



Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile

Spec. Abb. Post. D.L. 352/03 (conv. L.49/04) Art.1 comma 1 del Milano

Sono sempre di più le imprese italiane che decidono di creare un ente filantropico. Impatto reale o social washing? Le risposte nella nostra inchiesta



aprile 2023
€ 7,00 | vita.it



Cover story

FONDAZIONI SPA

Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile



Capitolo 1

FONDAZIONI, VEDIAMOCI CHIARO

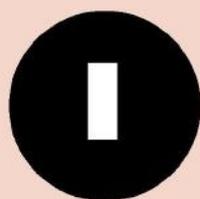
**Come interpretare il boom delle fondazioni
corporate o di famiglie imprenditoriali?
Radiografia di un fenomeno**



Quando il profit decide di fare il non profit

di Nicola Varcasia

*Braccio
filantropico di
un'azienda o
proiezione esterna
delle politiche
Esg, le fondazioni
corporate sono un
fatto nuovo. Con
cui il Terzo settore
deve fare i conti*



I cacciatori di teste di tutta Italia stanno cercando disperatamente nuovi manager a cui affidarne il timone. Alcune aziende ne hanno aperta una da poco. Altre, che avevano già salpato l'ancora, si sono accorte di dover cambiare rotta. Che cosa succede nelle acque tranquille delle fondazioni

di impresa? Saranno queste le organizzazioni che faranno approdare la filantropia italiana verso un porto sicuro, magari in un rapporto più virtuoso con il mare magnum del Terzo settore?

Che qualcosa di profondo si muova lo confermano gli addetti ai lavori quando spiegano che gli *head hunter* sono sollecitati a trovare nuove figure, più adatte, per rafforzare queste strutture. E lo dicono i numeri, che trovate nella mappa alle pagine 24-25, realizzata analizzando i bilanci e i siti delle fondazioni stesse.

Non è stato facile quantificarle con esattezza. Né dal punto di vista numerico, né delle somme erogate e delle modalità con cui si finanziano (con le dovute eccezioni, naturalmente). Ed è questo un fatto abbastanza problematico, perché la trasparenza è un elemento essenziale quando si parla di filantropia e vale almeno quanto l'impatto che generano. Probabilmente, il Registro unico

Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile



nazionale del Terzo settore – Runts, aiuterà nel dare una dimensione più precisa dei soggetti attivi se, come sembra, la maggior parte di queste organizzazioni sceglierà di farne parte. Consultandolo, si nota che tra le 1.079 fondazioni presenti vi sono 120 soggetti iscritti nella categoria degli Enti filantropici. Con nomi di spicco, tra cui le fondazioni Versace, The Human Safety Net (che fa capo a Generali), Edoardo Garrone e Banco dell'Energia. Non sono tutte e, infatti, spingendo la nave un po' più in là, si arriva a stimare in circa 180 le fondazioni d'impresa operative in Italia. *Vita* ne ha censite direttamente 130, col supporto dell'Associazione Italiana delle Fondazioni ed enti filantropici – Assifero.

Aziende e filantropia, nulla di scontato

Se si raffronta il fatturato delle “case madri” più grandi con le somme erogate dalle rispettive fondazioni, la percentuale che ne esce è deludente: «Sebbene a livello informale esista tanta generosità non tracciata, non dobbiamo dare per scontato che in Italia ci sia una propensione nel donare denaro, tempo o competenze in modo efficace», osserva **Simone Castello** (che ritrovate a pag 28), coautore di *Filantropia 2.0. Istruzioni per l'uso*

Col progetto Next Land (sopra), Fondazione Vodafone sostiene le attività dell'associazione Next Level, per avvicinare alle materie scientifiche le bambine delle scuole di periferie svantaggiate

66

le fondazioni di impresa che si occupano di inclusione sociale delle 130 censite da *Vita* (a pag. 24-25)

Orizzonti

Una strada aperta per lo sviluppo dell'equity sociale

di **FABRIZIO CERBIONI**

ordinario di Economia aziendale, università di Padova

Lo scenario sociale italiano suggerisce una progressiva specializzazione delle fondazioni come attori qualificati del non profit. Saranno sempre più chiamate a partecipare al processo di capacity building degli enti del Terzo settore promuovendo modelli che facilitino la collaborazione per affrontare le sfide sociali. Le ricerche condotte all'università di Padova con il collega **Giacomo Boesso** evidenziano un ingente fabbisogno finanziario degli enti del Terzo settore che, a loro volta, vedono l'individuazione di finanziatori come una delle primarie difficoltà, risultando largamente dipendenti dalle donazioni liberali e filantropiche. Altre difficoltà si riscontrano rispetto alle capacità di misurazione della performance, pianificazione finanziaria e individuazione di risorse umane. Le fondazioni di erogazione italiane sono dunque chiamate a svolgere il duplice ruolo di finanziatori e promotori del trasferimento di competenze aziendali e imprenditoriali. Esse sembrano perseguire una via verso la filantropia strategica in analogia con il modello di intervento dei fondi di private equity: svolgono un ruolo importante nell'accompagnare nel tempo il proprio variegato portafoglio di donazioni, interpretandosi come attivatori di private equity sociale, donando denaro finalizzato allo sviluppo di progetti sociali ben eseguiti e monitorati.

(Franco Angeli 2021)». Tuttavia, l'*Italy giving report* che, come da tradizione, *Vita* ha pubblicato nel numero di febbraio, ha mostrato un +28% per le donazioni delle imprese nonostante la pandemia, una segnale confortante.

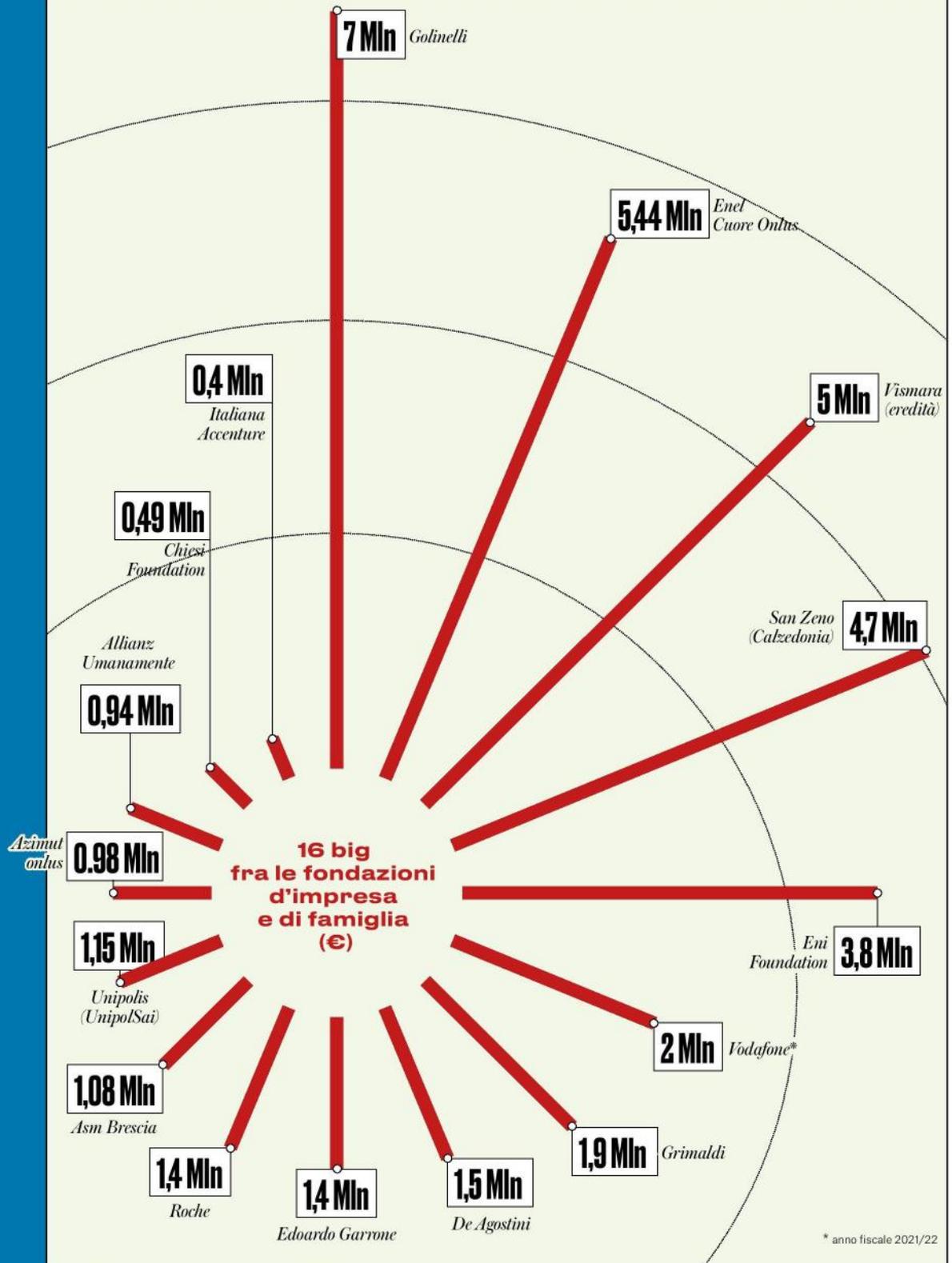
Fra l'Italia e il mondo

Dal punto di vista formale, le fondazioni di impresa sono quelle organizzazioni di diritto privato, senza scopo di lucro, con finalità sociali nate su iniziativa di un'azienda o di una famiglia di imprenditori. Come è noto, nel mondo anglosassone e negli Stati Uniti in particolare c'è una tradizione affermata, con la presenza sulla scena mondiale di oltre 2.500 organizzazioni dotate di ingenti capitali per progetti di ogni tipo. Basti il nome della fondazione degli ex coniugi **Bill e Melinda Gates** per capirsi. Tuttavia, anche all'estero restano una minoranza le imprese che danno vita a una fondazione, sebbene la sola Germania ne contasse circa 450 già prima della pandemia. Questo però non spiega ancora perché, anche in Italia, con un contesto imprenditoriale molto diverso, sempre più aziende decidano di creare una fondazione. Non c'è un obbligo a decretarne la nascita, come è accaduto per le fondazioni ex-bancarie, moltiplicatesi a seguito della legge di riforma delle Casse di risparmio del 1992. Quale che sia il motivo, emerge uno slancio, un'esigenza, uno scopo che spinge l'impresa o la famiglia di imprenditori. Anche questo le rende interessanti, al di là di considerazioni che chi opera nel settore considera ovvie, ma che non lo sono. Prima tra tutte l'esigenza di raggruppare e razionalizzare gli impegni di tempo e risorse che l'azienda o la famiglia imprenditoriale dedica al sociale. Assieme a possibili vantaggi di natura fiscale. Nessuno dei protagonisti interpellati da *Vita* ha però messo al primo posto ragioni di tipo prettamente utilitaristico. Emergono, invece, valide esigenze di posizionamento e, soprattutto, di nuove modalità da seguire per attuare la responsabilità sociale d'impresa di fronte alle nuove sfide della sostenibilità.

Piccolo è bello, anche nella multinazionale

Nel nostro Paese, la maggior parte delle fondazioni corporate proviene da imprese di medie e grandi dimensioni. Una parte di loro, classificate da Assifero come fondazioni di "famiglia imprenditoriale", fa riferimento ad aziende più piccole perché, nonostante la matrice familiare, fanno leva sulle risorse dell'azienda. Molto interessante è osservare capacità e struttura di queste

Erogazioni & investimenti



* anno fiscale 2021/22

Ecco i principali enti filantropici legati ad aziende o famiglie imprenditoriali per risorse erogate a realtà non profit o investite direttamente. Si tratta di dati, in euro, desunti dai bilanci o forniti dagli enti stessi, con riferimento al 2021

Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile

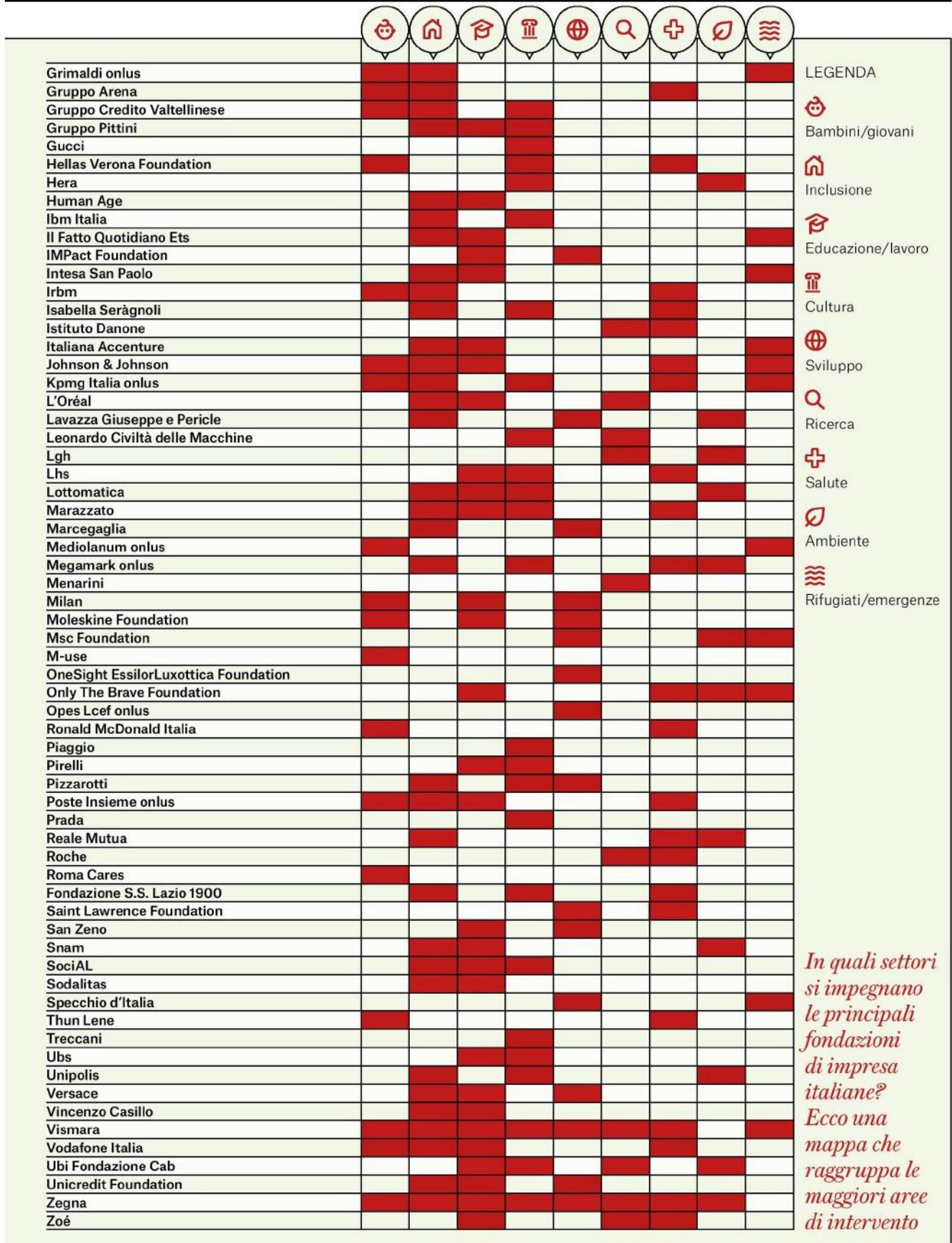
Data: 30.04.2023 Pag.: 1,17,19,20,21,22,23,
 Size: 8729 cm2 AVE: € .00
 Tiratura:
 Diffusione:
 Lettori:

Aree di intervento

Adecco per le pari opportunità									
Aem									
Affinita									
Agnelli									
Allianz Umanamente									
Amga									
Amplifon onlus									
Angelini									
Ansaldo									
Asm									
Azimut onlus									
Banca Passadore									
Banca San Paolo di Brescia									
Banco dell'Energia									
Barilla Cfn									
Benetton Studi e Ricerche									
Bnl									
Bolton Hope									
Bpm									
Bracco									
Brunello Cucinelli									
Campari									
Canali									
Capellino									
Cassa Rurale Alta Valsugana									
Cassa Rurale Valsugana e Tesino									
Cattolica Assicurazioni									
Cdp									
Chiesi Foundation									
Cogeme									
Conad									
Corriere della Sera									
Costa Crociere Foundation									
De Agostini									
Deloitte									
Deutsche Bank Italia									
Diasorin									
Dompé									
Ecoeridania									
Edoardo Garrone									
Enel Cuore onlus									
Eni Foundation									
Enrico Isaia e Maria Pepillo onlus									
Enzo Ferrari									
Eos - Edison Orizzonte Sociale									
Ericsson									
EY									
Famiglia Legler									
Farmafactoring									
Falck									
Feltrinelli									
Ferragamo									
Ferrarelle									
Ferrero									
Fiera Milano									
Finanza Etica									
Fs									
Generali - The Human Safety Net onlus									
Genoa 1893 Ets									
Gigi Tadei									
Gianfranco Ferré									
Giorgio Armani									
Golinelli									
Grana Padano									

Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile



LEGENDA

- Bambini/giovani
- Inclusione
- Educazione/lavoro
- Cultura
- Sviluppo
- Ricerca
- Salute
- Ambiente
- Rifugiati/emergenze

In quali settori si impegnano le principali fondazioni di impresa italiane? Ecco una mappa che raggruppa le maggiori aree di intervento

Neet

sono 16 i progetti dedicati all'educazione e alla formazione in cui erano impegnate le fondazioni di impresa nel 2021. Molti dedicati appunto a quanti non studiano e non lavorano

A destra, un'immagine del progetto *Traiettorie urbane* realizzato a Palermo da Fondazione Eos con le associazioni cittadine insieme a "Con i bambini"



FOTO: FONDI EDISON

Rifugiati

ben 19 fondazioni corporate si sono impegnate nel 2021 in programmi di aiuto ai profughi o in emergenze umanitarie, in collaborazione alle realtà non profit

organizzazioni. Si tratta generalmente di enti di dimensioni medio-piccole, anche quando dipendono da multinazionali: nel censimento del 2019 di Sodalitas, l'unico a oggi, risultava che 22 delle 30 fondazioni la cui impresa fondatrice ha un numero di dipendenti compreso tra mille e 10mila dipendenti riceve dall'impresa meno di un milione di euro l'anno. Non solo, il 60% delle fondazioni appartenenti a questo segmento riceveva uno stanziamento annuo compreso tra 100mila e 500mila euro. Non va meglio dal punto di vista della forza lavoro: in media le fondazioni possono contare su due dipendenti full-time e un dipendente part-time e si avvalgono anche di collaboratori distaccati dall'impresa. A livello di localizzazione, le fondazioni d'impresa tendono ad avere sede dove opera la casa madre, con una più ampia concentrazione al Centro e al Nord. Questo trend rispecchia l'andamento della distribuzione della ricchezza nel nostro Paese: Assifero conferma che la maggior parte dei suoi 142 associati (di cui 44 sono fondazioni di impresa) è basata al Nord. Tuttavia, non mancano esempi di fondazioni di famiglia imprenditoriali come Affinita, Vincenzo Casillo, Isaia e Grimaldi, dislocate più a Sud. Ma quando le fondazioni hanno cominciato a diventare più numero-

Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile

se? A parte qualche caso storico, come la fondazione Agnelli o altri enti costituiti da aziende poi diventate *multiutilities*, cominciano a diffondersi in Italia intorno al 2005, con un'accelerazione negli ultimi anni. Non si tratta di una progressione esponenziale, ma di una crescita costante. Negli ultimi due anni, ad esempio, nomi del calibro di Conad, Versace, Edison e Illimity hanno fatto il loro ingresso nel club.

Fra regole della casa (madre) e csr

Un tema decisivo per comprendere il fenomeno riguarda il rapporto tra la fondazione e casa madre: per esempio, fondazione Ronald McDonald ha scelto di scollegare la sua mission da quella della holding da cui dipende, mentre Moleskine Foundation o Costa Crociere Foundation mantengono un focus tematico e di territorio. Queste scelte dipendono anche da come, nella casa madre, si attua la responsabilità sociale d'impresa (csr).

A volte, il responsabile diretto della fondazione è anche a capo della csr in azienda: accade ad esempio in Fondazione Unipolis e nella stessa Costa Crociere Foundation. In altre aziende si sviluppano programmi di csr sostenendo altre fondazioni, senza crearne una propria. Iniziano poi ad esserci casi – che contribuiscono a innalzare la professionalità circolante nel settore – in cui i direttori provengono da esperienze sociali importanti o da altre fondazioni d'impresa, come è accaduto rispettivamente per Cassa depositi e prestiti e Amplifon. Va infine ricordato che le fondazioni di impresa svolgono diversi tipi di funzioni. Molte, ma il trend è in diminuzione, hanno una funzione solo erogativa, altre sono più operative, cioè direttamente impegnate a realizzare progetti o iniziative, altre ancora sono miste. La scelta dipende da quante risorse umane ed economiche l'impresa scelga di destinare alla sua fondazione e, naturalmente, dal reale impegno e consapevolezza che l'azienda mette nell'iniziativa.

La capacità di generare impatto sociale in Italia passerà dalle fondazioni d'impresa? Il potenziale c'è, ma la strada è lunga. Spesso manca un'apertura sulle cifre che le fondazioni ricevono dalla casa madre e su quanto esse donano, nonché sulla distinzione dei ruoli nel sostegno ai progetti: «I report di sostenibilità delle imprese obbligate a presentare la dichiarazione non finanziaria non sempre chiariscono il criterio con cui un'attività sociale venga finanziata. Ma l'opacità non aiuta a capire l'entità dell'impegno, a volte sottaciuto, delle imprese». A rilevare questi aspetti è Sere-

Controcanto

Se il fare "per"

oscura il fare "con"

di RICCARDO BONACINA
 fondatore di Vita

Le fondazioni di impresa si avvicinano a grandi passi verso quota 150 realtà. Uno sviluppo favorito dalla Riforma del Terzo settore e dal farsi largo di una coscienza più forte sui temi della sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa. Sono certamente un arricchimento dell'ecosistema della responsabilità che interpella tutti gli attori della vita civile. Le fondazioni imprenditoriali donano denaro, beni e competenze, supportano progetti, studiano problemi, raccolgono energie e relazioni, mettono a sistema donazioni, interloquiscono con le pubbliche amministrazioni, donano personale e conoscenze, realizzano programmi di *corporate social responsibility* e di sostenibilità per conto e insieme all'impresa fondatrice. Ma ci sono almeno due rischi che varrebbe la pena considerare. La prima è quella che riguarda le fondazioni soprattutto erogative: il rischio di una eterodirezione attraverso bandi e finanziamenti delle realtà non profit. La seconda, riferita alle operative, ovvero che intraprendono in prima persona le attività e gli interventi, è quella di diventare soggetti competitivi rispetto alle realtà del Terzo settore. Rischi scongiurabili se si esce dalla tentazione dell'autoreferenzialità, sempre dietro l'angolo quando si opera sull'asse impresa-fondazione in una governance chiusa, e quando non si abbandona la strada di una collaborazione paritaria con le realtà di Terzo settore. Che chiedono una collaborazione nel segno del "con" e non del "per".

Buone pratiche

Nello sport le fondazioni giocano di squadra

Quello del fare rete è un approccio sempre più diffuso nel Terzo settore; una strategia organizzativa caratterizzata da una forte matrice culturale ma anche basata sulla necessità di rafforzarsi, essere maggiormente rappresentativi e quindi – sotto un profilo tecnico o strategico – condizionare il “contesto” o il mercato. Quella delle reti, dei coordinamenti o delle alleanze di scopo rappresenta in qualche modo la primavera delle relazioni con una forte spinta *bottom up* che non pare avere la stessa fioritura nel mondo filantropico e più precisamente in quello fondazionale.

Sembrirebbe infatti che le fondazioni – Istat ne ha censite circa 8mila nell’ultima rilevazione – non abbiano messo tra le loro “priorità” la costituzione di reti. Eccezion fatta per l’associazione che istituzionalmente ne riunisce circa 150 (Assifero), numero significativo ma non perfettamente rappresentativo, non abbiamo assistito nell’ultimo decennio a fenomeni aggregativi ma soprattutto non sono state costituite reti non istituzionali. Tra le cause di questa pigrizia una è certamente di ordine strutturale ed è determinata dalla diversa provenienza del patrimonio costitutivo che porta alla nascita di fondazioni familiari, di comunità, di partecipazione e d’azienda che presentano profonde differenze strategiche e operative. La seconda, più legata al funzionamento, è l’assenza di una necessità da parte delle fondazioni erogative di concorrere (e quindi parallelamente di coalizzarsi) perché il loro posizionamento dovrebbe essere fuori dal mercato

ed estraneo, quindi, a logiche di concorrenza. Eppure, a ben guardare, proprio nel contesto fondazionale, lo logica di rete può sanare alcune delle stereotipie più comuni, offrendo alle fondazioni la traiettoria per uscire dai loro confini (anche tematici) e dar vita prodotti collettivi, sviluppare una capacità di interazione anche con soggetti di natura diversa, confrontarsi con il territorio con una funzione strumentale rispetto alla necessaria crescita della comunità.

Il punto di svolta potrebbe essere rappresentato dalla nascita di comunità tematiche, capaci di catalizzare le fondazioni attorno a temi, principi e obiettivi comuni, piuttosto che sulla base di natura giuridica e “diritto di nascita”. Il caso dello sport inclusivo rappresenta un esempio. Dalle collaborazioni consolidate su progetti si è passati prima alla sperimentazione di un coordinamento tra fondazioni e poi, a settembre 2022, alla costruzione di un Ets, ovvero Sport for Inclusion Network, la prima rete tematica tra fondazioni in Italia.

Due i filoni a cui Sport for Inclusion Network ha voluto dar risposta. Il primo – funzionale – è determinato dal bisogno tangibile per alcune fondazioni di uscire dall’autoreferenzialità, mettendo a fattor comune missione, obiettivi e strumenti nella costruzione di relazioni fiduciarie e collaborative tra i soci. Il secondo – tematico – è determinato dalla volontà di sostenere efficacemente chi pensa allo sport e all’attività motoria come strumenti trasversali nei processi inclusivi, con la capacità di interessare una fetta sempre più ampia di popolazione e rendere sistemica l’attività fisica nelle

GLI AUTORI



Simone Castello
 segretario generale di Fondazione Mazzola e vice presidente S4IN



Elisa Furnari
 presidente di Fondazione Ebbene e consigliere di S4IN



Rocco Giorgianni
 segretario generale di Fondazione Milan e presidente S4IN

1. VEDIAMOCI CHIARO



“
L'importanza della “s” di Esg, spinge le aziende a coinvolgere le fondazioni nella discussione sulla sostenibilità

SERENA PORCARI
 chairman di Dynamo Academy

na Porcari, *chairman* di Dynamo Academy che, con la *survey* annuale svolta con Sda Bocconi, valuta l’impegno delle imprese italiane nella comunità. «Il mondo sta cambiando», aggiunge Porcari, «perché la crescente importanza della “S”, gli aspetti sociali nelle dinamiche *Environmental social governance* – Esg, spingerà le aziende a coinvolgere sempre più la propria fondazione nella discussione sulla sostenibilità. Prevediamo un rilancio del ruolo delle fondazioni, quale strumento strategico per l’azienda nella strutturazione della sua relazione con l’esterno». È una buona notizia per le fondazioni, ma non è un compito facile. Per esserne all’altezza, ha spiegato Porcari, occorre avviare un rinnovamento in più direzioni: «Quella di una riarticolazione dei sistemi di finanziamento per una maggior trasparenza, di una seria riflessione sulla governance e di un’analisi approfondita delle reali capacità d’azione messe in campo».

In proposito, una delle ispirazioni più note a livello internazionale sulle fondazioni d’impresa è la *Theory of the foundation* elaborata da Rockefeller Philanthropy Advisors. La teoria è composta da archetipi che indicano come una fondazione possa agire a seconda che voglia attrarre risorse da riportare sui territori (*venture ca-*

A sinistra, un’immagine del progetto sportivo di Federazione Italiana Tennistavolo, sostenuto da Enel Cuore per valorizzare le potenzialità dei ragazzi con disabilità

53

le fondazioni di impresa che si occupano di cultura delle 130 censite da Vita (a pag. 24-25)



Il network

politiche di welfare. Oggi il network raccoglie 25 organizzazioni: il 25% sono fondazioni corporate, dato che sembra sbloccare quella consolidata resistenza delle fondazioni aziendali. Il 71% delle fondazioni della rete si occupa di sport e disabilità, il 59% di sport e periferie e sport e povertà; il 41% di sport e migranti. Quasi un terzo delle fondazioni aderenti interviene anche all'estero.

Sono oltre 300 le iniziative realizzate o sostenute dai soci nell'ultimo anno con oltre 185mila beneficiari diretti o indiretti, principalmente persone svantaggiate, caregiver, insegnanti, educatori e organizzazioni che erogano attività sportiva.

La scelta del modello organizzativo è diventata determinante perché Sport for Inclusion Network non si discosti dall'approccio *bottom up* e al contempo allontani il rischio di divenire una sovrastruttura e non un'infrastruttura così come è nei desiderata dei suoi promotori.

La strada imboccata è la costante ricerca di un'azione partecipata che si sviluppa anche grazie alla costituzione di gruppi di lavoro che elaborano e decidono le modalità d'intervento nei campi della Formazione e Sviluppo, della Comunicazione e della Progettazione.

Sport for Inclusion Network non è immune dalle criticità che caratterizzano le reti nel loro risvolto operativo, tutte ascrivibili al concetto di diversità. Diverse le intensità di impegno tra soci nello sviluppo del progetto ma soprattutto linguaggi e procedure d'azione differenti e collegati spesso alla diversa dimensione e natura della fondazione. Il contenimento di queste possibili criticità è in questa fase affidato all'incontro tra soci e quindi allo sviluppo di beni relazionali tra essi. La continuità e la qualità dell'interscambio sembrano essere in questo momento efficaci e stanno contribuendo a far divenire il network il terreno privilegiato di programmazione e azione tra i soci.

I rischi generali di una rete così complessa guardano alla tentazione



Gestire una rete tematica composta da 25 organizzazioni comporta difficoltà oggettive

di inseguire le opportunità in luogo della rotta originale; al raffreddamento dell'entusiasmo e alla perdita di quello spirito collettivo. Ancora una volta la prevenzione sta nella capacità del network di scendere sempre in campo come soggetto unitario senza dimenticare di valorizzare il protagonismo del singolo.

Ed ecco che Sport for Inclusion Network, seppur così giovane, insieme ai suoi soci si occupa dello studio e della diffusione di buone pratiche di sport inclusivo, della formazione delle associazioni sportive dilettantistiche e delle organizzazioni del Terzo settore, di agevolare la collaborazione con il mondo dello sport tradizionale e, chiaramente, di sostenere e sperimentare progetti che uniscono sport e inclusione. Due le iniziative strategiche in lavorazione in questo 2023. Un evento diffuso per avvicinare i cittadini allo sport inclusivo e renderlo ancor più patrimonio comunitario che si affianca alla presenza all'interno del Philanthropy Experience (il primo evento dedicato a fondazioni senza distinzione di natura), ed un'azione sperimentale che coinvolga in tutta Italia i ragazzi tra gli 11 e i 14 anni.

La sensazione è che questo non resterà un esperimento isolato e che le fondazioni, oggi, guardino con un interesse particolare alle comunità educanti, un tema, che al pari dello sport potrebbe – partendo dalle diversità – tenere uniti. ♦



talist), oppure costruire competenze (*capacity builder*): «Molte fondazioni corporate devono ripensare insieme strategia e operatività, partendo dagli obiettivi di fondo, dagli statuti, dal contratto sociale nei confronti delle comunità e dalla loro leadership interna». Ma questo, conclude Porcari, è un problema che tocca anche gli enti del Terzo settore. C'è un timore diffuso circa la possibilità che questi nuovi soggetti entrino in concorrenza con le realtà non profit, operando in prima persona: «Quando il Terzo settore perde la capacità di dialogo con la fondazione, senza farsi trovare allineato dal punto di vista delle competenze, viene disintermediato, anche se non totalmente, nella sua capacità di agire sulle comunità, creando doppioni e sprechi di risorse. Ma la responsabilità è probabilmente più del Terzo settore che non delle fondazioni d'impresa. Nelle realtà più avanzate e strategiche la conversazione è sempre volta alla ricerca di partnership *multistakeholder*. Pubblico, Terzo settore e sistema privato sono i tre attori corresponsabili e coinvolti. In alcuni ambiti più che in altri, ad esempio quello della sostenibilità ambientale, il Terzo settore spesso si fa confinare in un ruolo secondario, quando invece dovrebbe governare la conversazione sulle comunità».

Non solo beneficenza, ecco la rigenerazione urbana

Un altro campo di indagine per comprendere l'impatto sociale generato dalle fondazioni di impresa è quello di analizzarle per comparti d'azione. Un ambito molto stimolante si è rivelato quello della rigenerazione urbana. Secondo **Claudio Calvaresi**, urbanista e partner di Avanzi, le fondazioni d'impresa hanno avuto un ruolo di apripista rispetto ai temi della città e del territorio: «Alcuni soggetti del mondo sociale sono entrati nel radar delle politiche pubbliche, incominciando quindi ad essere considerati come interlocutori rilevanti in vari progetti di sviluppo territoriale e urbano, proprio grazie all'azione delle fondazioni, in particolare ex-bancarie ma sempre più spesso anche di quelle corporate». Tra gli esempi citati da Calvaresi, c'è l'attività della Fondazione Pittini in Friuli Venezia Giulia, con un progetto di imprenditorialità rivolto ai giovani delle aree interne: «Un buon esempio di come una fondazione d'impresa promuova e faccia *capacity building* di giovani per lo sviluppo territoriale». Una linea analoga stanno seguendo le iniziative della già citata Fondazione Eos-Edison nei quartieri difficili di alcune città con lo spirito di raccogliere, valorizzare e coinvolgere giovani e in generale

“
**In molte città
 le fondazioni
 possono aiutare
 il Terzo settore
 nei Programmi
 comunitari**

CLAUDIO CALVARESI
 urbanista, Avanzi

riguardano questo tema gli interventi dell'anno 2021, di 30 delle fondazioni corporate analizzate da Vita

“
**Un fisco equo
 è per molti versi
 la *conditio sine
 qua non* per un
 sistema di moderna
 filantropia**

HELMUT K. ANHEIER
 Hertie school of governance, Berlino

Ambiente

se ne occupano 24 fondazioni corporate fra le 130 analizzate da Vita (cfr. pag. 23-24)

soggetti poco strutturati del Terzo settore. Un terzo esempio di come le fondazioni abbiano visto prima di altri attori le questioni sociali ancora assenti nell'agenda delle politiche pubbliche è dato dal *Culturability* di Fondazione Unipolis, capace di un respiro nazionale nel campo della riattivazione degli spazi dismessi, anche in questo caso attraverso il sostegno a progettualità di soggetti del Terzo settore e a semplici gruppi informali. Ci domandiamo con Calvaresi se non sia possibile immaginare di scalare questo tipo di azioni e quale possa essere il ruolo delle fondazioni d'impresa in questo ambito: «Credo che sia il momento di provare a consolidare qualcuna di queste esperienze emerse nella pluralità di questi progetti, rendendole partner strategici dei programmi comunitari, come è accaduto ad esempio con il "Pon Metro" in molte città metropolitane: le fondazioni d'impresa hanno la possibilità di aiutare questi soggetti a mettersi in rete e a fare da ponte con le iniziative che nascono nell'ambito dei fondi comunitari».

Europa: fondazioni come bancomat

Al termine di questo excursus, si riapre la domanda sul ruolo futuro delle fondazioni nella risposta ai bisogni sociali. È un tema solo in seconda battuta economico, ma eminentemente culturale e sociale, che tocca i rapporti tra le cosiddette élite e il resto della popolazione, non solo in Italia. *Vita* ne ha discusso con **Helmut K. Anheier**, professore della Hertie school of governance di Berlino, tra i massimi studiosi mondiali di filantropia: «I governi troppo spesso considerano le fondazioni filantropiche come bancomat per colmare le lacune nei bilanci pubblici o per aiutare ad attuare determinate politiche. I ricchi donatori, inoltre, sia che vogliano mitigare comportamenti discutibili o rafforzare il loro ruolo pubblico, sono facili prede di politici che cercano soluzioni rapide, mentre i beneficiari hanno paura di "mordere le mani che li nutrono"».

La governance delle fondazioni, conclude Anheier, dovrebbe riflettere il fatto che il pubblico è un loro stakeholder silenzioso. Ma presente. Sarà il contesto politico economico generale a fare la differenza: «Finché i Paesi avranno livelli di disuguaglianza sociale che gran parte della popolazione considera ingiusti, la filantropia sarà facilmente messa in discussione. Un sistema fiscale equo è per molti versi la *conditio sine qua non* per un sistema socialmente e politicamente sostenibile, di moderna filantropia». ♦

THINK TANK

SNODI

«Care imprese, accanto ai manager inserite esponenti della società civile»

Uno dei nodi che rischiano di bloccare lo sviluppo delle fondazioni d'impresa è quello del rapporto con la "casa madre". Altro tema decisivo è quello della scarsa attitudine a fare sistema. È **Federico Mento**, direttore Ashoka Italia, l'organizzazione presente in tutto il mondo come abilitatore al cambiamento degli imprenditori sociali, a individuare questi ostacoli, soprattutto se paragoniamo la situazione italiana a quella di altri contesti. Quando il rapporto è troppo stretto la fondazione rischia di soffocare alla nascita, spiega Mento: «Il soggetto filantropico è altro rispetto alla strategia aziendale, con una soggettività che, certo, si riconosce e rimanda alla storia e ai valori dell'impresa che l'ha creata, ma risponde ad altre logiche». Per garantire una sana



con **FEDERICO MENTO**
 direttore Ashoka Italia

indipendenza si può ricorrere a vari strumenti: «Una delle prime mosse è la presenza nell'organo direttivo della fondazione di esponenti della società civile accanto a figure manageriali dell'azienda o della proprietà». È un approccio che deve coinvolgere anche la scelta dello staff: «È importante che non coincida con quello dell'azienda e sia composto da persone che abbiano maturato esperienze collegate all'ambito della filantropia». Senza questa consapevolezza non c'è bisogno di dare vita a una fondazione, spiega Mento, è sufficiente che l'azienda si impegni direttamente nell'ambito della *corporate social responsibility*. Quanto al secondo aspetto, nello scenario italiano è evidente la difficoltà a ragionare in termini di impatto collettivo: «Le grandi fondazioni internazionali, principalmente di matrice americana, individuano un grande bisogno e su questo si sfidano a collaborare per rispondervi. La prospettiva è di una condivisione delle risorse per generare un impatto più grande rispetto a quello che si potrebbe generare da soli. In Italia, a differenza ad esempio della Spagna, le azioni di impatto collettivo si contano sulle dita di una mano e nascono principalmente a cura delle fondazioni di origine bancaria». Per le fondazioni corporate, collaborare in un'ottica non competitiva, anziché dedicarsi solo a iniziative locali oppure alla partecipazione a campagne rispetto alle quali non c'è alcuna competenza specifica interna, è una chiave di volta: «In Italia c'è bisogno di una filantropia sistemica che sviluppi la capacità di lavorare insieme. Con risorse più aggregate, le donazioni sarebbero più consistenti e le organizzazioni lavorerebbero in una prospettiva pluriennale, godendo di maggior fiducia, stabilità e sostenibilità finanziaria, con un beneficio enorme per chi riceve». La quarta si riferisce alle modalità di finanziamento e supporto: da meri erogatori che agiscono da soli, le fondazioni d'impresa possono diventare partner che finanziano e supportano collaborazioni e alleanze di lungo periodo, con altri enti del Terzo settore e reti private per una missione comune. Le sfide complesse e interconnesse del nostro tempo richiedono approcci sistemici e nuovi paradigmi collaborativi, alleanze inusuali tra pubblico, privato e Terzo settore. E le fondazioni d'impresa, se sapranno accogliere questo tipo di complessità e riflettere sul loro potenziale unico, potranno giocare un ruolo chiave per lo sviluppo sostenibile, equo e inclusivo della nostra società e il raggiungimento dell'*Agenda 2030*. (N.V.)

MODELLI

C'è corporate e corporate: vi spiego perché Mr. Patagonia fa meglio di Gates



con **STEFAN TOEPLER**
 professore, Schar School of Policy and Government, George Mason University

I tedesco **Stefan Toepler** è uno dei massimi studiosi mondiali di filantropia, autore di centinaia di pubblicazioni. Professore presso la Schar School of Policy and Government della George Mason University di Arlington in Virginia, *Vita* ha ragionato con lui sulle questioni più spinose a livello internazionale.

Filantropia: questione più individuale o aziendale?

Sono gli individui che guidano l'interesse filantropico ma anche quelli strategici dell'azienda entrano in gioco. Prendiamo ad esempio la Fondazione Gates, finanziata con sue azioni personali ma che non ha nulla a che fare con la Microsoft Corporation. Idem Ford, Rockefeller e Carnegie.

Yvon Chouinard (Patagonia) meglio di Bill Gates?

Se si guarda a Gates, alcuni dicono che stia usando la

ALTERNATIVE

Fra benestanti senza eredi, imprenditori indaffarati e generosi che vogliono l'anonimato, cresce la via dell'intermediazione filantropica



con **MARCELLO GALLO**
 presidente
 Fondazione Donor

In Italia l'intermediazione filantropica si è sviluppata tardi rispetto al mondo anglosassone, complice anche, a monte, la mancanza di una «vera cultura della filantropia», per cui ancora poco si è compreso «l'importanza della responsabilità individuale e delle donazioni per il benessere collettivo».

Marcello Gallo, presidente di Fondazione Donor, traccia un quadro della situazione e spiega perché è ottimista sul fatto che anche da noi presto vedremo una «forte accelerazione» dei Donor-Advised Fund (Daf), uno strumento flessibile ed efficace per chi desidera fare filantropia senza i costi e le complessità di una fondazione proprietaria. «L'Italia ha imboccato un po' in ritardo la strada

fondazione per influenzare la politica del governo. Questo è vero, ma lo fa anche per favorire le multinazionali, avendo adottato un approccio neoliberale piuttosto che qualcosa di più conflittuale. La vera domanda è se è giusto che una persona ricca come Gates usi fondi filantropici, non dovendo rispondere a nessuno.

Ma possono funzionare...

Possono essere innovativi e produrre cambiamenti, ma questo ha anche un costo. Gates ha messo un sacco di soldi, circa 40 miliardi di dollari, nella fondazione ma se consideriamo la portata dei problemi pubblici, è una goccia nell'oceano. Inoltre, ha fatto molti esperimenti nell'istruzione pubblica, nella riforma della scuola, provando modelli diversi ma tutti questi esperimenti sono falliti. Non è cambiato nulla e alla fine hanno detto: «Ok, non ha funzionato. Allora facciamo qualcos'altro». I bambini delle scuole che hanno partecipato sono però stati svantaggiati. Vogliamo permettere ai ricchi di usare il loro denaro per interferire negli affari pubblici come meglio credono?

Meglio Patagonia dunque?

Anche se è difficile fare paragoni, ha un approccio diverso da quello di Gates, avendo dedicato l'intera azienda a un'organizzazione non profit. C'è un piccolo trust che controlla gli affari di Patagonia e c'è un collettivo che riceve

tutti i profitti, da usare per la sostenibilità e le questioni ambientali. Ma la società è soprattutto di proprietà dell'organizzazione non profit. Se prendiamo la Fondazione Bertelsmann in Germania, la grande conglomerata dei media, ha un modello e una struttura molto simile, con la fondazione che possiede quasi tutte le azioni di controllo della società operativa, un'entità separata e più piccola, che si limita a supervisionare la parte commerciale, di cui la fondazione si prende i profitti. Modello simile alle fondazioni ex-bancarie italiane.

Anche fra le BigTech è boom filantropico...

È la nuova moda, ci sono molti imprenditori tecnologici di successo e si pensa che sappiano cambiare il mondo poiché sono brillanti ma ci sono tendenze preoccupanti. Pensi ad esempio alla Chan Zuckerberg Initiative che ha adottato un approccio totalmente diverso, creando una "sr". Non ottiene alcuno sgravio fiscale per le donazioni ma non ha nemmeno responsabilità: può fare quello che vuole senza doverlo dire a nessuno. Garantire una maggiore sorveglianza delle persone veramente ricche è il *busillis* difficile da risolvere. In Europa e negli Usa le fondazioni devono almeno presentare una relazione alle autorità fiscali e c'è un livello minimo di responsabilità se non di trasparenza (Paolo Manzo)

dei Daf e i freni principali hanno a che fare con la normativa vigente, con l'*awareness* e soprattutto con la cultura della filantropia o, se vogliamo, con la sua assenza», afferma Gallo. Ovviamente si tratta di un processo medio-lungo: «Se guardiamo la crescita della Swiss Philanthropy Foundation dal 2006 ad oggi, vediamo che solo dopo qualche anno l'attività "ha ingranato" e il numero di Daf (e quindi dei fondi da destinare al Terzo settore) ha iniziato a crescere in modo costante, fino a raggiungere l'attuale media di donazioni di 48 milioni di franchi annui».

Al momento fare una stima dei volumi raccolti in Italia è complesso: «Richiederebbe un'analisi dei fondi ospitati da tutte le fondazioni "ombrello": le fondazioni di comunità, noi, Fondazione Italiana per il Dono, alcune fondazioni bancarie, solo per citare i principali attori. Fondazione Donor ha 7 Daf attivi, per un valore di 4 milioni di euro, e altrettanti in pipeline, per un valore di circa 16 milioni di euro,

di cui uno sui 10 milioni», precisa Gallo. Meno costosi di un trust e più snelli, i Daf permettono di "essere schermati" rispetto alla comunità dei beneficiari: «Spesso c'è il desiderio di donare per produrre un impatto proprio nel territorio in cui si vive e insieme, per lo stesso motivo, la volontà di restare nell'anonimato: un po' perché si è convinti che i gesti di generosità vadano fatti in segreto, un po' per non ricevere troppe sollecitazioni dal non profit».

Guardando al contesto, le ragioni per cui scommettere su una prossima crescita dell'intermediazione filantropica, per Gallo sono tre. La prima viene dalla seconda edizione (non ancora pubblicata) della ricerca realizzata con Finer Finance sui comportamenti filantropici dei *wealthy people* "nostrani", ossia individui con patrimonio finanziario fra i 500mila e i 10 milioni di euro. «Oltre la metà degli intervistati dichiara di essere interessata a ricevere consulenza filantropica

all'interno del pacchetto di servizi finanziari», anticipa Gallo. In questa direzione va anche il fenomeno dei *wealthy people* senza eredi, «cui si stima facciano capo 10 miliardi di euro che ogni anno, senza specifici interventi, potrebbero finire nelle casse del fisco». E poi il fatto che «le nuove generazioni, rispetto alla mia, sono più consapevoli che massimizzare l'accumulo di ricchezza non ha grande utilità. Citando il Boston Consulting Group, "*wealth won't just be about money*": lo scopo, la connessione con gli altri e la capacità di fare la differenza nel mondo avranno mola importanza per le persone, ma ancora troppo spesso incrociamo donatori con una visione limitata di cosa è il non profit». Che fare allora e su quali leve agire? «Come consulenti filantropici, organizzazioni e *wealth management* dobbiamo farci trovare pronti a supportare "a fare bene il bene" chiunque ne avrà bisogno o desiderio».

(Sara De Carli)

Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile

SCENARI

Da espressioni filantropiche ad asset strategici, sull'Agenda 2030 le aziende possono trasformare le fondazioni

Diffusesi in Italia a partire dai primi anni 2000, sull'esempio del contesto internazionale, nate per volontà dell'azienda come espressione dell'impegno filantropico e segnale della propria responsabilità sociale, le fondazioni d'impresa hanno un grande potenziale, talvolta inespresso, per l'Agenda 2030. Si tratta di un fenomeno in crescita che nel contesto italiano ha fatto emergere anche una specifica tipologia: le fondazioni di famiglia imprenditoriale, manifestazione di quel fitto tessuto di piccole e medie imprese del nostro Paese.

Oggi, in un contesto socio-economico fortemente mutato, dove alle aziende è richiesto dai propri



di
CAROLA CARAZZONE
 segretario generale
 di Assifero

stakeholder di mettere al centro del loro modello di business gli impatti sociali, ambientali e di governance (criteri Esg) e fare la propria parte per il raggiungimento dell'Agenda 2030, le fondazioni di impresa italiane ed europee si trovano ad affrontare alcune questioni dirimenti sulla loro identità e approccio strategico, stimolate anche da organizzazioni di supporto alla filantropia, come Assifero in Italia, Philea – Philanthropy Europe Association ed European Venture Philanthropy Association – Evpa in Europa.

La prima questione riguarda la relazione che la fondazione d'impresa instaura con la casa madre. Da semplice espressione filantropica, satellite dell'impresa, oggi sono quattro i tipi di allineamento strategico possibili: non materiale (per esempio stesse aree geografiche dove opera il business); tematico (l'impegno sociale è allineato con il *core business*); di settore (la fondazione fa fronte a sfide sociali legate al settore di riferimento dell'impresa) e di business (la fondazione mira a risolvere questioni relative alla catena del valore e le pratiche di business dell'azienda).

La seconda inerisce all'orizzonte temporale dei propri piani strategici: purtroppo troppo spesso si assiste a pianificazioni annuali, da riapprovare ogni anno, che impediscono il consolidamento strategico di medio-lungo periodo in un'azione a impatto che possa avere un valore aggiunto più significativo per i territori e le comunità.

La terza questione riguarda i tipi di asset e risorse, proprie e della casa madre, che le fondazioni d'impresa potrebbero mettere a sistema: non solo risorse finanziarie, ma reti di relazioni, capitale umano – a partire dai propri dipendenti e fornitori –, sociale e immobiliare.

La quarta si riferisce alle modalità di finanziamento e supporto: da meri erogatori che agiscono da soli, le fondazioni d'impresa possono diventare partner che finanziano e supportano collaborazioni e alleanze di lungo periodo, con altri enti del Terzo settore e reti private per una missione comune.

Le sfide complesse e interconnesse del nostro tempo richiedono approcci sistemici e nuovi paradigmi collaborativi, alleanze inusuali tra pubblico, privato e Terzo settore. E le fondazioni d'impresa, se sapranno accogliere questo tipo di complessità e riflettere sul loro potenziale unico, potranno giocare un ruolo chiave per lo sviluppo sostenibile, equo e inclusivo della nostra società e il raggiungimento dell'Agenda 2030. ♦