



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"Filantropia strategica: il caso AVSI"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. BOESSO GIACOMO**

**LAUREANDO/A: RIPPA LUCA**

**MATRICOLA N. 1222461**

**ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature)

Handwritten signature of Luca Rippe in black ink, written over a dotted line.

# INDICE

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO PRIMO: <i>LA FILANTROPIA</i></b>	<b>4</b>
<b>1.1 La filantropia ieri</b>	<b>4</b>
<b>1.2 La filantropia strategica</b>	<b>4</b>
1.2.1 L'investimento sociale	5
<b>1.3 La filantropia oggi</b>	<b>5</b>
1.3.1 L'impatto dei social	5
<b>CAPITOLO SECONDO: <i>LA FONDAZIONE</i></b>	<b>7</b>
<b>2.1 La fondazione d'impresa</b>	<b>7</b>
2.1.2 I dati di oggi	7
<b>2.2 Identificazione</b>	<b>9</b>
2.2.1 Vision, Missione e Valori	10
2.2.2 Partner	10
<b>2.3 Componenti</b>	<b>11</b>
2.3.1 Governance	11
2.3.2 Struttura organizzativa	11
2.3.3 Personale	12
<b>2.4 Intervento</b>	<b>12</b>
2.4.1 Settore	12
2.4.2 Modello	12
<b>2.5 Progetto e performance</b>	<b>13</b>
<b>2.6 Impatto effettivo</b>	<b>13</b>
<b>2.7 Tabella</b>	<b>14</b>
<b>CAPITOLO TERZO: <i>ANALISI</i></b>	<b>16</b>
<b>3.1 Avsi</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Analisi</b>	<b>16</b>
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>26</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>27</b>

# INTRODUZIONE

Nel mondo contemporaneo digitalizzato, globalizzato, le informazioni sono alla portata di tutti, mettendo in evidenza anche le problematiche sociali, culturali ed economiche.

Lo Stato, primo su tutti, dovrebbe preoccuparsi di trovare una soluzione a tali problematiche, ma sfortunatamente non è così, o più precisamente ciò accade solo in parte. Si trova di fronte, infatti, a talmente tante necessità che sia a causa della gestione delle risorse economiche, sia per la limitata disponibilità economica, che per altri motivi non riesce a soddisfare del tutto. Fortunatamente però, dove lo Stato non riesce ad arrivare intervengono altri soggetti, tra cui le fondazioni, enti più o meno grandi con un preciso scopo di utilità sociale. Alla base di queste attività socialmente utili troviamo la filantropia, ovvero l'insieme di tutte quelle iniziative finalizzate al miglioramento della qualità della vita del prossimo e/o al raggiungimento di obiettivi di interesse generale.

In questo elaborato cercheremo di prendere in esame inizialmente nel capitolo primo il significato di filantropia di ieri e di oggi, per passare poi nel capitolo secondo a illustrare cosa sia una fondazione e, nel capitolo terzo, tramite un'analisi basata su una tabella riassuntiva contenente gli elementi più significativi di una fondazione ricavati dalla teoria del capitolo secondo, cercheremo di analizzare il caso concreto di una grande fondazione italiana, AVSI.

Verrà utilizzata un'impostazione indirizzata al futuro in tutti i temi che l'elaborato affronta.

Cercheremo quindi, infine, di verificare se gli elementi presenti nella tabella del capitolo secondo caratterizzino anche AVSI, quindi -tramite questa analisi- di capire il significato che avrà la filantropia un domani.

# CAPITOLO PRIMO: *LA FILANTROPIA*

Nel primo capitolo ci soffermeremo inizialmente sull'origine del termine *filantropia* con le sue origini e radici moderne, poi descriveremo la filantropia strategica in termini di cambiamento e investimento sociale, e infine considereremo il ruolo della filantropia di oggi e l'impatto che ha avuto su di essa la nuova tecnologia con il mondo del web 4.0.

## 1.1 La filantropia ieri

Il termine *filantropia* ha origine nell'antica Grecia: deriva dal greco (φιλία) *philia*, amore, e (ἄνθρωπος) *ánthrōpos*, uomo; si tratta di un sentimento che può essere identificato come l'amore nei confronti del prossimo, con l'estrema generosità verso gli altri (thewebcoffee, 2019).

La concezione moderna di filantropia trova le sue radici nella rivendicazione illuministica di diritti uguali per tutti gli uomini fratelli (*liberté, égalité, fraternité* sarà l'insegna della Rivoluzione francese), ma diventò operante nel diciannovesimo secolo. La fondazione di ospedali, l'apertura di scuole di rieducazione, la promozione di iniziative di lavoro o cultura svolsero una complessa azione di assistenza per la felicità e il benessere degli uomini. La moderna filantropia si presenta quindi come un aspetto dell'umanitarismo ottocentesco, soprattutto in quei paesi nei quali lo sviluppo capitalistico aveva avuto un ritmo rapido, ma aveva serbato la coscienza di un iniziale impulso religioso (Treccani).

La filantropia moderna non esisterebbe senza quella consapevolezza che il singolo individuo ha di sé stesso e del mondo che lo circonda.

Come vedremo, una delle forme più importanti di filantropia oggi è quella strategica, definita come un *modello d'intervento di matrice anglosassone* (Boesso, 2015).

## 1.2 La filantropia strategica

La filantropia strategica è un modello nato negli ultimi anni nei Paesi occidentali a seguito del ruolo sempre più crescente degli attori privati negli interventi di ambito sociale. Questo modello propone alle Fondazioni di interpretarsi come attori proattivi e specializzati in grado di programmare interventi sociali complessi e attivare reti d'azione con altri soggetti del terzo settore (Boesso, 2015).

Il concetto che sta alla base di questo modello è il cambiamento sociale: l'attività filantropica deve quindi raggiungere degli obiettivi che producano un reale miglioramento sociale.

### 1.2.1 L'investimento sociale

Insieme a questo concetto può convivere anche l'idea di fare un vero e proprio investimento sociale: guardando al medio-lungo termine tramite l'allocazione di risorse in determinati progetti d'impatto sociale si può ottenere un ritorno finanziario. In alcuni casi può svilupparsi una vera e propria relazione a lungo termine tra grandi società, che giocano il ruolo di investitori e enti non profit. Un esempio concreto di quanto detto è il caso Coca-Cola: ha finanziato un investimento di 1,4 milioni all'associazione della Croce Rossa Italiana per sostenere coloro che sono in prima linea nel combattere il COVID-19 (Sito Coca-Cola).

Questo processo di investimento necessita della presenza di specifiche tecniche, competenze, strumenti e esperienze in grado di raggiungere un effettivo cambiamento sociale soprattutto da parte dell'organizzazione beneficiaria che viene vista come un motore di cambiamento. È ragionevole aspettarsi che le Fondazioni sviluppino competenze specialistiche ed implementino e migliorino nel tempo processi d'intervento sociali sempre più efficaci sul versante dei risultati ed efficienti in relazione alle risorse investite per ottimizzare i processi interni (Boesso, 2015).

## 1.3 La filantropia oggi

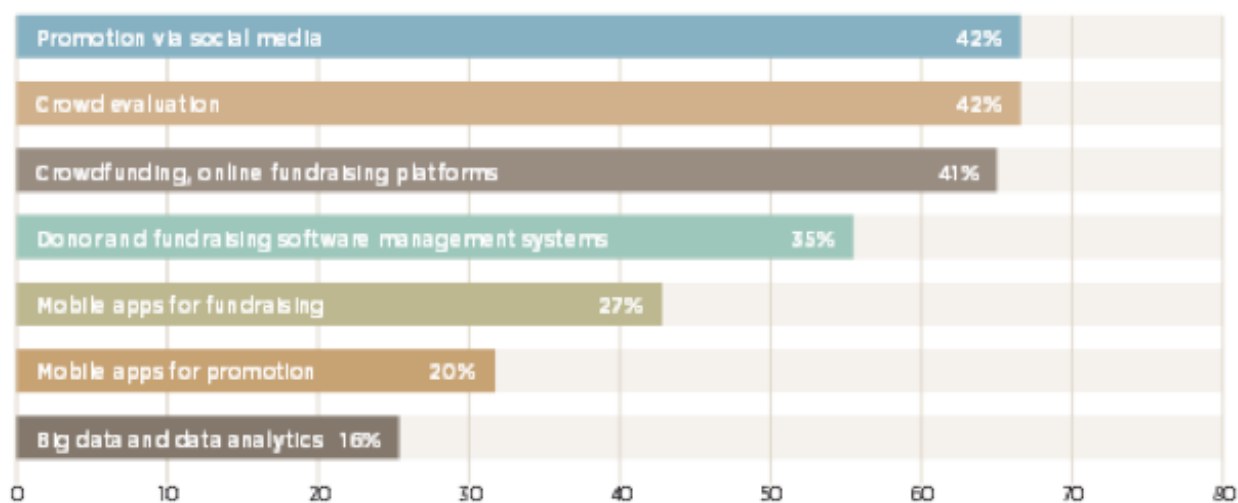
Nella filantropia di oggi prevale quindi un approccio strategico, un approccio che preveda un ruolo sempre più importante dei soggetti privati, un passaggio dal welfare state al welfare society. Risulta quindi doveroso, nel capitolo successivo dedicato alle fondazioni, soffermarsi inizialmente su alcuni dei risultati ottenuti dalla ricerca del Global Philanthropy Report di Paula D. Johnson del 2018, riguardante il ruolo della filantropia e delle fondazioni nel mondo. Tornando al concetto di filantropia dei giorni nostri è fondamentale affrontare uno degli elementi che hanno incoraggiato maggiormente gli attori privati nell'entrare nel mondo della filantropia degli ultimi anni, il *web 4.0*. La conclusione di questo capitolo è dedicata quindi al mondo 4.0 e più nello specifico ai social, una chiave di lettura, molto importante, della filantropia di oggi e del futuro.

### 1.3.1 L'impatto dei social

Il web è universalmente noto; oggi sentiamo sempre di più parlare della sua ultima versione, il web 4.0, uno strumento al servizio di tutti che si propone di aiutare le persone a raggiungere i loro obiettivi. Per le aziende è diventato una vera e propria sfida, perché i clienti sono sempre più stimolati a cercare informazioni e fare valutazioni più approfondite riguardo cosa acquistare. I temi sociali ottengono sempre più rilevanza da parte dei consumatori e di

conseguenza molti privati stanno cercando di riposizionarsi nel mercato abbracciando chi più e chi meno il mondo della filantropia. I social svolgono un ruolo fondamentale nella filantropia di oggi, sono un punto di contatto diretto tra le aziende e il loro pubblico. Lo possiamo vedere anche grazie al report del BNP Paribas Individual Philanthropy Index 2015 di Forbes Insights, dove i risultati raccolti dall'intervista di 400 partecipanti a fine 2014 evidenziano come la tecnologia e più nello specifico i social media (il canale più utilizzato dai filantropi, per il 42%) siano necessari soprattutto per la promozione e la raccolta fondi.

#### TECHNOLOGY SOLUTIONS PHILANTHROPISTS CURRENTLY APPLY



Possiamo quindi concludere il primo capitolo dicendo che il mondo digitale, grazie soprattutto alla veloce e semplice comunicazione che è in grado di offrire, ha aiutato e sta aiutando molto il mondo della filantropia presentando a numerose persone temi sociali che senza questo non avrebbero mai conosciuto e colto a pieno.

## **CAPITOLO SECONDO: *LA FONDAZIONE***

All'interno di questo capitolo parleremo inizialmente della Fondazione d'impresa citando alcuni dati del recente passato, per poi passare al focus di questo capitolo riguardante gli elementi chiave che dovrebbe presentare una fondazione per essere efficiente ed efficace nel mondo di oggi. Concluderemo infine con una tabella sintetica in grado di raccogliere tutti questi aspetti, che verranno ripresi nel capitolo terzo.

### **2.1 La Fondazione d'impresa**

La fondazione è l'ente creato dalla volontà di un fondatore allo scopo di amministrare determinati beni, per un fine predeterminato (generalmente di pubblica utilità). Lo scopo può essere solamente esterno, ossia mirante a realizzare un vantaggio fruibile alla collettività (Dizionario Brocardi). La fondazione d'impresa è una fondazione che svolge un insieme di attività più o meno complesse volte a perseguire un obiettivo non-profit.

Le fondazioni offrono la possibilità di esprimere un senso di responsabilità sociale tramite più strade tra cui l'investimento di denaro, lavorandoci come veri e propri dipendenti di un'azienda, o prestando un servizio di volontariato. Ogni fondazione presenta un proprio patrimonio che deve essere investito nel modo più redditizio e sicuro possibile, così da garantire efficacia ed efficienza a chi decide di fornire un contributo economico.

Esistono tre diverse tipologie relative alle fondazioni d'impresa legate alle modalità di intervento: erogativa (grant-making), operativa (operating) e mista. La prima tipologia, quella erogativa, persegue il proprio scopo in maniera indiretta, finanziando un altro ente e quindi progetti esterni. La seconda, quella operativa, persegue in maniera concreta e diretta lo sviluppo di progetti. Infine quella mista svolge entrambe le modalità.

Il numero delle fondazioni oggi è in continua crescita; esse sono presenti in tutto il mondo e operano in svariati settori. In Italia gli ambiti in cui le fondazioni sono più presenti sono la cultura, l'istruzione e la ricerca.

#### **2.1.1 I dati di oggi**

Questo paragrafo fornisce una semplice lettura numerica tramite alcuni dati relativi al mondo delle fondazioni, prima a livello globale (come anticipato nel capitolo primo), tramite una ricerca del Global Philanthropy (Jhonson, 2018) e poi a livello nazionale, tramite una ricerca

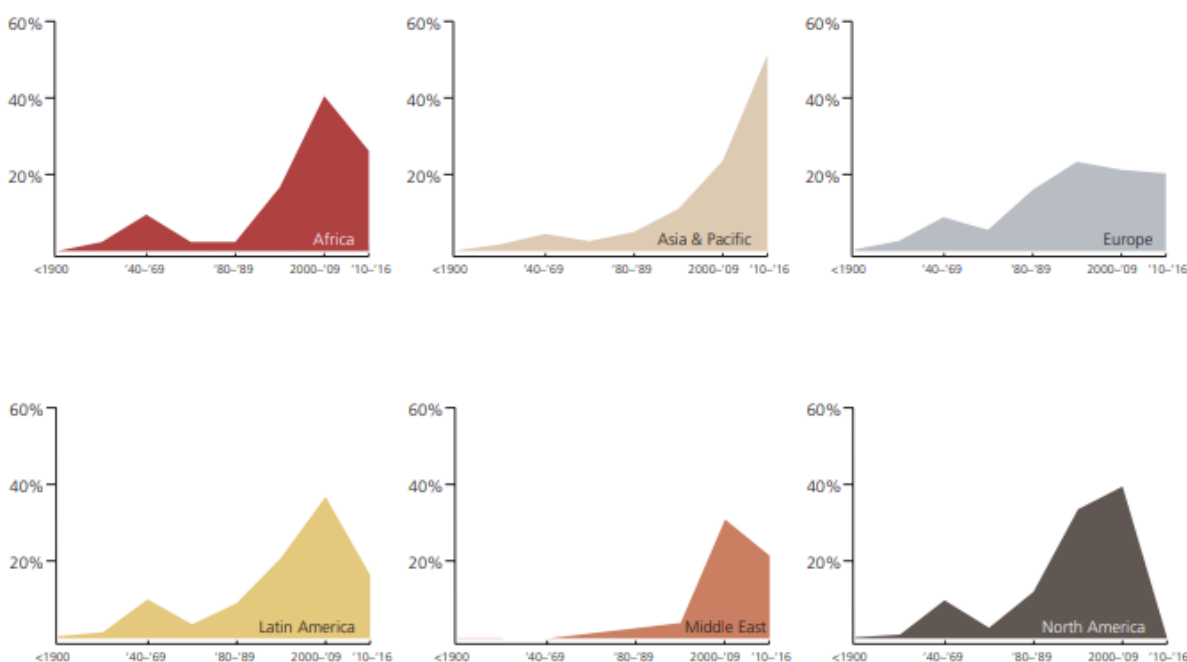


dell'Istat (Istat, 2005) e un rapporto di ricerca di tre autori italiani (Rizzini, Maini e De Gregorio, 2019).

Prendendo in considerazione i risultati ottenuti dalla ricerca del Global Philanthropy Report di Paula D. Johnson del 2018 riguardante il ruolo della filantropia e delle fondazioni nel mondo, possiamo notare tramite il grafico sottostante, ottenuto grazie alla partecipazione di quasi 80 mila fondazioni, che il 72% delle fondazioni presenti al giorno d'oggi siano state fondate negli ultimi 25 anni e che il 44% siano relative all'attuale secolo.

#### Age of foundations

Of the 79,876 participating philanthropies in 19 countries and Hong Kong, 44% were established in the 21<sup>st</sup> century.

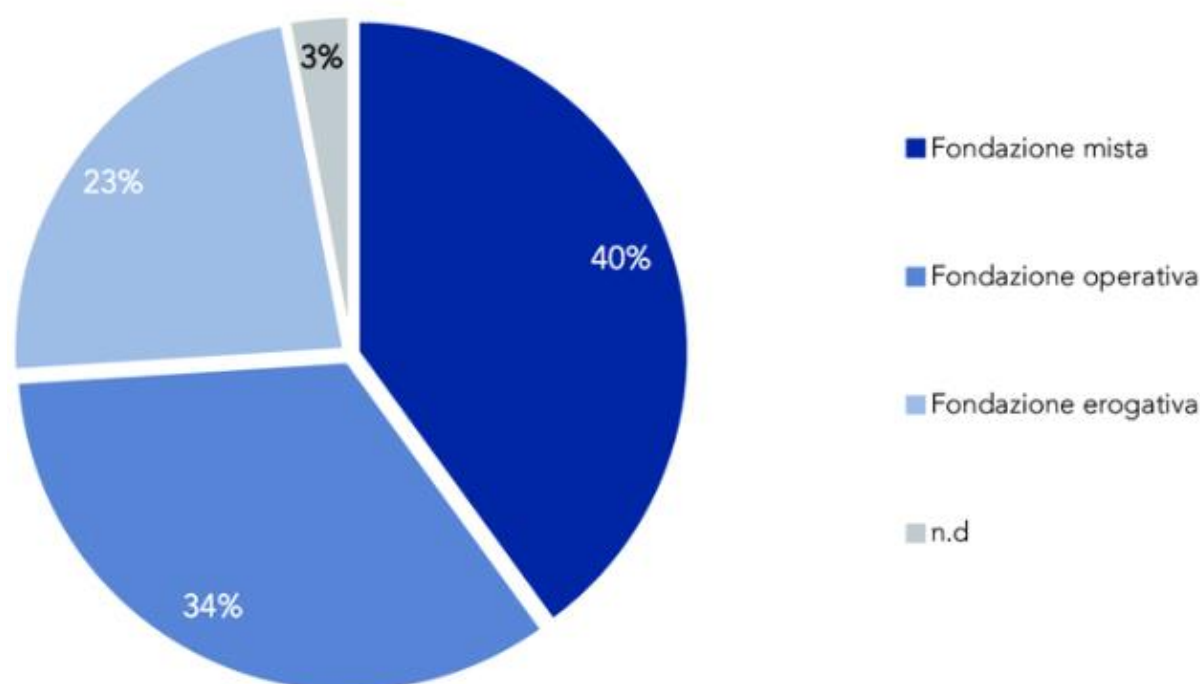


Quello delle fondazioni e della filantropia è quindi un settore recente e in forte crescita negli ultimi anni in tutto il mondo, soprattutto in Asia e Africa, due continenti in costante sviluppo con molte opportunità e che attualmente presentano molte problematiche sociali che ormai il mondo occidentale affronta già da tempo.

In Italia i risultati ottenuti dalla ricerca del 2005 condotta dall'Istat sono in linea con quanto emerge dall'indagine appena citata. Tramite la tabella sottostante ricavata da questa ricerca possiamo infatti vedere come il numero delle fondazioni in Italia continui ad aumentare anno dopo anno in maniera esponenziale; si può inoltre osservare come siano ripartite territorialmente.

	Periodi di costituzione				Totale
	Prima del 1976	1976-1985	1986-1995	1996-2005	
<b>RIPARTIZIONI TERRITORIALI</b>					
Nord-ovest	236	146	368	1.337	2.087
Nord-est	186	78	247	467	978
Centro	151	123	210	467	951
Mezzogiorno	118	161	121	304	704
<b>Italia</b>	<b>691</b>	<b>508</b>	<b>946</b>	<b>2.575</b>	<b>4.720</b>

Il presente elaborato ha un'impostazione indirizzata al futuro in tutti i temi che affronta; in questo paragrafo come ultimo dato si vuole far notare come siano suddivise le fondazioni d'impresa in base alla loro tipologia. Il grafico evidenzia come in Italia la fondazione mista sembra essere quella più diffusa.



## 2.2 Identificazione

L'identità di una fondazione è la percezione che le persone hanno di questa, è ciò che la differenzia da un'altra e che la fa posizionare in un determinato spazio nella mente di chi ne prende conoscenza. Il concetto che sta alla base di questa rappresentazione immaginaria è costituito da elementi materiali e immateriali, come ad esempio loghi, valori, filosofie, azioni, relazioni ecc. Molto importante è infatti che questa identificazione sia chiara, concreta e forte, così da provocare vantaggi economici e reputazionali atti a perseguire lo scopo della fondazione. Le fondazioni che svolgono al meglio questa attività riescono ad entrare nella vita di alcuni individui, richiamando i medesimi valori in cui si identificano, a tal punto da assumere per questi un vero e proprio stile di vita. Questa attività che può inizialmente sembrare banale deve essere fatta prestando la miglior attenzione possibile, dal momento che

le informazioni sono visibili a tutti e *la società civile e le comunità sono sempre più attente al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, oltre che alle tematiche ecologiche e ambientali* (Tunisini, Ferrucci e Pencarelli, 2020).

Nei seguenti due paragrafi ci soffermeremo sull'importanza che hanno vision, mission, valori e partner di una fondazione.

### 2.2.1 Vision, mission e valori

Questi tre concetti sono gli elementi fondamentali dell'identificazione di una fondazione. Una fondazione infatti dovrebbe averli e soprattutto renderli noti a tutti, sia a persone esterne che interne.

La *vision* identifica l'idea di chi la fonda, indicando il contesto in cui intende operare in futuro, le aspirazioni e gli ideali che intende seguire. Serve a far capire la sua ragione esistenziale, per cui -affinché la vision di una fondazione sia efficace- deve essere ben definita, esplicita e condivisa.

La *mission* descrive cosa e come fare per raggiungere determinati obiettivi; a differenza della vision agisce nel presente, è una guida operativa nell'immediato e non può essere modificata. Serve a differenziarsi e deve essere facilmente ricordabile e riproducibile.

I *valori* sono dei principi cardine chiaramente dichiarati dalla fondazione in base alle sue vision e mission: vengono spesso definiti come il DNA della fondazione. Sono facilmente riconoscibili nel codice etico e guidano le scelte della fondazione. Sono l'elemento più importante per la creazione di relazioni.

### 2.2.2 Partner

Per le fondazioni di oggi è fondamentale instaurare delle relazioni trasparenti e durature con altri enti privati e pubblici in un'ottica di reciproca crescita e di valori condivisi. I partner devono condividere almeno in parte valori, filosofie e scopi anche perché hanno un ruolo importante nell'immagine della fondazione. Solamente reputazione e credibilità possono infatti portare un certo individuo a decidere o meno di esprimere il suo senso di responsabilità sociale tramite la fondazione stessa. Stringere delle partnership adeguate porta a numerosi vantaggi, come ad esempio farsi conoscere di più, posizionarsi meglio, condividere spese di marketing e avere accesso a competenze che magari la fondazione non ha al suo interno. Una fondazione efficiente ed efficace necessita quindi di relazioni e collaborazioni appropriate visibili a tutti.

## 2.3 Componenti

Recentemente le fondazioni trovandosi in un ambiente complesso e dinamico cercano sempre di più di assumere un orientamento aziendale; ecco quindi che a prescindere dalle loro dimensioni devono essere costituite da governance, struttura organizzativa e da uno specifico personale.

Questo orientamento aziendale è visibile soprattutto nella direzione di una fondazione: *dirigere ed 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, 2013).

### 2.3.1 Governance

Gli organi di governo di una fondazione devono essere individuati nel proprio statuto. Solitamente è sempre presente un organo di amministrazione con il sostegno di altri organi, come quelli di controllo e di indirizzo. Tralasciando gli specifici ruoli e organi che cambiano da fondazione a fondazione, nel mondo del non-profit la governance ha il compito di svolgere delle principali e medesime attività. Tra le principali attività di amministrazione ci sono: controllare che l'attività svolta dalla fondazione sia in linea con il suo scopo e la sua identificazione; gestire e supportare relazioni con altri enti; assicurarsi il rispetto delle leggi e dello statuto; approvare il bilancio e gestire il patrimonio correttamente; adottare una prospettiva più strategica e deterministica così da aumentare l'efficacia; modificare codice etico e statuto; valutare e gestire i rischi; valutare i risultati.

### 2.3.2 Struttura Organizzativa

La struttura organizzativa definisce la divisione interna del lavoro nella fondazione: serve a organizzarla in base agli obiettivi e può essere quindi molto differente da fondazione a fondazione. Solitamente viene rappresentata sotto forma di organigramma e funge da orientamento per l'adempimento di compiti e procedure. Una fondazione efficiente deve possedere una struttura organizzativa chiara e trasparente, senza creare confusione e conflitti di responsabilità che a loro volta causano mancanza di coordinamento e lentezza nei processi decisionali. La struttura organizzativa di una fondazione nel mondo non-profit, un mondo imprevedibile e dinamico, deve avere una forte capacità di cambiamento e adattamento continui. Serve soprattutto come ausilio per orientarsi al suo interno e nel trasmettere un senso di soddisfazione e sicurezza a chi è già un dipendente o a quelli potenziali.

### 2.3.3 Personale

Le persone che lavorano all'interno di una fondazione devono credere nei suoi obiettivi e nelle cause sociali di cui si occupa. La maggior parte delle fondazioni presta più attenzione a personale con determinate caratteristiche ben più profonde di quelle tecniche, caratteristiche personali e personologiche con competenze trasversali che fanno parte dei tratti distintivi dell'individuo. Avere dei dipendenti in linea con la sua mission ha quindi molta più importanza che in un'azienda. Ovviamente ruoli amministrativi e/o di elevata responsabilità devono avere competenze ed esperienze relative al settore e al territorio in cui la fondazione opera, sapendo interpretare i bisogni economici, sociali e culturali presenti.

## 2.4 Intervento

Ogni fondazione interviene in un certo settore e utilizza un certo modello di intervento. Le informazioni generali relative al settore e alle modalità di intervento devono essere visibili a tutti e seguire i principi della fondazione.

### 2.4.1 Settore

Una fondazione per aiutare a far trasparire al meglio all'esterno ciò di cui si occupa deve obbligatoriamente dichiarare i settori in cui è presente. Sono numerosi gli obiettivi e i possibili settori in cui una fondazione decide di intervenire, a livello globale la maggior parte degli enti non-profit cerca di seguire 17 obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dall' ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) nel 2015. In Italia, ad esempio, delle 6220 fondazioni esistenti nel 2011 il 71% circa faceva parte di soli tre settori (Dati in tabella, Istat, 2011).

SETTORE	NUMERO FONDAZIONI
Istruzione e ricerca	1708
Assistenza sociale e protezione civile	1188
Cultura, sport e ricreazione	1524
TOTALE	4420

### 2.4.2 Modello

Per quanto riguarda il modello di intervento, la fondazione stessa dovrebbe dichiarare metodi e criteri che utilizza nella realizzazione dei progetti che intende sviluppare. Un intervento chiaro e efficace deve essere multifase e capace di affrontare diverse criticità sociali. Un modello d'intervento in grado di rispondere a queste caratteristiche è quello riportato di

seguito composto da quattro principali attività preso in considerazione nell' *indagine sull'azione di governo e le attività di supporto alla filantropia strategica nelle fondazioni italiane* (Boesso, 2015):

1. Selezionare beneficiari meritevoli;
2. Mobilitare risorse aggiuntive;
3. Condividere buone prassi operative;
4. Divulgare modelli d'intervento di successo o le ragioni del fallimento.

Tramite queste quattro attività e le ulteriori informazioni presenti nel capitolo secondo possiamo quindi definire qui di seguito un modello d'intervento ideale utile all'analisi che verrà fatta nel seguente capitolo.

1. Definizione e selezione delle migliori proposte e dei partner più affidabili
2. Promozione al fine di raccogliere contributi e fondi
3. Supporto e monitoraggio dei beneficiari
4. Divulgare successi e fallimenti in modo da migliorare la scala di intervento

## 2.5 Progetto e performance

I progetti conclusi e in sviluppo dovrebbero essere raccontati all'esterno, con ad esempio semplici informazioni sul sito internet, con foto e video sui social o con email automatiche tramite l'iscrizione alla newsletter. Nella maggior parte dei casi i progetti più seri e con i migliori risultati sono quelli in cui la fondazione presta molta attenzione nella promozione e nel cercare di dare maggiori informazioni possibili. Ogni singolo progetto deve poter essere valutato in modo trasparente mettendo a confronto gli obiettivi e i risultati iniziali.

Le performance in una fondazione riguardano il suo livello di efficienza, per misurarlo è necessario basarsi su degli indicatori (KPI) relativi alle sue prestazioni. Questi indicatori solitamente riguardano aspetti strategici, gestionali, operativi e di risultato. Per il controllo dell'efficienza è quindi opportuno che la fondazione utilizzi degli indicatori.

## 2.6 Impatto effettivo

Il cambiamento sociale dell'intervento di una fondazione deve essere concreto e tangibile. Il miglioramento e i beneficiari che esso comporta devono essere facilmente individuabili. Misurare l'impatto sociale di un certo progetto è complicato; è possibile solo utilizzando una visione a lungo termine. Un grande aiuto nella misurazione di questo può essere dato dai feedback dei beneficiari o da delle indagini mirate relative alla condizione precedente e successiva all'intervento. Questa fase è fondamentale e aiuta la fondazione a comprendere

l'efficacia della sua partecipazione. Nel contesto di oggi tutto ciò che è locale diventa globale, ciò che accade in un paese ha impatto su tutti.

## 2.7 Tabella

Le tabelle sottostanti schematizzano ciò che è stato detto in questo capitolo; sono divise a seconda degli argomenti affrontati e dell'analisi che seguirà nel prossimo capitolo. Nello specifico sintetizzano gli elementi chiave di una fondazione di oggi per potersi definire efficiente ed efficace.

<b>IDENTIFICAZIONE</b>	
<i>Vision</i>	Identifica l'idea del fondatore, deve essere definita, esplicita e condivisa
<i>Mission</i>	Cosa e come fare per raggiungere determinati obiettivi; deve essere facilmente ricordabile e riproducibile
<i>Valori</i>	Principi cardine, devono essere chiaramente dichiarati
<i>Partner</i>	La fondazione deve instaurare delle relazioni trasparenti e durature con altri enti

<b>COMPONENTI</b>	
<i>Governance</i>	Deve avere un organo di amministrazione con il sostegno di altri organi e essere in grado di svolgere le principali attività di amministrazione
<i>Struttura organizzativa</i>	Deve essere chiara, trasparente e avere forti capacità di cambiamento e adattamento continui
<i>Personale</i>	In linea con lo scopo, deve avere determinate caratteristiche personali e competenze ed esperienze relative al settore e al territorio in cui si opera

<b>INTERVENTO</b>	
<i>Settore</i>	Deve dichiarare i settori in cui è presente
<i>Modello</i>	<p>I metodi e criteri che utilizza devono essere dichiarati. Un modello chiaro e efficace deve essere multifase e in grado di affrontare diverse criticità sociali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione e selezione delle migliori proposte e dei partner più affidabili</li> <li>- Promozione al fine di raccogliere contributi e fondi</li> <li>- Supporto e monitoraggio dei beneficiari</li> <li>- Divulgare successi e fallimenti in modo da migliorare la scala di intervento</li> </ul>

<b>PROGETTO E PERFORMANCE</b>	
<i>Progetto</i>	Visibilità di informazioni di progetti conclusi e in sviluppo con relativi obiettivi e risultati per ogni singolo progetto
<i>Performance</i>	Deve avere indicatori (KPI) relativi alle prestazioni riguardanti aspetti strategici, gestionali, operativi e di risultato

<b>IMPATTO EFFETTIVO</b>	
<i>Misurazione</i>	Il cambiamento sociale deve essere concreto e tangibile tramite ad esempio feedback o indagini mirate relative alla condizione precedente e successiva all'intervento



## CAPITOLO TERZO: *ANALISI*

In questo capitolo verrà presentata in una prima e sintetica fase la fondazione AVSI, con alcune informazioni generali: tale fase serve a introdurre questa grande fondazione italiana che sarà oggetto di analisi. Si procederà poi, in una seconda fase, a valutare la presenza o meno in AVSI di ciascun elemento presente nella tabella riportata alla fine del capitolo secondo. Più nello specifico, verrà analizzato se l'elemento preso in considerazione dalla tabella basata sulla teoria del capitolo secondo sia in linea o meno e se esso sia simile, migliore, peggiore o diverso che in AVSI.

### 3.1 AVSI

Trattandosi AVSI di una grande fondazione, qualora non venga dichiarata la fonte, per le informazioni si fa riferimento al sito web di AVSI indicato in sitografia.

Avsi è un'organizzazione non-profit nata a Cesena nel 1972 che si occupa di realizzare progetti di cooperazione allo sviluppo e aiuto umanitario in 39 paesi, inclusa l'Italia. Il suo staff è composto da circa 2200 persone e solo in Italia dispone di una rete di più di 2000 volontari. I settori cui presta particolare attenzione sono quelli volti all'educazione e alla valorizzazione della dignità di ogni persona.

### 3.2 Analisi

IDENTIFICAZIONE	
<i>Vision</i>	Identifica l'idea del fondatore, deve essere definita, esplicita e condivisa
<i>Mission</i>	Cosa e come fare per raggiungere determinati obiettivi; deve essere facilmente ricordabile e riproducibile
<i>Valori</i>	Principi cardine, devono essere chiaramente dichiarati
<i>Partner</i>	La fondazione deve instaurare delle relazioni trasparenti e durature con altri enti

*Vision*: in linea; simile. Nella prima pagina del sito AVSI troviamo la sua vision così definita: "Lavoriamo per un mondo in cui ogni persona sia protagonista dello sviluppo integrale suo e della sua comunità, anche in contesti di emergenza.". Vengono anche citati gli enti fondatori

di questa fondazione che sono 34. Tramite la vision di AVSI è possibile quindi capire la sua ragione esistenziale; un punto però possibilmente critico e complesso da controllare è il fatto che essendoci 34 enti fondatori è difficile che abbiano tutti una stessa idea esplicita e condivisa.

Mission: in linea; migliore. AVSI fonda i suoi progetti su un'attenzione preferenziale per l'educazione intesa come accompagnamento della persona alla scoperta di sé e al riconoscimento dell'altro come un bene. Tale consapevolezza esercita un impatto capace di generare un cambiamento positivo; la mission è quindi facilmente ricordabile e riproducibile per ogni soggetto coinvolto nei progetti che AVSI affronta. In maniera concreta per quanto riguarda cosa e come fare, accanto alla mission sono presenti i criteri che AVSI segue per ogni progetto.

## Metodo

Per realizzare i progetti AVSI opera secondo questi criteri:

- **Partire dal valore della persona**, mai definita dalle circostanze in cui vive.
- **Considerare la persona** sempre nel suo contesto familiare e comunitario.
- **Fare con**: accompagnare e lasciarsi accompagnare, riconoscendo che tutti abbiamo bin comune la stessa esperienza umana.
- **Coinvolgere gli stakeholder**: favorire il concorso di tutti, beneficiari, operatori, partner, donatori, settore privato.
- **Imparare dall'esperienza** e capitalizzare le lezioni apprese.

In comune alla mission AVSI rende quindi visibile in maniera chiara e ben definita anche un metodo composto dai criteri che adotta.

Valori: in linea; simile. I valori vengono definiti da AVSI come delle dimensioni di leadership rappresentate da un albero. Sono capacità, competenze e comportamenti che caratterizzano l'agire di AVSI; esse vengono adottate da tutto il suo staff indipendentemente dal Paese in cui ci si trova. Queste dimensioni sono sei: fiducia (alla base di tutto); generare soggetti; vitalità; comunicazione; fare nessi; fascino. Dai valori di AVSI derivano dei principi etici generali presentati nel suo codice etico: onestà; lealtà; correttezza; solidarietà; non discriminazione; trasparenza; responsabilità.

Partner: in linea; simile. I partner di AVSI sono 2816 e così suddivisi: 786 OSC (Organizzazioni della Società Civile), 968 imprese locali e 1062 autorità locali. Sul sito c'è anche una lista visibile a tutti contenente i principali donatori e partner. AVSI è sempre in cerca ogni giorno di nuovi partner e collaborazioni diverse in modo trasparente e duraturo. “Con la collaborazione di aziende, fondazioni e grandi donatori aiutiamo migliaia di persone a cambiare in meglio la loro vita.”

<b>COMPONENTI</b>	
<i>Governance</i>	Deve avere un organo di amministrazione con il sostegno di altri organi e essere in grado di svolgere le principali attività di amministrazione
<i>Struttura organizzativa</i>	Deve essere chiara, trasparente e avere forti capacità di cambiamento e adattamento continui
<i>Personale</i>	In linea con lo scopo, deve avere determinate caratteristiche personali e competenze ed esperienze relative al settore e al territorio in cui si opera

Governance: in linea; simile. La governance di AVSI è composta da 7 organi che svolgono specifiche attività:

- *Assemblea dei Fondatori* (34 enti e 11 persone fisiche): approva e definisce gli indirizzi di massima e le Linee guida dell'attività della Fondazione proposti dal Consiglio di Amministrazione; valuta i risultati raggiunti dalla Fondazione; delibera eventuali modifiche allo Statuto; attribuisce a terzi la qualità di Fondatore e di Partecipante; approva e modifica il Codice etico della Fondazione.
- *Collegio dei Partecipanti* (1 ente e 91 persone fisiche): si riunisce almeno una volta all'anno, formula pareri e proposte non vincolanti sulle attività e sui programmi della Fondazione.
- *Consiglio di Amministrazione* (7 membri): sottopone all'Assemblea dei Fondatori una relazione annuale contenente proposte in ordine agli indirizzi di massima e alle linee guida principali dell'attività della Fondazione e ai relativi obiettivi e programmi;

predispone il bilancio preventivo e quello consuntivo, nonché il Bilancio Sociale ove necessario; propone all'Assemblea dei Fondatori eventuali modifiche statutarie; nomina tra i suoi membri il Presidente, il Vice Presidente e il Segretario Generale; svolge tutti gli ulteriori compiti attribuiti al Consiglio di Amministrazione dallo Statuto e dall'Assemblea dei Fondatori.

- *Presidente*: rappresenta la Fondazione di fronte ai terzi e in giudizio; cura le relazioni con istituzioni, imprese, enti pubblici e privati, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e di sostegno alle iniziative della Fondazione.
- *Vice presidente*: sostituisce il Presidente in caso di assenza o di impedimento ed esercita le funzioni e i poteri a lui delegati dal Consiglio di Amministrazione.
- *Segretario generale*: cura la promozione e il coordinamento delle attività della Fondazione; cura l'elaborazione di sistemi, di criteri operativi e di mezzi di comunicazione volti alla promozione e allo sviluppo della Fondazione.
- *Collegio dei Revisori*: vigila sulla gestione finanziaria della Fondazione; vigila sulla conformità alla legge e allo Statuto.

In linea con la teoria del capitolo secondo la governance è composta da un organo di amministrazione (in questo caso il *Consiglio di Amministrazione*) e da altri organi che gli forniscono sostegno per le attività amministrative. Le attività di ogni organo sono ben definite e chiare, senza lasciare spazio a dubbi o incomprensioni.

Struttura organizzativa: in linea; migliore. AVSI ha una struttura organizzata in modo decentrato per aree geografiche su quattro livelli:

- *Executive area*: presidia i processi di definizione delle linee strategiche e l'insieme di informazioni utili a rendere i comportamenti desiderati in linea e coerenti con i valori dell'organizzazione, nonché conformi a elevati standard di qualità;
- *HQ back functions*: presidiano i processi principali a supporto dell'headquarters, dei Paesi e del posizionamento dell'organizzazione;
- *HQ front functions*: presidiano i processi di raccolta fondi per il finanziamento dei progetti implementandoli e gestendoli;
- *Decentralized organizational structure*: presidia i processi di gestione e implementazione dei progetti in dialogo sistematico con la sede centrale.

Questa struttura è rappresentata anche tramite un organigramma; essendo decentralizzata e quindi dinamica, dispone di forti capacità di cambiamento e adattamento. Come in linea con la teoria del capitolo secondo, dal momento che è relativamente semplice, funge anche da

ausilio per avere un quadro generale e orientarsi al suo interno. Oltre a queste caratteristiche AVSI descrive il suo scopo: “Tale struttura ha lo scopo di garantire capillarità di azione e di mantenere una visione unitaria strategica e operativa, salvaguardando le specificità locali.”. Questo tipo di struttura organizzativa è quindi molto efficiente nel coordinare attività differenti trasmettendo anche un senso di sicurezza grazie ad una visione comune a tutti.

*Personale:* non in linea; diverso. A differenza della teoria in cui veniva sostenuto che è necessario che il personale abbia determinate caratteristiche o esperienze, AVSI cerca di far passare il messaggio che qualsiasi persona può lavorare al suo interno, che “con AVSI avrai l’occasione di aiutare le persone a scoprire il proprio valore e di crescere insieme a loro”. Questo metodo innovativo riesce ad attrarre numerosi e potenziali dipendenti facendo cogliere loro a pieno fin da subito la sua vision.

<b>INTERVENTO</b>	
<i>Settore</i>	Deve dichiarare i settori in cui è presente
<i>Modello</i>	<p>I metodi e criteri che utilizza devono essere dichiarati. Un modello chiaro e efficace deve essere multifase e in grado di affrontare diverse criticità sociali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione e selezione delle migliori proposte e dei partner più affidabili</li> <li>- Promozione al fine di raccogliere contributi e fondi</li> <li>- Supporto e monitoraggio dei beneficiari</li> <li>- Divulgazione di successi e fallimenti in modo da migliorare la scala di intervento</li> </ul>

*Settore:* in linea; migliore. L’azione di AVSI riguarda diversi settori di attività e ambiti di intervento. I settori di attività sono: educazione; agricoltura e sicurezza alimentare; protezione dell’infanzia; energia; ambiente; rafforzamento economico, livelihood, formazione e lavoro; nutrizione; città sostenibili; diritti umani, democrazia e pace; salute; acqua e igiene. Gli ambiti di intervento sono: cambiamento climatico; empowerment femminile; migrazioni; emergenza. La fondazione, oltre che ad elencare settori ed ambiti in cui interviene, fornisce precise informazioni riguardanti ognuno di questi. Ad esempio, prendendo in considerazione l’educazione, indica:

- Dei dati relativi al settore:



**Settore**  
Educazione



**74**  
Progetti



**22**  
Paesi



**920.894**  
Beneficiari diretti

- Tre sfide: Un livello di accessibilità alle strutture scolastiche ancora troppo basso e non inclusivo, scarsi risultati di apprendimento e l'intensificarsi di situazioni di crisi e conflitti.
- Due obiettivi: garantire l'accesso all'istruzione ai bambini che non possono accedervi e migliorare i risultati dell'apprendimento, in modo che le scuole siano luoghi che preparino veramente alle sfide professionali e umane del mondo di oggi.

Questo aiuta molto a far trasparire al meglio all'esterno ciò di cui AVSI si occupa, in maniera precisa ed efficace. L'unico rischio in questo caso in cui una fondazione si potrebbe ritrovare è l'organizzazione e lo sviluppo dei progetti. Operare in così tanti settori e ambiti risulta complicato, avere delle idee chiare è fondamentale, è quindi necessario possedere ottime governance e struttura organizzativa. Nel caso specifico, come già analizzato, AVSI dispone di queste due prerogative ed è quindi in grado di svolgere il suo intervento al meglio.

Modello: in linea; simile. Come già visto, i criteri che AVSI utilizza per ogni progetto sono ben definiti assieme alla sua mission. Le quattro attività del modello di intervento vengono svolte da AVSI e sono qui riassunte:

- Definizione e selezione delle migliori proposte e dei partner più affidabili: Parte di questa attività è svolta dal presidente di AVSI che si occupa della cura delle relazioni con altri enti. Nel suo codice etico viene indicato che la scelta dei Partner (enti o associazioni) per la realizzazione di attività condivise, è improntata e si ispira alla condivisione degli stessi principi etici contenuti nel Codice Etico della Fondazione.
- Promozione al fine di raccogliere contributi e fondi: Questa attività è in parte svolta dal segretario generale che si occupa di promozione e coordinamento delle attività. AVSI promuove i suoi progetti principalmente tramite il suo sito web e i social (in linea con quanto riportato nel capitolo primo, dove veniva notato come i social siano il canale più utilizzato per la promozione e la raccolta fondi). Sul suo sito è possibile vedere nella pagina dedicata al sostegno dei progetti le raccolte fondi attive. All'interno di ogni progetto viene descritta in maniera concreta in che modo tramite AVSI si riesce a sostenerlo. Ad esempio nel progetto: "Italia. Con le famiglie italiane impoverite dalla crisi", indica in termini monetari che tipo di aiuto si va a dare:

## Cosa puoi fare tu

- Con **50 €** contribuisce al pagamento delle bollette per una famiglia
- Con **200 €** contribuisce a pagare un mese di affitto per una famiglia
- Con **1.000 €** contribuisce a pagare l'affitto e le bollette per 10 famiglie
- Con una **donazione continuativa**, anche di piccolo taglio, puoi sostenere una famiglia in difficoltà nei suoi bisogni quotidiani

Tra i principali social che AVSI utilizza troviamo: Instagram, Facebook, LinkedIn e Twitter. Questi rappresentano un vero e proprio punto di contatto con i giovani, in quanto - a prescindere dal fatto che diano un contributo o meno, - fa conoscere loro i temi e le problematiche sociali attuali. Nel Bilancio Sociale (2021) della fondazione, disponibile sul sito di AVSI, è possibile notare la sua chiarezza e trasparenza relative alle raccolte fondi e di come ogni euro ricavato dalle donazioni venga utilizzato.

## Come AVSI usa il tuo euro



- **91,63 centesimi**  
sono destinati ai progetti
- **6,79 centesimi**  
coprono i costi della struttura
- **1,20 centesimi**  
servono a raccogliere i fondi per i progetti
- **0,38 centesimi**  
servono per attività funzionali a progetti di sviluppo (attività accessorie, studi, consulenze)

- Supporto e monitoraggio dei beneficiari: I beneficiari in AVSI devono essere pienamente informati sui principi etici a cui si ispirano collaboratori e partner e sulle risorse impiegate nelle attività che li vedono coinvolti. Nella selezione dei beneficiari AVSI promuove il più possibile un approccio partecipativo, affinché essi abbiano la possibilità di comprendere pienamente le tematiche affrontate, le ragioni e i criteri applicati, gli effetti sulla loro vita e vi possano contribuire da protagonisti.
- Divulgare successi e fallimenti in modo da migliorare la scala di intervento: Ogni anno viene rappresentata la percentuale dei progetti raggiunti o parzialmente raggiunti. Nel sito web è possibile visualizzare i progetti con i relativi benefici e successi facilmente riscontrabili dopo il suo operato.

<b>PROGETTO E PERFORMANCE</b>	
<i>Progetto</i>	Visibilità di informazioni di progetti conclusi e in sviluppo con relativi obiettivi e risultati per ogni singolo progetto
<i>Performance</i>	Deve avere indicatori (KPI) relativi alle prestazioni riguardanti aspetti strategici, gestionali, operativi e di risultato

Progetto: in linea; simile. Tramite la sezione di ricerca nel sito web è possibile visualizzare gli articoli relativi a progetti in sviluppo e conclusi con le loro informazioni. Per ogni progetto nuovo o in sviluppo viene definita la situazione presa in considerazione e come Avsi è già intervenuta o è intenzionata a intervenire. Un esempio è l'articolo: "Beirut, due anni dopo l'esplosione" del 4 agosto 2022 dove vengono raccontati: la situazione a Beirut il 4 agosto 2020 a seguito dell'esplosione di un deposito nel porto, il rapido soccorso alle famiglie con la raccolta fondi lanciata da AVSI con #LoveBeirut, l'intenzione di aiutare ancora tramite il progetto ReViVe; da ultimo viene riportata la testimonianza di Tatiana Saleh (una ragazza del posto) circa l'impatto effettivo avuto finora grazie ad AVSI.

Performance: in linea; migliore. All'interno del Bilancio Sociale del 2021 di AVSI vengono individuati alcuni indicatori chiave di prestazione con lo scopo di indicare i fattori critici di successo per ogni ambito di intervento. Questi indicatori sono di tipo strategico, gestionale, operativo, di processo e di risultato relativamente ad amministrazione, risorse umane, esecuzione dei programmi, comunicazione, azione degli organi di governance e di controllo; mentre la misurazione viene effettuata in relazione a obiettivi prefissati, in termini assoluti o in relazione all'anno precedente. A migliorare l'efficienza dell'azione di AVSI oltre a questi indicatori è presente anche un sistema di Enterprise Risk Management tramite il quale vengono individuati, valutati e classificati in modo omogeneo i rischi rilevanti. Il sistema serve prevalentemente a supportare nelle scelte strategiche e decisionali.

<b>IMPATTO EFFETTIVO</b>	
<i>Misurazione</i>	Il cambiamento sociale deve essere concreto e tangibile tramite ad esempio feedback o indagini mirate relative alla condizione precedente e successiva all'intervento

Misurazione: in linea; simile. Come già detto prima, tramite gli articoli disponibili nel sito di AVSI, è possibile visionare l'impatto effettivo di ogni progetto e in alcuni casi dei feedback



dei beneficiari di questi interventi. Il sito web dispone anche di una sezione dedicata all'impatto e ai risultati. In questa sezione viene rappresentato per primo il contributo dei progetti di AVSI agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite, indicando per ogni obiettivo il numero di progetti sostenuti. Vengono poi presentate le percentuali relative ai risultati di ogni progetto, nel caso del 2021: 60% risultati previsti o superati; 34% risultati quasi totalmente raggiunti; 6% risultati previsti parzialmente raggiunti. Infine sono presenti alcuni risultati esemplificativi riguardanti il numero di beneficiari per ogni tematica; alcuni dati sono visibili nella tabella qui di seguito.

<b>Output</b>	<b>Num. beneficiari</b>
Persone che hanno trovato lavoro/avviato attività di sussistenza	<b>79.813</b>
Persone che hanno incrementato il loro reddito/migliorato i loro mezzi di sussistenza	<b>262.378</b>
Persone che hanno completato un anno scolastico (scuola formale; attività educativa/formativa) o la transizione dall'educazione informale all'educazione formale	<b>319.845</b>
Persone in condizione di immediato pericolo di vita che hanno recuperato una condizione di relativa stabilità	<b>81.254</b>
Persone che hanno migliorato il proprio stato di salute	<b>5.552.597</b>
Persone che hanno incrementato la propria consapevolezza e autostima	<b>5.012.497</b>

Si può notare quindi che il miglioramento e i beneficiari sono facilmente individuabili. Misurare l'impatto sociale è possibile anche perché AVSI in alcuni casi utilizza una visione rivolta al lungo termine che la aiuta a comprendere l'efficacia della sua partecipazione.

## CONCLUSIONE

L'intento dell'elaborato è stato quello di porre l'attenzione su come le grandi fondazioni e il mondo non-profit in generale cercano di far fronte in maniera sempre più innovativa alla presenza di problematiche costantemente più complesse. Si è notato come il mondo del non-profit sia in forte crescita negli ultimi anni, soprattutto grazie alla disponibilità di infinite informazioni che hanno suscitato maggior interesse nelle persone relativamente ad alcuni temi sociali, culturali ed economici. Tramite l'analisi del capitolo terzo è stato possibile constatare come una grande fondazione italiana quale AVSI sia così ben strutturata e intervenga per affrontare le questioni umanitarie di oggi. Affiancare alla mission della fondazione un metodo contenente chiari criteri, attuare politiche di reclutamento del personale volte in primis al beneficio di quest'ultimo, avere una struttura organizzativa dinamica con lo scopo di garantire capillarità di azione e di mantenere una visione unitaria strategica e operativa, salvaguardando le specificità locali, sono solo alcune delle ingegnosità che caratterizzano questa fondazione all'avanguardia e che la posizionano tra i primi candidati a guidare lo sviluppo del mondo non-profit di domani. Grazie anche all'analisi del capitolo terzo possiamo sicuramente dire che nei prossimi anni si vedrà sempre di più l'interessamento di tutti, soprattutto in termini di efficacia, rappresentando risultati concreti ed impatti effettivi, agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite che ormai è sempre più vicina. Un ulteriore tema che probabilmente verrà affrontato nei prossimi anni almeno qui in Italia sarà quello di concepire che, le sempre maggiori trasparenza, chiarezza, fiducia e sostituzione dello Stato nello svolgimento di alcuni dei suoi compiti, tenderanno a mettere sullo stesso piano enti non-profit, amministrazioni comunali, provinciali ecc... Questo tema lo possiamo trovare anche nell'analisi tra terzo settore e politica del segretario generale di AVSI Giampaolo Silvestri pubblicata recentemente sul *Corriere della Sera* in cui scrive: "Una rivoluzione copernicana: oggi un esponente del terzo settore, un'associazione che si occupa di disabilità così come una ong internazionale che fa cooperazione allo sviluppo, solo per citare due tra i mille casi, rappresentano l'interesse pubblico tanto quanto un'amministrazione comunale o un ministero." (Silvestri, 2022). Il mondo delle fondazioni non-profit svolgerà quindi sempre più ruoli rilevanti nel sostegno di luoghi e persone, nel collegare flussi privati, pubblici e imprenditoriali e nel portare il mondo della filantropia verso una maggiore professionalità, dinamicità e trasparenza puntando sul concreto raggiungimento di obiettivi e l'impiego delle risorse in modo efficace ed efficiente.

## BIBLIOGRAFIA

- BOESSO G. E CERBIONI F., 2015. Indagine sull'azione di governo e le attività di supporto alla filantropia strategica nelle fondazioni italiane.
- BOESSO G. E CERBIONI F., 2013. La governance delle fondazioni: leader al servizio della filantropia. 1° ed. Milano: McGraw-Hill.
- ISTAT, 2011. 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit.
- ISTAT, 2005. Le fondazioni in Italia.
- PAULA D. JOHNSON, 2018. Global Philanthropy Report: Perspectives on the global foundation sector.
- RIZZINI, MAINI E DE GREGORIO, 2019. Le fondazioni di impresa in Italia.
- TUNISINI, FERRUCCI E PENCARELLI, 2020. Economia e management delle imprese, Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. Hoepli.

# SITOGRAFIA

- COCA-COLA. Coca-cola sostiene croce rossa italiana e chi è in prima linea nel gestire l'emergenza sanitaria in italia. Disponibile su <<https://www.coca-colaitalia.it/italia/sostegno-croce-rossa-covid-19>> [22/08/2022]
- DIZIONARIO GIURIDICO ONLINE BROCARDI. Fondazione. Disponibile su <<https://www.brocardi.it/dizionario/617.html>> [22/08/2022]
- ENCICLOPEDIA ONLINE TRECCANI. Filantropia. Disponibile su <<https://www.treccani.it/enciclopedia/filantropia/>> [22/08/2022]
- FORBES STAFF, 2015. 2015 Index Reveals Philanthropy Is Growing Worldwide, Particularly In Europe. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/forbespr/2015/02/26/2015-index-reveals-philanthropy-is-growing-worldwide-particularly-in-europe/?sh=15af7b4216e4>> [22/08/2022].
- GIANPAOLO SILVESTRI, 23 agosto 2022. Terzo settore: la politica prenda atto del suo nuovo ruolo da protagonista. CORRIERE DELLA SERA. Disponibile su <[https://www.corriere.it/opinioni/22\\_agosto\\_23/terzo-settore-politica-prenda-atto-suo-nuovo-ruolo-protagonista-c664dc6c-223e-11ed-bca3-87e269fdfa32.shtml?refresh\\_ce](https://www.corriere.it/opinioni/22_agosto_23/terzo-settore-politica-prenda-atto-suo-nuovo-ruolo-protagonista-c664dc6c-223e-11ed-bca3-87e269fdfa32.shtml?refresh_ce)> [24/08/2022]
- RAFFAELLA, 2019. Filantropia, dalle origini del termine ad oggi: definizione, storia e curiosità. Disponibile su <<https://www.thewebcoffee.net/2019/01/04/filantropia/>> [22/08/2022]
- SITO AVSI. Disponibile su <<https://www.avsi.org/>> [22/08/2022]