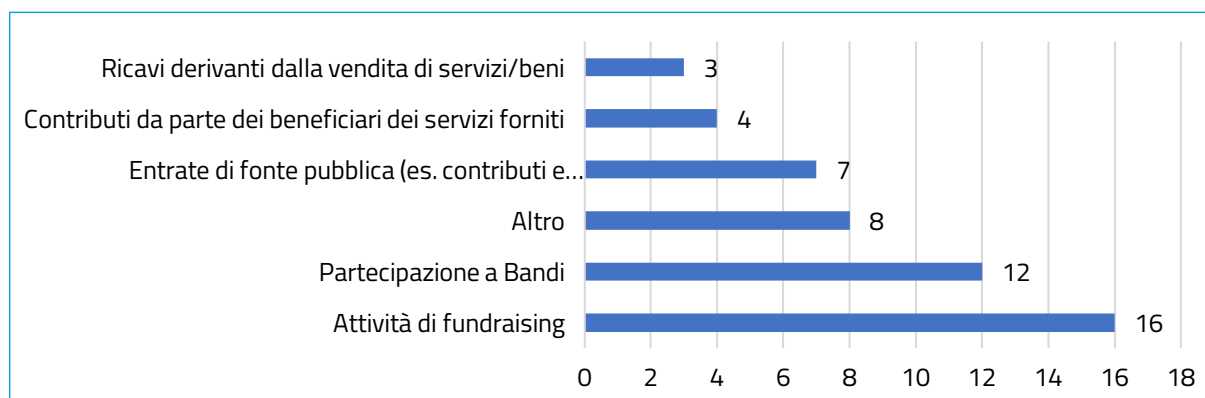
Tabella 20 - Finanziamenti annui per dimensioni dell'impresa fondatrice, valore assoluto (2019)

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

Il mondo assicurativo è quello che mette a disposizione delle FI l'ammontare più consistente di risorse: il 100% (5 su 5) delle fondazioni con alle spalle un'impresa nel mondo delle assicurazioni riceve annualmente più di un milione di euro. Nel settore in cui si contano più fondazioni di impresa, *Finanza e Credito*, solo 3 fondazioni su 11 ricevono un finanziamento annuale superiore a un milione.

Inoltre se incrociamo il dato relativo alle risorse stanziare dall'azienda e l'anno di nascita della fondazione risulta che solo un terzo delle fondazioni costituite tra il 1996 e il 2005 ricevono da un milione e fino ai 5 milioni di euro, mentre tra le 11 fondazioni nate dopo il 2011, quasi la metà. Sembra dunque che tra le fondazioni più giovani ci sia un maggiore investimento da parte delle imprese fondatrici.

Abbiamo inoltre chiesto alle FI di indicare le altre fonti di entrate di cui possono disporre, se superiori al 10% del totale, oltre a quelle garantite dall'impresa fondatrice. 16 FI dichiarano di ricorrere ad attività di fundraising, 12 a bandi, 7 ad entrate di fonte pubblica, 4 ricevono contributi da parte dei beneficiari dei servizi forniti; 3 fanno affidamento sui ricavi derivanti dalla vendita di beni e servizi. Alla voce "altro", 5 fondazioni hanno specificato come entrate quelle derivanti dal 5X1000, mentre 3 hanno detto di non avere alcuna fonte extra (Fig. 22, domanda n. 24 del questionario)

Figura 22 - Le fonti ulteriori di entrata (se superiori al 10% del totale) di cui dispongono le fondazioni di impresa (2019)

Le fonti extra-impresa, disponibili solo per il 63% del campione, hanno un'incidenza limitata. Nel 45% delle fondazioni di impresa, quasi la metà, incidono solo fino al 20% del totale (Tab. 21; domanda n. 25 del questionario).

Tabella 21- L'incidenza (in percentuale) delle fonti extra-impresa sul totale delle risorse di cui dispongono le fondazioni di impresa (2019)

Quanto incidono (in percentuale) le fonti extra-impresa sul totale?	Numero di fondazioni	Frequenza %
Fino al 20%	28	45%
Tra il 21 e il 40%	4	7%
Tra il 41 e il 60%	3	5%
Tra il 61 e l'80%	2	3%
Oltre l'81%	2	3%
N.D.	23	37%
Totale	62	100

5.2. Le risorse umane

Le fondazioni possono contare su un numero modesto di collaboratori. Si tratta, di solito, di pochi dipendenti coadiuvati da figure con contratti flessibili, oppure lavoratori distaccati dell'impresa fondatrice (il 44% delle FI rispondenti alla domanda ha dichiarato di impiegare lavoratori distaccati). Se si esclude una sola fondazione, caso del tutto eccezionale, che dichiara di avere più di 200 dipendenti, la media dei lavoratori delle altre 40 rispondenti è di 2 dipendenti a tempo pieno, 1 dipendente part-time (il 70% dei rispondenti a questo quesito dispone di almeno un dipendente full time, il 59% di almeno un dipendente part-time), 2 lavoratori distaccati dall'impresa (presenti come detto nel 44% dei casi validi), 1 collaboratore a progetto (presente nel 66% dei casi validi), 1 stagista (presente nel 46% dei casi) e 12 volontari. Il dato medio sui volontari tuttavia va letto tenendo conto che vi sono 2 fondazioni che dispongono di più di 100 volontari. In realtà solo il 10% delle fondazioni si avvale di più di 10 volontari, mentre ben il 20% non ne ha nemmeno uno.

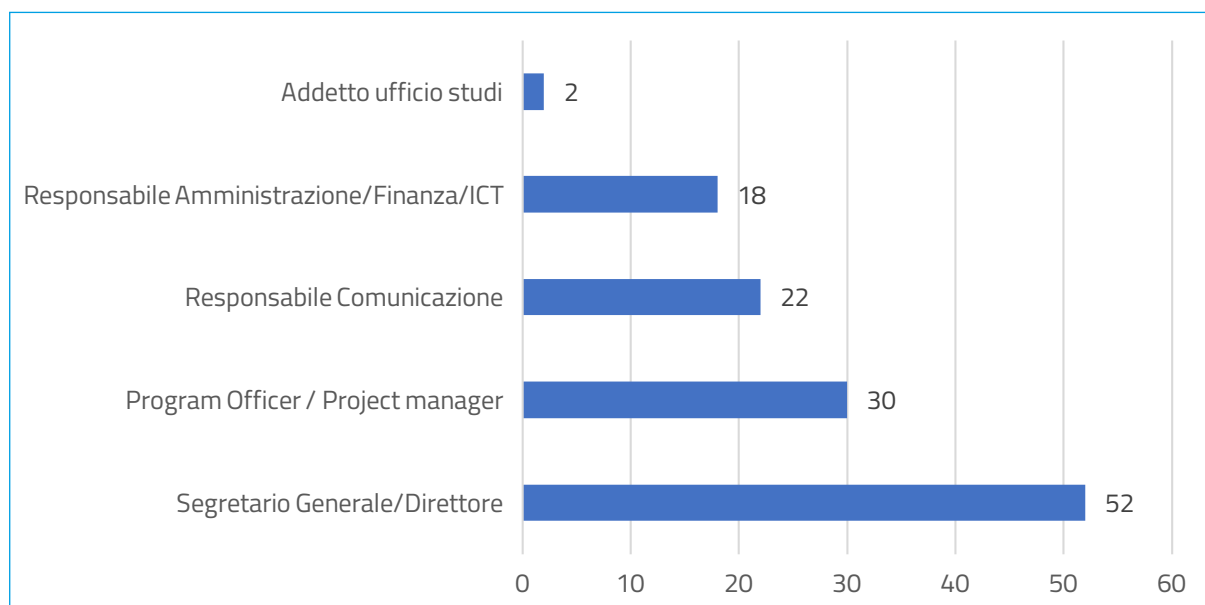
Alcune fondazioni, sia durante il seminario di presentazione dei risultati preliminari sia durante le interviste, ci hanno segnalato come la questione delle risorse umane sia un elemento di criticità e negativamente correlato alla possibilità di accrescere la capacità operativa delle fondazioni e di generare un impatto positivo con le attività realizzate. Le risorse umane, come emerso anche nel corso delle interviste qualitative, sono spesso percepite come esigue rispetto all'effettivo bisogno della fondazione, nonché sovraccaricate sia rispetto alle attività che sono chiamate a svolgere (ad un'unica figura può essere richiesto di occuparsi contemporaneamente di aspetti legali, della contabilità, di comunicazione, ecc.) sia più in generale alle competenze che una filantropia strategica richiederebbe nel contesto attuale - soprattutto se confrontate al panorama internazionale.

Tabella 22 - Lavoratori e collaboratori delle fondazioni di impresa (2019)

	Dipendenti a tempo pieno	Dipendenti part-time	Lavoratori distaccati dall'impresa	Collaboratori a progetto	Stagisti	Volontari
Rispondenti	40	32	39	29	24	26
N.D.	19	27	20	30	35	33
Media	2,13	0,91	1,74	1,45	0,63	12,23
Mediana	2,00	1,00	1,00	1,00	0	1,50
Moda	0	1	0	0	0	0
Minimo	0	0	0	0	0	0
Massimo	10	6	5	12	3	110
Somma	85	29	68	42	15	318

Tra le figure professionali, la più diffusa è quella del Segretario Generale/Direttore, presente in 52 fondazioni (84%); a seguire il Program Officer (30 fondazioni, 48%), il Responsabile della Comunicazione (22 fondazioni, 35%) e il Responsabile Amministrazione/Finanza/ICT (18 fondazioni, 11%) (Fig. 23; domanda n. 29 del questionario). Solo 2 fondazioni di impresa hanno un addetto all'Ufficio Studi.

Figura 23- Le figure professionali presenti nelle fondazioni di impresa (2019)



*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Infine, il 58% delle fondazioni di impresa dichiara che i costi di funzionamento (personale, comunicazione, gestione del patrimonio) hanno un'incidenza inferiore al 20% delle risorse a loro disposizione (Tab. 23; domanda n. 30 del questionario).

Le imprese mettono inoltre a disposizione delle FI, a titolo gratuito, una serie di beni e servizi tra cui prevalgono spazi e/o beni e servizi specialistici; è invece abbastanza contenuta la condivisione di reti, contatti, attività e personale strettamente connesso all'impresa (Tab. 24, domanda n. 26 del questionario). Da notare come 11 FI offrano regolarmente programmi di volontariato aziendale a supporto delle proprie FI, mentre 16 lo hanno fatto occasionalmente.

Tabella 23 – L'incidenza dei costi di funzionamento delle fondazioni di impresa (2019)

Incidenza dei costi di funzionamento sul totale delle uscite/risorse impiegate	Numero di fondazioni	Frequenza %
Fino al 10%	20	32%
Tra l'11 e il 20%	16	26%
Tra il 21 e il 40%	11	18%
Tra il 41 e il 60%	5	8%
Tra il 61 e l'80%	4	6%
Oltre l'81%	1	2%
N.D.	5	8%
Totale	62	100%

Tabella 24 – Forme e frequenza del supporto gratuito che le fondazioni di impresa ricevono dall'impresa (2019)

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

5.3. Le modalità di gestione e di valutazione degli interventi

Così come nel 2009 (cfr. Fondazione Sodalitas 2009, 24), anche oggi il legame con il contesto imprenditoriale di provenienza sembra alimentare tra le fondazioni un approccio che si traduce in un ampio utilizzo di processi in cui si fa ricorso a forme di pianificazione strategica, analisi dei bisogni e di fattibilità, monitoraggio delle attività per la realizzazione dei progetti. Significativamente diffusa è anche la selezione delle migliori proposte ricevute dalle fondazioni di impresa con criteri rigorosi e previa verifica dell'affidabilità delle organizzazioni non profit. Il 39% delle FI prevede inoltre forme di "Accompagnamento e supporto alle organizzazioni non profit nella realizzazione dei progetti", incentivando e promuovendo in questo modo un cambiamento organizzativo anche negli enti beneficiari dei finanziamenti (Tab. 25; domanda n. 41 del questionario).

Tabella 25 - Attività previste nel ciclo di realizzazione dei progetti sostenuti dalle fondazioni di impresa (2019)

Quali attività sono solitamente previste nel ciclo di realizzazione dei progetti sostenuti dalla fondazione?	Numero di fondazioni	Frequenza %
Pianificazione/programmazione strategica degli interventi	41	66%
Analisi dei bisogni per definire priorità e caratteristiche degli interventi	37	60%
Monitoraggio in itinere dei progetti finanziati con visite in loco	34	55%
Analisi di fattibilità	30	48%
Selezione delle migliori proposte ricevute con criteri rigorosi e verifica dell'affidabilità delle organizzazioni non profit	30	48%
Attività di valutazione	28	45%
Stesura di regolamenti, anche con Bandi, per assicurare la qualità delle richieste di contributi	27	44%
Accompagnamento e supporto alle organizzazioni non profit nella realizzazione dei progetti	24	39%
Sistemi di gestione di qualità	3	5%

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

L'analisi quantitativa, come spiegato sopra, ha rivelato che le fondazioni di impresa sono molto interessate alla valutazione delle proprie attività e degli interventi sostenuti: la valutazione è considerata uno strumento in grado di rendere più efficiente il loro operato. Questa attenzione all'efficacia è probabilmente "ereditata" dal contesto imprenditoriale da cui derivano e in cui sono immerse. Il 70% delle FI effettua infatti attività di valutazione delle proprie attività (Fig. 24; domanda n. 42 del questionario). Tuttavia, solo poche fondazioni fanno ricorso a metodi di valutazione più sofisticati, come la valutazione controfattuale e d'impatto, indicate nella letteratura come le forme di valutazione d'eccellenza in grado di dire se un progetto, specialmente se attuato su larga scala, funzioni e quanto sia efficace (Martini e Sisti 2009), o lo SROI. Solitamente ci si limita al monitoraggio degli *output* realizzati dal progetto, e alla verifica interna del raggiungimento degli obiettivi. Più raramente si definiscono indicatori di efficacia/impatto o si effettua un *follow up* dei progetti a distanza di tempo dalla conclusione del finanziamento (Fig. 25; domanda n. 43 del questionario).

Figura 24 - Fondazioni di impresa e ricorso alla valutazione delle attività (2019)

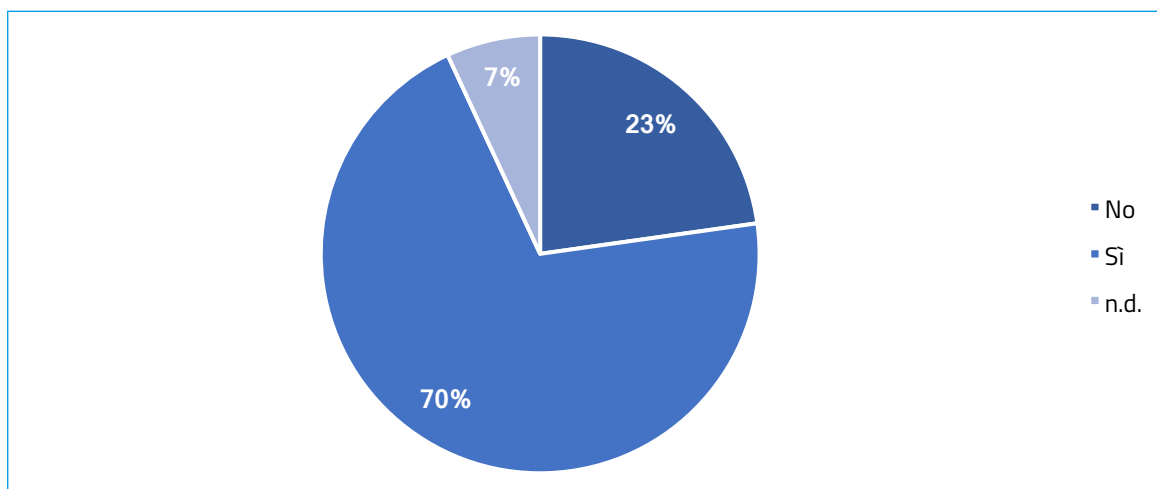
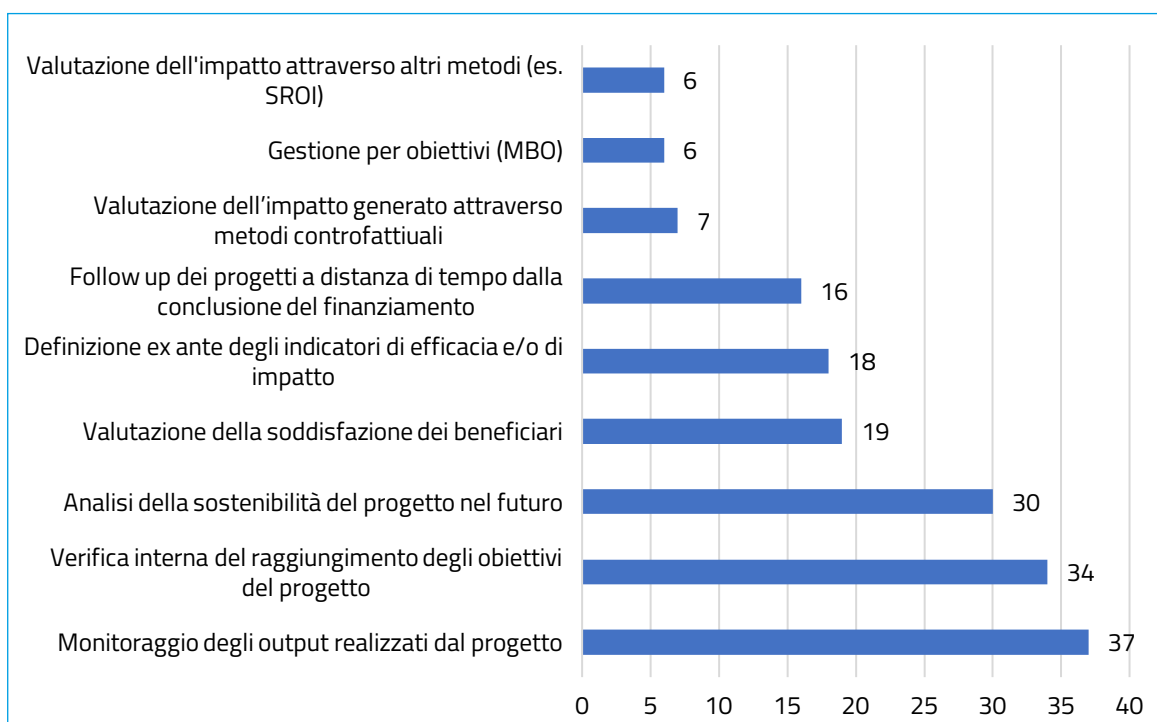


Figura 25 - Processi impiegati dalle fondazioni di impresa nella valutazione dei progetti (2019)



*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

5.4. Le modalità di comunicazione

Tra le FI appare ormai radicata la consapevolezza dell'importanza della comunicazione (Tab. 26; domanda n. 44 del questionario) del proprio operato. Solo 2 FI (3% del campione) non prevedono infatti alcuna forma di comunicazione e rendicontazione (bilancio sociale e/o di missione) verso l'esterno (era il 20% nel 2009). I veicoli di comunicazione principali sono internet e i social network: la comunicazione esterna avviene prevalentemente tramite il sito web, 87% (era il 74% nel 2009), social network, 69% (opzione non presente nel 2009), ufficio stampa e *public relations*, 63% (era il 73% nel 2009). La pubblicità invece scende dal 20% del 2009 al 5% nel 2019.

La comunicazione interna avviene invece per lo più tramite intranet (63%) e incontri periodici (50%). Solo il 26% ricorre a giornalini o newsletter periodiche (era il 50% nel 2009) (Tab. 27; domanda 45 del questionario).

Quella della comunicazione – come era prevedibile visti i rapidi progressi tecnologici e digitali – è una delle aree in cui si rileva la maggiore discontinuità tra il 2009 e il 2019. Anche le fondazioni di impresa sembrano essersi sapute adeguare e attrezzare per modificare le modalità e gli strumenti di comunicazione, soprattutto rivolti verso l'esterno, ricorrendo a siti web a cui affiancare in molti casi l'utilizzo di social network.

Tabella 26 - Il tipo di comunicazione esterna utilizzata dalle fondazioni di impresa (2019)

Che tipo di comunicazione esterna utilizzate?	Numero di fondazioni	Frequenza %
Utilizzo del sito web come principale strumento di comunicazione / fonte di informazione	54	87%
Social networks (Facebook, Twitter, ...)	43	69%
Attività di ufficio stampa e public relations	39	63%
Rendicontazione rivolta a tutti gli stakeholder pubblicando il bilancio sociale / di missione	27	44%
Newsletter periodica	20	32%
Attività regolare di direct mailing	11	18%
Pubblicità	3	5%
Non sono previste forme di comunicazione e rendicontazione strutturate	2	3%

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Tabella 27 - Fondazioni di impresa e tipo di comunicazione interna (verso l'impresa) utilizzata (2019)

Che tipo di comunicazione interna (verso l'impresa) utilizzate?	Numero di fondazioni	Frequenza %
Intranet	39	63%
Incontri periodici	31	50%
Giornalino / newsletter periodica	16	26%

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

5.5. Grandi imprese, piccole fondazioni

Le fondazioni di impresa rappresentano una piccola parte nel più ampio e plurale mondo delle fondazioni. Le caratterizza lo stretto rapporto con le imprese fondatrici che, come abbiamo visto, rappresentano la fonte prevalente di finanziamento attraverso erogazioni annuali nella maggioranza dei casi (77%), mentre le fonti extra-impresa sembrano incidere marginalmente (si veda il paragrafo 5.1). Il sostegno delle imprese si esplicita, oltre che nell'erogazione di finanziamenti alle FI, nella condivisione della sede, degli uffici e servizi competenti, mentre risulta modesta la condivisione di contatti e reti, segno ulteriore di un'integrazione che non sempre si traduce in allineamento strategico degli obiettivi.

Le somme ricevute dalle fondazioni sembrano raccontarci un quadro sintetizzabile con la dizione "grandi imprese, piccole fondazioni". In questo senso si pensi alle 22 delle 30 fondazioni la cui impresa fondatrice ha un numero di dipendenti compreso tra 1.001 e 10.000 dipendenti, che ricevono annualmente dall'impresa meno di un milione di euro, risorse quindi limitate. Questo dato suggerisce l'opportunità di lavorare in rete per aumentare l'impatto degli interventi. Tuttavia va sottolineato che tra le fondazioni giovanissime e tra quelle fondate da assicurazioni, la quota di fondazioni che ricevono stanziamenti più sostanziosi sale in modo significativo.

I dati sulle risorse umane evidenziano le limitate dimensioni delle fondazioni di impresa italiane che hanno in media 2 lavoratori a tempo pieno; si aggiunga che i costi di funzionamento incidono sulla spesa nella maggioranza dei casi meno del 20% (si veda il paragrafo 5.2).

Il dibattito sul terzo settore e sull'innovazione sociale sembra aver promosso anche tra le FI una maggiore sensibilità verso il tema della valutazione. D'altronde dalle interviste realizzate a Segretari Generali e altre figure apicali è emersa la volontà delle fondazioni *corporate* di esprimere i risultati del proprio operato attraverso il linguaggio dei numeri, più vicini al mondo del profit oltre ad essere considerati più efficaci per la rendicontazione ai partner, all'impresa fondatrice e alle comunità di riferimento. Come ci ha raccontato uno degli intervistati:

"L'approccio quantitativo sarà sempre più coltivato perché ci permette di dare una cornice, una contestualizzazione a quello che facciamo" (Segretario Generale, Fondazione di impresa 1).

Nonostante l'interesse dichiarato verso questo tema, solo in pochi casi le FI ricorrono a metodi di valutazione sofisticati, come ad esempio la valutazione di impatto, come emerge dal questionario (si veda paragrafo 5.4). Questa tendenza ci è stata confermata anche durante le interviste. I nostri interlocutori ci hanno infatti raccontato di ricorrere spesso a metodi di valutazione "artigianali", per lo più elaborati internamente dalle fondazioni stesse:

"Non era mai stato fatto un follow up delle iniziative, ho sentito l'esigenza di farlo a ritroso sugli ultimi 5 anni. Ho costruito un po' di indicatori, di cui 3 fondamentali: finanziamenti veicolati; persone formate; e l'inventario delle start up che abbiamo supportato e che sono ancora in vita" (Segretario Generale, Fondazione di impresa 1).

“Non parliamo di valutazione di impatto, che sarebbe davvero troppo per noi, ci accontenteremmo di alcuni numeri in grado di dare sufficiente evidenza a quanto stiamo facendo. Bisogna trovare la giusta quadra tra modelli molto complessi che sono infattibili obiettivamente - come la controfattuale che abbiamo provato ma che abbiamo dovuto lasciare perdere - e modelli spannometrici” (Vicesegretario Generale, Fondazione di impresa 2).

La valutazione è considerata dalle fondazioni utile ma complessa soprattutto perché richiede competenze specialistiche che spesso le fondazioni non sono in grado di reperire al proprio interno, potendo disporre di personale in numero limitato, ma nemmeno all'esterno, non potendo sostenere i costi di un'esternalizzazione di tali attività.

Più di un intervistato ha quindi auspicato che per ovviare a queste difficoltà si potrebbe da un lato condividere processi e metodologie tra fondazioni e dall'altro essere supportati da un soggetto terzo, come un'associazione di rappresentanza, che possa svolgere questo tipo di consulenza, accompagnando le fondazioni di impresa nei processi di valutazione come parte dei servizi erogati alle associate, come riportato di seguito:

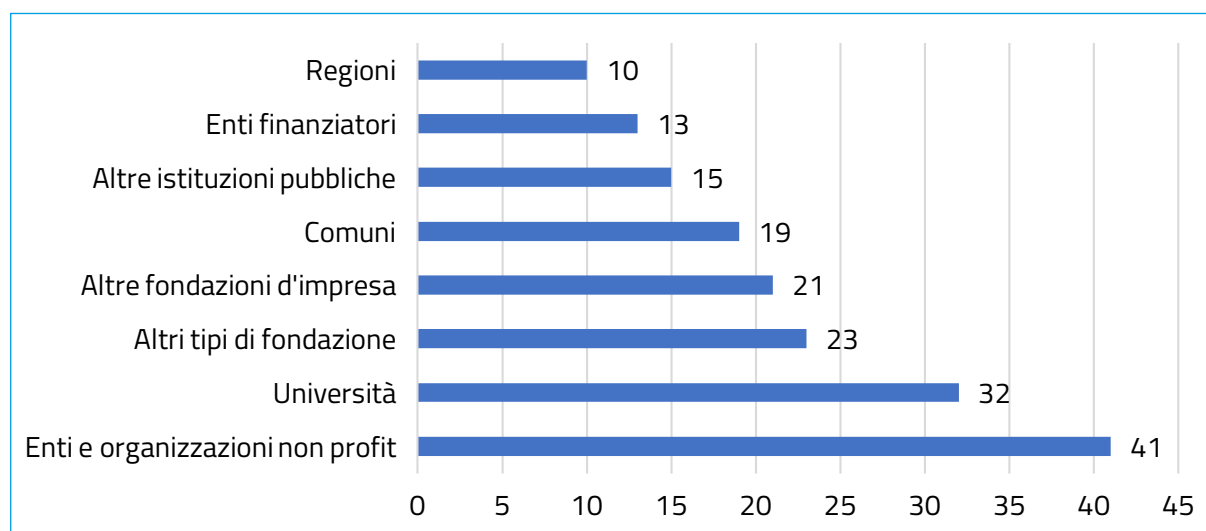
“Perché ripartire da zero dove uno è già arrivato? Su temi come l'impatto, se hai fatto qualcosa che funziona perché non condividere? Bisogna mettere a fattor comune le esperienze” (Vicesegretario Generale, Fondazione di impresa 2).

6. LE RETI E I RAPPORTI CON ALTRI STAKEHOLDER

6.1. Le reti delle fondazioni di impresa

Le fondazioni di impresa collaborano soprattutto con organizzazioni ed enti non profit e università (Fig. 26, domanda n. 48 del questionario). Le collaborazioni sono invece meno diffuse con le altre fondazioni (di impresa e non), meno ancora con le istituzioni pubbliche e gli enti locali. Solo 15 fondazioni (il 24% del nostro campione di rispondenti) coinvolge regolarmente la Pubblica Amministrazione nelle proprie attività. 26 fondazioni (il 42%) coinvolgono regolarmente enti del Terzo Settore, società civile e associazioni, lo stesso numero di fondazioni (il 42% quindi) coinvolge regolarmente Università/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. Alla domanda "Quanto è importante per la fondazione il territorio di appartenenza nella scelta di progetti/destinatari degli interventi?" (Fig. 28, domanda n. 49 del questionario), il 58% delle FI ha infatti risposto "molto importante", il 26% "abbastanza importante", mentre la *community engagement*¹⁸ è considerato "abbastanza/molto importante" dall'84% delle fondazioni rispondenti. Il coinvolgimento degli stakeholder avviene soprattutto attraverso partnership per la realizzazione dei progetti (tab. 29, domanda n. 47 del questionario).

Figura 26 - Soggetti con cui le fondazioni di impresa intrattengono collaborazioni durature (2019)



*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

18 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 (Macchi 2017; si veda anche Head 2008).

Figura 27 - Partner/stakeholder e loro frequenza di coinvolgimento nelle attività della fondazione di impresa (2019)

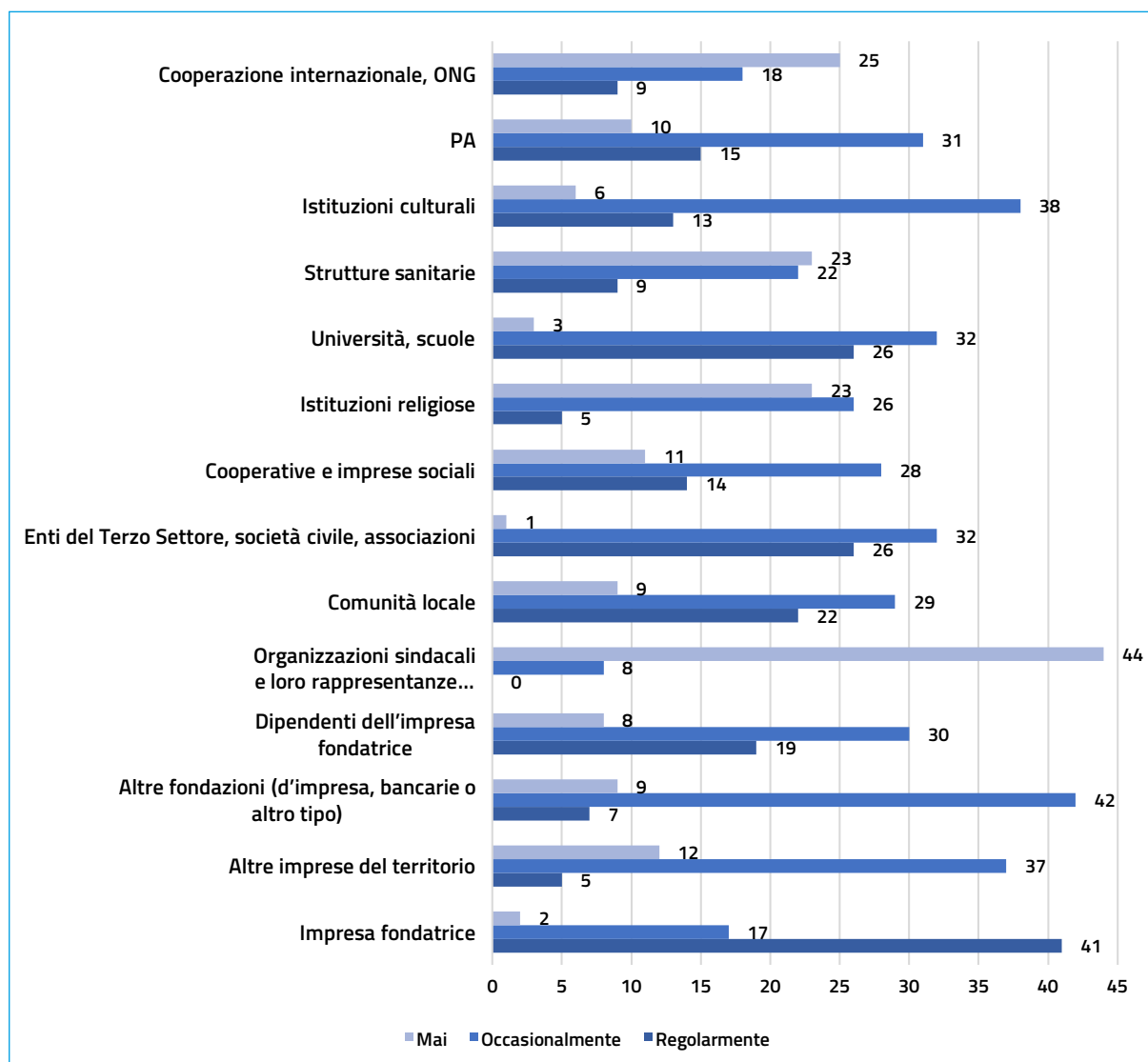
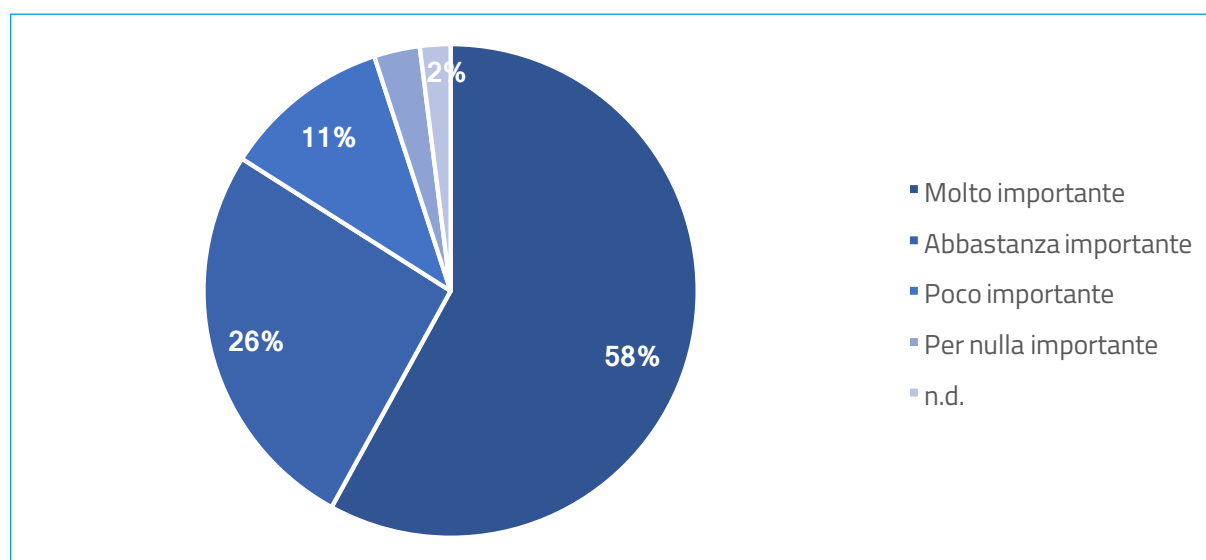


Tabella 28 - Fondazioni di impresa e importanza del Community Engagement (2019)

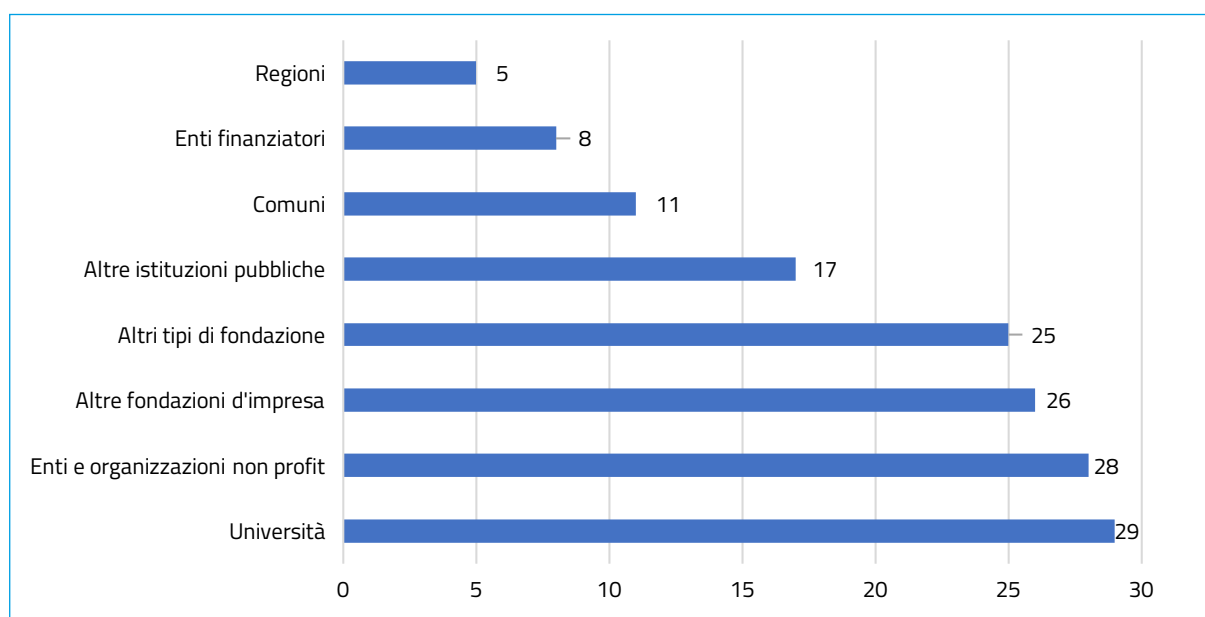
Quanto è importante il Community Engagement?	Numero di fondazioni	Frequenza %
Molto importante	36	58%
Abbastanza importante	16	26%
Poco importante	7	11%
Per nulla importante	2	3%
N.D.	1	2%
Totale	62	100%

Figura 28 - Fondazioni di impresa e importanza del Community Engagement (2019)**Tabella 29 - Fondazioni di impresa e modalità di coinvolgimento degli stakeholder (2019)**

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

Tra i soggetti con cui si vorrebbero in futuro rafforzare le collaborazioni spiccano le università (29 FI) e altri soggetti non profit (Fig. 29; domanda n. 53 del questionario). Resta invece scarso l'interesse nei confronti di istituzioni ed enti pubblici (si veda infra, paragrafo 6.2). 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 (anche se di qualche unità) 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. C'è quindi l'intenzione di continuare o iniziare a collaborare con altre fondazioni *corporate*, confermato anche dall'approfondimento qualitativo.

Figura 29 - Soggetti con cui le Fondazioni di impresa intendono rafforzare le collaborazioni (2019)



*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

6.2. Le fondazioni di impresa tra reti esistenti e reti da costruire

Nel questionario e nelle interviste qualitative abbiamo inoltre indagato il rapporto tra fondazione, impresa e comunità; le modalità con le quali le fondazioni di impresa lavorano in rete con altri attori e istituzioni, pubblici e del terzo settore; e gli ostacoli e le 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 – quest'ultimo dato si spiega facilmente pensando alle attività che molte fondazioni di impresa svolgono nel settore dell'istruzione e della ricerca (si veda il paragrafo 6.1).

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 (“Progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri soggetti del terzo settore”) tra le attività svolte dalle fondazioni che hanno risposto al questionario.

Va sottolineato che gli enti pubblici locali non sono tra i principali interlocutori delle FI e nemmeno sembra che le fondazioni vogliano rafforzare la collaborazione con essi. La scelta dei soggetti con cui collaborare dipende spesso dalle attività che le FI portano avanti:

“Siamo “laici”, dove c'è possibilità di collaborare per via di complementarità di competenze e finalità condivise non abbiamo problemi a collaborare” (Responsabile Coordinamento Operativo, Fondazione di impresa 5).

“Siamo una fondazione operativa che sviluppa i propri progetti e li porta a compimento con realtà idonee su temi, quindi il mondo locale spesso non è opportuno. Tuttavia non mancano collaborazioni e confronti con fondazioni, ONG ed enti locali. C'è un dialogo continuo ma non ancora progettualità specifiche, ma perché il nostro scopo è particolare. Stessa cosa nei rapporti con altre fondazioni di impresa: trattiamo di una tematica talmente specifica che possiamo collaborare perlopiù con soggetti specifici” (Direttore operativo, Fondazione di impresa 4).

Dalle interviste qualitative e dall'incontro tenutosi a febbraio è emerso infatti che gli enti locali (le amministrazioni comunali in primis) rappresentano certamente un interlocutore delle FI, tuttavia le logiche e i tempi con cui essi si muovono rendono la collaborazione piuttosto complessa. Ad esempio, il susseguirsi di decisori locali diversi in relazione agli esiti della competizione elettorale ostacola la progettazione di lungo periodo – “Come faccio ad avviare un progetto con un amministratore che magari tra pochi mesi non sarà rieletto?” ha commentato uno dei partecipanti all'incontro – oppure è 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 sociale a risultare limitante – “Un conto è lavorare con il Comune di Milano, che ha uffici e persone dedicate ai temi su cui lavoriamo, un conto con Comuni di altre dimensioni” ha sottolineato un altro dei partecipanti all'incontro.

Un altro rischio percepito è poi che le fondazioni di impresa agiscano dove la rete di attori pubblici e privati è già consolidata, ritirandosi da quei territori meno attrezzati sotto il profilo del *capacity building*;

“La Lombardia su molti indicatori si attesta su valori in linea con la Germania... Il punto critico è che le attività della fondazione si concentrano molto in Lombardia mentre si fa più fatica in altre zone d'Italia” (Segretario Generale, Fondazione di impresa 7).

Tra gli attori con cui le fondazioni di impresa intendono rafforzare le collaborazioni vi sono principalmente le altre FI e altri tipi di fondazione. Le ragioni sono facilmente comprensibili e collegate al desiderio di aumentare la propria rappresentanza e capacità di *advocacy*, ma cosa potrebbe favorire il rafforzamento di queste collaborazioni? Per gli intervistati un aiuto in questa direzione 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 strutturati e su tematiche specifiche:

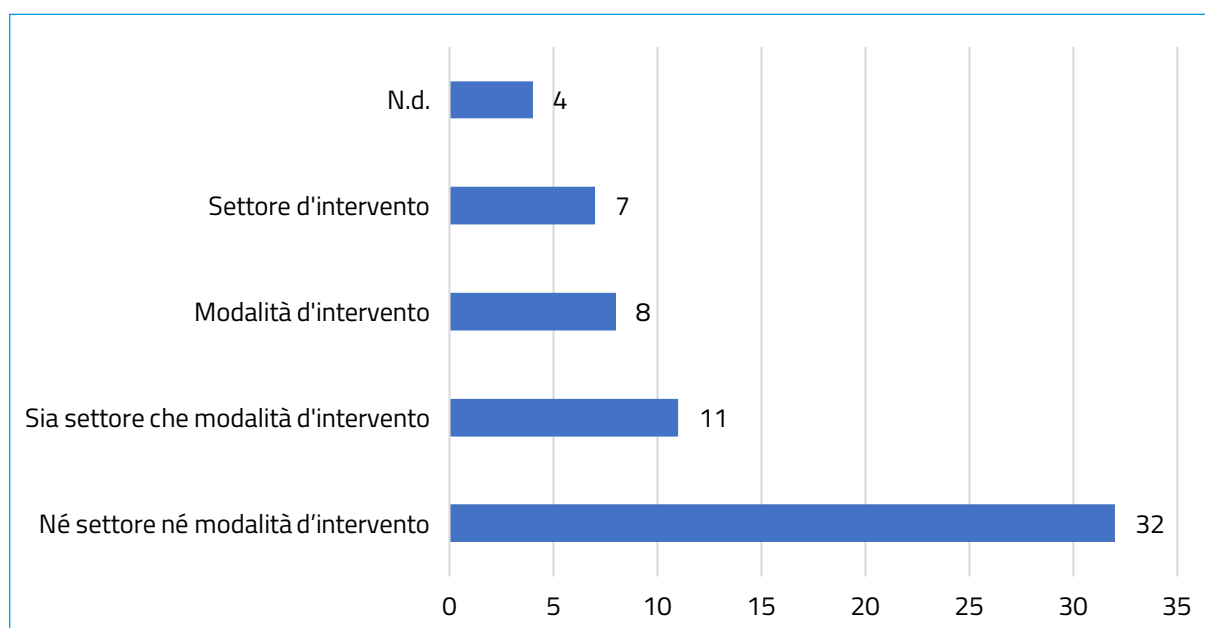
“In sintesi il rapporto con il pubblico funziona laddove il pubblico a livello locale funziona... e invece bisognerebbe mettersi insieme anche con altre fondazioni di impresa per fare cose più grandi, c'è poca abitudine storicamente a scambiarsi, si percepisce però questa opportunità in appuntamenti come quello della presentazione di questa ricerca, o per esempio agli eventi e appuntamenti internazionali con un'agenda precisa e a scadenze determinate, il dialogo durante questi eventi è stato utile” (Segretario Generale, Fondazione di impresa 7).

7. LE PROSPETTIVE FUTURE DELLE FONDAZIONI DI IMPRESA

7.1. Cambiamenti in corso e nuovi obiettivi

Il questionario si conclude con una serie di domande sulle prospettive future delle fondazioni e della filantropia di impresa. Innanzitutto è stato chiesto alle fondazioni di impresa se recentemente abbiano introdotto o se abbiano intenzione di introdurre cambiamenti nelle modalità operative e/o nel settore di intervento. 32 fondazioni (la metà) hanno risposto negativamente dichiarando di non avere realizzato e di non essere in procinto di realizzare cambiamenti né dal punto di vista delle modalità intervento né in merito al settore (Fig. 30; domanda n. 50 del questionario).

Figura 30 - Cosa hanno intenzione di cambiare le fondazioni di impresa?



Quando questo cambiamento è avvenuto (o se/quando avverrà) – stiamo parlando di solo 20 risposte – la principale ragione è identificata con i “Cambiamenti nella strategia di creazione di valore da parte dell’impresa fondatrice” (11 casi). Il dato evidenzia come il cambiamento sia indotto più dall’impresa che da fattori esogeni. Solo in 4 casi le ragioni del cambiamento sono messe in relazione con la “riduzione delle risorse pubbliche e la crisi del welfare”; in 2 casi con la “crisi economica” e in altri 2 con “cambiamenti demografici, invecchiamento della popolazione e cambiamenti nelle strutture familiari”. In 1 caso con i “cambiamenti climatici e ambientali” mentre nessuno ha scelto la ragione “immigrazione e multiculturalismo” (Tab. 30, domanda n. 51 del questionario).

Tabella 30 - Fondazioni di impresa e ragioni del cambiamento, quando avvenuto

Quali sono le principali ragioni dietro questo (possibile) cambiamento?	Numero di fondazioni
Cambiamenti nella strategia di creazione di valore da parte dell'impresa fondatrice	11
Riduzione delle risorse pubbliche e crisi del welfare	4
Crisi economica	2
Cambiamenti demografici, invecchiamento della popolazione e cambiamento della struttura familiare	2
Cambiamenti climatici e ambientali	1
Immigrazione e multiculturalismo	0

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

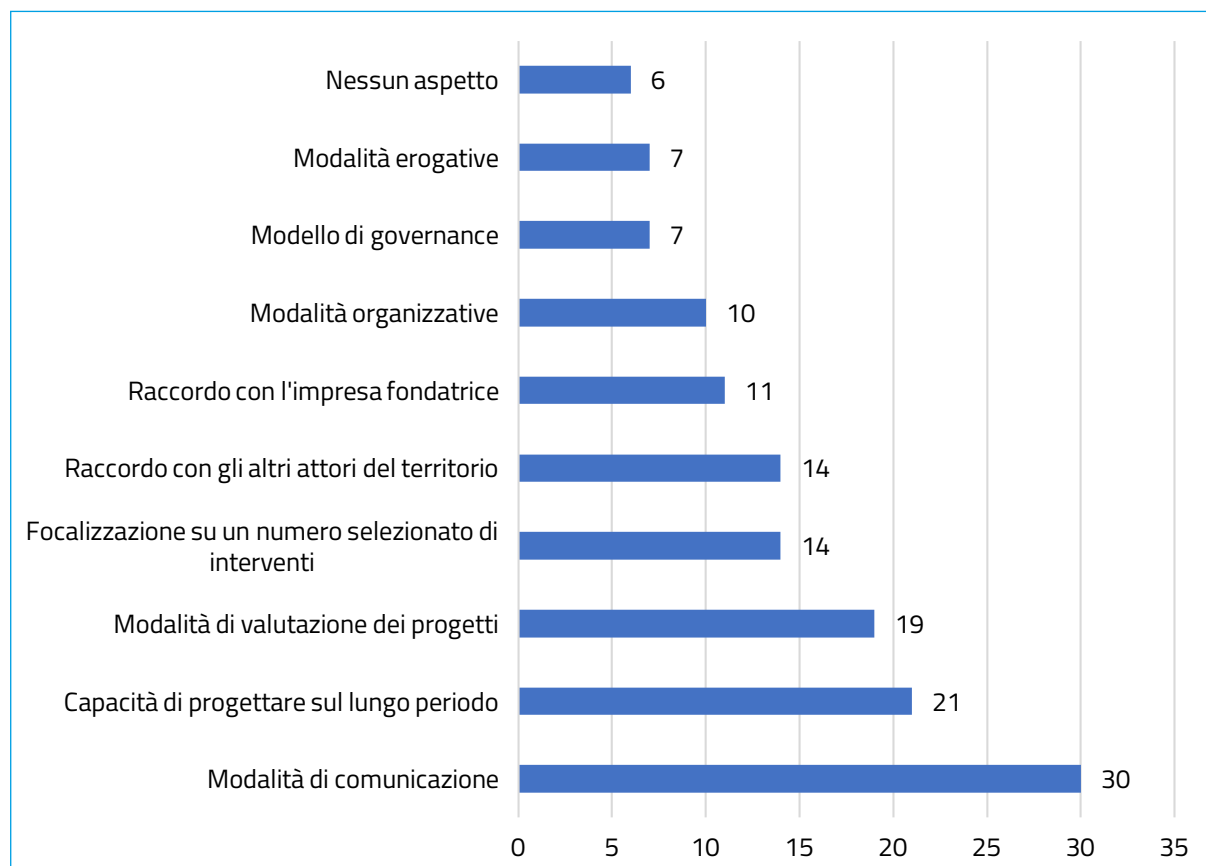
È stato poi chiesto alle fondazioni se hanno intenzione nel prossimo triennio (2019-2021) di rafforzare la partnership con altre istituzioni e/o organizzazioni per costituire reti stabili e in caso di risposta affermativa con quali enti (domande 52 e 53 del questionario). Come illustrato sopra (paragrafo 6.1), il 70% del campione ha risposto che intende rafforzare la partnership con altri attori.

Il 42% delle fondazioni ha poi dichiarato di voler intraprendere nei prossimi tre anni dei cambiamenti nelle modalità di intervento e/o nel settore d'intervento. Inoltre, il 48% del campione pensa che debba essere migliorata la comunicazione, il 34% la capacità di progettare nel lungo periodo, il 30% pensa che debbano essere migliorate le modalità di valutazione degli interventi, il 22% che si debba rafforzare il raccordo con gli altri attori presenti sul territorio, il 22% auspica una maggiore focalizzazione su un numero selezionato di interventi (Tab. 31 e Fig. 32; domanda n. 55 del questionario). Accanto al fronte comunicativo, che rappresenta un punto molto significativo per le FI - d'altronde la conoscenza delle fondazioni risultata carente anche da parte delle stesse imprese fondatrici - in generale 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 si ponga sempre più seriamente il problema della valutazione degli interventi.

Tabella 31 - I miglioramenti auspicati nei prossimi 3 anni dalle fondazioni di impresa

Miglioramenti auspicati	Numero di fondazioni	Frequenza %
Modalità di comunicazione	30	48%
Capacità di progettare sul lungo periodo	21	34%
Modalità di valutazione dei progetti	19	31%
Focalizzazione su un numero selezionato di interventi	14	22%
Raccordo con gli altri attori del territorio	14	22%
Raccordo con l'impresa fondatrice	11	18%
Modalità organizzative	10	16%
Modello di governance	7	11%
Modalità erogative	7	11%
Nessun aspetto	6	10%

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Figura 32 - I miglioramenti auspicati nei prossimi 3 anni dalle fondazioni di impresa

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

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 essere l’interesse verso l’erogazione diretta di servizi e la gestione di strutture sanitarie, assistenziali o culturali (Tab. 32, domanda n. 56 del questionario).

Tabella 32 - Se ritiene che la fondazione cambierà attività, su cosa si concentrerà nel prossimo triennio?

Se ritiene che la fondazione cambierà attività, su cosa si concentrerà nel prossimo triennio?	Numero di fondazioni
Progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri soggetti non profit	13
Promuovere ricerche, studi, conferenze in campo economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico, in collaborazione con centri di ricerca e università	10
Stimolare/finanziare, anche con bandi, progetti di organizzazioni non profit su temi di interesse	7
Erogare contributi e sussidi filantropici, anche con bandi, ad altri soggetti, persone e organizzazioni non profit richiedenti	5
Realizzare direttamente servizi di pubblica utilità, gestendo strutture sanitarie, assistenziali, culturali	2
Fornire ai dipendenti e soci dell’impresa servizi assistenziali, sanitari, previdenziali e ricreativi	2

*Era possibile fornire più risposte a questa domanda.

Quali sono infine gli ostacoli al cambiamento? Tra gli ostacoli burocratici/legislativi che frenano l’attività delle fondazioni (domanda n. 54 del questionario a cui ha risposto solo il 53% degli intervistati) 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, come spiegato sopra, le fondazioni italiane operano in una prospettiva ancora molto nazionale¹⁹. 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.

¹⁹ Sul tema si veda anche Breen (2018).

7.2. Alla ricerca di 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, è un modello teorico proposto dalla letteratura anglosassone che poggia le condizioni del suo operare su una serie di processi e meccanismi mutuati dalla cultura aziendale²⁰. Più concretamente si tratta di promuovere una maggiore capacità delle fondazioni nello stendere piani di azione, individuare i migliori strumenti di intervento, selezionare gli opportuni partner di progetto, monitorare e analizzare le ricadute sociali ottenute (Boesso e Cerbioni 2017). Come sottolineato da Boesso e Cerbioni (2017, 45), “l’applicabilità nel contesto italiano risente inevitabilmente anche delle tipicità del nostro Paese, dove l’introduzione di una logica aziendale si scontra con una storia di solidarietà e di interazione con il mondo esterno che non sempre poggia le basi unicamente su criteri di efficacia e di efficienza”.

Dalle interviste è emerso che gli ostacoli al cambiamento strategico possono essere interni all’impresa, ad esempio nei rapporti con il management aziendale:

“È importante avere lungimiranza anche nella filantropia e cercare di comprendere e anticipare i cambiamenti che avverranno nei prossimi anni, ragionando sul lungo periodo. Ma anche i vertici aziendali cambiano e ogni volta bisogna ri-allinearsi perché magari hanno idee diverse quanto alla filantropia” (Segretario Generale, Fondazione di impresa 7).

Oppure sono relativi all’esiguità di risorse umane ed economiche:

“Facendo tutto all’interno è molto ampio quello che dobbiamo fare, bisogna sapere un po’ di tutto. Troppe cose da fare e poca specializzazione. Operare in un’ottica strategica in queste condizioni è difficile” (Project Manager, Fondazione di impresa 3).

Infine, il problema della resistenza al cambiamento è spesso dovuto alla mancanza di un ricambio generazionale:

“C’è una resistenza al cambiamento che credo sia dovuta al fatto che i miei interlocutori sono spesso persone del passato. Servirebbe un po’ di svecchiamento, sia nel pensiero che nell’azione” (Segretario generale, Fondazione di impresa 1).

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 comunicare²¹. 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:

“Profit e non profit devono imparare a parlarsi. Venendo dal profit, infastidisce un po’ la frattura tra questi due mondi – nonostante si parli di convergenza, secondo me inevitabile, tra profit e non profit. C’è una sorta di resistenza alla convergenza stessa da parte del non profit [...]. In generale, pare che alcuni termini, come “mercato”, addirittura siano demonizzati. Dalla parte del profit c’è invece spesso poca conoscenza sul non profit, che viene identificato solo con la charity. Bisogna imparare a parlarsi” (Segretario Generale, Fondazione di impresa 1).

²⁰ Sul tema si vedano anche Porter e Kramer (2006) e Moscardini (2016).

²¹ Sul punto si rimanda a Porter e Kramer (2002).

CONCLUSIONI

Nell'ultimo decennio è cresciuta l'attenzione verso la filantropia e anche in Italia ha ripreso slancio 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 mettere in campo nuove risposte e soluzioni alle sfide del presente e ai bisogni delle persone e delle comunità. È in questo contesto che trova spazio il presente rapporto di ricerca che si è dato un primo obiettivo: puntare l'attenzione sulle fondazioni di impresa italiane e contribuire ad una più profonda conoscenza delle stesse, cercando di capire cosa sono, quante sono, dove si trovano, cosa fanno e che spazio si stanno ritagliando nel sistema filantropico del nostro Paese. A questo fine la ricerca ha provato a censire le fondazioni di impresa e mapparne la presenza sul territorio italiano, fornendo così, a dieci anni di distanza dalla prima analisi sulle fondazioni *corporate* italiane – quella promossa nel 2009 da Fondazione Sodalitas –, una mappatura aggiornata che colmasse una evidente carenza di dati. La ricerca ha quindi indagato le caratteristiche delle fondazioni di impresa censite sottoponendo loro un questionario volto a raccogliere informazioni – oltre che anagrafiche – che chiarissero il rapporto con le imprese fondatrici, le attività svolte, le modalità operative, le aree di intervento e i beneficiari, le risorse, il rapporto con altri stakeholder e, infine, le prospettive di sviluppo futuro.

In conclusione di questo rapporto riassumiamo di seguito i principali risultati offrendo alcune chiavi di lettura sui fenomeni emersi dall'analisi quantitativa e qualitativa svolta.

Sono considerate fondazioni di impresa quella realtà che: 1) sono state costituite da una o più imprese, 2) sono dotate di personalità giuridica distinta da quella dell'azienda fondatrice, 3) hanno nell'impresa la fonte principale di reddito e risorse e/o presentano una significativa presenza dell'impresa nei propri organi di *governance*. Tali fondazioni sono chiaramente differenti e distinguibili dalle fondazioni di famiglia mentre sembrano presentare elementi di contatto con le fondazioni di famiglia "imprenditoriali", casi ibridi che mantengono – attraverso gli imprenditori che le hanno fondate - legami e connessioni con le imprese. La ricerca ha quindi contribuito a fare luce su una parte di un più ampio mondo filantropico – meritevole di approfondimenti – che ruota intorno alle imprese.

Partendo da questa definizione sono state censite, e risultano quindi operative nel 2019, 111 fondazioni di impresa con sede in Italia, che sono state fondate tra il 1963 e il 2018. Di queste 40 sono state costituite dopo il 2005. Poco più di un terzo sono quindi "giovani" fondazioni nate negli ultimi quindici anni, che si sono quindi trovate a fare i conti con la Grande Crisi del 2007 e le sue conseguenze sotto il profilo economico, sociale e culturale. Il 45% delle realtà mappate si trova in Lombardia; la seconda regione per presenza di FI è il Lazio, con il 13%. Tra le città dominano Milano (25% delle fondazioni), e Roma (13%). Si conferma quindi una situazione di squilibrio territoriale, con una concentrazione delle fondazioni di impresa nel Nord Italia, dove si trova il 72% delle realtà mappate; il 24% si trova nel Centro, il 3% nel Sud e l'1% nelle Isole. Per quanto riguarda il settore produttivo delle imprese fondatrici, la maggior parte di esse opera nel campo della *Finanza e credito* (20%), seguito da *Abbigliamento, Tessile, Moda, Accessori abbigliamento* (10%), *Energia, Ambiente e Municipalizzate* (10%), *Alimentare, Bevande e Tabacco* (9%). Tra gli altri settori, *Servizi di consulenza, Chimica e Farmaceutica e Assicurazioni* sono gli unici che superano il 5% del totale.

Alle fondazioni mappate è stato chiesto di partecipare a una survey, a cui hanno risposto 62 FI, pari al 56% delle fondazioni mappate. Il campione risulta rappresentativo della popolazione per quanto riguarda il settore economico delle imprese fondatrici e la distribuzione geografica. Il campione è formato da fondazioni giovani e costituite da grandi imprese: il 44% è stato istituito dopo il 2005 e il 18% dopo il 2011. Per lo più si tratta di fondazioni che derivano da imprese di grandi dimensioni: ben il 74% ha più di 1.000 dipendenti e il 26% oltre i 10.000 dipendenti. Il 52% delle fondazioni è stato fondato da imprese multinazionali. Volendo sintetizzare, la ricerca ha fotografato un insieme di fondazioni relativamente "giovani", nate da imprese di grandi dimensioni, che hanno la loro sede nelle regioni del Nord Italia.

L'analisi delle ragioni che hanno portato alla nascita delle fondazioni indica una prevalenza di motivazioni etico-sociali e personali. Per il 72% delle fondazioni di impresa la ragione costitutiva più rilevante è infatti identificata con l'impegno rivolto al bene comune inteso come espressione della cultura aziendale; per il 47% è molto rilevante come ragione costitutiva la forte motivazione personale dell'imprenditore; per il 37% i vantaggi attesi in termini di reputazione e insieme miglioramento delle relazioni con la comunità. Come già emerso nella ricerca del 2009, anche 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. Tali motivazioni sembrano essere rimaste stabili nel tempo: il 79% delle fondazioni di impresa dichiara di non aver cambiato le ragioni che sono alla base del proprio operato rispetto al momento fondativo e ai primi anni di attività. Nei casi in cui si è verificato, il cambiamento risulta scaturito dalla volontà di perseguire un maggiore allineamento strategico con le politiche di creazione di valore portate avanti dall'impresa o come conseguenza dell'intensificarsi degli effetti della crisi economico-sociale, risultando quindi legato alla volontà di determinare un maggior impegno valoriale e sociale.

Per quanto riguarda la relazione tra le fondazioni e le imprese fondatrici, dalla survey emerge che nel 69% dei casi l'impresa costituisce una presenza significativa nella vita della fondazione di impresa attraverso, ad esempio, regolari momenti di confronto con il CdA sui progetti finanziati (43%) o tramite indicazioni generali sulle attività (26%). Tali incontri avvengono per lo più con le figure apicali delle imprese e in particolare con la Direzione CSR; un elemento comprensibile dato che nel 48% dei casi le attività delle fondazioni riguardano regolarmente proprio tale ambito. L'approfondimento qualitativo ha permesso di comprendere meglio come si articola il rapporto tra i programmi filantropici della fondazione e quelli di CSR dell'azienda, evidenziando casi nei quali i due ambiti rimangono nettamente distinti, altri nei quali c'è una collaborazione costante tra CSR e fondazione, altri casi ancora nei quali la fondazione di impresa viene collocata sotto lo stesso ombrello della CSR pur costituendone solo una parte. L'integrazione tra fondazione e impresa fondatrice è senz'altro molto marcata dal punto di vista della governance: nel 50% dei casi l'organo di governo della fondazione - che è prevalentemente unico secondo un modello di tipo monistico - vede una presenza esclusiva o maggioritaria dei rappresentanti dell'azienda.

Tuttavia, a fronte di rapporti frequenti e significativi tra fondazioni e imprese fondatrici, colpisce che le fondazioni dichiarino di essere poco conosciute dalle "proprie" imprese: la criticità più segnalata nei rapporti con l'impresa è infatti la scarsa conoscenza della fondazione da parte della popolazione aziendale. Ben 22 fondazioni di impresa, il 35% del campione, ritiene che ci sia una scarsa conoscenza della fondazione da parte dell'impresa e del suo personale. 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.

La ricerca offre informazioni anche sulle risorse di cui possono disporre le fondazioni. L'analisi indica sostanzialmente che, a fronte di grandi imprese (in molti casi, come abbiamo visto, anche multinazionali), il mondo delle fondazioni *corporate* italiane è costituito per lo più da piccole fondazioni che dispongono di budget annuali sostanzialmente modesti. Solo il 32% delle fondazioni del campione riceve annualmente dalle imprese più di un milione di euro; il 37% riceve da 100 mila a 500 mila euro. Da rilevare è come 22 delle 30 fondazioni la cui impresa fondatrice ha un numero di dipendenti compreso tra 1.001 e 10.000 dipendenti riceve annualmente meno di un milione di euro dall'impresa stessa. Il 60% delle fondazioni con imprese di queste dimensioni (18 fondazioni) riceve uno stanziamento annuo che va da 100 mila ad un massimo di 500 mila euro. Nella maggioranza dei casi le fonti extra-impresa incidono sul budget a disposizione solo fino al 20% del totale. Quando presenti, queste sono frutto di attività di *fundraising* (26%), della partecipazione a bandi (19%), di entrate di fonte pubblica (11%); solo un numero davvero modesto di fondazioni fa ricorso al 5x1000. Oltre a costituire la fonte principale dei finanziamenti delle fondazioni, le imprese offrono vari altri benefici, perlopiù nella forma di spazi, beni e servizi specialistici.

Passando dalle risorse finanziarie a quelle umane, esclusa una fondazione che costituisce un'eccezione con un numero elevato di lavoratori, in media le fondazioni hanno a disposizione 2 dipendenti full time e 1 dipendente part time, e, nel 44% dei casi che hanno risposto alla survey, si avvalgono di personale distaccato dall'impresa. Il personale che spesso è affiancato da volontari, il cui numero - a parte 2 fondazioni che ne dispongono in modo consistente - rimane tuttavia abbastanza contenuto (solo il 10% delle fondazioni impresa può contare su più di 10 volontari). Le figure più diffuse sono il Segretario Generale e il Project Manager. Il 35% delle fondazioni ha un Responsabile Comunicazione: le fondazioni infatti sono sempre più "connesse" e fanno ricorso a internet e ai social network per promuovere le proprie attività.

Sotto il profilo delle risorse il quadro che emerge è quello di grandi imprese che si avvalgono di fondazioni che rimangono di piccole dimensioni, sia in termini finanziari che di personale. Proprio le risorse umane costituiscono un elemento di criticità, negativamente correlato alla capacità di accrescere la capacità operativa delle fondazioni e di generare un impatto positivo con le attività realizzate: il personale è considerato spesso insufficiente rispetto all'effettivo bisogno della fondazione, nonché spesso non adeguatamente formato sia rispetto alle attività che è chiamato a svolgere (ad una stessa figura può essere richiesto di occuparsi contemporaneamente di aspetti legali, della contabilità, di comunicazione, ecc.) sia più in generale alle competenze che una filantropia strategica richiede nel contesto attuale.

Sotto il profilo della loro operatività, prevalgono le fondazioni "miste" e impegnate sul territorio italiano. Il 40% delle fondazioni si definisce infatti sia erogativa che operativa, il 34% esclusivamente operativa, il 23% esclusivamente erogativa. Come abbiamo visto, la prevalenza di fondazioni di tipo misto trova conferma anche dai dati sulle attività sostenute e svolte, che sono appunto riconducibili tanto al modello operativo quanto a quello erogativo. Con riferimento alle attività di tipo operativo, il 58% del campione elenca tra le attività svolte la promozione di ricerche, studi e conferenze in campo economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico in collaborazione con centri di ricerca e università; il 18% la realizzazione di servizi di pubblica utilità tramite la gestione di strutture sanitarie, assistenziali, culturali e, il 3%, la fornitura di servizi ai dipendenti e ai soci dell'azienda. Passando alle attività erogative, il 54% si occupa di progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri enti del Terzo settore, il 53% di erogare contributi e sussidi di natura filantropica; il 29% dichiara di stimolare e/o finanziare, anche attraverso bandi, progetti di organizzazioni non profit. I dati indicano una prevalenza di fondazioni di impresa "miste" che svolgono perlopiù attività di tipo erogativo, ma con anche una buona presenza di attività di tipo operativo, però consistenti perlopiù nella promozione di ricerche e conferenze e meno nella promozione e fornitura diretta di servizi.

Tra i settori d'intervento prevalenti troviamo "Istruzione" (interviene in questo settore il 55% delle fondazioni); "Cultura e Arte" (50%), a seguire "Sviluppo economico e coesione sociale" e "Ricerca" (entrambi 43%). I meno frequenti sono "Attività Internazionali" e "Sport e tempo libero". Rispetto al 2009 i principali settori di attività si mantengono sostanzialmente stabili, mentre si riscontra un aumento delle fondazioni di impresa che intervengono anche nel settore "Sviluppo economico e sociale", anche se 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 sostenere attività in nuovi settori di intervento, pur mantenendo nel complesso l'orientamento iniziale. 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. Va evidenziato che il 64% delle fondazioni si occupa anche di "Lavoro e Formazione professionale".

Passando ai destinatari, più di metà delle fondazioni di impresa dichiara di rivolgersi, tra i diversi tipi di beneficiari, ai "Cittadini in generale". Tra i target specifici prevalgono "Minori", "Minori con disagio", "Disabili", "Persone in difficoltà economica" e "Malati". Un aspetto che merita di essere sottolineato riguarda il fatto che in media le fondazioni di impresa intervengono in modo prevalente in 3 macro-settori, mostrando un basso grado di focalizzazione. Un elemento che tuttavia contrasta con l'orientamento emerso dalle interviste qualitative realizzate con alcune grandi fondazioni di impresa. Il futuro dirà se l'orientamento verso una maggiore focalizzazione di alcune fondazioni si affermerà e farà scuola contribuendo a diffondere anche in Italia un modello che sembra essere altrove prevalente.

Quanto al contesto operativo, il 79% opera anche o esclusivamente in Italia contro il 19% opera anche o esclusivamente nei Paesi in via di sviluppo (dato questo in linea con la marginalità delle attività internazionali tra le attività a cui si dedicano le fondazioni). Tra le fondazioni analizzate quasi 5 su 10 dichiarano di operare nella regione in cui hanno sede. 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.

Le fondazioni di impresa collaborano soprattutto con organizzazioni ed enti non profit e con le Università. Le collaborazioni sono invece meno diffuse con le altre fondazioni (di impresa e non) e meno ancora con la pubblica amministrazione e con enti pubblici locali. Solo il 24% delle fondazioni, infatti, coinvolge regolarmente le istituzioni pubbliche nelle proprie attività. I soggetti che vengono coinvolti regolarmente sono perlopiù l'impresa fondatrice (66%), enti del Terzo settore, società civile e associazioni (42%), Università e istituti scolastici (42%) e la comunità locale (36%). La collaborazione con altre fondazioni di impresa o con le fondazioni di origine bancaria avviene occasionalmente per il 68% delle fondazioni che hanno risposto alla survey. Le fondazioni dichiarano di considerare molto importante il legame col territorio e ancora di più il cosiddetto *community engagement*. Alla domanda "Quanto è importante per la fondazione il territorio di appartenenza nella scelta di progetti/destinatari degli interventi", il 58% delle fondazioni ha infatti risposto "molto importante", il 26% "abbastanza importante", mentre il *community engagement* è ritenuto "abbastanza/molto importante" dall'84% delle fondazioni rispondenti. Anche alla luce di questi dati, stupisce il modesto coinvolgimento delle istituzioni pubbliche, anche quelle locali.

Il 70% delle fondazioni di impresa effettua attività di valutazione e monitoraggio delle proprie attività ma solo poche fanno ricorso ai metodi di valutazione “sostanziosi” per la valutazione d’impatto. Dalla ricerca sembra emergere come le fondazioni di impresa italiane stiano tuttavia 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.

Guardando al futuro, il 42% delle fondazioni dichiara di voler intraprendere nei prossimi tre anni cambiamenti nelle modalità di intervento e/o nel settore d’intervento. In particolare, il 48% del campione pensa che debba essere migliorata la comunicazione, il 34% la capacità di progettare sul lungo periodo, il 30% pensa che debbano essere migliorate le modalità di valutazione degli interventi, il 22% ritiene che si debba migliorare il raccordo con gli altri attori presenti sul territorio, il 22% auspica una maggiore focalizzazione su un numero selezionato di interventi. Il 69%, infine, ha intenzione, nei prossimi tre anni, di rafforzare la partnership con altre istituzioni/organizzazioni fino alla costituzione di reti stabili e maggiormente radicate sui territori. Sembra quindi emergere un insieme di fondazioni che quanto meno ha (o 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.

Riferimenti bibliografici

Acri (2012), *Carta delle Fondazioni - Testo approvato dall'assemblea Acri del 4 aprile 2012*, https://www.acri.it/_upload/Fondazioni/Carta_delle_Fondazioni.pdf.

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.

Bandera, L., Barbetta, G.P., Cima, S. e Petrolati, F. (2019), *Fondazioni di Comunità - L'esperienza di Fondazione Cariplo*, Quaderni dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo, Milano.

Barbetta, G.P. (2013). *Le fondazioni*, Bologna, Il Mulino.

Boesso, G. e Cerbioni, F. (2017), *Managerialità solidale. Governance e strategia nelle fondazioni*, Milano, Wolters Kluwer Italia.

Bosch-Badia, M.T., Montllor-Serrats, J. e Tarrazon, M.A. (2013), "Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer", in *Theoretical Economics Letters*, n. 3, pp. 11-15.

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*, in «Non Profit Paper», n. 4, Fondazione PNP e Maggioli Editore, pp. 33-46.

Corporate Citizenship (2014), *Corporate Foundation. A global perspective*.

Dynamo Academy e SDA Bocconi (a cura di) (2018), *Corporate Giving in Italy*, Edizione 2018.

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, 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, 2009*.

Head, B.W. (2008), "Community Engagement: Participation on Whose Term?", in *Australian Journal of Political Science*, vol. 42, n. 3, pp. 441-454.

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.

Johnson, P.D. (2018), *The Global Philanthropy Report - Perspectives on the Global Foundation Sector*, Harvard Kennedy School, Center for Public Leadership.

- Macchi, M. (2017), *Community engagement e benefici condivisi*, presentazione al Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale, Università Bocconi, 4 ottobre 2017, http://www.csrmanagernetwork.it/files/MEDIA/NEWS/CSR_ManagerNet_Community_Engagement.pdf.
- Maino, F. e Ferrera, M. (a cura di) (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia, 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino, F. e Ferrera, M. (a cura di) (2015), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia, 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Martini A. e Sisti M. (2009), *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, Bologna, Il Mulino.
- Minciullo, M. (2016), "Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo", in *ImpresaProgetto, Electronic Journal of Management*, n. 1.
- Moscardini, C. (2016), *The Game Changer: Corporate Foundations in a Changing World, 2016*, Corporate Citizenship.
- Muller, A. e Kraussl, R. (2011), "The Value of Corporate Philanthropy During Times of Crisis: The Sensegiving Effect of Employee Involvement", in *Journal of Business Ethics*, n. 103, pp. 203-220.
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", in *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 12, pp. 56-68.
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. (2006), "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", in *Harvard Business Review*, December, pp. 78-93.
- Salamon, L.M. e Anheier H.K. (1996), *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*, The Johns Hopkins University.
- Varini, V. (2017), "Welfare aziendale e fondazioni: la filantropia al servizio dell'impresa nell'Italia del XX secolo", in P. Battilani, S.A. Conca Messina e V. Varini (a cura di), *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa. Una prospettiva storica*, Bologna, il Mulino.
- Wulfson, M. (2001), "The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures", in *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n. 1-2, pp. 135-145.

Contatti

Fondazione Bracco

Via Cino del Duca 8, 20122 Milano
segreteria@fondazionebracco.com

Fondazione Sodalitas

Via Pantano 2, 20122 Milano
sodalitas@sodalitas.it

Percorsi di secondo welfare

www.secondowelfare.it
info@secondowelfare.it

Centro di Ricerca e Documentazione “Luigi Einaudi”
Via Ponza 4, 10121 Torino

Università degli Studi di Milano
Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Via Conservatorio 7, 20122 Milano