



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

**PROVA FINALE**

**"FILANTROPIA NEGLI ENTI NONPROFIT: FOCUS SULLE FONDAZIONI DI  
IMPRESA"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO**

**LAUREANDA: ALESSIA BOVIO  
MATRICOLA N. 1138851**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale "Riferimenti bibliografici" e che eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

# INDICE

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO PRIMO: LA FILANTROPIA</b>	<b>4</b>
<b>1. La filantropia</b>	<b>4</b>
1.1 La filantropia strategica	4
1.1.1 La filantropia come opportunità	4
<b>1.2 Enti non profit</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Il Terzo Settore</b>	<b>6</b>
1.3.1 Gli enti del terzo settore	7
1.3.2 Associazione	7
1.3.3 Ente filantropico	7
1.3.4. Fondazione	7
1.3.5 Alcuni tipi di Fondazioni	8
<b>1.4 La filantropia al giorno d'oggi: alcuni dati</b>	<b>9</b>
1.4.1 In Italia	10
<b>CAPITOLO SECONDO: FILANTROPIA NELLE FONDAZIONI D'IMPRESA</b>	<b>12</b>
<b>2. La Fondazione d'impresa</b>	<b>12</b>
2.1 La natura delle Fondazioni d'impresa	12
<b>2.2 Struttura delle Fondazioni</b>	<b>13</b>
2.2.1 Organo di Amministrazione	13
2.2.2 Organo di controllo contabile	14
2.2.3 Organo di Indirizzo	14
<b>2.3 Settori di intervento</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Analisi tipologica delle Fondazioni</b>	<b>16</b>
2.4.1 Le Fondazioni operative	16
2.4.2 Le fondazioni erogative	17
2.4.3 Le fondazioni miste	18
<b>2.5 Il controllo</b>	<b>18</b>
<b>2.6 Perché investire in questi progetti</b>	<b>18</b>
<b>2.7 I limiti delle Fondazioni d'impresa</b>	<b>19</b>
<b>2.8 Conclusione</b>	<b>19</b>
<b>CAPITOLO TERZO: ANALISI DI CASI</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Conclusione</b>	<b>26</b>
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>27</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b>	<b>30</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>32</b>

## INTRODUZIONE

Il contesto economico che contraddistingue i nostri giorni è caratterizzato da una società sempre più instabile: cambiamenti economici, sociali e culturali, differenza tra aspettativa e realtà della qualità della vita, aumento dei bisogni in capo a ciascun individuo.

Queste continue turbolenze che investono tanto la sfera privata quanto quella pubblica, si scontrano con uno Stato che ha sempre meno risorse da destinare per soddisfare i bisogni nascenti.

Questi cambiamenti hanno richiamato all'attenzione la responsabilità sia di soggetti privati che di imprese che, sentendosi in qualche modo responsabili di questo "disagio sociale", hanno messo in atto delle azioni per cercare di colmare questo gap.

Va tenuto presente che l'attitudine al dono è una caratteristica intrinseca dell'essere umano, radicata nel profondo dei comportamenti sociali; il suo aspetto più bello è forse quello di produrre, nello stesso tempo, gratificazione personale e beneficio per gli altri.

Se ci trovassimo nel IVX secolo, questi attori verrebbero definiti Mecenate: oggi invece, si parla di responsabilità sociale, termine che comprende tutte quelle iniziative che danno vita ad un settore del welfare privato.

In questo scritto, ci soffermeremo prima di tutto nel dare una visione più ampia possibile di quella che viene definita filantropia, ovvero come privati cittadini e/o imprese possono in qualche modo sostituire, o meglio, affiancare lo Stato laddove Egli non riesca ad arrivare. Si prenderà dunque in considerazione il Terzo settore e cercheremo di capire come si possa andare addirittura oltre al "mero" aiuto economico.

Nel secondo capitolo invece ci soffermeremo sulle Fondazioni d'impresa, definite tali in quanto costituite per volere di un imprenditore. Vedremo nello specifico come vengono costituite, come si muovono all'interno del mercato, che tipo di governance hanno ed in che modo perseguono il loro scopo.

Grazie alla teoria del secondo capitolo, verrà costruita una tabella che sintetizza gli aspetti più importanti che una Fondazione deve seguire. Questa tabella, utilizzata per analizzare un caso concreto, ci consentirà di comprendere se la Fondazione in questione possa o meno considerare una *best practice*.

## CAPITOLO PRIMO: LA FILANTROPIA

Come accennato brevemente nell'introduzione, questo primo capitolo cerca di dare una visione più ampia possibile del modo in cui persone fisiche e giuridiche possono aiutare la realtà che ci circonda.

### 1. La filantropia

Il termine filantropia deriva dal greco [dal gr.  $\phi\lambda\alpha\nu\theta\rho\omega\pi\acute{\iota}\alpha$ ] e significa “amore verso il prossimo, come disposizione d'animo e come sforzo operoso, di un individuo o anche di gruppi sociali, a promuovere la felicità e il benessere degli altri.” (Enciclopedia Italiana, 1968, p.664).

#### 1.1 La filantropia strategica

Da questa definizione ne nasce un'accezione economica, definita per l'appunto filantropia strategica, volta a descrivere e delineare tutte quelle imprese che mirano ad ottenere benefici in qualunque ambito sociale. La filantropia strategica è un modello sviluppatosi inizialmente nei paesi anglosassoni, che propone alle Fondazioni di farsi attori proattivi nelle comunità nelle quali sono inserite.

Le organizzazioni che fanno filantropia strategica hanno il compito di conciliare sviluppo economico e benessere della collettività, pianificando interventi sociali ed avviando reti di relazione con altri soggetti del Terzo Settore.

La filantropia strategica può essere intesa non solo come mera erogatrice di risorse finanziarie, ma anche come vero e proprio ente capace di effettuare investimenti sociali. Ovviamente questo “salto” richiede competenze professionali specifiche, flessibilità e creatività nell'ambito di interesse, abilità che solitamente le organizzazioni dispongono grazie al baglio di esperienze ed alle persone che compongono gli enti stessi. Si crea in questo modo un percorso di medio-lungo periodo volto a perseguire uno scopo ben delineato, un cambiamento, una performance economica che preveda un risultato di carattere finanziario. Questi obiettivi, che hanno origine dalla volontà stessa del filantropo, forza propulsiva originaria (Boesso, 2017), vengono selezionati da degli esperti in materia, in modo tale da evidenziare quelli più adeguati alla strategia preposta. Questa voglia di conciliare redditività e benefici sociali viene solitamente denominata *impact investing*.

##### 1.1.1 La filantropia come opportunità

Al giorno d'oggi la filantropia è anche un mezzo per fare marketing. Il motivo è facilmente intuibile: un'azienda che devolve un'ingente somma ad un ente benefico, gode di grande notorietà presso la stampa e gli altri mezzi di comunicazione. Questo genera un'opinione sull'azienda (Cappellari, 2016), la quale innanzitutto otterrà opinioni e immagini positive sul

proprio prodotto, ma le consentirà poi di coinvolgere i consumatori in una comunità di valori, inserendo sempre più il brand nelle conversazioni attraverso temi tipici ed attuali.

Mentre in passato i consumatori valutavano un prodotto semplicemente in base alle sue prestazioni ed al suo prezzo e dunque in base alle caratteristiche esteriori e funzionali, oggi la maggior parte dei consumatori è attenta anche alle caratteristiche non materiali, quali il modo in cui questo viene realizzato, e a che impatto ambientale e sociale ha avuto il processo produttivo. Un esempio eclatante arriva da un'indagine svolta da Idealo<sup>1</sup>, la quale rivela che il 70% dei consumatori sarebbe disposto a pagare di più per prodotti eco-sostenibili.

## 1.2 Enti non profit

L'espressione *non profit* fa subito venire in mente il termine profitto: si tratta infatti di organizzazioni di natura privatistica che operano senza scopo di lucro e che hanno, come obiettivo ultimo, il perseguimento di finalità di pubblica utilità. Questa assenza di profitto non significa che l'ente non possa generare frutti economici; anche gli enti *non profit* infatti possono produrre dell'attivo, ma la differenza è che questo guadagno non viene redistribuito tra i membri dell'associazione. Il ricavato infatti viene accantonato ed utilizzato per nuovi investimenti o per finanziare le attività in corso; ad ogni modo, serve per poter conseguire gli scopi statutari.

Ogni associazione, quindi, fermo restando il punto comune a tutte che risiede nell'assenza di uno scopo di lucro, persegue il suo obiettivo in diversi settori: quello culturale, di ricerca, di studio, assistenziale, sanitario, ambientale.

Molti si staranno chiedendo se è realmente possibile che ci sia qualcuno che lavora e si impegna senza avere come fine ultimo il guadagno. Questo punto rappresenta infatti una delle maggiori difficoltà di questi enti.

Per reclutare risorse umane motivate, competenti e che facciano propria la missione dell'ente, le associazioni stanno iniziando a far leva sui corsi di formazione. Questi corsi, rivolti a soggetti di qualsiasi ceto sociale e qualsiasi livello di istruzione, hanno lo scopo di attrarli.

Queste attività di sensibilizzazione, affiancate da una continua pubblicità verso l'esterno, riusciranno ad attrarre sempre maggiori risorse umane, le quale apporteranno novità e freschezza, fondamentali per la buona riuscita di questi enti e per il loro perdurare.

Per quanto questi enti siano di nuova costituzione, si è notato fin da subito la loro diffusione, quasi a macchia d'olio. L'Istat infatti, l'11 ottobre 2018, ha pubblicato i dati del primo Censimento relativo alle istituzioni *non profit*. Sebbene i dati raccolti facciano riferimento

---

<sup>1</sup> Portale di comparazione prezzi leader in Europa. Il sondaggio in questione ha coinvolto un campione di 1500 intervistati, con un risultato del 70,3% a favore dei prodotti eco sostenibili.

all'anno 2016 e dunque non si possano considerare del tutto recenti, questo dato conferma come il mondo del *non profit*, nel nostro Paese, stia aumentando (ISTAT, 2016). Secondo questa ricerca infatti, rispetto al 2015, le istituzioni sono cresciute del 2,1%. Di seguito, una rappresentazione grafica dei dati raccolti (Tabella 1), suddivisi per aree geografiche e per numero di dipendenti che le organizzazioni stesse impiegano.

RIPARTIZIONI	Istituzioni non profit	Lavoratori dipendenti
NORD-OVEST	96.039	275.340
NORD-EST	79.412	189.835
CENTRO	76.331	182.955
SUD E ISOLE	91.650	164.576
<b>ITALIA</b>	<b>343.432</b>	<b>812.706</b>

Tabella 1 – ISTAT, Istituzioni non profit per ripartizione. Anno 2016 (valori assoluti).

Dalla tabella si evince come, seppur questo settore sia ancora nuovo e fertile, il Paese si trovi spaccato in due: più della metà di queste organizzazioni si trova infatti al Nord. Questo squilibrio, che nel nostro Paese rappresenta un trend riscontrabile in numerosi settori economici, è un'ulteriore conferma del fatto che lo Stato non abbia risorse sufficienti per colmare i gap presenti nel territorio e, nello specifico, consentire pari opportunità sia al nord che al sud.

Ad ogni modo, la loro esponenziale crescita ha indotto il Governo a introdurre una vera e propria riforma del Terzo Settore.

### 1.3 Il Terzo Settore

Gli enti che promuovono la filantropia fanno parte di un più grande “mondo”, denominato Terzo Settore. Viene così definito in quanto costituisce la terza dimensione dopo lo Stato, ovvero il Primo Settore ed il Mercato, cioè il Secondo. Mentre i primi due sono rappresentati da una dimensione legata alla ricerca del profitto (specialmente nel Mercato), il Terzo Settore svolge finalità senza scopo di lucro.

L'espressione terzo settore identifica quegli enti privati che operano senza scopo di lucro nel perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Questi enti, in Italia, sono nati nel 2016 con la Riforma del Terzo Settore.

Si tratta di enti che, mediante forme di azione volontaria e gratuita e scambio di beni e servizi, mirano a rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale tra i soggetti, ricercano l'uguaglianza fra i cittadini e lo sviluppo di ciascuna persona umana.

Il Terzo Settore rappresenta una realtà sociale, economica e culturale in continua evoluzione.

### 1.3.1 Gli enti del terzo settore

Vengono considerati Enti del Terzo Settore tutti gli enti iscritti al Registro Unico nazionale del Terzo Settore<sup>2</sup>. Si tratta dunque di un numero elevato di organizzazioni da prendere in considerazione, motivo per il quale ci soffermeremo solamente sulle principali, ovvero Associazioni, Enti Filantropici e Fondazioni.

### 1.3.2 Associazione

In diritto l'associazione è quell'ente che riunisce due o più persone accomunate da uno scopo comune, le quali cercano di perseguirlo in assenza di scopo di lucro (Schlesinger, 2018). L'associazione ha struttura democratica e segue il principio di una testa un voto. È dotata di capacità propria, distinta dagli stessi individui dai quali è composta. Le associazioni possono avere caratteristiche e finalità di tipo molto diverso: culturale, assistenziale, ricreativo, sociale, ambientale, sportivo. Per il conseguimento e la realizzazione dell'attività in oggetto, l'associazione prevede il coinvolgimento personale dei soci, qui chiamati associati, i quali possono essere sia persone fisiche che giuridiche.

### 1.3.3 Ente filantropico

Nato dopo la riforma del Terzo Settore, l'Ente Filantropico ha lo scopo di erogare denaro, beni o servizi a favore di categorie di persone svantaggiate o di attività di interesse sociale. Le risorse economiche necessarie allo svolgimento dell'attività filantropica derivano principalmente da contributi pubblici e/o privati, donazioni e lasciti testamentari, nonché attività di raccolta fondi.

### 1.3.4. Fondazione

Come detto sopra, le istituzioni non profit sono aumentate in tutte le loro forme giuridiche, ma quelle che crescono di più sono le Fondazioni, trend +16,4% (Istat, 2016), motivo per il quale gli sarà stato dato ampio spazi all'interno di questo elaborato.

Esse rappresentano una "terza vita" in tutti gli ambiti sociali; il loro campo d'azione infatti spazia dai musei ai teatri, dalle scuole alla ricerca scientifica, fino all'assistenza sociale ed alla

---

<sup>2</sup> Riunisce gli attuali 300 registri, albi, anagrafi degli enti non profit ad oggi esistenti.



promozione culturale. Le fondazioni dunque cercano di sopperire alle mancanze presenti nelle comunità contemporanee, attuando una serie di comportamenti filantropici volti al benessere della società moderna, dei suoi cittadini e dell'equità intergenerazionale. Proprio per questa loro capacità di adattarsi ai diversi ambiti, le Fondazioni sono un'importante risorsa per il benessere collettivo, motori di cambiamento e al tempo stesso strutture essenziali che rafforzano la società nelle quali sono calate.

Si tratta di enti caratterizzati più dall'apporto economico dei fondatori che da quello volontaristico delle persone che l'hanno costituita, motivo per il quale la Fondazione necessita di un patrimonio che deve risultare adeguato allo scopo perseguito.

### 1.3.5 Alcuni tipi di Fondazioni

Le Fondazioni di Origine Bancaria sono enti non profit con personalità giuridica, privata e autonoma. Hanno come scopo esclusivo lo sviluppo sociale, culturale ed economico, obiettivi che riescono a perseguire grazie all'ascolto dei bisogni della comunità. Destinando risorse economiche e competenze pratiche, finanziano le attività delle organizzazioni non profit e di altri soggetti che promuovono l'interesse generale.

Sono organi strettamente legate al territorio in cui operano, motivo per il quale vengono spesso definite come le "Casseforti storiche del territorio".

La loro governance prevede una composita presenza di rappresentanti delle istituzioni pubbliche, economiche e del Terzo Settore.

Esse contribuiscono al finanziamento delle attività promosse dalle organizzazioni non profit e da altri soggetti che promuovono l'interesse generale, destinando, sia attraverso bandi sia attraverso assegnazioni dirette, risorse e competenze.

Le Fondazioni di Comunità sono enti non profit che nascono da punti di vista differenti e si sviluppano su iniziativa di una pluralità di attori, quali soggetti istituzionali, economici e del Terzo Settore. La loro caratteristica è quella di essere fortemente radicate nel profondo di uno specifico territorio. Operando dunque su singole aree geografiche, lavorano sui bisogni emergenti e specifici di ogni singola realtà, riuscendo in questo modo ad avere una visione più completa del da farsi.

Operano come intermediari della filantropia ed il loro scopo è quello di attivare le risorse presenti sul territorio, in modo da migliorare la qualità della vita della comunità presso la quale sorgono.

Per raggiungere questi obiettivi, spesso fanno attività di raccolta fondi.

Le Fondazioni di Impresa e di Famiglia sono organizzazioni senza scopo di lucro che nascono per volontà di un imprenditore o di una famiglia. Le Fondazioni di Impresa sono degli enti costituiti da una o più imprese, pubbliche o private, le quali tendenzialmente hanno uno sguardo

internazionale, in quanto possono essere composte sia da imprese italiane che straniere. Il loro fine ultimo è quello di esprimere e delineare una cultura aziendale attenta ai bisogni della comunità, testimoniando le politiche di responsabilità sociale dell'impresa stessa. Questo è possibile grazie alle conoscenze sviluppate all'interno dell'azienda, le risorse umane di cui è costituita ed il know-how che si è diffuso.

Le Fondazioni di Famiglia invece si differenziano da quelle di Impresa in quanto sono costituite per volontà di una o più persone legate ad uno stesso nucleo familiare. Si tratta di veri e propri pionieri privati della filantropia, i quali cercano di preservare la memoria della storia familiare, utilizzando parte del patrimonio per finalità sociali e solidaristiche.

Negli statuti di entrambe si stabiliscono quali sono i bisogni di cui occuparsi e quali sono gli obiettivi da perseguire e raggiungere.

#### 1.4 La filantropia al giorno d'oggi: alcuni dati

Sebbene ci siano paesi in cui la tradizione filantropica sia ancorata fin dal passato nelle menti delle persone (ne sono esempi d'eccellenza i paesi anglosassoni), è dato comune che la filantropia sia un settore piuttosto recente ed in espansione. Questa affermazione risulta avvalorata anche dai risultati ottenuti dalla ricerca Global Philanthropy Report (Johnson, 2018), la quale attesta che il 72% delle fondazioni presenti al mondo al giorno d'oggi siano state fondate negli ultimi 25 anni.

In questo studio sono state considerate 60,358 Fondazioni presenti in 38 differenti Stati. Pur rappresentando un dato veritiero, la ricerca è da intendersi incompleta, in quanto mostra solo una parte delle fondazioni presenti al mondo. Allo stesso modo, i dati sono da intendersi più veritieri per Stati Uniti d'America ed Europa e più approssimativi per gli altri continenti, in quanto è più difficile da reperire le informazioni. Ad ogni modo, osservando la Figura 1.1 è di facile intuizione capire come, a livello mondiale, quello della filantropia sia un "mondo nuovo".

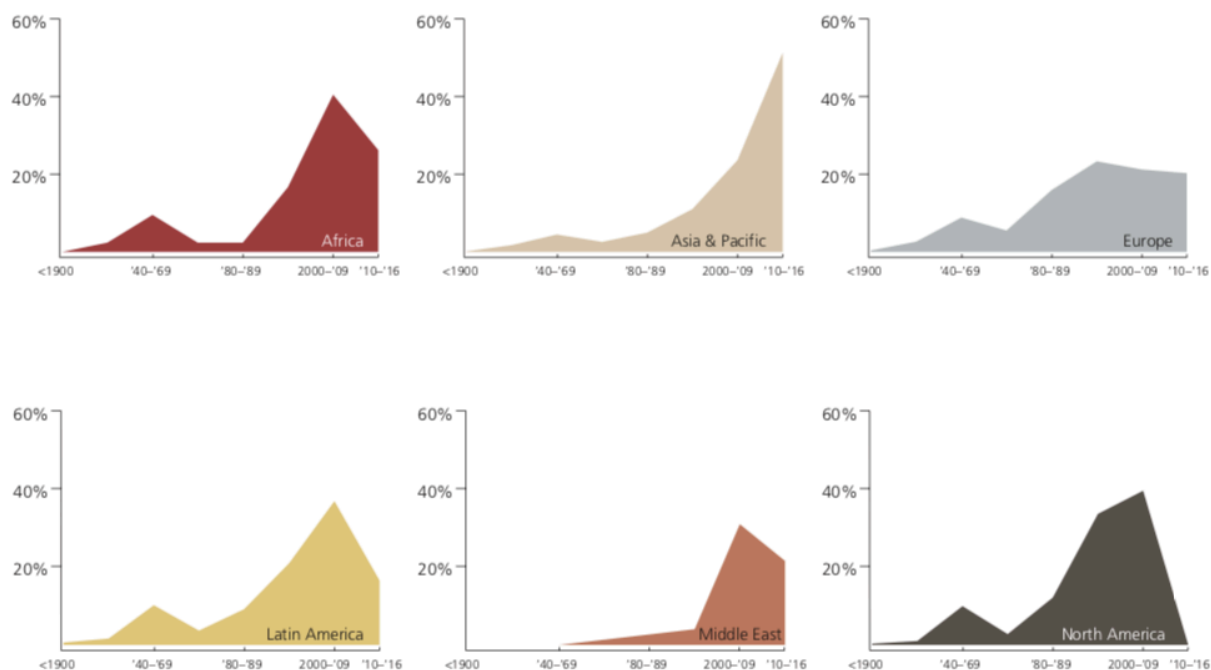


Figura 1.1: La Filantropia nel mondo.

#### 1.4.1 In Italia

Per quanto riguarda il nostro Paese, la nascita e la proliferazione di questi enti è da attribuirsi agli ultimi 10 anni. Sempre dal medesimo studio, in Italia si contano 6.222 Fondazioni, con un *asset* di 86,2 miliardi di dollari, ponendo il nostro Paese al quinto posto della classifica per valore<sup>3</sup>.

Dal medesimo studio si è inoltre evidenziato come la filantropia rappresenti un campo molto frammentato a livello globale, ovvero dove non vi è collaborazione tra una fondazione e l'altra. Inutile dire che, se insieme, i filantropi saprebbero mettere in atto degli approcci più strategici, servire come mentori per gli altri, e dunque, avere un miglior impatto nei cambiamenti economici e sociali della società moderna.

Siccome questa comunicazione tra enti è molto difficile, stanno nascendo delle Associazioni che hanno come scopo mettere in contatto una Fondazione con l'altra, creando un vero e proprio network globale. Ne è un esempio lo *European Foundation Centre*, un'associazione internazionale nata nel 1989 con sede a Bruxelles che riunisce più di 220 enti di 40 Paesi differenti (alcuni anche extra UE). Persegue numerosi scopi, tra i quali:

- promuovere i valori della filantropia nella società moderna, con un focus principalmente europeo;

<sup>3</sup> Al primo posto troviamo gli Stati Uniti (890 miliardi), seguiti da Olanda (108 miliardi), Germania (92,9 miliardi) e Svizzera (87,8 miliardi).

- sviluppare la filantropia attraverso delle cooperazioni con altri soggetti;
- creare un ambiente il più favorevole possibile in cui la filantropia possa prosperare;
- perfezionare e studiare nuovi aspetti giuridico-fiscali delle fondazioni, per aumentare il numero delle collaborazioni tra le fondazioni e gli altri attori socio-economici e politici.

Questa associazione vede, dal 2 giugno 2017 e per i tre anni successivi, Massimo Lapucci come Presidente. Questo incarico ci fa meglio comprendere come importanti esponenti del mondo non profit siano nostri concittadini e ci rende dunque speranzosi per il futuro di queste associazioni nel nostro Paese. Concludiamo questo primo capitolo con la sua dichiarazione *“La forza della filantropia istituzionale sta nella capacità di creare valore per la società. La filantropia deve far sentire con forza la propria voce per affrontare la sfida più grande che abbiamo di fronte: quella di contribuire a formare nei singoli Paesi e in Europa una cittadinanza più consapevole, che rimetta al centro il bene comune, sapendo guardare sempre alla dimensione globale”* (Lapucci, 2017).

## CAPITOLO SECONDO: FILANTROPIA NELLE FONDAZIONI

### D'IMPRESA

In questo capitolo, come anticipato nell'introduzione, andremo a parlare delle Fondazioni d'impresa. Questo focus è stato deciso vista l'importanza assunta da queste stesse Fondazioni all'interno del Terzo settore e considerata anche la loro esponenziale crescita, nel nostro Paese, nell'ultimo decennio.

#### 2. La Fondazione d'impresa

La Fondazione d'impresa è un ente dotato di personalità giuridica ed è disciplinato, nello statuto italiano, dal diritto privato. Essa si costituisce per atto pubblico o per disposizione testamentaria (Schlesinger, 2018). La Fondazione è dotata di un fondo patrimoniale distinto da quello dell'impresa: questo permette di poter separare completamente l'operato della prima da quello della seconda. Questo fondo patrimoniale viene alimentato, su base continuativa, grazie al prelievo di una quota percentuale sugli utili ante imposte conseguiti dall'impresa fondatrice.

La dotazione patrimoniale è, in genere, leggera per non sottrarre risorse ai processi produttivi. La Fondazione viene istituita da un'impresa con lo scopo di promuovere e perseguire finalità non lucrative di utilità sociale, spesso indirizzando i propri aiuti verso le comunità locali. Nel suo statuto si delinea quali sono i bisogni di cui occuparsi, quali sono gli obiettivi desiderati e il modo in cui questi devono essere perseguiti e raggiunti.

##### 2.1 La natura delle Fondazioni d'impresa

Le Fondazioni di impresa contribuiscono alla generazione di benessere attraverso il loro operato. Primo fra tutti, supportano il terzo settore, di cui tra l'altro fanno parte; esse infatti svolgono un ruolo fondamentale nel sostegno e nell'incentivazione di progetti ideati da altre organizzazioni non profit. Inoltre, grazie alla loro struttura e conoscenza del mercato, redistribuiscono risorse economiche, di natura sociale e culturale all'interno del Terzo Settore. Figurano poi come propulsori privati di innovazione sociale: le Fondazioni infatti, grazie al know-how aziendale ed alle competenze sviluppatesi internamente, apportano in modo diretto le proprie conoscenze a favore di progetti e metodologie ad alto tasso di innovazione.

Questi enti, seppur ancora oggi poco conosciuti e studiati, hanno presentato un repentino aumento a partire dagli anni 2000; questo *trend* è riscontrabile sia per quanto riguarda il nostro Paese, che per l'Europa intera. Questa crescita può essere attribuita ad una pluralità di fattori, quali, per esempio, consistenti agevolazioni fiscali, riduzione delle barriere burocratiche alla costituzione, così come ad una maggior visibilità a livello sociale. Ad ogni modo, i limiti alla nascita di queste Fondazioni li ritroveremo più avanti, nel settimo paragrafo.

## 2.2 Struttura delle Fondazioni

Nell'immaginario comune, specialmente fino a pochi anni fa, la parola Fondazione si associava ad un ente piccolo e dunque, per antonomasia, facile da amministrare.

In realtà, “*dirigere e amministrare una fondazione comporta le medesime difficoltà che affronta un imprenditore nella conduzione della propria impresa o un amministratore delegato nel gestire una società quotata.*” (Boesso, 2017).

Ancor più complicato è dover dirigere un'impresa i cui risultati sono difficili da misurare nel concreto e nell'immediato. Questa corposa e complessa attività di gestione rende necessario innanzitutto predisporre degli indici per poter misurare la fattibilità d'intervento e, in secondo luogo, “strutturare” le Fondazioni con vari organi di governo efficaci, con una riflessione particolare sulle competenze possedute da coloro cui li compongono e sui processi attuati al loro interno. L'organizzazione delle Fondazioni è disciplinata secondo un modello che ricorda la società per azioni. Sono infatti previsti tre organi, elencati di seguito e specificati nei prossimi paragrafi:

- un organo di amministrazione;
- un organo di controllo contabile;
- un organo di indirizzo.

### 2.2.1 Organo di Amministrazione

L'Organo di Amministrazione (OdA), alternativamente definito Consiglio di Amministrazione (CdA), è l'organismo incaricato di seguire la gestione operativa precedentemente definita dall'Organo di Indirizzo. Esso ha il potere di rappresentanza della Fondazione, ovvero il potere di compiere atti in nome e per conto della Fondazione.

Il Consiglio di Amministrazione di una Fondazione svolge i due compiti fondamentali che svolgono tutti i CdA di qualsiasi impresa, ovvero:

- supporta i manager nella decisione e nella stesura della strategia aziendale (attività di *advisory*);
- controlla e vigila sulle attività compiute dalla Fondazione stessa (*monitoring*).

Nel mondo del non profit, si sommano, a queste due funzioni cardine, anche il ruolo legale e di assistenza del CdA. Gli amministratori infatti si assicurano che le risorse di cui la Fondazione necessita per il suo operato siano disponibili ed adeguate, stabiliscono standard etici, si assicurano che l'attività svolta dell'organizzazione sia pertinente allo scopo originale della Fondazione, creano, gestiscono e supportano le relazioni con i vari interlocutori sociali.

Agli amministratori vengono richieste competenze specifiche in materie inerenti ai settori di intervento della Fondazione, nonché una precedente esperienza operativa nell'ambito della libera professione, in campo accademico od imprenditoriale.

È il fondatore che nomina i primi amministratori nell'Atto di Fondazione, oppure ne indica le modalità di nomina. Egli può anche nominare sé stesso come amministratore, anche se tale pratica è spesso vista di cattivo occhio.

Le Fondazioni, sotto il profilo tributario, godono di benefici contabili e fiscali, motivo per cui la loro gestione non dovrebbe essere lasciata alle volontà di un unico amministratore.

### 2.2.2 Organo di controllo contabile

La Fondazione richiede, per la sua costituzione, un apporto finanziario, motivo per cui necessita di un Organo di controllo contabile. Questo organo, spesso denominato anche collegio sindacale, ha il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto. I ruoli che esso ricopre hanno caratteristiche molto simili a quelle del collegio sindacale di una società a responsabilità limitata; supervisiona e vigila sull'operato degli amministratori, affinché quest'ultimi svolgano le loro funzioni nel rispetto della legge e dello statuto della Fondazione. Inoltre, verifica il corretto assetto amministrativo, organizzativo e contabile della Fondazione.

### 2.2.3 Organo di Indirizzo

L'Organo di Indirizzo (OdI), anche chiamato Consiglio di Indirizzo e dunque indicato con la sigla (CdI), è l'organo portatore dei valori su cui la Fondazione si basa. Ha il ruolo di rappresentanza delle diverse località in cui sorge e del contesto sociale in cui vive quotidianamente l'ente in oggetto. La sua composizione è stabilita dallo statuto prevedendo, comunque, la prevalenza di rappresentanti degli enti pubblici e privati caratterizzanti della realtà locale.

È l'organo strategico al quale spettano scelte fondamentali, quali approvazione e modifica dello statuto, nomina e revoca dei componenti degli altri due organi, funzione di amministrazione e controllo, definizione delle linee programmatiche pluriennali (sia per quanto riguarda la politica erogativa che quella di investimento), nonché l'approvazione del bilancio annuale.

Data la vastità di materie di cui si occupa l'Organo di Indirizzo, ciascun suo componente deve possedere, così come per gli amministratori, le adeguate conoscenze in materia ai settori di intervento della Fondazione, conoscere e saper interpretare i bisogni del territorio di riferimento, nonché gli interessi culturali, sociali ed economici di coloro che vi abitano.

Allo stesso modo, per adempiere correttamente ed al meglio il proprio ruolo, è necessario che ciascun membro sia in armonia con altri componenti dell'Organo, promuovendone gli scopi istituzionali.

### 2.3 Settori di intervento

I settori di intervento delle Fondazioni di Impresa sono molteplici e comunque i medesimi di quelli delle organizzazioni *non profit*. La scelta di un settore piuttosto che un altro varia a seconda della volontà del padre fondatore e dunque da ciò che è riportato nello statuto.

Si tratta di un campo d’azione avente un ampio raggio d’azione: ogni Fondazione decide a quale “affidarsi” ed opera perché quel campo, con il suo aiuto, riesca a fruttare al meglio.

Nel grafico riportato (Figura 2.1) sono rappresentati i principali settori in cui le Fondazioni si cimentano. Si evince facilmente come il campo “Istruzione e ricerca” rimanga il settore al vertice: questo dimostra la volontà, tra le Fondazioni, di ampliare i confini della conoscenza, diffondendone poi i risultati.

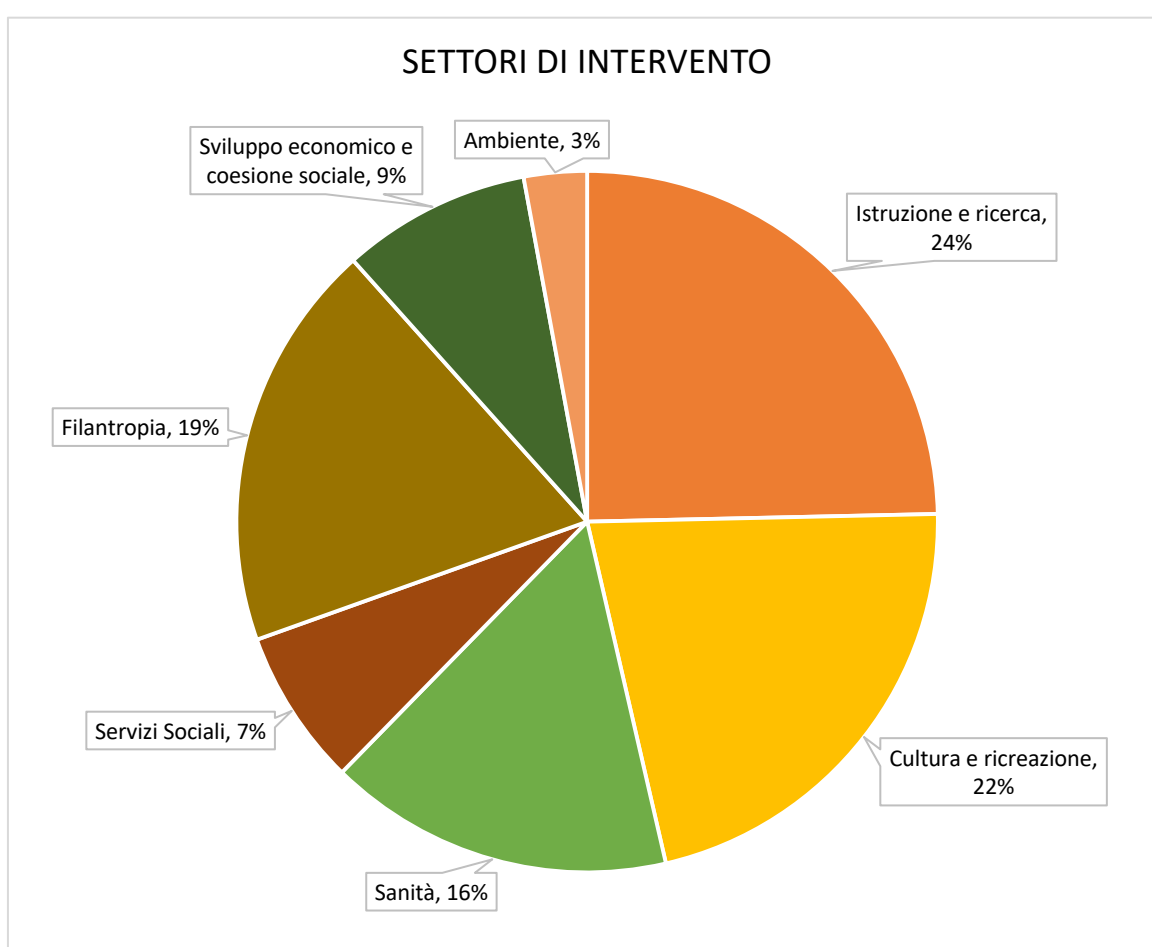


Figura 2.1: Settori di intervento

Le Fondazioni di impresa, come già anticipato precedentemente, stabiliscono fin dal loro statuto di quali bisogni si occuperanno e quali saranno gli obiettivi di beneficio comune da perseguire. In base a questa decisione, organizzano strategicamente le loro attività al fine di esprimere una determinata cultura aziendale: supportando il terzo settore, erogando risorse



economiche e non, promuovendo dibattiti e momenti di confronto, piuttosto che realizzando progetti all'avanguardia.

## 2.4 Analisi tipologica delle Fondazioni

In base alle modalità di azione e di intervento, è possibile distinguere due tipi di impostazione: il primo è quello della Fondazione che si caratterizza per l'adozione di un modello "operativo" (*operating*), mentre il secondo è quello della Fondazione che adotta un modello "erogativo" (*grantmaking*).

### 2.4.1 Le Fondazioni operative

In Italia le Fondazioni operative hanno una lunga storia, tanto che spesso vengono considerate come un'evoluzione delle *Piae Causae* previste nel diritto romano fin dai tempi di Giustiniano. Istituzionalizzate successivamente in soggetti di diritto privato, le opere pie nel passato si sono occupate dell'assistenza individuale ai bisognosi (Fondazioni sanitarie), portando anche successivamente alla nascita delle Fondazioni Universitarie e Lirico-Sinfoniche. La missione originaria delle prime Fondazioni costituite nei secoli scorsi, caratterizzata dall'erogazione diretta dei servizi, si è poi estesa sino alle attuali Fondazioni d'Impresa. Oggi la Fondazione Operativa si configura come modello volto a realizzare direttamente beni e servizi di pubblica utilità sociale, riducendo di fatto uno specifico disagio.

Il suo campo d'azione è molto vasto: essa infatti persegue il proprio scopo promuovendo ricerche, studi e progetti di utilità sociale che spaziano dal campo economico, a quello ambientale, fino a quello scientifico, a prescindere dal fatto che l'azienda sia o meno coinvolta in tale ambito. Allo stesso modo realizza attività dedicate verso i propri dipendenti, soci ed alle rispettive famiglie. Si tratta generalmente di agevolazioni sanitarie ed assistenziali, come ad esempio l'erogazione di borse studio per merito o per reddito e di servizi che aiutano la conciliazione tra lavoro e famiglia, primo fra tutti la presenza di un asilo all'interno della struttura. Non mancano tra l'altro iniziative volte ad aumentare il benessere aziendale: si tratta di attività ricreative, spesso tenute in orario extra lavorativo, per creare gruppo all'interno della medesima azienda. Gli esempi più comuni sono le cene di Natale, i *Family Days* e gli *Open Days*.

Tendenzialmente i progetti intrapresi da queste Fondazioni sono di tipo complesso, motivo per cui è richiesto un impegno più concreto in capo al Consiglio di amministrazione e l'attenersi in modo più stretto alle linee operative prefissate, rispetto a quanto avviene nelle Fondazioni di tipo erogativo.

Dal punto di vista patrimoniale, le Fondazioni d'impresa operative si caratterizzano per il fatto che il capitale investito dall'azienda fondatrice non rappresenta la principale fonte di reddito

della Fondazione stessa. Per questo motivo, i servizi e le attività erogate da ciascuna Fondazione dipendono dalla sua capacità di generare ricavi sufficienti a bilanciare i costi, integrando il capitale disponibile con la raccolta di donazioni.

#### 2.4.2 Le fondazioni erogative

Il modello erogativo viene scelto da quelle Fondazioni che decidono di perseguire in modo indiretto il proprio scopo, finanziando dunque altri soggetti, persone od organizzazioni *non profit* che lo perseguiranno. Questo modo di fare ricorda molto il *modus operandi* dei mecenati. Queste Fondazioni dunque non forniscono direttamente i propri servizi sul mercato di riferimento, ma piuttosto erogano contributi economici e sussidi filantropici per finanziare iniziative, progetti e attività, anche proposte da attori esterni, ritenuti vicini ai temi di interesse. Creando partnership con associazioni, soggetti o enti vicini ai propri scopi statutari, diventa in questo caso fondamentale un serio impegno nella determinazione degli specifici criteri di selezione e delle modalità di erogazione, in quanto i soggetti prescelti dovranno essere in grado di creare valore sociale. Allo stesso modo, il legame che si crea tra i due enti dovrà essere solido e duraturo, in modo tale da non compromettere la missione originale.

Le Fondazioni, in base ai ruoli assunti in rapporto all'attività erogativa, si caratterizzano secondo tre approcci principali:

- fungono da soggetti sperimentatori nel momento in cui progettano direttamente le strategie innovative poi messe in campo da soggetti esterni, elaborando iniziative ad hoc in risposta a bisogni ancora irrisolti oppure emergenti;
- si prestano al ruolo di sponsor finanziando progetti o enti il cui valore può accrescere la reputazione e la visibilità sociale della Fondazione, per esempio attraverso l'erogazione di donazioni, contributi e sussidi ad altri attori, enti, associazioni, organizzazioni non governative;
- si presentano nel ruolo di risolutori quando stimolano la partecipazione, il coinvolgimento e la collaborazione di nuovi attori per la realizzazione di nuovi progetti volti a rispondere ad esigenze specifiche.

Le Fondazioni erogative rappresentano un modello che sembra essere diffuso soprattutto tra le Fondazioni medio-piccole dei paesi anglosassoni. Tuttavia, benché in Italia l'interesse verso questa modalità di azione si sia sviluppato solamente in tempi recenti, la Fondazione erogativa si configura come una modalità d'intervento in continuo aumento, con particolare crescita tra le Fondazioni più piccole.

### 2.4.3 Le fondazioni miste

Molti studi hanno però constatato che, nella maggior parte dei casi, in Italia, non è riscontrabile la configurazione “pura”, cioè la Fondazione totalmente operativa o quella totalmente erogativa. Vi è dunque un terzo modello, in aggiunta ai precedenti, denominato per l'appunto modello misto. In questo caso la Fondazione risulta operare su entrambi i fronti ed il suo orientamento è determinato dall'attività considerata principale.

### 2.5 Il controllo

Come ogni investimento che viene effettuato all'interno di un'azienda, anche per le Fondazioni è necessario un controllo delle azioni poste in essere per il conseguimento del benessere sociale. Questo controllo deve essere ben pianificato fin della strategia aziendale, in quanto deve avvenire sia durante l'erogazione del servizio, sia ex-post, per capire le dinamiche che sono intercorse e se sono stati raggiunti gli obiettivi desiderati. Questo controllo, oltre che necessario, è un punto chiave richiesto dalla comunità per verificare l'operato della Fondazione. L'ente dunque deve trovare degli strumenti *evidence-based* che dimostrino l'efficacia ed il ritorno degli investimenti in termini di generazione di benessere sociale.

### 2.6 Perché investire in questi progetti

Nel momento in cui non vi è una norma che disciplina o vincola legalmente le aziende a “fare del bene”, sorge spontaneo chiedersi perché un'impresa dovrebbe scegliere di investire dei soldi in una Fondazione.

Qualche volta è la *mission* stessa che implica un coinvolgimento dell'azienda in temi di responsabilità sociale. Altre volte invece, come suggerisce il nome Fondazioni d'impresa, è l'imprenditore stesso a scegliere questa strada, che lungo tutto il suo percorso vedrà impresa e Fondazione correre di pari passo. In altri casi ancora invece possiamo essere in presenza di un CEO o di un Board i quali, essendo particolarmente sensibili rispetto a determinati argomenti, scelgono di guidare l'azienda verso progetti di questo tipo.

Ad ogni modo, le Fondazioni di impresa vengono spesso costituite per consentire una “restituzione” delle opportunità che il territorio ha, nel passato, offerto all'azienda stessa, permettendole di prosperare. In generale comunque le motivazioni che spingono un'impresa a creare la propria Fondazione sono di natura:

- etica: per attuare delle misure filantropiche all'interno dell'impresa o per svolgere in modo più attento il proprio processo produttivo;
- personale: e dunque attuate per volontà del management o della proprietà;
- strategica: per comunicare il cambiamento ai clienti e dunque migliorare il posizionamento e la visione dell'impresa dei propri consumatori.

## 2.7 I limiti delle Fondazioni d'impresa

La scarsa presenza di Fondazioni d'impresa nel nostro territorio è essenzialmente riconducibile nelle caratteristiche culturali del Paese stesso. Tra le cause principali alla base dei numeri tutt'oggi contenuti, troviamo tre ostacoli principali.

Primo fra tutti è senz'altro l'impostazione del modello fiscale italiano, dove lo Stato raccoglie in modo diretto le risorse (tramite il gettito fiscale), per poi redistribuirle attraverso la spesa pubblica. Si tratta di un modello molto differente rispetto, per esempio, a quello statunitense, dove la pressione fiscale inferiore consente alle imprese di poter accantonare più risparmi e dunque avere una maggior quota da destinare, in questo caso, ad attività filantropiche.

Un secondo fattore del tutto non trascurabile è la composizione del nostro sistema produttivo: esso è infatti caratterizzato per lo più da piccole e medie imprese, le quali per definizione sono meno prospere e, di conseguenza, meno propense all'istituzione di sistemi filantropici strutturati. Le aziende del nostro territorio, infatti, prediligono maggiormente il "modello Bancomat", sia per una questione di praticità, sia per l'impegno finanziario che questo richiede. Suddetto modello viene utilizzato per definire le erogazioni finanziarie effettuate dalle imprese in modo occasionale e spesso anche su richiesta.

Il terzo fattore è identificabile nella bassa propensione all'innovazione delle imprese italiane e, di conseguenza, nella modesta diffusione della *Corporate Social Responsibility*. Le azioni di CSR sono infatti generalmente correlate alle attività e alla visione dell'impresa fondatrice e alla sua capacità di innovazione.

## 2.8 Conclusione

Le tabelle sottostanti (Tabella 2.1), divise l'una dall'altra solo per una questione di praticità (come sarà possibile vedere poi nel terzo capitolo), riportano in modo schematico ciò che è stato raccontato in questo capitolo. In particolare, riassumono le variabili chiave e ne sottolineano la loro rilevanza, delineando un quadro completo di cosa si debba ricercare in una Fondazione per poterla considerare efficiente.

ABOUT (di cosa si occupa, come e perché)	
<i>Vision</i>	Deve identificare l'idea originale dell'imprenditore
<i>Mission</i>	È la guida per realizzare la vision. Si focalizza sul presente, descrivendo cosa fare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi
<i>Settori d'intervento</i>	Deve aver ben specificato in quale settore opera (ambientale, sportivo, culturale)

ANALISI EX ANTE (pianificare su di un orizzonte pluriennale)	
<i>Definizione di linee programmatiche</i>	Tramite business plan pluriennali che confermino la fattibilità del progetto
<i>Analisi di budget</i>	Predisposizione di un budget di progetto

BENEFICIARI
Selezionare i migliori beneficiari tramite analisi comparate
Condividere con loro le prassi operative in modo da apportare, nell'eventualità, modifiche

GOVERNANCE	
<i>Consiglio di Amministrazione</i>	Deve portare in rappresentanza almeno un soggetto della famiglia Devono organizzarsi eventi di formazione ed aggiornamento per i propri amministratori, in modo tale da renderli una squadra unita e forte
<i>Personale</i>	Deve essere costituito da volontari motivati, ovvero attivo nel supporto alla partecipazione civile e all'associazionismo sociale

PROGETTI (come opera)	
<i>Progetti in corso</i>	Deve essere attiva in un progetto
<i>Partnership attive con altri enti</i>	Deve cooperare con altri enti, supportando il Terzo Settore, in modo tale da aumentare le risorse disponibili
<i>Raccontare l'operato della fondazione</i>	Così facendo, l'ente ed il suo progetto diventeranno conosciuti
<i>Valutazione in itinere</i>	Tramite vari indici economici

RISULTATI E IMPATTO SUI TERRITORI (il cambiamento)	
<i>Beneficiari</i>	Deve essere facilmente individuabile qual è il miglioramento e verso chi è stato promosso
<i>Valutazione ex post</i>	Analizzando e valutando in maniera consapevole il valore sociale creato degli interventi ed eventuali scostamenti rispetto all'obiettivo
<i>Divulgazione successi e fallimenti</i>	Per influenzare altri attori, in modo tale da poter replicare, migliorare e aumentare la scala dell'intervento

*Tabella 2.1: Aspetti chiave delle Fondazioni*

## CAPITOLO TERZO: ANALISI DI CASI

Questo capitolo presenta i risultati di un'indagine condotta presso una Fondazioni d'impresa italiana. Si tratta di un'analisi semi strutturata, in quanto alla Fondazione in questione è stato somministrato un questionario, il quale non è altro che la Tabella 2.1 riportata nel capitolo precedente. Per ogni punto della tabella la Fondazione ha dichiarato se tale comportamento è da loro attuato o meno, ed in caso affermativo, come.

I dati raccolti verranno, in questo capitolo, analizzati per "aree tematiche". Gli stessi dati verranno confrontati con le "buone performance" ricavate dalla teoria, per capire come si distaccano da essa (in linea, non in linea, performance migliori, performance peggiori).

La Fondazione in questione si trova in provincia di Biella ed è stata fondata nel 2000.

ABOUT (di cosa si occupa, come e perché)	
<i>Vision</i>	Deve identificare l'idea originale dell'imprenditore
<i>Mission</i>	È la guida per realizzare la <i>vision</i> . Si focalizza sul presente, descrivendo cosa fare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi
<i>Settori di intervento</i>	Deve aver ben specificato in quale settore opera (ambientale, sportivo, culturale)

Vision. Status: in linea con la teoria. La Fondazione ha lo scopo di dare continuità ai valori, al pensiero e all'azione del padre Fondatore.

Mission. Status: parzialmente in linea con la teoria. La Fondazione, attenendosi ai valori che la contraddistinguono (Qualità, Autenticità, Prospettiva, Responsabilità, Passione, Spirito di Appartenenza), cerca di delineare le linee guida per poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Allo stesso modo, però, non predispone in modo completo di quali strumenti avrà bisogno, motivo per il quale potrebbe trovarsi in difficoltà nel programmare le azioni future.

Settori di intervento. Status: in linea con la teoria. L'azione filantropica è rivolta a quattro diversi ambiti di intervento, ovvero:

- conservazione e valorizzazione delle risorse ambientali;
- sviluppo sostenibile nelle comunità locali;
- cultura ed educazione;
- salute e benessere.

È un'ottima performance avere dei settori così mirati entro cui svolgere il proprio operato. L'unico rischio nel quale si potrebbe incappare è cercare di voler ampliare il più possibile il proprio raggio d'azione, ovvero dedicarsi a numerose iniziative in diversi settori di intervento. Se la Fondazione infatti non è ben strutturata o non ha un consiglio direttivo unito sulle linee guida da seguire, potrebbe trovarsi in difficoltà e servire "male" tutti i progetti dei vari settori.

ANALISI EX ANTE (pianificare su di un orizzonte pluriennale)	
<i>Definizione di linee programmatiche</i>	Tramite Business Plan pluriennali che confermino la fattibilità del progetto
<i>Analisi di budget</i>	Predisposizione di un budget di progetto

Definizione di linee programmatiche. Status: non in linea con la teoria. La Fondazione infatti non redige Business Plan, avvalendosi semplicemente di altri elementari indici economici. Questa mancanza potrebbe comportare una non corretta valutazione del progetto, che si traduce poi in una sbagliata pianificazione e gestione delle risorse necessarie.

Analisi di budget. Status: in linea con la teoria. Sebbene questa attenzione potrebbe essere meglio focalizzata per un'analisi più approfondita (ed è volontà dell'ente stesso di meglio condurre questa analisi), troviamo qui presente una predisposizione di budget di progetto. Il comitato scientifico svolge qui un ruolo cruciale, in quanto valuta i progetti da sostenere.

BENEFICIARI
Selezionare i migliori beneficiari tramite analisi comparate
Condividere con loro le prassi operative in modo da apportare, nell'eventualità, modifiche

Selezionare i migliori beneficiari tramite analisi comparate. Status: in linea con la teoria. I beneficiari vengono infatti selezionati in base alla trasparenza, seguendo criteri di etica e qualità dell'operato. Per questa analisi ci si avvale anche del Comitato Scientifico presente nella Fondazione.

Condividere con loro le prassi operative in modo da apportare, nell'eventualità, modifiche. Status: in linea con la teoria. Ai destinatari dei progetti viene richiesto un rendiconto periodico sullo stato di sviluppo operativo delle attività in corso e in divenire. Questo consente alla Fondazione di mettere in atto comportamenti correttivi nel caso in cui il progetto si discosti dai piani.



GOVERNANCE	
<i>Consiglio di Amministrazione</i>	Deve portare in rappresentanza almeno un soggetto della famiglia È utile organizzare eventi di formazione ed aggiornamento per i propri amministratori, in modo tale da renderli una squadra unita e forte
<i>Personale</i>	Deve essere costituito da volontari motivati, ovvero attivo nel supporto alla partecipazione civile e all'associazionismo sociale

Consiglio di Amministrazione. Status: non in linea con la teoria. Il CdA vede la partecipazione dei membri della famiglia (corretto), i quali occupano i ruoli apicali della gerarchia. Presidente e Vicepresidente sono rappresentati infatti da due stretti discendenti del padre fondatore. Ciò che manca e che segna una grave mancanza, è la presenza di corsi di aggiornamento e formazione per gli amministratori. Questa carenza fa venir meno il gioco di squadra degli amministratori stessi, impedendo il crearsi di un team solido e ben unito alla causa comune. Impedisce inoltre a quest'ultimi di apprendere nuove conoscenze applicabili in modo efficiente alla gestione della Fondazione.

Personale. Status: in linea con la teoria. La Fondazione si avvale infatti di numerosi collaboratori e volontari, sempre motivati al lavoro ed al migliorarsi.

PROGETTI (come opera)	
<i>Progetti in corso</i>	Deve essere attiva in un progetto
<i>Partnership attive con altri enti</i>	Deve cooperare con altri enti, supportando il Terzo Settore, in modo tale da aumentare le risorse disponibili
<i>Raccontare l'operato della fondazione</i>	Così facendo, l'ente ed il suo progetto diventeranno conosciuti
<i>Valutazioni in itinere</i>	Tramite vari indici economici

Progetti in corso. Status: in linea con la teoria. I progetti che vengono intrapresi sono tutti di durata pluriennale. Nello specifico, sono oggi attivi soprattutto progetti nell'ambito culturale ed educativo. La lunga durata del progetto fa comprendere come questa Fondazione si impegni

con tutti i mezzi che ha a disposizione per sanare un problema sociale, cercando di farlo nei tempi che questo richiede e non velocemente solo per prendersi subito il merito.

Partnership attive con altri enti. Status: in linea con la teoria. La Fondazione collabora con diverse organizzazioni non profit. Solo per citarne alcune: FAI, Orchestra Filarmonica Teatro Regio di Torino, San Patrignano, Telethon.

Raccontare l'operato della fondazione. Status: in linea con la teoria. La fondazione infatti organizza eventi presso una sua struttura, immersa nel verde, nella quale si svolgono numerose manifestazioni di vario tipo. Inoltre, si fa conoscere tramite numerose iniziative, svolte anche nelle piazze italiane. Questa sua "pubblicità" le consente di essere conosciuta da un gran numero di soggetti, le consente di attrarre potenziali partner o trovare dei finanziatori. Importante è anche il fatto che, in questo modo, anche le persone comuni ne vengono a conoscenza e magari qualcuna di esse è interessata ad aiutare la Fondazione nel suo operato.

Valutazioni in itinere. Status: parzialmente in linea con la teoria. Alle organizzazioni che beneficiano dell'aiuto della Fondazione, viene chiesto che presentino un rendiconto periodico sullo stato di sviluppo delle attività in corso. Allo stesso modo, anche la Fondazione tiene costantemente monitorati nel tempo gli obiettivi, ma non è chiaro come questo controllo venga effettuato.

RISULTATI E IMPATTO SUI TERRITORI (il cambiamento)	
<i>Beneficiari</i>	Deve essere facilmente individuabile qual è il miglioramento e verso chi è stato promosso
<i>Valutazione ex post</i>	Analizzando e valutando in maniera consapevole il valore sociale creato degli interventi ed eventuali scostamenti rispetto all'obiettivo
<i>Divulgazione successi e fallimenti</i>	Per influenzare altri attori, in modo tale da poter replicare, migliorare e aumentare la scala dell'intervento

Beneficiari. Status: in linea con la teoria. Promuovendo progetti ben mirati, non è difficile comprendere quali siano i destinatari delle iniziative della Fondazione. Allo stesso modo, dopo un attento confronto tra "il prima e il dopo", si è in grado di osservare i cambiamenti dovuti all'intervento dell'ente.

Valutazione ex post. Status: in linea con la teoria. Tramite appositi indicatori per verificare l'impatto sociale delle proprie iniziative ed avvalendosi dei feedback dei beneficiari, vengono

confrontati risultati ottenuti con obiettivi prefissati. Questa fase è fondamentale non solo per un ente non profit ma anche per qualsiasi impresa profit: garantisce infatti di comprendere l'efficacia dei progetti finanziati.

Divulgazione successi e fallimenti. Status: in linea con la teoria. La Fondazione sostiene di aver poche volte fallito nel suo intento. Ad ogni modo, nel loro sito web è presente una sorta di giornale della Fondazione, nella cui sezione è possibile leggere dei progetti intrapresi dalla Fondazione stessa, quali sono stati i suoi partner e quali sono stati i benefici facilmente riscontrabili dopo il loro operato.

### 3.1 Conclusione

Abbiamo appena osservato, nello specifico, come opera una Fondazione del nostro territorio. Nel complesso, l'ente ha dimostrato di godere di buona padronanza delle proprie capacità e di continuare a crescere ed aiutare chi più ne ha bisogno.

Come abbiamo sopra analizzato, per una crescita sana e solida sarebbe necessario intervenire ed apportare delle modifiche che, per quanto piccole e banali, aiuterebbero la Fondazione e i suoi collaboratori a meglio perseguire i propri obiettivi.

Sebbene la tabella, nel suo complesso, riporti gli aspetti più salienti dello studio effettuato e dunque quelli più importanti da ricercare in una Fondazione, molti sono i punti che mancano e che permetterebbero di calarsi un po' di più nello specifico. Ad ogni modo, la Fondazione in questione si è mostrata solida e capace di padroneggiare le caratteristiche più importanti dell'elaborato.

Questo ente, vista la sua importanza e la sua notorietà nel nostro Paese, sarà sicuramente in grado da fungere da traino per tutte quegli enti nuovi che vorranno nascere o crescere.

## CONCLUSIONE

Siamo arrivati alla conclusione di questo elaborato, dove abbiamo cercato di rispondere ad alcune domande riguardo al vasto mondo del *non profit*. L'intento è stato quello di far capire come il nostro territorio, i nostri concittadini ed il mondo in generale, si stia aprendo a questioni umanitarie sempre più grandi e sempre più urgenti.

Spesso infatti, quando si parla di organizzazioni *non profit*, si pensa subito a grandi associazioni che operano su larga scala ed in contesti internazionali. Gli esempi più lampanti sono, per esempio, Unicef, Medici Senza Frontiere, Save The Children. Ma questi sono solo la parte più "famosa" di un intero universo, ovvero quello del Terzo Settore. Si tratta di un enorme iceberg e come tale noi riusciamo a vedere solo la punta che emerge dall'acqua, ovvero le associazioni più famose. Ma sotto, in profondità, milioni di enti cercano, nel loro piccolo, di dare un contributo, di battersi e lottare per la giusta causa, apportando miglioramenti ed aumentando il benessere della società.

Questi enti, poco diffusi e conosciuti in passato, si stanno ora facendo largo nei nostri territori, grazie ad una maggiore attenzione delle persone su temi delicati e grazie agli interventi che apportati dallo Stato.

La nozione di responsabilità sociale d'impresa, nata oggi in quanto spinta dal contesto storico del momento, chiede alla comunità di farsi portavoce dei disagi che il territorio sta passando, chiede alle imprese di adottare un comportamento socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative locali. *"La filantropia non è più solo una questione di benevolenza. Significa avere un impatto sui problemi complessi che la prossima generazione dovrà affrontare"*<sup>4</sup>.

Di tutto il Terzo Settore, abbiamo rivolto un'attenzione particolare alle Fondazioni d'Impresa. Questi imprenditori hanno compreso come le loro imprese non operino in una realtà a sé stante, quanto piuttosto all'interno di un mercato locale e globale, dove le loro azioni si intrecciano con un tessuto sociale ben più esteso e complesso. Nascono così le Fondazioni d'Impresa, caratterizzate dalla creazione di sinergie tra le attività filantropiche svolte ed il core business dell'impresa.

È stato sottolineato inoltre il loro prezioso contributo anche a supporto di altri enti del mondo *non profit*. Le conoscenze di cui dispone in qualità di soggetto privato e le competenze che ha

---

<sup>4</sup> Hilary Pearson della Philanthropic Foundations of Canada e Jean-Marc Fontan della University of Quebec in Montreal.

sviluppato negli anni, sono utili e preziose per muoversi all'interno del mondo *non profit*. Non si tratta solo di apportare aiuti a livello finanziario, mettendo dunque a disposizione il proprio capitale, quanto piuttosto di offrire un aiuto concreto per creare una struttura ben solida nella Fondazione stessa. Il suo *know-how* inoltre può essere tramandato: così facendo, l'ente stesso possa sfruttare al meglio le opportunità che gli vengono date e perseguire in modo più lineare possibili gli obiettivi prefissati.

Nell'ultimo capitolo abbiamo analizzato nel concreto una Fondazione italiana, sottoponendola ad un preciso questionario che riassumeva le variabili chiave più importanti. Si è evinto che l'ente in questione si trova, nel suo complesso, ben allineato con gli obiettivi principali che bisogna perseguire. Tuttavia, riferendosi alle macro-categorie riportate nella Tabella 2.1, è possibile notare una carenza nelle seguenti aree (Figura 4):

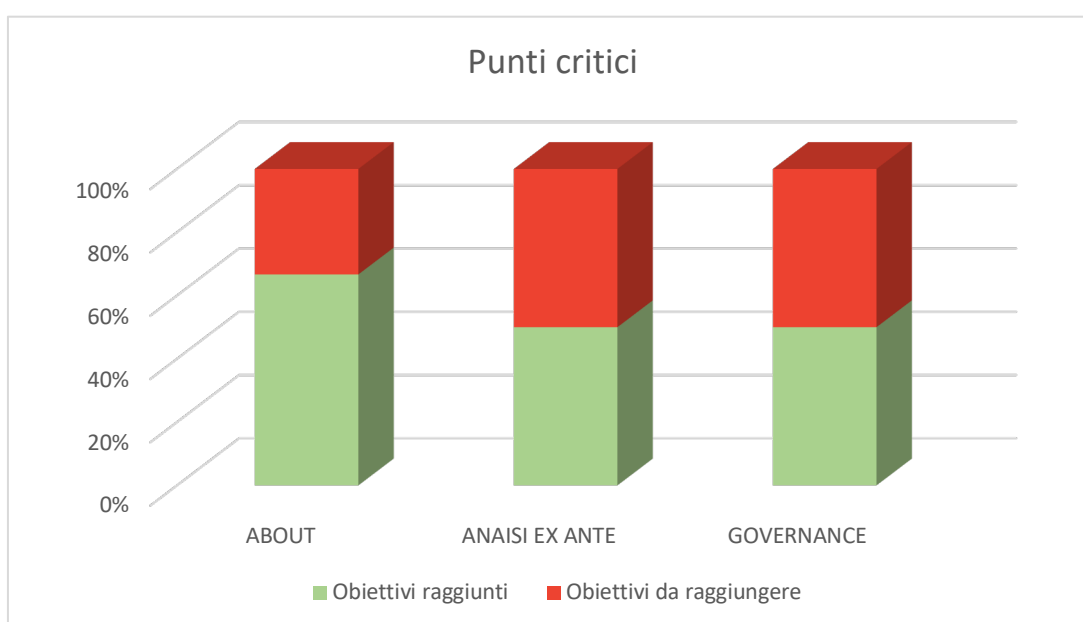


Figura 4: Punti critici nella Fondazione

Questi dati di certo non ci allarmano: è normale che in un campo così nuovo, questi enti non siano ancora sviluppati al meglio a 360 gradi. Ma con il tempo, con l'aiuto degli esperti, con collaborazioni attive all'interno del Terzo Settore, nuove prerogative verranno soddisfatte, migliorando dunque la performance generale delle Fondazioni.

I dati analizzati nei vari capitoli ci hanno suggerito come il *non profit* abbia subito, nell'ultimo decennio, un forte impulso proattivo. Questa crescita però, per essere efficace ed efficiente nel lungo periodo, dovrà essere accompagnata da un aumento di pari entità a livello di qualità dei servizi offerti. Questo miglioramento necessita innanzitutto di una maggiore sensibilizzazione delle persone in merito ai bisogni emergenti della società; solo così si riusciranno a "reclutare" sempre maggiori risorse, giovani e motivate, che faranno della causa finale una propria causa

personale. Inoltre, all'interno di questi enti, sarà necessario formare le risorse, in modo tale che sappiano agire in modo compatto ed unito su un unico fronte.

Il contributo delle Fondazioni, seppur modesto, è indispensabile per la realizzazione di innumerevoli micro-progettualità territoriali che concorrono al benessere delle comunità e alla promozione in esse di un virtuoso modello di cittadinanza partecipata.

Di certo la filantropia da sola, come esiste oggi, non è sufficiente per fronteggiare i bisogni della società moderna alla radice, ma sicuramente contribuisce a mitigarli. Ecco perché si rende necessario far conoscere questi enti anche all'esterno, parlarne, diffonderne la voce e l'esistenza, in modo tale che si crei una rete di conoscenze, in cui le persone, toccate da queste azioni, si facciano a loro volta attori proattivi di altre piccole cause.

I cambiamenti, seppur piccoli, producono nuova "cultura". Quotidiani, accessibili, cumulativi, essi riescono a diffondersi come l'acqua in mezzo alle fessure e come l'acqua a dare vita a numerosi micro-progetti.

Per ottenere maggiore efficacia, tali aiuti non devono più risultare iniziative isolate, sporadiche o estemporanee. Occorre piuttosto organizzare degli strumenti innovativi che sappiano guidare tutti quegli individui, quelle fondazioni e quelle imprese che vogliono intervenire a favore della comunità.

*“Ogni cambiamento apre le porte a nuove opportunità, ogni opportunità apre le porte ad un'evoluzione”*

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BARBETTA, G. P., 2013. *Le fondazioni. Il motore finanziario del Terzo Settore*. 1° ed. Bologna: Il Mulino.
- BNP Paribas, 2014. *Individual philanthropy index*. New York: Forbes Insight.
- BOESSO, G., CERBIONI, F., 2013. *La Governance delle Fondazioni: Leader al Servizio della Filantropia*. 1° ed. Milano: McGraw-Hill.
- BOESSO, G., CERBIONI, F., 2017. *Managerialità solidale. Governance e strategia nelle fondazioni*. 1° ed. Milano: CEDAM.
- BOESSO, G., CERBIONI, F., KUMAR, K., 2014. What drives good philanthropy? The relationship between governance and strategy in foundations, in LUCA, G., et al., *Mechanisms, roles and consequences of governance: Emerging issues*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- BRONZETTI, G., 2008. *Le aziende non profit. Un esame degli strumenti di controllo di gestione*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli.
- CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci editore.
- CARROLL, A. B., 1979. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Vol. 4. New York: Academy of management Review. p. 500.
- D. Lgs. Codice del Terzo Settore, 3 luglio 2017, n. 117.
- EUROPEAN FOUNDATION CENTRE, 2017. *Conferenza internazionale della filantropia*. Varsavia, 2/06/2017.
- FONDAZIONE LANG, 2017. *Comunicato stampa diffuso in occasione del Lang Philanthropy Day 2017*.
- ISTAT, 2016. *Istituzioni non profit per ripartizione*. Roma: ISTAT.
- JOHNSON, P. D., 2018. *Global Philanthropy Report: Perspectives on the global foundation sector*. Harvard Kennedy School, the Hauser Institute for Civil Society at Harvard University.
- Lessico Universale Italiano*, 1968. Roma, Arti Grafiche Marchesi, p. 664.
- PEDRINI, M., 2013. *Management delle politiche di sostenibilità: soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*. 1° ed. Milano: Vita e Pensiero.
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R., 2002. *The competitive advantage of corporate*. (S.I.): Harvard Business Review.
- SCHLESINGER, P., CONSOLO, C., 2018. *Codice civile. Codice di procedura civile*. 21° ed. Milano: Wolters Kluwer.
- SCIARELLI, S., 2007. *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. 1° ed. (S.I.): Giuffrè Editore.

VARINI, V., et al., 2017. *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine dell'impresa*. 1° ed. Bologna: Il Mulino.



## SITOGRAFIA

Commissione Europea. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, COM (2011) 681, definitivo. Disponibile su <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>> [Data di accesso: 13/05/2019].

Commissione Europea. Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità delle imprese, COM (2001) 366, definitivo. Disponibile su [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_it.pdf)> [Data di accesso: 13/05/2019].

ISTAT, 2016. Registro statistico delle istituzioni non profit. Disponibile su <https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/istituzioni-non-profit>> [Data di accesso: 15/06/2019].

ISTAT, Istituzioni non profit 2011, 2015. Disponibile su [http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA\\_N01SS](http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_N01SS)> [Data di accesso: 31/05/2019].

<http://www.fondazionezegna.org>

<https://italianonprofit.it>

Numero di parole dell'elaborato: 8318