

# RICERCA Business 2019 for the common good

## Corporate Giving in Italy

L'indagine quantitativa e qualitativa  
sulla filantropia aziendale in Italia.  
Così il dono diventa espressione  
dell'impegno strategico delle imprese  
a favore del bene comune

# Dynamo Academy

## DYNAMO ACADEMY

Impresa sociale, propone alle aziende dal 2010 un approccio personalizzato alla filantropia di impresa, attraverso programmi esperienziali, consulenza e formazione, orientati a favorire e diffondere il contributo del mondo corporate al Bene Comune (Business for the Common Good), nel contesto speciale del Campus di Limestre e off camp. Dal 2016 è l'unico partner per l'Italia del Global Exchange di CECP.



## SDA BOCCONI SUSTAINABILITY LAB

SDA Bocconi School of Management è leader nella formazione manageriale da oltre 40 anni. La sua mission è quella di contribuire alla crescita delle persone, delle aziende e delle istituzioni promuovendo la cultura manageriale, le conoscenze e la capacità di innovazione. È tra le prime Business School in Europa e tra le poche ad aver ottenuto il triplo accreditamento EQUIS, AMBA e AACSB.

# MOODY'S

## MOODY'S

È un player globale che contribuisce alla trasparenza e all'integrazione dei mercati finanziari globali. Fornisce rating, ricerca e servizi per supportare gli operatori di mercato nella comprensione dei rischi e degli aspetti critici più rilevanti. L'approccio alla CSR ha radici in questa stessa mission: Moody's si impegna a fornire alle persone le conoscenze, le risorse e la fiducia di cui hanno bisogno per costruire un futuro migliore.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO

## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

Il Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM), dell'Università degli Studi di Milano è un dipartimento research intensive che si distingue per un approccio prevalentemente empirico. È attivo nello studio delle dinamiche e degli impatti connessi alle trasformazioni sociali e tecnologiche e fa leva sulla multidisciplinarietà della sua persone.



CECP  
THE CEO FORCE  
FOR GOOD

## CECP

CECP è una "coalizione" di CEO uniti dalla convinzione che la strategia di impegno sociale del mondo imprenditoriale sia un elemento fondamentale nel determinarne il successo. Fondato nel 1999 dall'attore e filantropo Paul Newman, CECP è cresciuta fino a coinvolgere 200 delle più grandi aziende del mondo, che rappresentano 6,2 trilioni di dollari di ricavi e 18,4 miliardi in investimenti sociali.

Nelle citazioni relative al presente report, si prega di indicare la fonte:

«Corporate Giving in Italy, Edizione 2019 a cura di Dynamo Academy e SDA Bocconi»

# Corporate Giving in Italy

L'indagine quantitativa e qualitativa  
sulla filantropia aziendale in Italia.

Così il dono diventa espressione  
dell'impegno strategico delle imprese  
a favore del bene comune.

## PREFAZIONE

**«Cercate di vivere la vita pienamente, il che vuol dire non limitatevi a corteggiare la fama, ma fate in modo di restituire qualcosa di positivo alla società» – Paul Newman**

**«Oggi l'idea che avanza è quella di filantropia come "azione volontaria" per il bene comune. Il cambiamento di prospettiva è radicale: significa che l'agire filantropico sostiene la vita sociale» – Enzo Manes**

*Cresce la consapevolezza, da parte del mondo delle aziende, circa la necessità di un impegno fattivo in risposta alle istanze sociali (sia dentro che fuori l'azienda), in un'ottica integrata rispetto alle strategie di business.*

*In occasione della pubblicazione del nostro terzo Rapporto desideriamo portare all'attenzione due avvenimenti recenti:*

- il 19 agosto scorso i CEO aderenti alla Business Roundtable, organizzazione non profit cui partecipano 180 tra le più importanti corporation americane, hanno sottoscritto un impegno formale per mettere al centro del proprio agire un supporto responsabile e azioni concrete a vantaggio di tutti gli stakeholder (non solo gli azionisti): dipendenti, fornitori, comunità, territori di riferimento, ambiente e generazioni future;
- CECP, anch'essa organizzazione non profit che coinvolge circa 200 imprese statunitensi o multinazionali, da sempre attiva sui temi dell'impegno filantropico come "dovere di restituzione" (questo il pensiero del fondatore Paul Newman), all'inizio del 2019 – in occasione del suo 20esimo anniversario - ha modificato il significato del proprio acronimo in Chief Executives for Corporate Purpose<sup>1</sup>.

*Il messaggio arriva potente, forse più sentito negli Stati Uniti dove l'american dream è messo alla prova dai crescenti divari economici e sociali: è in atto un ripensamento da parte dei board aziendali per trovare un "senso" profondo, che guidi obiettivi e strategie a 360 gradi, dove non c'è conflitto, ma reciproco rafforzamento, tra profitto e distribuzione di benefici ad un più ampio bacino di persone possibile. D'altro canto, indagini nazionali ed internazionali mettono in luce quanto siano elevate le aspettative su un ruolo proattivo delle imprese rispetto alle sfide più pressanti del nostro tempo<sup>2</sup>. In particolare quando entrano in gioco i Millennial e la generazione "Z" che, secondo McKinsey Quarterly<sup>3</sup>, esprimono forti attese verso le leadership aziendali, non solo di impegno formale, ma di comportamenti trasparenti e verificabili per l'impatto generato (social accountability), in uno scenario percepito come fragile e incerto.*

*Il concetto di "purpose", che per primo Larry Fink, CEO di Black Rock, a partire dal 2016 ha inserito nella lettera annuale alle aziende di cui BlackRock è azionista, è divenuto un filo rosso nelle conversazioni sui temi della responsabilità di impresa: ha a che fare con una estensione dell'orizzonte di riferimento delle aziende in senso temporale, perché rifiuta la logica del trimestre per mirare al medio-lungo periodo, ed in senso orizzontale, perché si rivolge a cerchie estese ed interconnesse di portatori di interesse. Un "approccio lungimirante" che si basa su "obiettivi di crescita e redditività sostenibili".*

*In certa misura potrebbe trattarsi dell'evoluzione del concetto di "valore condiviso (shared value)" proposto da Porter e Kramer nel 2006<sup>4</sup>, ovvero l'adozione di un modello di business discontinuo rispetto al passato, che coinvolga l'intera catena del valore, estendendosi alla comunità e al pianeta, e che crei contemporaneamente opportunità di crescita per il business.*

*Andando oltre, nel 2016 Kramer e Pfizter<sup>5</sup>, hanno evidenziato la necessità da parte delle imprese di "fare squadra" con governi ed amministrazioni locali, con altre imprese nonché con gli enti del terzo settore, al fine di rendere attuabile il cambiamento di rotta uniformemente indicato come necessario. Tale approccio partecipativo è uno dei presupposti di base per il raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.*

*Per tutti questi motivi è con piacere che rileviamo tra i più significativi risultati di questo Rapporto 2019 il fatto che l'approccio "strategico" alla filantropia e all'impegno delle imprese nel concorrere al Bene Comune – nonché la tendenza a prediligere progetti territoriali in linea con le strategie aziendali - stia diventando anno dopo anno un sentiero prescelto dalle imprese leader che risiedono ed operano nel nostro Paese.*

*Ringraziamo Fondazione Newman's Own e Moody's per il loro investimento nel progetto, CECP, SDA Bocconi e Università Statale di Milano per il supporto scientifico all'analisi. Grazie alle aziende che hanno partecipato alla terza edizione della ricerca, condividendo i dati su attività, modelli di funzionamento e casi concreti. Buona lettura*

**Maria Serena Porcari**

Presidente Dynamo Academy

1. Fino a quel momento era Chief Executives for Corporate Philanthropy; Dynamo Academy è l'unico partner per l'Italia del Global Exchange di CECP; 2. Edelman Trust Barometer 2019; Indagine Dynamo Academy-SWG-Krateris, novembre 2018: *La Percezione Circa la Responsabilità Sociale delle Imprese nella popolazione italiana*; 3. McKinsey Quarterly, November 2019: *Answering Society's Call – A New Leadership Imperative*; 4. Michael Porter, Mark R. Kramer (2006), *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*; 5. Mark R. Kramer, Marc W. Pfizter (2016), *The Ecosystem of Shared Value*, Harvard Business Review.

# SOMMARIO

KEY FINDINGS	6
<hr/>	
<b>1</b> CORPORATE GIVING IN ITALIA	8
1.1 Filantropia corporate: investire nel bene comune	9
1.2 Corporate Giving in Italy	10
1.3 Le imprese del campione	11
<hr/>	
<b>2</b> STATO DELLA FILANTROPIA CORPORATE IN ITALIA	14
2.1 Il valore delle donazioni e dei contributi erogati	15
2.2 Settori di intervento	19
2.3 Filantropia internazionale	23
2.4 Trend e performance	24
<hr/>	
<b>3</b> VOLONTARIATO AZIENDALE E COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI	30
3.1 Opportunità di volontariato aziendale	31
3.2 Iniziative di volontariato realizzate	35
3.3 Matching Gift e Philanthropic Leverage	38
<hr/>	
<b>4</b> PERCEZIONI, ATTITUDINI E MODELLI DI INTERVENTO	42
4.1 Orientamenti alla filantropia d'impresa	43
4.2 Fattori critici di successo e complessità	46
4.3 Impatti percepiti	48
<hr/>	
<b>5</b> TREND EMERGENTI	52
5.1 Corporate Giving, Strategic Giving	53
5.2 La misurazione degli impatti	57
<hr/>	
NOTE E BIBLIOGRAFIA	62
APPENDICE	
Report 2019 Global Corporate Social Investment Insights	64
AZIENDE COINVOLTE	66

# Key Findings

La Ricerca *Corporate Giving in Italy 2019* analizza l'impegno di oltre 100 aziende che investono nel Bene Comune.

Del campione delle aziende analizzate, 78 hanno compilato il questionario proposto, mentre i dati provenienti dalle restanti 25 imprese sono il risultato di un'analisi desk delle rendicontazioni non finanziarie (DNF) condotta da Dynamo Academy con la supervisione di Università Statale di Milano e di SDA Bocconi.

La ricerca analizza le tendenze della filantropia italiana di impresa, con l'obiettivo, anno dopo anno, di fornire un servizio al mondo imprenditoriale attraverso dati quantitativi e casi concreti.

## **UN GIVING MEDIANO DI 465 MILA EURO. IN CRESCITA IL RICORSO ALLE DONAZIONI IN-KIND**

Le 103 imprese analizzate hanno erogato nel 2018 262,57 milioni di euro a favore degli enti del Terzo settore. Pur restando prevalenti le erogazioni in denaro, cresce il ricorso alle erogazioni in beni e servizi e il totale erogato tramite una fondazione corporate. Il valore del giving è stato mediamente pari allo 0,25% del fatturato e al 2,63% del reddito ante imposte. In media, ciascuna impresa ha effettuato 49 erogazioni a favore di 43 enti beneficiari.

## **IN CRESCITA LA PROPENSIONE AL GIVING DELLE IMPRESE ITALIANE, CON ASPETTATIVE POSITIVE PER IL FUTURO**

Il 40% delle imprese dichiara di aver registrato un incremento nelle donazioni erogate tra il 2017 e il 2018, superiore rispetto a quanto era stato previsto nel 2017. L'indipendenza degli investimenti filantropici dai risultati aziendali è confermata dalle previsioni per l'ammontare destinato al giving per l'anno successivo. Prevala una previsione di stabilità, con il 48% delle imprese d'accordo nel dichiarare nessuna variazione attesa per il 2019.

## **PIÙ SIGNIFICATIVO IL RUOLO DELLE FONDAZIONI DI IMPRESA NELLE STRATEGIE FILANTROPICHE**

Diversamente da quanto rilevato nella ricerca 2018, le fondazioni di impresa appaiono giocare un ruolo più centrale nei processi erogativi, sia in termini di progetti supportati (1.168 contro 669 della rilevazione precedente) che di enti del Terzo settore beneficiari (1.100 contro 539 della rilevazione precedente). Alle fondazioni corporate ha fatto capo il 29% delle erogazioni rivolte al 37% dei destinatari.

## **CRESCIE L'ATTENZIONE AL VOLONTARIATO AZIENDALE, PORTANDO L'IMPRERSA NELLA COMUNITÀ**

Il 61% delle imprese dichiara di aver svolto almeno una iniziativa di volontariato aziendale nel corso del 2018 (+6% rispetto alla rilevazione precedente). Rimane stabile il tasso di partecipazione dei dipendenti (37%), con 726 ore di volontariato mediane offerte. I risultati suggeriscono una maggiore attenzione da parte delle imprese nel creare relazioni di valore con le comunità in cui operano.

## **I SERVIZI EDUCATIVI EROGATI DAL TERZO SETTORE ATTRAGGONO INVESTIMENTI**

L'ambito della cultura e delle attività ricreative continua ad attestarsi in vetta ai settori di intervento cui le imprese del campione hanno indirizzato i propri investimenti filantropici (21% del totale erogato). Fanno seguito le erogazioni a favore di enti del Terzo settore attivi nell'assistenza sociale e protezione civile (14% del totale erogato). Se però si considera in modo congiunto la componente di base e quella professionalizzante, il settore dell'istruzione supera il valore erogato a favore della cultura e delle attività ricreative (23,2% del totale erogato).

## **PREVALE L'ORIENTAMENTO STRATEGICO SUPPORTATO DALL'ALLINEAMENTO FRA GLI OBIETTIVI DELLE PARTI COINVOLTE**

Si conferma più elevato il numero di imprese che adottano un orientamento strategico nella gestione dei progetti di filantropia corporate. Il dato passa, infatti, dal 59% registrato nella prima edizione al 74% per l'edizione corrente. L'allineamento fra gli obiettivi delle parti coinvolte rappresenta la precondizione per il funzionamento della relazione e per il successo del progetto. L'approccio strategico e quello trasformativo si contraddistinguono per i maggiori impatti sull'acquisizione e sul mantenimento del capitale relazionale.

## **IL LEGAME TERRITORIALE DEGLI ENTI DEL TERZO SETTORE GUIDA LA SCELTA DEI PROGETTI DI INVESTIMENTO FILANTROPICO**

Appare ancora più marcata la tendenza a prediligere progetti territoriali proposti da enti del terzo settore affidabili e in linea con le strategie aziendali. Il 72% dei rispondenti si è dichiarato completamente d'accordo nel ritenere di aver selezionato partner con comprovata affidabilità quali operatori attivi sui territori di riferimento.

## **SI AFFERMA LA RICERCA DI COERENZA CON GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE**

È significativa la variazione nella percentuale di imprese che utilizzano le attività di giving come leva per generare un cambiamento nelle logiche dei mercati o dei settori in cui operano, segno della necessità che le imprese prendano in carico la ricerca di soluzioni a problemi socio-ambientali complessi. Sono pari al 46% le imprese del campione che hanno dichiarato di aver tenuto in considerazione il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dalle Nazioni Unite (Sustainable Development Goals – SDGs) nella pianificazione delle iniziative di giving corporate.

# 1. Corporate Giving in Italy 2019

I Sustainable Development Goals fissati dall'ONU nell'Agenda 2030 chiamano le aziende a integrare i temi della sostenibilità nelle proprie strategie e processi operativi, attraverso un nuovo dialogo con il Terzo settore. Ponendo le basi per nuovi modelli di filantropia d'impresa. Anche in Italia.

## TEMI CHIAVE

- 1.1 Filantropia corporate: investire nel Bene Comune
- 1.2 Corporate Giving in Italy
- 1.3 Le imprese del campione

## 1.1 FILANTROPIA CORPORATE: INVESTIRE NEL BENE COMUNE

### 1.1 FILANTROPIA CORPORATE: INVESTIRE NEL BENE COMUNE

Il 25 settembre 2015 i 193 Stati dell'Assemblea Generale dell'ONU si sono impegnati nel perseguimento di **17 ambiziosi Obiettivi di rilevanza globale**, per porre fine alla povertà estrema, identificare e concertare percorsi di sviluppo rispettosi del funzionamento degli ecosistemi, garantire accesso alla salute e prosperità per le generazioni presenti e future. Si tratta dell'**Agenda 2030**, intitolata *Trasformare il nostro mondo*, che declina i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) in 169 target di orientamento e guida all'azione di governi, imprese, organizzazioni sociali e cittadini per i prossimi anni (fig. 1.1).

Pur focalizzandosi su aspetti differenti, gli Obiettivi condividono l'enfasi sull'inefficacia di modelli di intervento compartimentalizzati a favore di approcci di governo inclusivi e partecipati, che vedano tutti gli attori del sistema come parte attiva<sup>1</sup>. La capacità di collaborare, travalicando i confini tra settori e l'orchestrazione del cambiamento a livel-

lo locale, nazionale e internazionale, sono complesse, ma necessarie per esplorare sinergie e fare leva su complementarietà.

In questo contesto mutevole, **le imprese giocano un ruolo chiave nella promozione e catalizzazione di risorse per il raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030**, sia attraverso l'integrazione della sostenibilità nelle proprie strategie, attività e processi operativi, sia partecipando al dialogo e alla concertazione con gli enti attivi sul campo, ossia l'articolato comparto degli enti del Terzo settore<sup>2</sup>.

Se si definisce la filantropia d'impresa (corporate giving) come l'insieme delle donazioni, liberalità e ore di volontariato erogate dalle imprese a favore di organizzazioni di utilità sociale, una componente storicamente integrante delle strategie di sostenibilità corporate per la creazione del bene comune, non può che riconoscersi il suo potenziale nel percorso verso l'implementazione dell'Agenda 2030<sup>3</sup>. Il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile è intrinsecamente legato alla mobilitazione di

risorse finanziarie per sostenere campagne di sensibilizzazione, promuovere innovazioni radicali, nonché estendere il perimetro dell'impatto di tali innovazioni su larga scala. Secondo le stime delle Nazioni Unite, **occorreranno circa 2,5 trilioni di dollari di finanziamento aggiuntivi ogni anno**, oltre a quanto annualmente speso in media da governi, imprese e Terzo settore.

Come recentemente discusso nell'ambito della 74esima sessione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite presso il Ford Foundation Center for Social Justice di New York<sup>4</sup>, **la filantropia è soltanto uno tra gli ingredienti della più ampia catena di capitali per gli obiettivi di sviluppo sostenibile**, e probabilmente quello relativamente meno impattante per dimensione. Tuttavia il corporate giving è posizionato in modo unico per capacità di sperimentazione, agilità e flessibilità d'uso, indipendenza ed esperienza nella creazione di reti di relazione vicine ai problemi cui si intende porre rimedio. In altre parole, la convergenza tra risorse aziendali e conoscenze e competenze degli enti del Terzo settore è fondamentale perché

■ FIGURA 1.1

### I 17 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS DELL'AGENDA 2030 DELL'ONU



## 1.2 CORPORATE GIVING IN ITALY

si possa lavorare positivamente verso il raggiungimento di percorsi di sviluppo reciprocamente sostenibili.

Le principali serie storiche sulle dinamiche della filantropia mostrano come la crescita in questo comparto sia prevalentemente organica e incrementale, con una spiccata tendenza alla stabilità<sup>5</sup>. Pur senza rilevanti cambiamenti in termini aggregati e con una minore entità rispetto alle donazioni individuali, la composizione delle fonti mostra una crescente propensione delle imprese a ricorrere a tale strumento. Nell'ultimo rapporto del 2019, riferito ai trend 2018, la Fondazione Giving USA stima **una crescita della filantropia corporate negli Stati Uniti pari al 5,4%**, per un totale di 20,05 miliardi di dollari ed equivalente a una crescita del 2,9% rispetto all'anno precedente, tenendo conto dell'inflazione. Un medesimo trend in ascesa ha riguardato il giving da fondazioni, in crescita del 7,3% rispetto all'anno precedente, a compensare invece la stagnazione e il declino delle donazioni individuali.

Perché la filantropia possa tradursi in innovazione sociale e cambiamento è importante andare oltre il valore economico dell'erogazione, puntando a **modelli di gestione delle risorse private professionali e finalizzate**. Rafforzare l'ecosistema di supporto alla filantropia significa creare le condizioni perché tali risorse di matrice privata siano in grado di generare impatti sociali sostenibili nel lungo termine. Tra le condizioni non sono esclusi, in primis, **la raccolta e sistematizzazione di dati** per garantire trasparenza e restituire informazione, supportando i processi decisionali e allocativi, nonché i processi di sensibilizzazione di ampio respiro per diffondere la cultura del donare.

È in questa direzione che vanno lette le recenti decisioni, nel settore privato italiano tanto profit che non profit, di stimolare imprese e organizzazioni all'**adozione di strumenti di rendicontazione e comunicazione più ampi e formali**. Il riferimento è alla Dichiarazione Non Finanziaria, la cui

### LA CONVERGENZA TRA RISORSE AZIENDALI E CONOSCENZE E COMPETENZE DEGLI ENTI DEL TERZO SETTORE È FONDAMENTALE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

obbligatorietà per le imprese quotate e di interesse pubblico è stata determinata con decreto legislativo 254 del 2016, ma anche alle più recenti *Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore*, pubblicate con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019; l'obiettivo in questo caso è formalizzare i soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale, definire i contenuti e le modalità di rendicontazione degli impegni assunti a fronte delle risorse impiegate<sup>6</sup>. Nella stessa direzione si collocano le *Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore*, pubblicate con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23 luglio 2019, a cui il Legislatore attribuisce il ruolo di supporto alla valutazione dell'efficacia dei risultati conseguiti dalle organizzazioni sociali e il miglioramento dell'attrattività nei confronti degli erogatori di risorse.

Il percorso verso il raggiungimento di obiettivi di sviluppo economico, sociale e ambientale non è privo di ostacoli e necessita di essere gestito attraverso lo sviluppo di competenze, professionalità e relazioni. È per queste ragioni che resta prioritario monitorare lo stato dell'arte in materia di impegni e investimenti sociali da parte delle imprese, al fine di **disporre di strumenti conoscitivi per rafforzare la diffusione delle pratiche filantropiche positive** e identificare aree di fattibilità per l'implementazione di azioni correttive.

### 1.2 CORPORATE GIVING IN ITALY: L'INDAGINE SULLA FILANTROPIA CORPORATE IN ITALIA

Per cogliere gli aspetti economici, operativi e gestionali della filantropia d'impresa in Italia, la ricerca *Corporate Giving in Italy*, promossa da Dynamo Academy e svolta con la collaborazione scientifica del Sustainability Lab di SDA Bocconi e del Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Milano, giunge alla sua terza edizione. Alla base di tale ricerca permane la volontà di **stimolare il dibattito italiano sulla necessità che le imprese si orientino verso obiettivi più ampi**, rendendo la filantropia d'impresa un laboratorio per la ricerca e la condivisione di modelli e pratiche positive di ingaggio dei territori e innovazione sociale.

La ricerca adatta al contesto italiano la metodologia di analisi della filantropia corporate sviluppata dal **Chief Executives for Corporate Purpose (CECP)** che da circa 15 anni misura e compara gli investimenti filantropici di alcune delle più importanti multinazionali statunitensi e mondiali, pubblicate nel report annuale *Giving in Numbers*<sup>7</sup>.

I risultati illustrati nel presente rapporto sono stati raccolti attraverso la **somministrazione di un questionario a un gruppo di 78 imprese**. Successivamente, per estendere la rappresentatività del campione, il team di ricerca ha selezionato e analizzato i report di sostenibilità di imprese quotate italiane che presentassero dati sulle proprie pratiche filantropiche. Dall'analisi dei report di 25 di queste imprese sono state ricavate informazioni rilevanti riguardo le erogazioni liberali e il volontariato aziendale. Queste imprese, e le relative informazioni, sono state integrate nella rilevazione. In totale, **la terza edizione della ricerca rappresenta dati su 103 imprese di medie e grandi dimensioni operanti in Italia**.

Il questionario è composto da 63 domande, articolate nelle seguenti sezioni:

**1. Valore delle donazioni e dei contributi erogati.** La prima sezione del questionario è volta alla quantificazione economica delle

## 1.3 LE IMPRESE DEL CAMPIONE

erogazioni liberali in denaro e beni/servizi (in-kind) elargite dalle imprese e dalle eventuali fondazioni ad esse collegate (fondazione corporate) nel corso del periodo amministrativo 2018. Per avere uno spaccato della situazione italiana, alle aziende compilanti è stato chiesto di fare riferimento alle erogazioni liberali elargite dalla sede italiana dell'azienda. Similmente, alle filiali italiane di gruppi esteri è stato chiesto di riferire l'analisi a quanto erogato in Italia, tralasciando i valori a livello di gruppo. Gli enti del Terzo settore sono i beneficiari delle erogazioni. A questi enti si fa riferimento con il termine destinatari. Oltre al valore delle erogazioni, la prima sezione del questionario ha analizzato le cause supportate, in termini di numerosità e settori di intervento, la variazione effettiva ed attesa del valore delle liberalità e i criteri di scelta dei destinatari. Ampio spazio è stato dato, inoltre, all'analisi delle dinamiche di cambiamento, effettive e previste, dell'ammontare destinato al giving e alle connesse cause.

**2. Filantropia internazionale.** La seconda sezione del questionario ha investigato la propensione delle imprese a supportare progetti di filantropia internazionali, nonché processi decisionali e divisione di ruoli, tra casa madre e filiali estere, nella definizione delle priorità, scelta dei destinatari e successivo monitoraggio dei progetti sostenuti.

**3. Relazione con le organizzazioni supportate.** Al fine di comprendere le dinamiche sottostanti la decisione di effettuare una erogazione liberale, la terza sezione del questionario ha approfondito l'approccio adottato dalle imprese nella gestione della relazione con gli enti del terzo settore beneficiari. Si è fatto riferimento, in particolare, alle modalità di scelta dei destinatari, ai fattori facilitanti e agli ostacoli da superare per una fruttuosa gestione delle relazioni filantropiche.

**4. Volontariato aziendale e coinvolgimento dei dipendenti.** Le iniziative di sostegno agli enti del Terzo settore che prevedono un coinvolgimento attivo dei dipendenti sono parte integrante delle strategie sociali delle imprese. Per questa ragione, alle imprese è stato chiesto di fornire dati non solo sulla tipologia e

sulla numerosità di progetti realizzati, ma anche sui fattori critici di successo e sulle modalità di misurazione degli impatti organizzativi di tali iniziative.

**5. Gestione dei processi erogativi.** L'analisi dei processi interni dedicati alla gestione dei progetti di filantropia corporate è stata oggetto della quinta sezione del questionario. Si è fatto riferimento in particolare all'autonomia decisionale e alla dimensione dei team dedicati al corporate giving.

**6. Valutazione delle performance.** Nell'ultima sezione del questionario si è dato ampio spazio alla raccolta delle percezioni circa gli impatti della filantropia d'impresa. In aggiunta, le imprese compilanti hanno condiviso il proprio approccio nella valutazione dei progetti. Per consentire una maggiore comparabilità nelle risposte, sono stati distinti 5 livelli di analisi nella valutazione dei progetti: misure di input (quantità di risorse investite nei progetti), attività (tipologia di processi, eventi, tecnologie adottate per lo svolgimento di un progetto), output (numero di iniziative realizzate e di beneficiari coinvolti), outcome (cambiamenti nel comportamento, nel livello di benessere, nella qualità della vita dei beneficiari diretti), impatti (valorizzazione economica del cambiamento realizzato). È stato inoltre richiesto di indicare il modello di riferimento utilizzato nella valutazione degli impatti.

Il questionario è stato somministrato online e in formato cartaceo, sulla base delle preferenze espresse dalle imprese partecipanti. La raccolta delle informazioni è avvenuta tra aprile e settembre 2019. Tutti i dati raccolti e presentati fanno riferimento al periodo amministrativo 2018, ossia coprono i progetti realizzati e le liberalità erogate tra il 1 gennaio 2018 e il 31 dicembre 2018.

### 1.3 LE IMPRESE DEL CAMPIONE

Per consentire la comparabilità dei dati e l'identificazione immediata delle dinamiche filantropiche di interesse, **l'analisi è stata condotta su imprese di medio-grande dimensione**, operanti sia a livello nazionale, sia a livello internazionale. Le analisi sono state condotte su un campione composto da 103 imprese, per un fatturato aggregato superiore a 221 miliardi di euro e pari ad oltre il 12,6% del PIL italiano. Le imprese partecipanti all'analisi hanno dato lavoro nel 2018 a oltre 600 mila persone, classificandosi tra i top employer nazionali per numero di dipendenti. Il fatturato medio, generato a livello domestico, dalle imprese del campione è stato pari a 2,1 miliardi di euro con un numero medio di dipendenti impiegati in Italia pari a 5.776. Il 57% del campione è rappresentato da imprese aventi la propria sede legale in Italia. Il restante 43% si riferisce a

### PwC // Strategia futura e Sustainable Development Goals

**Il network di PwC supporta le aziende aiutandole ad agire in maniera responsabile e in linea con i principi promossi dall'UN Global Compact e dai Sustainable Development Goals (SDGs). Gli SDGs sono al centro delle politiche di sviluppo di Stati e aziende nel mondo e in Italia: noi stessi e i nostri clienti consideriamo gli SDGs un punto di riferimento nella definizione di piani strategici; per questo motivo PwC Italia ha sviluppato una analisi per comprendere come i temi di sostenibilità prioritari per l'azienda si relazionino ai 17 obiettivi di sviluppo delle Nazioni Unite. L'analisi ha evidenziato che sono 14 gli SDGs che incrociano i temi definiti all'interno della matrice di sostenibilità: alcuni SDGs sono impattati in maniera diretta, mentre altri in maniera indiretta. Analizzando le caratteristiche di ciascuno dei goal perseguiti direttamente, sono stati identificati 4 SDGs che rappresentano al meglio le priorità di PwC Italia. I target degli obiettivi SDG 8, 10, 11 e 13 guideranno lo sviluppo delle iniziative di PwC Italia nel prossimo futuro.**

## 1.3 LE IMPRESE DEL CAMPIONE

filiali italiane di gruppi internazionali, con personalità giuridica in Italia. Oltre il 40% delle imprese è quotato in borsa. Rispetto all'edizione precedente, **il numero di imprese analizzate è cresciuto, passando da 94 a 103 unità**. La variazione positiva non ha alterato l'eterogeneità in termini di settori inclusi nell'analisi (**fig. 1.2**), uno dei punti di forza della precedente ricerca. Le differenze nella distribuzione settoriale rispetto allo scorso anno sono infatti marginali e si attestano nell'ordine di 2 – 3 punti. Oltre all'aumento del numero di imprese, dal confronto fra i due campioni è emerso che 72 aziende sono presenti nei campioni delle edizioni 2018 e 2019. Questo ha permesso di includere all'interno del report **analisi di tipo comparativo fra le due edizioni "a parità di perimetro"** o "matched-sample analysis". La distribuzione settoriale delle imprese del matched sample non coincide esattamente con quelle dei due campioni per le

edizioni 2019 e 2018. Si osserva, infatti, un maggiore peso dei settori Banking and Finance (28.1%) e Industrial (21.1%) a discapito, principalmente, dei settori Consumer Good (15,8%) e Servizi alle Imprese (8,8%).

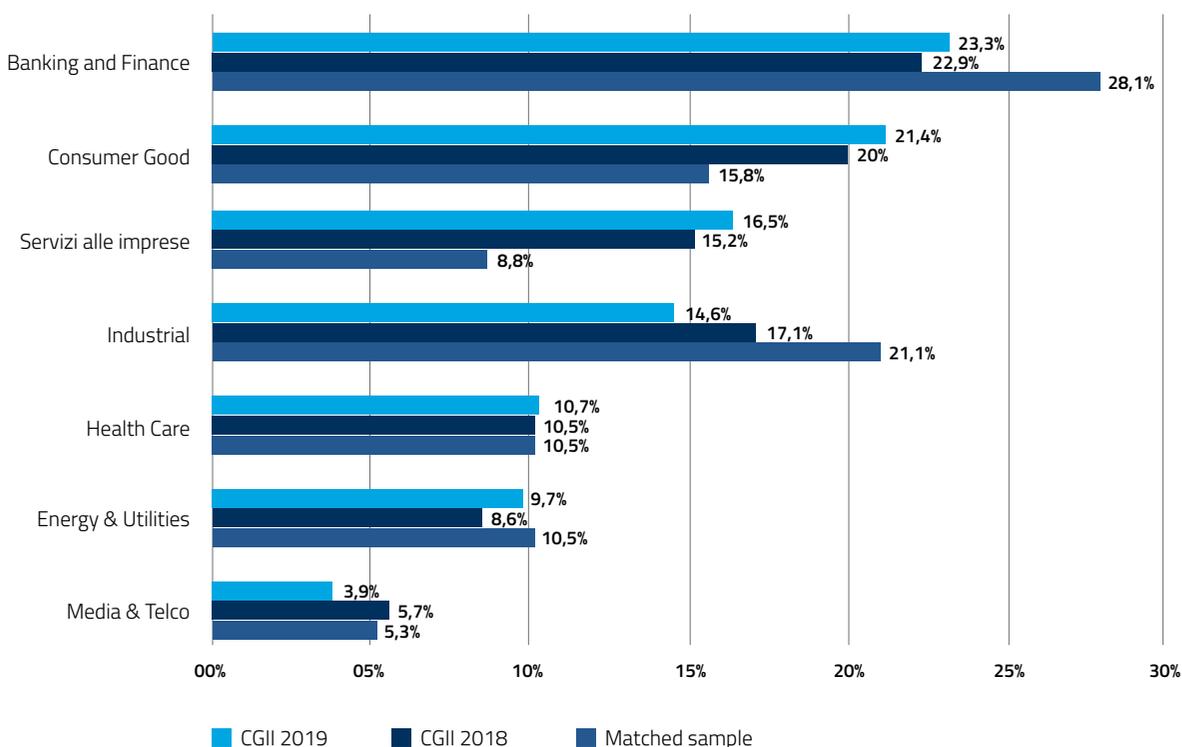
Confrontando i dati delle due edizioni, si osserva una sostanziale stabilità nei valori medi riguardo il fatturato (2,15 miliardi nell'edizione 2019 e 2,08 miliardi nell'edizione 2018); mentre **emerge una variazione in positivo di circa l'14% per quanto riguarda il numero dei dipendenti** (5.887 nell'edizione 2019 e 5.160 in quella 2018). Questa variazione è da imputare in parte alle variazioni nelle composizioni settoriali e, in particolare, all'aumento della presenza di imprese in settori con elevato impiego di dipendenti, e in parte a condizioni esogene che hanno agevolato una ripresa del mercato del lavoro e una riduzione del tasso di disoccupazione in Italia fra i due periodi presi in considera-

zione, così come riportato dall'Eurostat. I valori medi di fatturato per le imprese incluse nel matched-sample sono più elevati e si mantengono stabili nei due anni (2,76 e 2,71 miliardi rispettivamente per le edizioni 2019 e 2018).

La ripartizione delle imprese per settore ci aiuta a spiegare la differenza marcata fra matched sample e i due campioni interi delle edizioni 2018 e 2019. Infatti, le imprese afferenti al settore Banking & Finance, quelle maggiormente presenti all'interno del matched-sample, sono anche quelle che presentano fatturati più elevati rispetto alle altre imprese operanti nel nostro Paese. È lecito attendersi che a partire dalla prossima edizione i valori per il matched-sample tendano a coincidere con quelli registrati per il campione intero per effetto dell'auspicabile aumento del numero di imprese incluse nel matched sample.

FIGURA 1.2

### RIPARTIZIONE IMPRESE PER SETTORE



## NOTE

**AZIENDE ANALIZZATE ATTRAVERSO ANALISI DESK**

<b>ABOCA</b>	<b>GRANAROLO</b>	<b>LUXOTTICA</b>
<b>AXA ITALIA</b>	<b>GRUPPO AUTOGRILL</b>	<b>MONCLER</b>
<b>BARILLA GROUP</b>	<b>GRUPPO BENETTON</b>	<b>PANARIA GROUP</b>
<b>BREMBO</b>	<b>GRUPPO FERROVIE DELLO</b>	<b>PRYSMIAN GROUP</b>
<b>BRUNELLO CUCINELLI</b>	<b>STATO</b>	<b>SANOFI ITALIA</b>
<b>CONAD DEL TIRRENO</b>	<b>GRUPPO HERA</b>	<b>SEA MILANO AIRPORTS</b>
<b>ENI S.P.A.</b>	<b>GRUPPO MEDIASET</b>	<b>TECHNOGYM</b>
<b>FCA GROUP</b>	<b>GRUPPO PIAGGIO</b>	<b>TOD'S</b>
<b>FERRARI</b>	<b>ITALGAS SPA</b>	

# 2. Stato della filantropia corporate in Italia

Nel matched sample delle aziende si registra un incremento (+8%) del valore totale del giving. Cresce il peso dei top giver e l'impegno delle fondazioni d'impresa.

Cultura e attività ricreative le aree più finanziate, mentre il giving si conferma uno strumento scelto dalle imprese per accompagnare l'internazionalizzazione.

## TEMI CHIAVE

2.1 Valore delle donazioni e dei contributi erogati

2.2 Settori di intervento

2.3 Filantropia internazionale

2.4 Trend e performance

## 2.1 VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

### 2.1 IL VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

Le 103 imprese coinvolte nell'edizione 2019 della ricerca hanno destinato complessivamente 262,57 milioni di euro al variegato comparto della filantropia corporate (**fig 2.1**). Il valore mediano dell'erogazione elargita è stato invece pari a circa 465.000 euro. Sono inclusi, in termini aggregati, il valore totale delle erogazioni liberali in denaro e in beni o servizi elargite direttamente e/o per il tramite di una fondazione d'impresa, laddove presente, a favore degli enti del Terzo settore nel periodo amministrativo 2018. Il valore non include la quantificazione economica delle ore di volontariato aziendale eventualmente svolte dai dipendenti, i trasferimenti interni alla fondazione d'impresa se presente e le liberalità raccolte dai dipendenti attraverso programmi di matching gift o da altri soggetti coinvolti dall'impresa in progetti di philanthropic leverage<sup>1</sup>.

Il valore totale dei contributi filantropici erogati nel 2018 risente necessariamente della diversa composizione del campione

e del numero più elevato di imprese che hanno partecipato alla rilevazione. Al fine di superare tale limite nell'interpretazione del dato, si è provveduto ad estrarre un sotto-campione di imprese per cui fossero disponibili rilevazioni consecutive. Si tratta di 72 imprese che hanno partecipato alla ricerca anche nell'edizione precedente. Tale campione è denominato *matched sample* (o campione *matched*) e consente di misurare e commentare variazioni nella propensione al giving che non sia influenzato dalla diversa composizione delle imprese.

Si nota dunque come, **per le imprese del *matched sample*, vi sia un incremento del valore totale del giving pari a circa l'8% rispetto all'edizione precedente.** Tale dato è in linea con le tendenze in atto a livello internazionale, che testimoniano una maggiore propensione delle imprese agli investimenti filantropici (si veda il Capitolo 1.1). A ulteriore conferma, la donazione mediana del campione *matched* risulta in crescita del 51% rispetto all'edizione precedente. Sebbene sarebbe auspicabile disporre di un arco temporale più ampio per valutare

la persistenza di tale dinamica, il dato è in linea con quanto rilevato dall'edizione statunitense della ricerca *Giving in Numbers* (CECP, 2019) in cui si riporta, per il medesimo periodo amministrativo, un incremento dell'11%, a fronte di un valore di donazione mediana erogata nel corso del 2018 pari a circa 25,7 milioni di dollari.

Il comportamento filantropico dei top givers, ossia delle imprese posizionate nel quarto quartile in termini di valore totale del giving erogato, conferma la polarizzazione verso l'alto riscontrata nelle precedenti rilevazioni. La quota maggiore delle erogazioni continua a fare capo a un numero ristretto di imprese. I dati mostrano, infatti, come **il top 25% del campione abbia erogato 240,75 milioni di euro, equivalente a circa il 92% delle liberalità totali elargite.** Rimane sostanzialmente invariato il valore mediano del giving erogato dalle imprese top 25%, e pari a 5,7 volte il corrispondente valore calcolato su tutto il campione.

Analizzando gli indicatori relativi, il giving aggregato elargito nel 2018, è stato me-

■ FIGURA 2.1

### I CONTRIBUTI EROGATI DALLE IMPRESE DEL CAMPIONE

	Contributi in denaro		Giving in-kind	Giving totale	Giving totale (% fatturato)	Giving relativo (% reddito ante imposte)
	Corporate	Fondazione Corporate				
<b>(VALORI ASSOLUTI IN MILIONI DI EURO)</b>						
GIVING CAMPIONE	201,44	22,42	38,71	262,57	0,25%	2,63%
GIVING TOP 25%	183,76	19,55	37,44	240,75	0,21%	1,85%
GIVING CAMPIONE (MATCHED SAMPLE)	78,00	11,32	11,28	100,60	0,19%	1,50%
VARIAZIONE GIVING CAMPIONE (MATCHED SAMPLE)	+7,88%	+42,55%	-12,70%	+7,98%	-0,08*	-0,60*
DONAZIONE MEDIANA	0,31	0,78	0,05	0,47	0,11%	0,91%
DONAZIONE MEDIANA TOP 25%	2,00	1,50	0,40	2,7	0,27%	2,27%
DONAZIONE MEDIANA (MATCHED SAMPLE)	0,32	0,24	0,02	0,57	0,07%	0,50%
VARIAZIONE DONAZIONE MEDIANA (MATCHED SAMPLE)	+23,5%	-0,34%	-65,5%	+51,00%	+0,01%*	-0,17%*

\* Il dato è calcolato rispetto all'anno precedente

## 2.1 VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

diamente pari allo 0,25% del fatturato, valore inferiore a quanto rilevato nel periodo precedente (0,32% del fatturato conseguito nel 2017). È invece in crescita il valore del giving totale ripartito sul reddito ante imposte (RAI), raggiungendo il valore di 2,63% (2,53% nell'edizione 2018).

Diversamente da quanto evidenziato nel rapporto 2018 *Corporate Giving in Italy*, i top giver risultano essere meno propensi alla donazione in termini relativi, destinando rispettivamente lo 0,21% del fatturato (0,63% nel periodo amministrativo 2017) e l'1,85% del reddito ante imposte (2,37% nell'edizione precedente). La riduzione è confermata se si osserva il comportamento filantropico delle imprese del campione matched. Rispetto all'anno precedente si registra infatti una lieve flessione con riferimento sia alla donazione relativa al fatturato (pari allo 0,19%, con una riduzione di 0,08 punti percentuali), sia alla donazione relativa al reddito ante imposte (pari all'1,50%, con una riduzione di 0,60 punti percentuali). I corrispondenti valori rilevati da CECP nell'edizione statunitense della ricerca per il medesimo periodo amministrativo sono rispettivamente pari allo 0,14% del fatturato (+0,02 punti percentuali rispetto al valore precedente) e 0,94% del fatturato (+0,11 punti percentuali rispetto al valore precedente).

Per comprendere le motivazioni per cui,

### LE IMPRESE DI MAGGIORI DIMENSIONI ALLOCANO PER LE ATTIVITÀ DI GIVING UN BUDGET CHE IN VALORE ASSOLUTO RISULTA ESSERE PIÙ ELEVATO RISPETTO ALLE IMPRESE PIÙ PICCOLE

nonostante si osservi una variazione positiva nei valori assoluti di giving, emerge una variazione negativa per quanto concerne i valori relativi, è opportuno considerare che il campione analizzato in questa edizione è composto da aziende di maggiori dimensioni rispetto a quelle dell'edizione 2018, come evidenziato nei dati medi di fatturato e numero di dipendenti analizzati nel Capitolo 1. L'analisi dei dati rilevanti per il campione statunitense, in confronto alle imprese del campione italiano, suggerisce che la relazione fra giving e dimensioni aziendali (fatturato o reddito ante imposte) non sia di tipo lineare (ossia, al variare di una quantità varia anche la seconda ad un tasso costante) ma, piuttosto, di tipo logaritmico (ossia **il valore di giving cresce a un tasso marginalmente decrescente al crescere delle dimensioni aziendali**). In altre parole, le imprese di maggiori dimensioni allocano per le attività

di giving un budget che in valore assoluto risulta essere più elevato rispetto a quello delle imprese di minori dimensioni ma che in termini relativi rispetto al fatturato risulta essere inferiore. Queste scelte possono dipendere sia da motivazioni di natura fiscale che da motivazioni di natura gestionale. **L'andamento dei dati di giving relativo va dunque analizzato tenendo in considerazione l'impatto delle dimensioni aziendali.**

Se si considerano i dati assoluti dell'erogato per tipologia (fig. 2.1), **le fondazioni corporate spiccano per valore mediano del giving in denaro, pari a circa 780 mila euro nel periodo fiscale 2018**. Il comportamento filantropico dei top giver mostra invece un maggiore equilibrio tra erogazione in denaro corporate ed erogazione tramite l'associata fondazione d'impresa, rispettivamente superiori di circa 6 volte e del doppio rispetto ai corrispondenti valori mediani campionari. Le imprese del matched sample si attestano invece in controtendenza rispetto al campione aggregato, presentando, rispetto ai dati riportati nella precedente rilevazione, un incremento del valore mediano dell'erogato in denaro e una riduzione del valore mediano sia delle erogazioni in denaro tramite fondazione, che soprattutto per quanto attiene al valore erogato in beni e servizi. Soltanto le edizioni future potranno rivelare se si tratti di una tendenza destinata

■ FIGURA 2.2

### GIVING EROGATO PER TIPOLOGIA

	Contributi in denaro Corporate	Contributi in denaro Fondazione	Contributi in-kind
Campione edizione CGII 2019	77%	9%	14%
Campione edizione CGII 2018	88%	5%	7%
Campione CECP	48%	33%	19%
Campione matched	78%	11%	11%
Top 25% edizione CGII 2019	76%	8%	16%
Top 25% edizione CGII 2018	89%	4%	7%

## 2.1 VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

a perdurare, piuttosto che del risultato di fattori contingenti.

In generale, i dati confermano la prevalenza del ricorso all'erogazione in denaro diretta da parte delle imprese, pari al 77% della contribuzione totale. Tale dato è in contrazione se comparato con la rilevazione campionaria dell'edizione 2018 della ricerca, che riportava all'88% tale valore (fig. 2.2). Si nota, al contrario, un più elevato ricorso sia all'erogazione tramite fondazione corporate (pari al 9% del totale erogato) sia, soprattutto, all'erogazione in beni e servizi (pari al 14% nella rilevazione campionaria e all'11% del totale erogato per il campione matched).

I dati sono in linea con la tendenza in atto a livello internazionale, come riportato nell'edizione statunitense della ricerca. Nel corso del 2018, infatti, CECIP rileva una crescita del 40% nel numero imprese che hanno registrato un incremento delle erogazioni in denaro tramite la propria fondazione. Tale percentuale è soltanto del 3% con riferimento all'incremento del ricorso alle donazioni in beni e servizi. In linea generale, dun-

que, **rispetto alla rilevazione precedente, il campione italiano sembra muoversi verso un approccio più diversificato nella scelta delle modalità di giving.**

Il numero totale delle erogazioni liberali effettuate nel 2018 è stato pari a 4.094, a favore di 2.936 enti del Terzo settore operanti in Italia (fig. 2.3). In media, ciascuna impresa ha effettuato 49 erogazioni a favore di 43 enti beneficiari. Entrambi i dati, sul campione aggregato, sono inferiori rispetto ai medesimi valori riscontrati nella rilevazione precedente e pari, rispettivamente, a 73 erogazioni a favore di 67 destinatari.

**I DATI CONFERMANO LA PREVALENZA DEL RICORSO ALL'EROGAZIONE IN DENARO DIRETTA DA PARTE DELLE IMPRESE, PARI AL 77% DELLA CONTRIBUZIONE TOTALE**

Alla luce dell'incremento registrato nella propensione delle imprese italiane al giving, si rileva una tendenza a erogare meno spesso, rivolgendo il processo erogativo a un target più ristretto di destinatari ma per progetti di maggior valore. In altre parole, sembra essere in atto una maggiore focalizzazione delle strategie erogative delle imprese del campione.

Diversamente da quanto rilevato nella ricerca 2018, le fondazioni di impresa sembrano giocare un ruolo più centrale nei processi erogativi, sia in termini di progetti supportati (1.168 contro 669 della rilevazione precedente) che in termini di enti del Terzo settore beneficiari (1.100 contro i 539 della rilevazione precedente). In altre parole, **alle fondazioni corporate ha fatto capo il 29% delle erogazioni rivolte al 37% dei destinatari.** Pur nella diversa composizione del campione, le imprese italiane sembrano maggiormente propense a ricorrere alle proprie fondazioni per poter disegnare un intervento sociale più organizzato e chiaramente distinguibile dai complessi processi di gestione della sostenibilità negli ambiti economici, sociali e am-

■ FIGURA 2.3

### PROGETTI E BENEFICIARI SUPPORTATI IN ITALIA

	Campione CGII 2019	Campione CGII 2018	Campione Matched CGII 2019 e Variazione
<u>Numero di erogazioni liberali corrisposte</u>	4.094	4.584	3.333 (-11%)
<u>Numero medio di erogazioni liberali corrisposte</u>	49	73	81 (-11%)
<u>Numero di enti del terzo settore destinatari</u>	2.936	3.545	2.301 (+17%)
<u>Numero medio di enti del terzo settore destinatari</u>	43	67	70 (+17%)
<u>% Erogazioni liberali corporate</u>	71%	85%	70% (-0,19)
<u>% Erogazioni liberali fondazione</u>	29%	15%	30% (+0,19)
<u>% Destinatari corporate</u>	63%	85%	56% (-0,21)
<u>% Destinatari fondazione</u>	37%	15%	44% (+0,21)

## 2.1 VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

### ACCENTURE // Con Code.org a favore della Next Generation

Da anni Accenture è impegnata nel mettere la propria esperienza al servizio della comunità, per affrontare problemi sociali complessi dotando i giovani delle competenze necessarie per trovare lavoro o diventare imprenditori. Tra i nuovi obiettivi di CSR c'è un'attenzione particolare alla Next Generation, bambini e ragazzi con un'età tra gli 8 e i 14 anni. Per affrontare la richiesta da parte della società di nuove competenze, Accenture ha fatto evolvere il proprio programma di formazione includendo le competenze digitali. All'interno della strategia di CSR trova spazio Hour of Code, movimento globale che ha lo scopo di rendere fruibile l'informatica a tutti; dal 2015 Accenture supporta Code.org (il promotore del progetto) implementando a livello mondiale il modello. L'obiettivo è dimostrare che

chiunque può imparare le basi della programmazione. Ciò attraverso lezioni di un'ora dedicate a bambini e ragazzi e tenute da dipendenti Accenture che, attraverso la formula del Volontariato Aziendale, hanno la libertà di scegliere dove, quando e come contribuire.

Accenture è inoltre impegnata nella creazione di un toolkit con tutorial e linee guida per chiunque voglia partecipare al progetto come volontario, ad esempio l'Accenture Intelligent Space Exploration, che insegna agli studenti ad applicare le tecniche dell'intelligenza artificiale per addestrare un robot a esplorare un nuovo pianeta. I risultati sono promettenti: dal 2017 su tutto il territorio nazionale sono stati coinvolti più di 200 colleghi raggiungendo oltre 8.000 studenti.

### PWC // Una corsa di solidarietà con Dynamo Camp

Nel 2018 le erogazioni liberali che PwC Italia ha riconosciuto nei confronti di enti del Terzo settore sono aumentate del 9%, rispetto quanto fatto nel 2017. La crescita dei contributi nei confronti di tali soggetti è il frutto di una precisa strategia di sostenibilità che mira a un sostegno robusto e continuativo all'interno delle comunità locali presso le quali l'azienda opera. Anche con la partecipazione a competizioni sportive oggi è possibile supportare il Terzo settore e sviluppare iniziative di tipo filantropico. In

occasione della recente Generali Milano Marathon, PwC Italia ha scelto Dynamo Camp per correre, insieme alle sue 30 squadre e i suoi 120 professionisti, l'ormai famosa running milanese, risultando l'azienda con il più alto numero di partecipanti. Correre insieme a Fondazione Dynamo non solo significa rafforzare la partnership tra profit e non profit, ma funge anche da spinta nella conoscenza e promozione delle attività della Fondazione a coloro che ancora non la conoscono.

### SALINI IMPREGILO // Shared Value, accanto alle comunità

In oltre 110 anni di attività, Salini Impregilo ha sviluppato un solido modello di business in grado di coniugare la creazione di valore economico per azionisti, investitori e clienti con la generazione di valore sociale ed ambientale per gli stakeholder dei territori in cui opera, adottando un approccio volto alla creazione di valore condiviso. Oltre all'impiego di forza lavoro e fornitori provenienti dalle aree in cui sono ubicati i progetti e continui investimenti in formazione professionale del personale locale, il Gruppo Salini Impregilo contribuisce allo sviluppo dei territori interessati dai propri progetti, anche mediante interventi diretti a favore delle comunità, che possono comprendere sponsorizzazioni, iniziative sociali e filantropiche.

Particolare attenzione è rivolta alle comunità locali che vivono in zone rurali non servite dai servizi di

base. In tali aree il Gruppo realizza direttamente scuole, strutture sanitarie, strade, pozzi e altre infrastrutture di base, utilizzando il proprio know-how e le proprie risorse umane e tecniche. Inoltre, Salini Impregilo garantisce l'accesso gratuito alle proprie cliniche di cantiere per le popolazioni limitrofe ai progetti.

Negli ultimi anni il Gruppo ha assicurato oltre 100 mila interventi di assistenza sanitaria gratuita in aree remote e rurali di Etiopia, Namibia, Colombia, Georgia, Malesia e Tagikistan, di cui oltre 9 mila consultazioni mediche e circa 12 interventi sanitari erogati nel solo 2018. L'approfondita conoscenza dei territori e il coinvolgimento diretto del personale del Gruppo nella realizzazione degli interventi di supporto consentono a Salini Impregilo di rafforzare il proprio legame con le comunità locali, contribuendo ogni giorno al miglioramento della loro qualità di vita.

## 2.2 SETTORI DI INTERVENTO

bientali. L'analisi del matched sample conferma la tendenza osservata a un maggior ricorso alle fondazioni collegate all'impresa, sia per quel che concerne il numero di progetti supportati, sia per quanto riguarda il numero di organizzazioni beneficiare.

### 2.2 SETTORI DI INTERVENTO

**Gli ambiti della cultura e delle attività ricreative continuano ad attestarsi in vetta ai settori di intervento** cui le imprese del campione hanno indirizzato i propri investimenti filantropici. A favore degli enti del Terzo settore attivi nella cultura, sport e ricreazione è andato, infatti, il 21,4% del giving totale erogato (fig. 2.4). Si rammenta,

a tal proposito, la rilevanza in Italia dell'Art Bonus (Legge 83/2014), istituito con la finalità di agevolare le erogazioni liberali in denaro a favore di enti e fondazioni culturali di natura pubblica, che si occupano di beni artistici, architettonici, musica e spettacolo. **L'Art Bonus giunge nel 2019 al suo quinto anno dall'introduzione, con oltre 350 milioni di euro erogati** in questo arco temporale da 11.600 mecenati a favore di circa 1.650 beneficiari<sup>2</sup>.

Alla cultura e alle attività ricreative fanno seguito, come ambiti di intervento, l'assistenza sociale e protezione civile (14,1% del totale erogato) e l'istruzione primaria e/o secondaria (12,1% del totale erogato).

Se si considera congiuntamente, il settore dell'istruzione di base e professionalizzante supera il valore erogato a favore della cultura e delle attività ricreative (23,2% del totale erogato). Questo dato è in controtendenza rispetto a quanto avveniva nella rilevazione precedente (10,5% del totale erogato). La crescita negli altri settori si ravvisa con riferimento alla variazione nelle propensioni delle imprese del campione matched. Una lieve flessione nell'ambito cultura e ricreazione è compensata dalla crescita in ambito istruzione, ricerca, ambiente naturale, cooperazione e supporto ad enti religiosi.

**I dati italiani si discostano per la prima volta dalla tendenza internazionale.** Secondo

■ FIGURA 2.4

### RIPARTIZIONE DEL GIVING PER SETTORE D'INTERVENTO\*

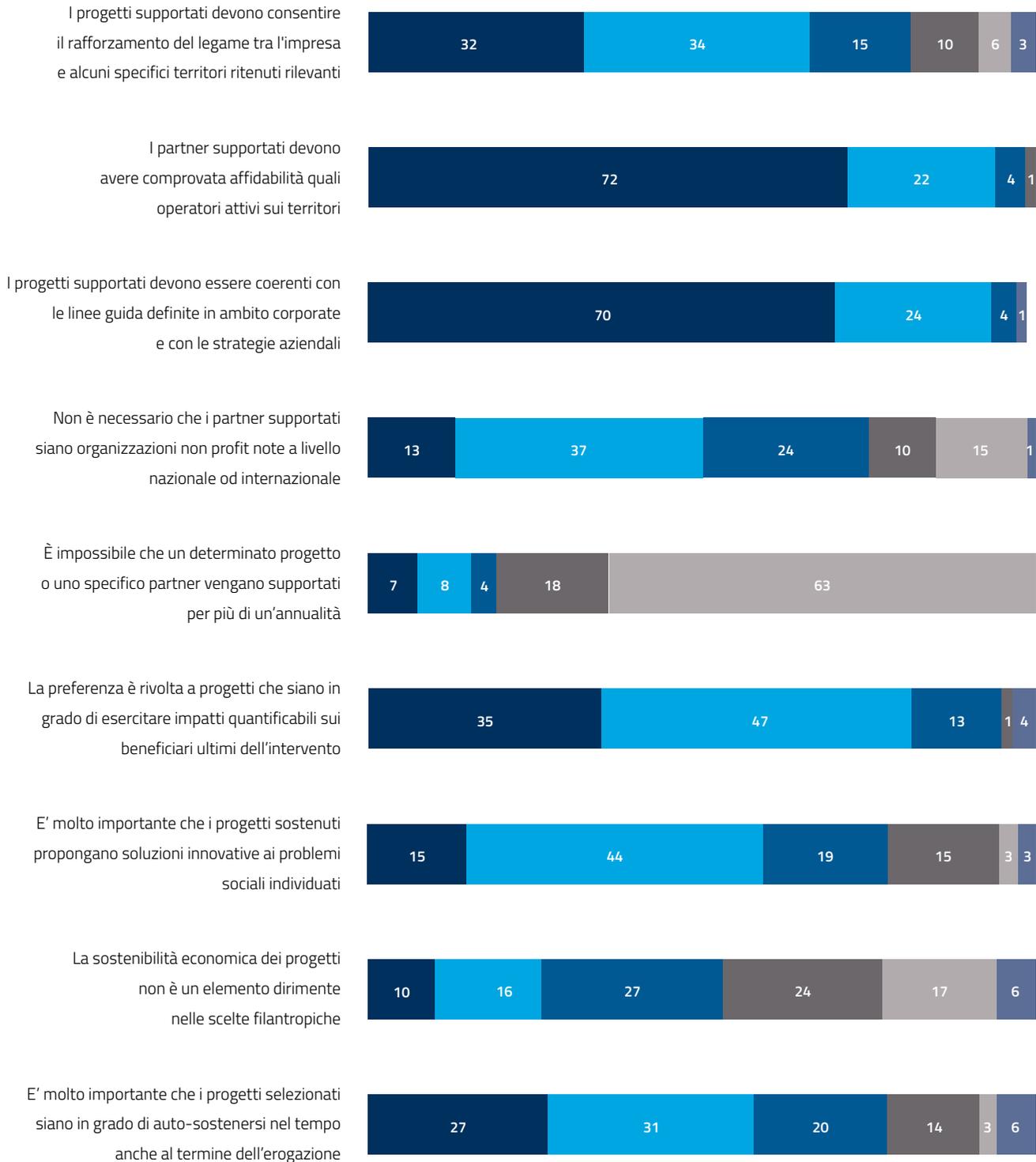
	Campione edizione 2019	Campione edizione 2018	Campione Matched variazione 2018-2019
	Valori in % sul totale dell'erogazione		Variazione in punti percentuali
<u>Cultura, sport, ricreazione</u>	21,4	19,7	- 0,05
<u>Istruzione (primaria e/o secondaria)</u>	12,1	8,0	+ 0,08
<u>Istruzione (superiore e/o specializzata)</u>	11,1	2,5	+ 0,09
<u>Ricerca</u>	11,4	7,3	+ 0,04
<u>Sanità</u>	6,9	10,9	- 0,01
<u>Assistenza sociale e protezione civile</u>	14,1	18,6	- 0,06
<u>Ambiente</u>	4,0	1,0	+ 0,01
<u>Sviluppo economico e coesione sociale</u>	4,4	6,0	- 0,04
<u>Tutela dei diritti Deliberate dall'Azienda</u>	2,3	5,1	- 0,01
<u>Filantropia e promozione del volontariato</u>	0,6	1,1	- 0,01
<u>Cooperazione e solidarietà internazionale</u>	5,2	0,4	+ 0,04
<u>Religione</u>	0,4	0,3	+ 0,01
<u>Emergenza e catastrofi</u>	1,4	4,3	- 0,03
<u>Altro</u>	4,8	14,7	- 0,08

\* In sono indicati i settori top 3 per valore del giving erogato

## 2.2 SETTORI DI INTERVENTO

FIGURA 2.5

### I CRITERI DI SELEZIONE DEI DESTINATARI DEL GIVING



■ Completamente d'accordo 
 ■ Abbastanza d'accordo 
 ■ Solo in parte d'accordo 
 ■ Poco d'accordo 
 ■ Per niente d'accordo 
 ■ Non saprei

## 2.2 SETTORI DI INTERVENTO

### GRUPPO LEONARDO – FONDAZIONE LEONARDO // Per un nuovo “umanesimo industriale”

A fine 2018 è stata costituita la Fondazione Leonardo - Civiltà delle Macchine, fondazione corporate di Leonardo Spa. Nel percorso di dialogo e reciproco confronto sviluppatosi nel nostro Paese tra Industria e Cultura, tra Scienza e Arte, le numerose iniziative già intraprese dalla Fondazione sono volte a promuovere progetti di valorizzazione del patrimonio storico e tecnologico e ad alimentare un nuovo “umanesimo industriale”, coniugando un passato ricco di successi industriali con un futuro sempre più tecnologico.

La Fondazione promuove l’idea di una tecnologia al servizio del bene comune, incrementando l’attrattività e lo sviluppo territoriale e diffondendo la cultura e la formazione indu-

striale. Con cadenza trimestrale è inoltre rinata la storica rivista *Civiltà delle Macchine*, che dal gennaio 1953 al 1979 fu house organ ufficiale dell’allora Finmeccanica.

*Civiltà delle Macchine* - che tra i collaboratori vantò figure di altissimo prestigio come Giuseppe Ungaretti, Alberto Moravia e Carlo Emilio Gadda - ha rappresentato per anni un ponte tra le culture umanistica e scientifica. Il nuovo progetto editoriale si pone il medesimo obiettivo, allo scopo di favorire il dialogo tra il sapere umanistico e il sapere scientifico, e si proietta in coerenza con il futuro della Fondazione, luogo ideale per mettere a confronto e favorire il dialogo tra Umanesimo e tecnologia.

### JOHNSON & JOHNSON // Il people engagement della Fondazione

Il Codice Etico di Johnson & Johnson è la bussola che guida l’agire aziendale anche in tema di responsabilità sociale: a esso si ispirano le iniziative realizzate da J&J nel mondo. Essere in grado di offrire un beneficio alle comunità nella quale vivono è una mission per tutte le persone che lavorano nel Gruppo.

Alla Fondazione J&J è stato attribuito il ruolo di sponsor della Corporate Social Responsibility per tutte le Aziende J&J in Italia. Nel board della Fondazione siedono i membri dei Consigli di Amministrazione coinvolti. I progetti vengono discussi e valutati da un comitato consultivo ed etico.

La Fondazione J&J agisce esclusivamente sul territorio italiano, nelle aree di interesse stabilite dal suo statuto, che sono:

salute della donna e del bambino; assistenza sanitaria alla comunità; responsabilità verso la comunità; HIV/AIDS; formazione nel campo della gestione sanitaria.

Nel prossimo futuro i dipendenti verranno coinvolti in modo sempre più ampio e diversificato nei programmi sociali e di volontariato portati avanti dalla Fondazione (People Engagement). Tale impostazione intende rispondere, da una parte, a una domanda crescente di partecipazione, da parte del personale, a iniziative e progetti sociali, dall’altra, al bisogno dell’Azienda di attivare le proprie risorse a favore dei più bisognosi, con la condivisione di expertise e capacità, in modo tale da porsi come soggetto propositivo e vitale nel contesto in cui opera.

### ZURICH INSURANCE GROUP // Verso una società più equa

La Z Zurich Foundation è una Fondazione privata, finanziata da Zurich Insurance Group, ed è il principale veicolo attraverso cui il Gruppo opera nell’ambito della strategia di CSR. La Fondazione riveste un ruolo chiave nel supportare la promozione di una società più equa, più aperta e più sostenibile, mantenendo un allineamento con la strategia di business del Gruppo, nonché con le sue Values & Propositions.

“Emotional Promise” è la mission della Fondazione: aspirazione a un mondo equo, in cui tutti possano essere indipendenti, liberi di scegliere e costruire il proprio futuro.

Sotto la denominazione di Rationale Promise, gli Obiettivi di Z Zurich Foundation corrispondono al desiderio di contribui-

re, entro il 2024, a trasformare le condizioni di vita di almeno un milione di persone in difficoltà e di generare un impatto positivo su quella di ulteriori 10 milioni. I capisaldi della strategia sono due: resilienza ai cambiamenti climatici – Flood Resilience 2.0; inclusione e well-being, interpretato in modo ampio. Le linee guida di attuazione di tale strategia sono le seguenti:

1. Approccio globale con partner strategici
2. Attenzione locale, ovvero programmi adattati in funzione delle esigenze locali dei Paesi del Gruppo
3. Employee Engagement, con coinvolgimento dei dipendenti nelle varie iniziative.

## 2.3 FILANTROPIA INTERNAZIONALE

FIGURA 2.6

### PROPENSIONE DELLE IMPRESE ALLA FILANTROPIA INTERNAZIONALE

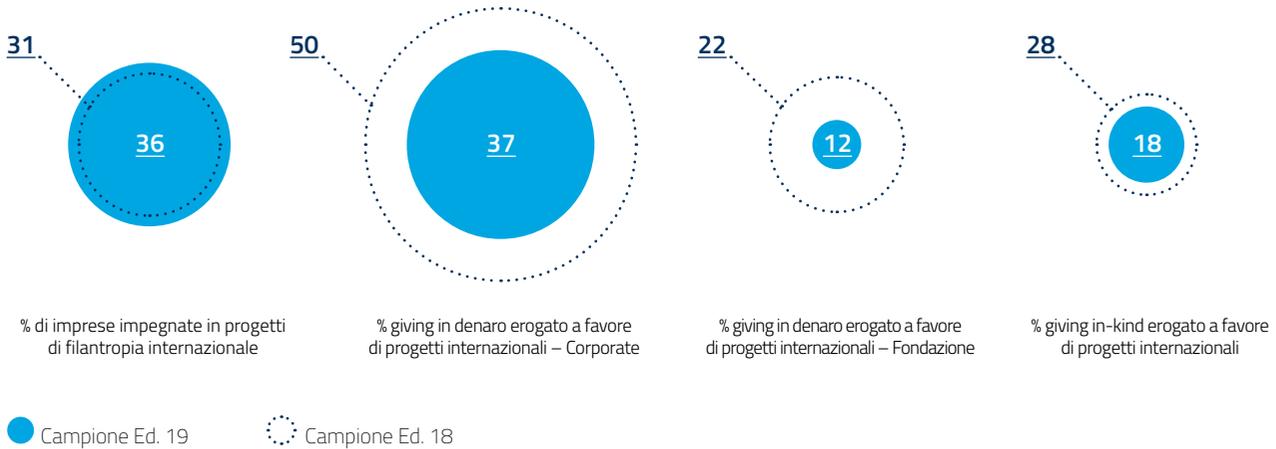


FIGURA 2.7

### RIPARTIZIONE DEL GIVING INTERNAZIONALE PER AREA GEOGRAFICA

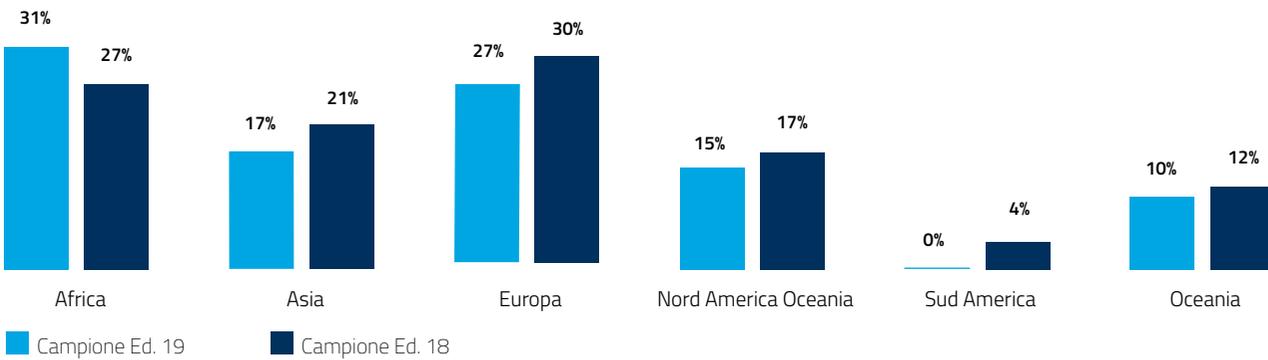
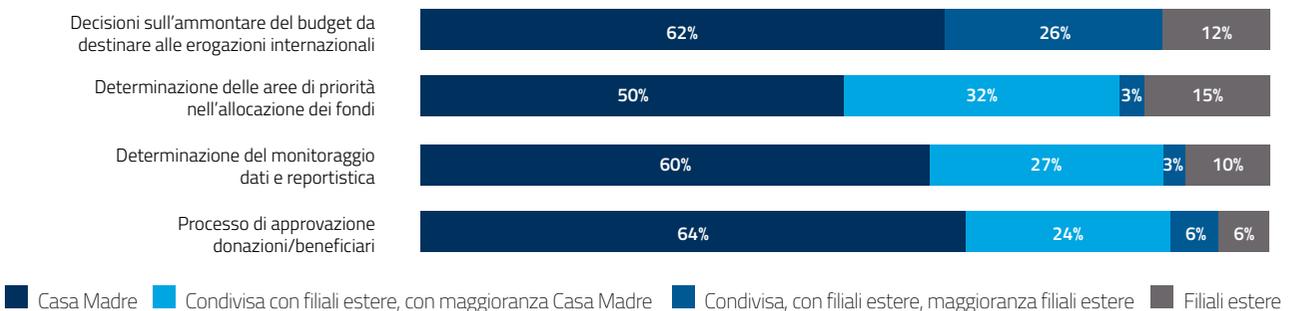


FIGURA 2.8

### SUDDIVISIONE DELLE RESPONSABILITÀ NEI PROCESSI DECISIONALI SUL GIVING INTERNAZIONALE



## 2.3 FILANTROPIA INTERNAZIONALE

i dati CECP *Giving in Numbers* la propensione delle principali imprese statunitensi ha visto un deciso orientamento al supporto degli enti attivi in situazioni di emergenza e catastrofi naturali (incremento del valore donato pari al 69%), seguito da progetti di sviluppo economico e sociale (incremento del valore donato pari al 42%) e da interventi connessi all'ambiente naturale (incremento del valore donato pari al 26%). **Il maggior peso attribuito all'ambito della protezione ambientale è ravvisabile anche tra le imprese del campione italiano** che passa dall'1% della rilevazione precedente al 4% (+0,01 punti percentuali sul campione matched). Diversamente, si riducono del 14% le erogazioni filantropiche del campione americano a favore di arte e cultura.

A prescindere da quale sia l'ambito di intervento prescelto, appare ancora più marcata la tendenza a prediligere progetti territoriali proposti da enti del Terzo settore affidabili e in linea con le strategie aziendali (fig. 2.5). Il 72% dei rispondenti si è dichiarato "completamente d'accordo" nel ritenere di aver selezionato partner con comprovata affidabilità quali operatori attivi sui territori di riferimento. Un giudizio di completo accordo sull'aver preservato la coerenza con le linee guida definite a livello corporate e la strategia aziendale è stato condiviso dal 70% del campione. Lo stesso valore si era attestato al 64% nella rilevazione precedente.

Interessante notare l'emergere di **un più deciso orientamento a favore di progetti che siano in grado di esercitare impatti quantificabili sui beneficiari ultimi dell'intervento**. L'82% dei rispondenti si è dichiarato tra "molto" e "completamente d'accordo" nell'identificare, nella valorizzazione degli impatti sociali, un criterio guida rilevante per la scelta dei progetti da supportare (62% nella rilevazione precedente), più che la necessità che i progetti supportati consentano il rafforzamento del legame tra l'impresa e i territori di riferimento. Le imprese del campione non escludono che i progetti possano essere supportati per più di un'annualità, e questa evidenza si ricollega alla scelta di focalizzare meglio gli investimenti filantro-

pici evitando un'eccessiva dispersione degli sforzi.

**Ancora non trainante nella scelta appare l'innovatività dei progetti**, così come la capacità dei progetti di auto-sostenersi al termine dell'erogazione e la notorietà a livello nazionale o internazionale dell'ente del terzo settore beneficiario. In altre parole, le scelte delle imprese del campione italiano sembrano prediligere un profilo di organizzazione sociale tradizionale che, pur in linea con le priorità strategiche definite a livello corporate, non abbia necessariamente la sostenibilità economica e lo spirito imprenditoriale tra i valori fondativi alla base della progettualità.

### 2.3 FILANTROPIA INTERNAZIONALE

La letteratura internazionale è concorde nell'attribuire alle iniziative filantropiche e di responsabilità sociale un ruolo di primo piano nel percorso di internazionalizzazione delle imprese e delle connesse pressioni derivanti dall'esser parte di network di stakeholder culturalmente, politicamente, istituzionalmente ed economicamente più eterogenei. In effetti, gli investimenti sociali rappresentano un forte indicatore della capacità di adattamento di ciascuna impresa alle istanze sociali dei contesti entro cui decide di operare<sup>3</sup>.

In linea con quanto evidenziato, continua a crescere stabilmente la propensione delle imprese del campione italiano alla filantropia internazionale, ossia all'erogazione di liberalità a favore di organizzazioni e progetti italiani fuori dai confini nazionali o a favore

di enti del Terzo settore con sede in Italia, i cui beneficiari siano all'estero. Nel corso del 2018, il 36% delle imprese del campione ha stanziato investimenti filantropici a favore di beneficiari internazionali, contro il 31% della rilevazione precedente (fig. 2.6).

Il trend crescente è confermato dai dati riportati sul campione matched, in cui si evidenzia un incremento della propensione alla filantropia internazionale pari a 3 punti percentuali. Tale crescita è stata di 1 punto percentuale nel campione statunitense. L'edizione 2019 della ricerca CECP riporta, infatti, una crescita delle imprese coinvolte in filantropia internazionale dal 67% al 68% tra il 2016 e il 2018.

A fronte di un incremento delle imprese coinvolte in progetti di erogazioni liberali internazionale, si riduce, nel campione italiano, la quota del giving aggregato destinata a tali progetti, pari al 37% delle erogazioni in denaro elargite dalle imprese, al 12% delle erogazioni deliberate dalla connessa fondazione d'impresa e al 18% delle erogazioni in beni e servizi. Resta stabile la ripartizione del giving internazionale per area geografica, che vede in testa Africa ed Europa quali destinatari principali per progetti e/o organizzazioni supportate (fig. 2.7).

Oltre che trovare conferma nelle dinamiche di internazionalizzazione della filantropia riscontrate da CECP sul campione USA, tali dati sembrano accompagnare le scelte di internazionalizzazione commerciale e produttiva delle imprese italiane. Se si guardano gli investimenti diretti all'estero, l'ultima rilevazione ISTAT sulla competitività dei settori produttivi (edizione 2017) mostra come una buona parte degli investimenti dei Paesi europei resti all'interno dell'Unione, a causa della crescente integrazione dei mercati e delle connesse operazioni di crescita per acquisizione e fusione nei settori delle telecomunicazioni, della finanza e dell'energia. Per quanto riguarda il nostro Paese, è cresciuta la tendenza a investire in Asia e Oceania.

**Le imprese del campione dichiarano di non ricorrere ad intermediari filantropici nella gestione dei progetti di giving internazionale**, e di mantenere prevalente-

CONTINUA A CRESCERE  
STABILMENTE  
LA PROPENSIONE  
DELLE IMPRESE  
DEL CAMPIONE ITALIANO  
ALLA FILANTROPIA  
INTERNAZIONALE

## 2.4 TREND E PERFORMANCE

mente centralizzati i processi di gestione, anziché delegarli alle filiali locali (fig. 2.8). Le decisioni di budget e i processi approvativi sono le fasi maggiormente accentrate, seguite dal monitoraggio e reportistica. Una maggiore condivisione si ravvisa invece con riferimento alla scelta dei progetti e delle aree di priorità. In continuità con la rilevazione 2018, i dati confermano la necessità di fare leva sulla conoscenza locale delle filiali per identificare gli ambiti di intervento più appropriati cui indirizzare le erogazioni.

### 2.4 TREND E PERFORMANCE

Per completare l'analisi della propensione delle imprese italiane alla filantropia corporate, nonché mostrarne le motivazioni a supporto, è stato chiesto alle imprese del campione di fornire una visione dinamica degli investimenti, in termini sia di spostamenti registrati rispetto alla previsione a inizio periodo amministrativo, sia di prospettive future.

Nella figura 2.9, la variazione del giving riscontrata dalle aziende del campione rispetto ai dati dell'anno precedente (2017)

### IL 40% DELLE IMPRESE HA REGISTRATO UN INCREMENTO NELLE DONAZIONI EROGATE TRA IL 2017 E IL 2018 SUPERIORE A QUANTO PREVISTO NEL 2017

è stata messa a confronto con l'apagognata alla variazione riscontrata tra il 2016 e il 2017 e con le aspettative di cambiamento dichiarate nella rilevazione 2017 relativamente al giving che sarebbe stato erogato nel 2018. Quest'ultimo confronto ci consente di comprendere se i cambiamenti effettivi registrati abbiano confermato o meno le attese dichiarate durante la scorsa rilevazione.

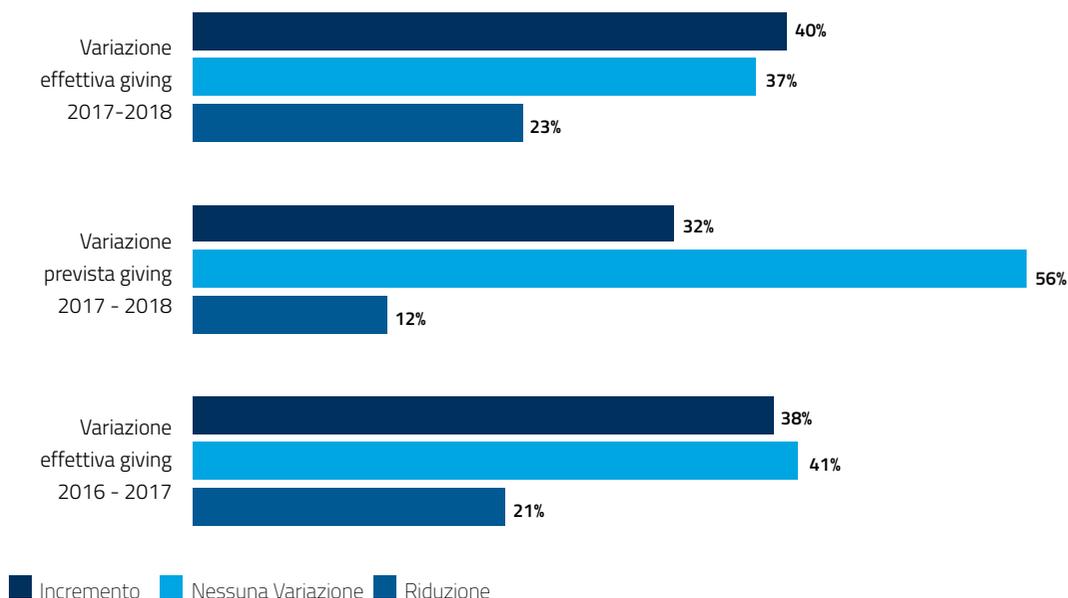
Come era facile attendersi alla luce della crescita del valore dei contributi liberali erogati dalle imprese del campione aggregato

e matched, il 40% delle imprese dichiara di aver registrato un incremento nelle donazioni erogate tra il 2017 e il 2018 superiore rispetto a quanto era stato previsto nel 2017. Durante la rilevazione precedente, infatti, l'incremento era stato previsto soltanto nel 32% dei casi. Il 56% delle aziende coinvolte nell'edizione 2018 della ricerca, invece, aveva dichiarato che non ci sarebbe stata variazione nell'ammontare destinato al giving. Il 37% delle imprese ha dichiarato di non avere avuto variazioni di budget rispetto all'anno precedente, mentre nel 23% dei casi si è riscontrata una riduzione, superiore alle attese. In sintesi, dunque, il comportamento filantropico delle imprese nel corso del 2018 non ha soltanto confermato la tenuta degli investimenti, ma ne ha ampliato la portata sia rispetto alle attese, sia rispetto alla variazione effettiva registrata nel periodo precedente, tra il 2016 e il 2017.

Tra le diverse modalità di giving, **le erogazioni in denaro da parte della Fondazione Corporate sono state caratterizzate da maggiore stabilità nel corso del 2018.**

FIGURA 2.9

### GIVING PREVISTO, GIVING EFFETTIVO: I CONFRONTI



## 2.4 TREND E PERFORMANCE

FIGURA 2.10

### VARIAZIONE NELL'AMMONTARE EROGATO NEL 2018 RISPETTO AL 2017 PER TIPOLOGIA DI GIVING

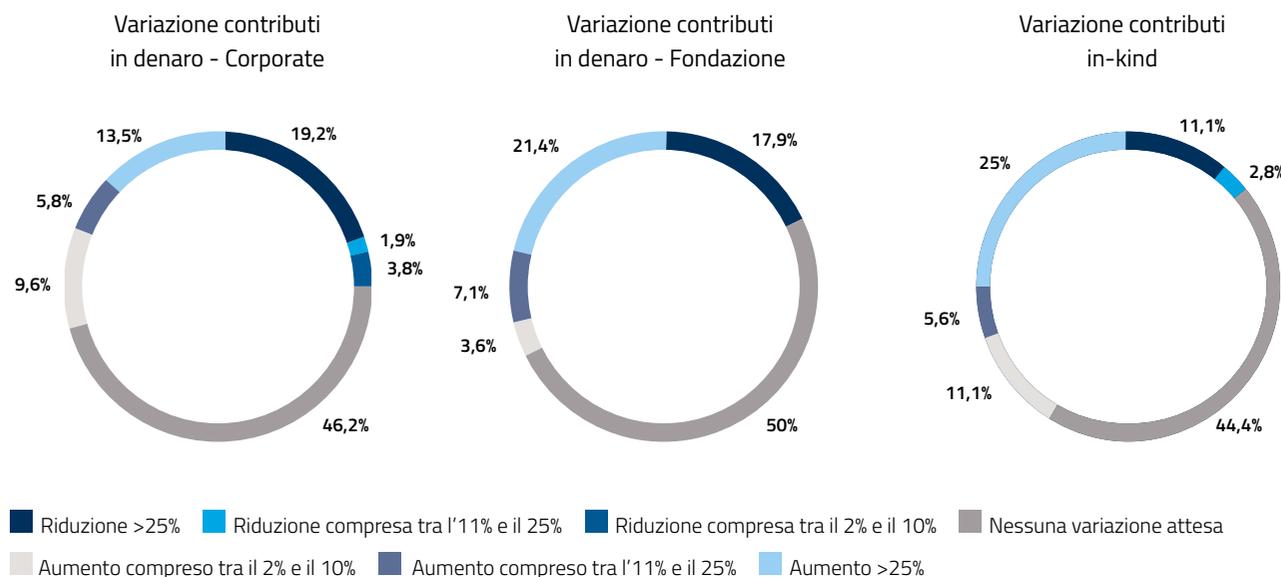


FIGURA 2.11

### MOTIVAZIONI A SUPPORTO DELLA VARIAZIONE DEL GIVING EROGATO

(VALORI CALCOLATI SOMMANDO "COMPLETAMENTE" E "ABBASTANZA D'ACCORDO")

	Variatione positiva	Variatione negativa
<u>Variatione del budget a disposizione per le attività di responsabilità sociale e sostenibilità come conseguenza dei risultati aziendali</u>	67%	30%
<u>Variatione delle strategie corporate rispetto alle attività di responsabilità sociale e sostenibilità</u>	56%	60%
<u>Variatione legata ad eventi contingenti esogeni all'Azienda</u>	44%	15%
<u>Variatione del numero di progetti presentati e/o degli importi richiesti da parte degli enti del Terzo settore</u>	44%	35%
<u>Variatione del numero dei progetti identificati come meritevoli</u>	67%	45%

Diversamente, le donazioni in denaro da parte dell'impresa e le erogazioni in beni e servizi sono cresciute più del 25% rispettivamente nel 13,5% e nel 25,0% dei casi (fig. 2.10). Come già emerso dall'analisi dei trend aggregati, i contributi in beni e servizi sono cresciuti di oltre il 25% più che le altre tipologie di giving.

Le motivazioni legate ai risultati aziendali e la connessa quantificazione dei budget

a disposizione per attività collegate alla responsabilità sociale sono state trainanti nelle scelte di contrazione degli investimenti filantropici. Questo congiuntamente alla qualità dei progetti presentati da parte degli enti del Terzo settore che, nel 67% dei casi, trova le imprese "abbastanza" e "completamente d'accordo" nel considerare tale elemento tra le motivazioni a supporto della variazione negativa del giving.

Il cambiamento strategico, rispetto alle attività di responsabilità sociale e sostenibilità, guida al contrario la variazione positiva nella propensione filantropica delle imprese, seguito dal miglioramento della qualità dei progetti identificati come meritevoli (fig. 2.11). È interessante notare come la maggiore propensione alla filantropia corporate non sia stata determinata in maniera preponderante dalla disponi-

## 2.4 TREND E PERFORMANCE

FIGURA 2.12

### CAMBIAMENTI ATTESI NELL'AMMONTARE DESTINATO AL GIVING (PREVISIONE 2019)

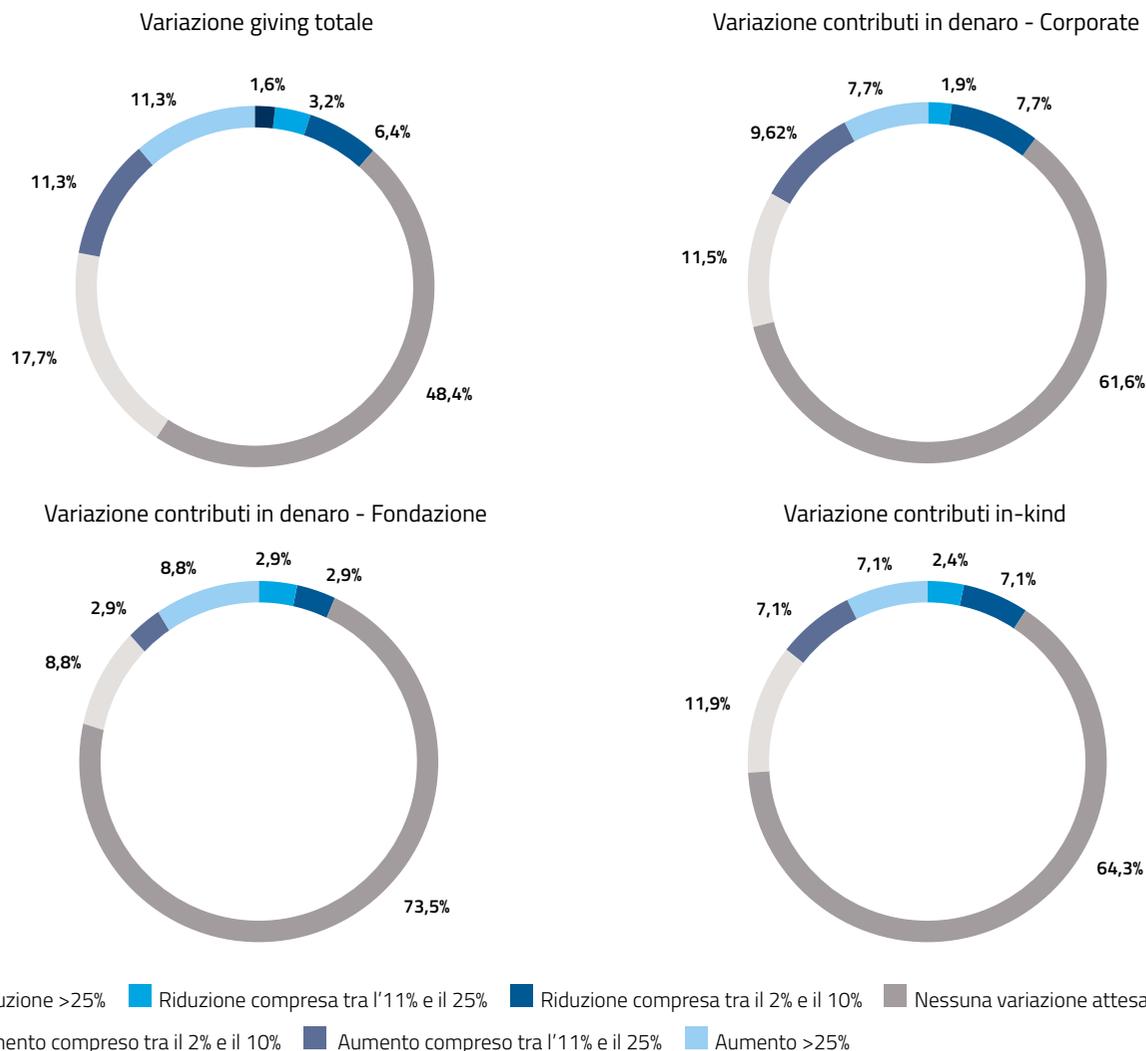


FIGURA 2.13

### MOTIVAZIONI A SUPPORTO DELLA VARIAZIONE DEL GIVING ATTESO

(VALORI CALCOLATI SOMMANDO "COMPLETAMENTE" E "ABBASTANZA D'ACCORDO")

	Variazione positiva	Variazione negativa
Variazione del budget a disposizione per le attività di responsabilità sociale e sostenibilità come conseguenza dei risultati aziendali	50 %	46 %
Variazione delle strategie corporate rispetto alle attività di responsabilità sociale e sostenibilità	-	77 %
Variazione del numero di progetti presentati e/o degli importi richiesti da parte degli enti del terzo settore	-	8 %
Variazione del numero dei progetti identificati come meritevoli	-	33 %

## 2.4 TREND E PERFORMANCE

bilità di risorse economico-finanziarie da investire, ma soprattutto dalla maggiore centralità rispetto a strategie di sostenibilità corporate e qualità delle proposte ricevute.

L'indipendenza degli investimenti filantropici dai risultati aziendali è confermata dalle previsioni per l'ammontare destinato al giving per l'anno successivo. Prevalde una previsione di stabilità, con il 48% delle imprese d'accordo nel dichiarare nessuna variazione attesa per il 2019 (fig. 2.12).

In linea generale, si prevede saranno le donazioni in denaro corporate a guidare la crescita, seguite da quelle in beni e servizi. Al contrario, per le donazioni in denaro erogate dalla fondazione l'aspettativa di crescita è maggiore (incremento di più del 25% nell'8,82% dei casi).

L'analisi delle motivazioni a supporto di aspettative di crescita o di riduzione dell'ammontare destinato al giving rafforza quanto sottolineato in precedenza (fig. 2.13). Le motivazioni economiche, connesse al peggioramento dei risultati aziendali, sono le cause prevalenti nella ri-

### NELLE PREVISIONI DELLE AZIENDE, SARANNO LE DONAZIONI IN DENARO CORPORATE A GUIDARE LA CRESCITA, SEGUITE DA QUELLE IN BENI E SERVIZI

duzione della propensione alla filantropia. Il cambiamento strategico, al contrario, guida le prospettive di crescita, supportato da risultati positivi e dalla ricchezza di progetti esterni ritenuti meritevoli.

Mettendo in relazione la variazione effettiva e prevista nell'ammontare destinato al giving e i risultati economici delle imprese del campione, misurati come tasso annuo di crescita composto (CAGR o compound annual growth rate) relativo ai ricavi generati nel triennio 2016-2018, emerge sul futuro della filantropia d'im-

presa una prospettiva sostanzialmente positiva. Come emerge dalla figura 2.14, le imprese con un tasso di crescita dei ricavi positivo nel triennio precedente alla rilevazione hanno incrementato l'ammontare destinato al giving nel 50% dei casi. Il 27% del campione ha invece riscontrato una sostanziale stabilità.

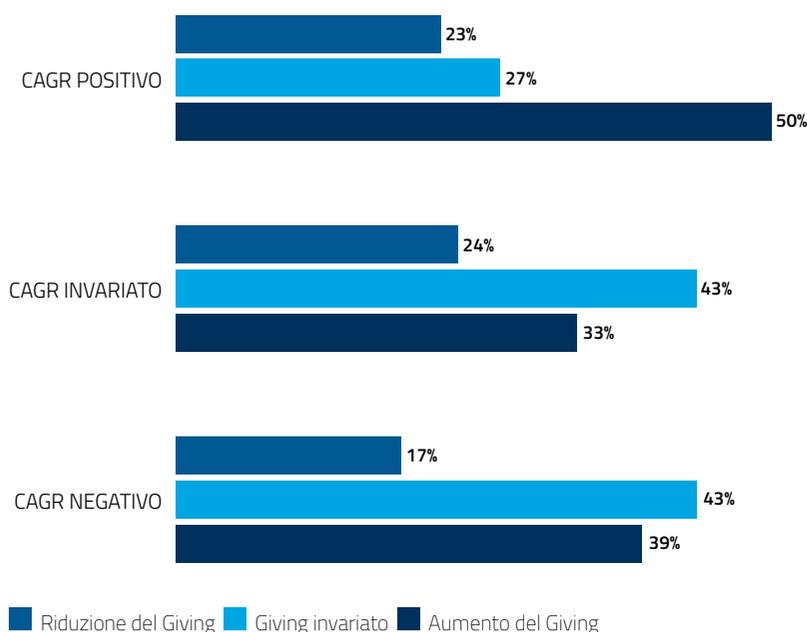
Più rilevante sottolineare come **la propensione al giving sia cresciuta tanto a fronte di una stabilità dei risultati economici, quanto in presenza di una riduzione della performance di mercato.**

Sebbene infatti il 43% delle imprese con CAGR negativo abbia mantenuto stabile l'erogazione, soltanto nel 17% dei casi al peggioramento dei ricavi si è accompagnata una riduzione del giving. Pur a fronte di un CAGR negativo, il 39% delle imprese ha addirittura incrementato la propensione alla filantropia corporate.

Pur non essendo possibile distinguere con chiarezza una relazione causale tra performance di mercato e propensione alla filantropia corporate, i dati puntano verso una concezione più evoluta di **filan-**

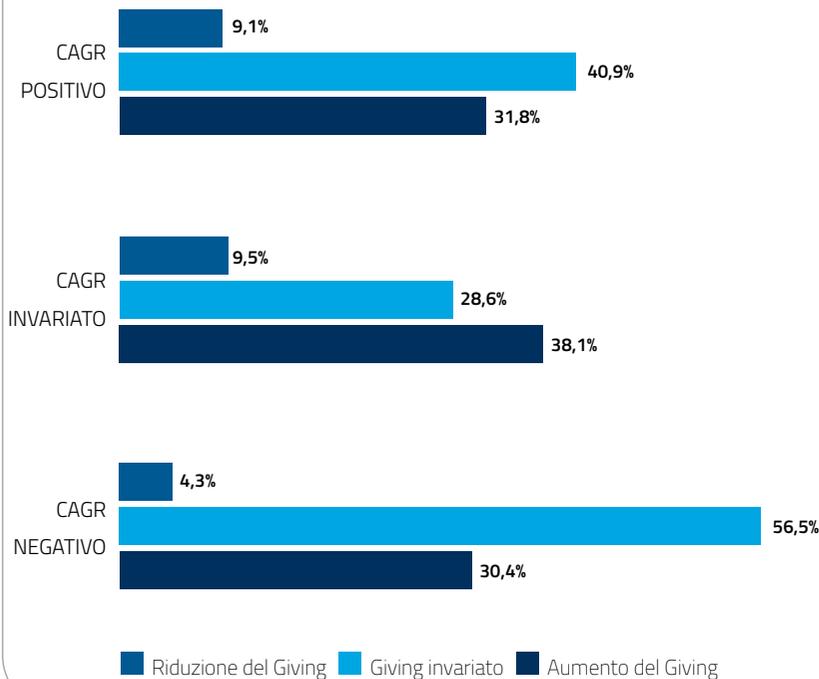
FIGURA 2.14

#### RELAZIONE TRA TASSO DI CRESCITA DEI RICAVI (CAGR) E VARIAZIONE NEL GIVING EROGATO



■ FIGURA 2.15

## RELAZIONE TRA TASSO DI CRESCITA DEI RICAVI (CAGR) E VARIAZIONE NEL GIVING ATTESO - PREVISIONE 2019



**tropia quale investimento continuativo nella creazione di relazioni armoniche con gli stakeholder, a supporto del posizionamento strategico dell'impresa.**

I risultati che emergono dall'analisi della relazione tra tasso di crescita dei ricavi nel triennio precedente e variazione prevista nell'ammontare destinato al giving per l'anno successivo (anno 2019) confermano quanto osservato in precedenza. Sono le imprese con tassi di crescita invariati ad attendersi il maggiore incremento nella propensione al giving (38,1% delle imprese con CAGR invariato come mostrato in figura 2.15), ma il dato risulta allineato sia a quello delle imprese per cui si è registrata una crescita positiva (31,82%) sia a quelle per cui si è osservata una performance negativa nell'ultimo triennio (30,43%). Si conferma, dunque, il trend osservato nella precedente edizione, secondo cui le imprese interpretano le attività filantropiche sempre più in chiave strategica e con una prospettiva di lungo periodo, non strettamente condizionata ai risultati economici.

## ■ APPROFONDIMENTO SETTORIALE

### VARIAZIONI SETTORIALI NELLA PROPENSIONE AL GIVING

Le imprese del settore Energy&Utilities si contraddistinguono, in termini relativi, per il maggior valore medio di donazione erogata, seguite dalle imprese nei settori Consumer Good e Banking&Finance. Il settore dei Servizi alle imprese destina una quota parte maggiore del fatturato ai progetti filantropici, seguito dal settore Consumer Good e Industrial.

In riferimento alle tipologie di giving, le erogazioni in denaro prevalgono trasversalmente. Alcuni

settori come quello in cui operano le società che erogano servizi alle imprese o il settore industrial tendono a bilanciare in misura maggiore le donazioni cash con le donazioni di prodotti o servizi. In crescita, in quasi tutti i settori, le erogazioni in denaro tramite Fondazioni collegate all'impresa ad eccezione del settore Energy&Utilities e del Settore dei Servizi alle imprese.

Le cause sociali supportate dalle imprese del campione dipendono dal settore industriale di riferimento. Le imprese del settore Energy&Utilities e le società erogatrici di servizi per le imprese condividono

un maggiore interesse per i progetti nell'ambito cultura e ricreazione. Com'era facile attendersi, il sostegno alla ricerca rappresenta l'ambito di interesse prioritario per il settore della salute. I settori Consumer Good e Media&Telco condividono una maggiore propensione al supporto di progetti educativi. Assistenza e protezione sono gli ambiti di intervento indicati come maggiormente rilevanti per gli investimenti filantropici nel settore finanziario e industriale.

I settori Media&Teleco e quello dei servizi alle imprese si sono contraddistinti per i maggiori

incrementi nella propensione al giving rispetto all'anno precedente, registrando una variazione positiva dell'ammontare destinato al giving nel 50% dei casi. Stabili i settori Banking&Finance e Energy&Utilities mentre le imprese del settore Consumer Good hanno registrato una riduzione del giving rispetto all'anno precedente. Guardando alle aspettative di variazione per l'anno successivo, nella maggior parte dei settori si registra una tendenza prevalente alla stabilità o alla crescita del valore totale del giving rispetto a quanto erogato quest'anno.

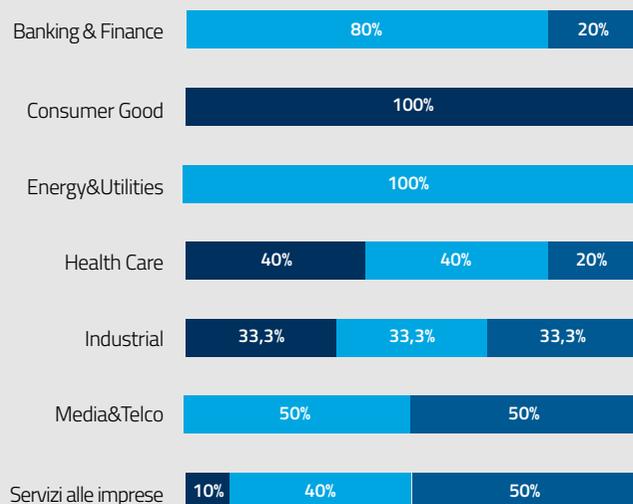
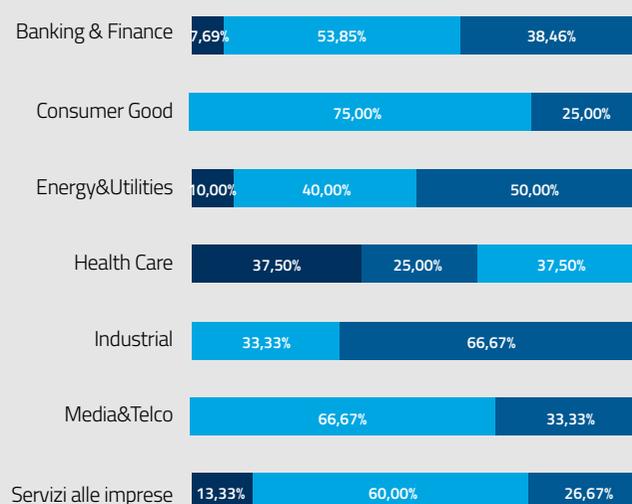
# VARIAZIONI SETTORIALI

**FIGURA 2.16**
**GIVING EROGATO: VALORI ASSOLUTI, RELATIVI E PER TIPOLOGIA**

Settori	Media Giving Totale (in milioni di euro)	Giving / Fatturato (in %)	Giving / RAI (in %)	Contributi in denaro - Corporate	Contributi in denaro - Fondazione	Prodotti e servizi
Banking and Finance	1,80	0,10	0,67	72%	23%	5%
Consumer Good	2,43	0,37	4,32	89%	10%	1%
Energy & Utilities	3,21	0,10	0,85	79%	3%	18%
Health Care	0,68	0,17	2,00	79%	15%	6%
Industrial	0,92	0,26	2,44	59%	1%	40%
Media&Telco	1,40	0,07	2,55	47%	38%	15%
Servizi alle imprese	0,12	0,50	1,98	53%	9%	37%

**SETTORI DI INTERVENTO PRIORITARI – TOP 3**

Settori	1	2	3
Banking & Finance	Assistenza sociale e protezione civile	Cultura, sport, ricreazione	Settori Istruzione (primaria e/o secondaria)
Consumer Good	Settori Istruzione (primaria e/o secondaria)	Settori Istruzione (superiore e/o specializzata)	Ricerca
Energy & Utilities	Cultura, sport, ricreazione	Settori Istruzione (superiore e/o specializzata)	Sviluppo economico e coesione sociale
Healthcare	Ricerca	Sanità	Assistenza sociale e protezione civile
Industrial	Assistenza sociale e protezione civile	Cultura, sport, ricreazione	Ambiente
Media & Telco	Settori Istruzione (superiore e/o specializzata)	Ambiente	Settori Istruzione (primaria e/o secondaria)
Servizi alle imprese	Cultura, sport, ricreazione	Settori Istruzione (primaria e/o secondaria)	Sanità

**VARIAZIONE GIVING RISPETTO ANNO PRECEDENTE (PER SETTORE)**

**VARIAZIONE ATTESA DEL GIVING (PREVISIONE 2019) (PER SETTORE)**


# 3.

# Volontariato aziendale e coinvolgimento dei dipendenti

Cresce la percentuale di imprese che propongono attività rivolte alle comunità di riferimento in collaborazione con realtà del non profit. Ma è un processo che risponde ancora troppo a una dinamica top-down.

## TEMI CHIAVE

3.1 Opportunità di volontariato aziendale

3.2 Iniziative di volontariato realizzate

3.3 Matching Gift e Philanthropic Leverage

## 3.1 OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

### 3.1 OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

Il numero di dipendenti che chiede alle imprese di farsi promotrici di un cambiamento sociale positivo e di assumere impegni concreti in risposta a problemi quali emarginazione, degrado urbano o inquinamento, è in crescita. Secondo i dati riportati da Edelman nella rilevazione *Trust Barometer 2019*, il 71% dei dipendenti del campione globale intervistato ritiene **fondamentale che la propria impresa prenda posizione rispetto alle grandi sfide economiche e sociali**. Il 75% dei rispondenti ritiene inoltre di riporre nella relazione con i propri datori di lavoro la maggiore fiducia, sulla base principalmente dell'impegno e contributo di costoro per il miglioramento della società<sup>1</sup>. Fra le risposte concrete offerte dal mondo imprenditoriale rispetto a questa "chiamata in causa" vi è la proposta e pianificazione di attività di volontariato aziendale.

Il volontariato aziendale, inteso come l'insieme di progetti mediante i quali

**SONO INIZIATIVE CHE CREANO UN CLIMA POSITIVO NEI LUOGHI DI LAVORO E CONTRIBUISCONO ALLA REPUTAZIONE DELLE IMPRESE**

l'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva dei propri dipendenti alla vita della comunità locale e/o al sostegno cause benefiche patrocinate da enti non profit, si sta consolidando come **una leva di responsabilità sociale attraverso cui le imprese creano valore**. Incoraggiare i dipendenti a donare il proprio tempo, sia durante che al di fuori dell'orario di lavoro, genera risultati positivi tanto all'interno delle comunità in cui l'impresa opera quanto dell'organizzazione. Sono numerose le evidenze scientifiche a supporto delle tesi secondo

cui le iniziative di volontariato aziendale favoriscono la creazione di un clima positivo nei luoghi di lavoro e contribuiscono alla reputazione delle imprese che le promuovono<sup>2</sup>. Uno studio recente condotto su imprese statunitensi ha identificato ulteriori benefici delle iniziative di volontariato relativi, in particolare, allo sviluppo del capitale umano in termini di miglioramento del bagaglio di competenze<sup>3</sup>.

**La valenza pluri-dimensionale delle iniziative di volontariato aziendale sembra essere stata recepita anche dalle imprese italiane incluse nel campione di ricerca.** La percentuale di quante hanno dichiarato di aver svolto almeno una di queste iniziative nel corso del 2018, infatti, è maggiore di quasi il 6% rispetto alla rilevazione precedente, attestandosi al 60,8% del campione. Un dato analogo emerge osservando le imprese incluse nel matched sample: la propensione allo svolgimento di attività di volontariato passa dal 54,1% al 59,7%, confermando un trend di crescita. Rimane stabile il tasso di partecipazione

FIGURA 3.1

#### DEFINIZIONE DELLE INIZIATIVE DI VOLONTARIATO (2018)

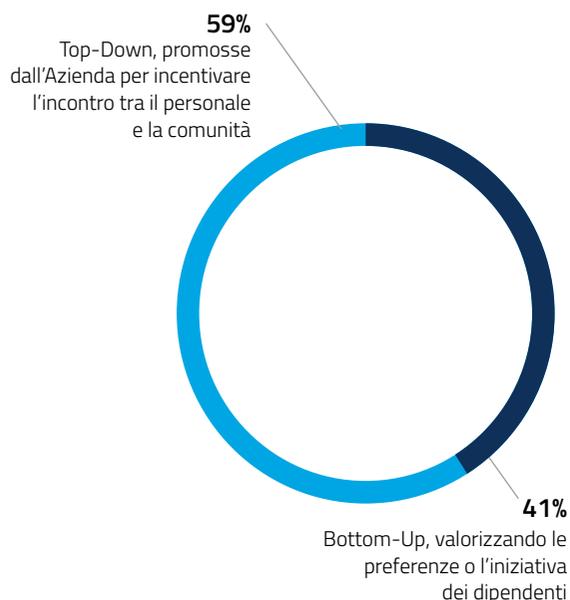
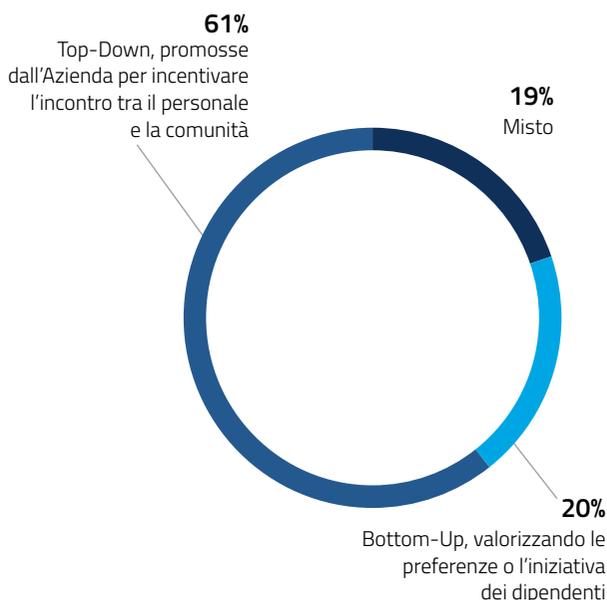


FIGURA 3.1

#### DEFINIZIONE DELLE INIZIATIVE DI VOLONTARIATO (2019)



## 3.1 OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

dei dipendenti, che si attesta al 37% della forza lavoro e si conferma più alto rispetto al dato rilevato per il campione utilizzato dal CECP nella sua rilevazione annuale (e pari al 33% dei dipendenti).

Un'analisi delle risposte delle imprese italiane top 25% in termini di giving (erogazioni liberali) porta a registrare un'inversione di tendenza rispetto ai risultati osservati nell'edizione precedente: è infatti inferiore rispetto all'anno 2018 l'offerta ai propri dipendenti di partecipazione, da parte di questo sotto-insieme di aziende, a programmi di volontariato. Di contro, sempre nelle aziende "top giver", si riscontra una risposta di partecipazione alle proposte di attività di volontariato, da parte della forza lavoro, pari al 47,2% e superiore di oltre 10 punti percentuali rispetto all'intero campione. Questo dato risulta essere in linea con quello registrato per le imprese omologhe del campione statunitense analizzato dal CECP e pari al 49,5%.

Nel periodo di osservazione, **le imprese del campione italiano hanno offerto circa 154 mila ore di volontariato aziendale,**

superiore di oltre 23 mila ore rispetto all'edizione precedente (130.742 ore). Questo risultato va analizzato congiuntamente al tasso di partecipazione dei dipendenti e al valore mediano di ore donate da ciascuna impresa, che si conferma in linea con quanto osservato nel periodo precedente (720 nel 2017 e 726 nel 2018).

Tale lettura congiunta suggerisce dunque che la variazione positiva nel numero di ore donate dai dipendenti sia ascrivibile in prevalenza all'**incremento del numero di imprese che ha offerto ai propri dipendenti la possibilità di svolgere attività di volontariato**, e non a un maggiore impegno in termini di tempo offerto o a un maggiore impegno profuso da parte dei dipendenti in termini di ore donate.

Le attività di volontariato vengono identificate in larga prevalenza dai vertici dell'impresa e promosse presso i propri dipendenti con la finalità di incentivare l'incontro con la comunità di riferimento. **Il 61% delle aziende adotta pertanto un approccio top-down nella proposta delle opportunità di volontariato**, facendosi portavoce

delle istanze espresse dalle organizzazioni sociali più prossime. Il dato risulta sostanzialmente allineato rispetto a quanto registrato nella precedente edizione.

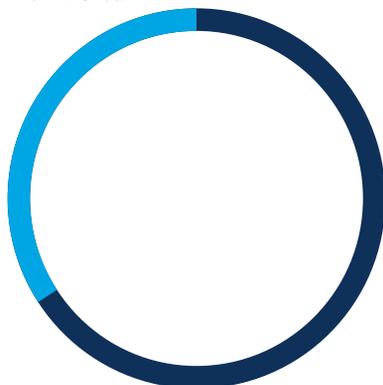
Circa il 19% delle imprese presenti nel campione predilige, invece, un approccio bottom-up, ossia teso a coinvolgere tutti i dipendenti nella selezione delle iniziative da sostenere, con l'intento di valorizzare le preferenze degli stessi. Come mostrato in **figura 3.1** (pag.31) questi due approcci non sempre sono adottati in modo mutualmente esclusivo: il 19,5% dei rispondenti ha dichiarato, infatti, che nella propria impresa vengono utilizzate entrambe le modalità, prediligendo l'una o l'altra a seconda del tipo di iniziativa promossa o mixandole nell'ambito della medesima iniziativa.

La variazione positiva rispetto ai risultati dell'edizione 2018 è netta e indica quale sia la direzione verso cui le imprese italiane si stanno muovendo: definizione nel processo di identificazione e selezione delle iniziative di volontariato considerate meritevoli. In particolare, i risultati suggeriscono una **maggiore attenzione da**

■ FIGURA 3.2

### SVILUPPO DELLE INIZIATIVE DI VOLONTARIATO (2018)

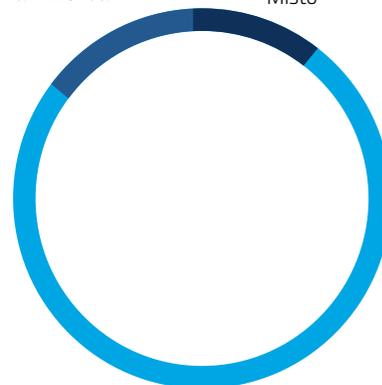
**33%**  
Interna, con l'utilizzo di risorse, competenze e spazi interni all'Azienda



**67%**  
Esterna, nell'ambito di progetti di comunità al di fuori dei confini aziendali

### SVILUPPO DELLE INIZIATIVE DI VOLONTARIATO (2019)

**13%**  
Interna, con l'utilizzo di risorse, competenze e spazi interni all'Azienda



**76%**  
Esterna, nell'ambito di progetti di comunità al di fuori dei confini aziendali

## 3.1 OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

### BRIDGESTONE // Our Way to Serve

Sin dal 1931, Bridgestone ha attenzione alla responsabilità sociale d'impresa, seguendo la visione del suo fondatore Shōjirō Ishibashi: «Un'azienda che cerca solamente il profitto non prospererà mai, viceversa, un'azienda che contribuisce al benessere della sua società e del Paese sarà per sempre profittevole». Oggi la mission di Bridgestone Corporation è «Servire la società con una qualità superiore», e dal 2017 a renderla concreta è nata la campagna di Corporate Social Responsibility «Our Way To Serve», che sensibilizza e coinvolge i dipendenti in tre aree di priorità: Mobilità, per renderla più sicura, smart e accessibile; Persone, promuovendo una società più sicura e salubre, contribuendo a un'educazione accessibile e inclusiva; Ambiente, riducendo le emissioni di CO2 e preservando le risorse naturali. Nel corso del 2018 sono state svolte diverse attività di volon-

tariato aziendale, dove i dipendenti hanno condiviso tempo e professionalità, avendo l'opportunità di entrare in contatto con ragazzi provenienti da diversi percorsi personali.

A titolo di esempio, una giornata di pulizia di una spiaggia del litorale romano in collaborazione con Lega Ambiente; alcune sessioni di mentoring e simulazioni di colloquio con minori stranieri non accompagnati, in collaborazione con ELIS; CulTire, un seminario interattivo sulla sicurezza stradale e l'importanza della manutenzione del pneumatico, ideato e costruito su competenze dei nostri tecnici. Grazie all'accordo con il MIUR, sono stati raggiunti oltre 250 studenti di diverse scuole superiori. Le iniziative continueranno, aumentando partecipazione e beneficiari, per concretizzare sempre più la campagna «Our Way to Serve».

### CITIBANK // Volontariato e cultura aziendale

Nel 2019, la banca ha celebrato la 14esima edizione del Global Community Day, con 110.000 volontari in oltre 400 città e 90 paesi. I progetti 2019 hanno contribuito al raggiungimento del Sustainable Development Goal n.2, Zero Hunger, n. 8, Decent Work and Economic Growth; n. 11, Sustainable Cities and Communities. L'Italia ha partecipato in modo significativo con oltre la metà dei dipendenti.

In aprile gli appassionati di corsa si sono sfidati nella Milan Relay Marathon, raccogliendo fondi per l'Associazione CAF, a favore della pratica sportiva per minori accolti in comunità. A inizio maggio è stata la volta di due iniziative di coaching, legate a Pathways to Progress, campagna globale per preparare i giovani ad affrontare le sfide del 21esimo secolo. Leaders for a Day ha coinvolto ragazzi tra i 18 e i 22 anni in un'esperienza di job shadow, aiutandoli a costruire le competenze per affrontare al meglio il loro percorso professionale. La masterclass Girls in Banks and Finance, con la partecipazione delle dipendenti di

Citi, ha fornito a studentesse universitarie consigli su percorsi di studi e sugli approcci alla Finanza e alle relative professioni. A fine maggio Citi ha partecipato alla sfida sportiva tra imprese organizzata da Azione contro la Fame per il contrasto alla malnutrizione infantile. Nello stesso periodo oltre 40 colleghi con famiglie e amici hanno dedicato una mattinata all'Opera Cardinal Ferrari, istituzione milanese che si occupa di senza tetto, famiglie in difficoltà e persone in disagio economico o in cura in ospedale, con giardinaggio, pulizie, smistamento vestiti e preparazione di pacchi viveri. Alcuni hanno servito pasti a 200 persone senza tetto.

Citi è infine impegnata tutto l'anno con i «dream coach», che portano nelle scuole superiori la loro esperienza aziendale e supportano gli studenti nello sviluppo di idee. Altri dipendenti si impegnano come mentor e advisor nel progetto in partnership con l'Università Bocconi a sostegno dell'imprenditoria giovanile.

### ELI LILLY // Lilly Global Day of Service

Durante la giornata Lilly del volontariato globale (Lilly Global Day of Service, edizione 2018) sono stati coinvolti i dipendenti in iniziative concrete per rispondere ai bisogni sociali delle comunità dove l'azienda opera. Lilly Italia ha portato avanti una serie d'iniziative, volte a migliorare la vita delle persone, in collaborazione con organizzazioni non profit del territorio. Le aree di intervento sono state diverse: vacanze di terapia ricreativa per bambini e ragazzi con patologie gravi e croniche, come nei progetti con Dynamo Camp; educazione e benessere della comunità; Diversity & Inclusion. In particolare, è stata sviluppata un'iniziativa di so-

lidarietà e divulgazione con l'associazione Differenzadonna, che affronta il tema della violenza maschile sulle donne secondo l'ottica della differenza di genere, collocando le radici di tale violenza nella storica, ma ancora attuale, disparità di potere tra uomini e donne nei diversi ambiti sociali.

I volontari hanno organizzato un mercatino di merce donata dai dipendenti con l'ottica del riuso e del riciclo, il ricavato è andato a beneficio delle case che accolgono le donne vittime di violenza. Differenzadonna ha partecipato con le proprie testimonianze a una lezione divulgativa sul tema della violenza sulle donne.

## 3.1 OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

**parte delle imprese nel creare relazioni di valore con le comunità in cui operano,** facendo leva anche sulle iniziative di volontariato aziendale.

I risultati presentati in **figura 3.2** (pag. 32) indicano che per lo svolgimento delle attività di volontariato circa 3 imprese su 4 prediligono il coinvolgimento di un partner o l'adesione a un progetto di comunità esterno ai confini aziendali. A queste si aggiungono quelle imprese che adottano un approccio misto, ossia che ricorrono sia al coinvolgimento esterno che all'utilizzo di risorse, competenze e spazi interni all'azienda, pari all'11% del totale. Il confronto con la rilevazione condotta nel 2018 indica un **maggiore coinvolgimento degli stakeholder esterni per lo sviluppo di iniziative di volontariato**, rafforzando così – a ulteriore conferma della tesi proposta nel paragrafo precedente – i legami con le comunità e i territori rilevanti. È invece inferiore, di circa 20 punti, la percentuale di imprese che adotta in modo esclusivo un approccio interno mentre appunto risulta più diffuso il ricorso a un approccio esclusivamente esterno (+9%) o misto (+11%).

Solitamente le imprese ricorrono a specifiche leve per stimolare una ampia partecipazione da parte dei dipendenti alle attività di volontariato aziendale (**fig.3.3**). Lo strumento maggiormente utilizzato è la **definizione di campagne di comuni-**

**cazione interna**, adottate dal 74% delle imprese che ha promosso un'iniziativa di volontariato nel corso del 2019. Si tratta di un'attività realizzata ad hoc per la promozione di specifiche iniziative e che ha una durata pari al ciclo di vita delle iniziative promosse. Oltre a essere lo strumento di coinvolgimento a cui le imprese ricorrono con maggiore frequenza, le attività di comunicazione risultano essere anche quelle di maggior successo: circa il 63% dei referenti aziendali che le hanno utilizzate, infatti, ha riscontrato un maggior successo in termini di adesioni.

Al secondo posto, sia come adozione che come efficacia, si posiziona il **ricorso a Internal Ambassador**: si tratta di membri della comunità interna dei dipendenti che raccontano e condividono le loro esperienze e percezioni in relazione alla specifica attività di volontariato promossa. Essi sono spesso supportati da strumenti atti allo *storytelling* come video, raccolte fotografiche o testimonianze dirette.

Seppur meno adottati rispetto agli strumenti di stimolo all'adesione precedentemente descritti, anche il **coinvolgimento dei dipendenti e/o del top management nella pianificazione delle iniziative, quello nella promozione delle attività di volontariato, nonché la notorietà dei partner del Terzo settore** sono stati giudicati dai rispondenti come fattori che contribuiscono a una più proficua sensibilizzazio-

ne. Meno utilizzati e, allo stesso tempo, considerati come meno efficaci sono la creazione di unità inter-funzionali e l'allineamento delle iniziative di volontariato con le strategie aziendali. I risultati registrati in relazione a queste ultime due leve non sorprendono. Infatti, la creazione di un'unità ad hoc potrebbe essere considerata dai dipendenti come un'imposizione, andando a minare l'elemento di spontaneità. D'altro canto, in assenza di un'adeguata pianificazione un'impostazione delle proposte di volontariato coerente con la mission dell'impresa potrebbe rivelarsi controproducente, con un rischio che l'iniziativa venga percepita meno autentica e "interessata": i dipendenti, focalizzandosi prevalentemente sugli aspetti relativi ai benefici per l'impresa, potrebbero sottovalutare il valore sociale creato.

Risulta ancora relativamente poco diffusa la misurazione dell'efficacia delle attività di volontariato (**fig 3.4**). Il 46,8% delle imprese del campione dichiara di misurare sistematicamente i risultati di queste attività sviluppate in azienda. Il dato si conferma in linea rispetto a quello osservato nella rilevazione precedente (45%). Chi applica la misurazione tende a combinare strumenti e indicatori diversi, poiché spesso gli obiettivi perseguiti sono molteplici. È in crescita rispetto alla ricerca del 2018 la percentuale di imprese che monitora

■ FIGURA 3.3

### STRATEGIE ADOTTATE PER STIMOLARE LA PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI

	% di adozione	% di imprese che ha identificato l'iniziativa come di successo
Campagne di comunicazione interna realizzate ad-hoc	74%	63%
Internal Ambassador per promuovere le iniziative	53%	60%
Coinvolgimento dei dipendenti nella pianificazione delle iniziative	49%	61%
Coinvolgimento del top management per dare visibilità interna ed esterna ai progetti	43%	60%
Notorietà dei partner selezionati	34%	58%
Creazione di unità inter-funzionali	21%	30%
Pianificazione delle attività in allineamento con le strategie di business	9%	25%

## 3.2 INIZIATIVE DI VOLONTARIATO REALIZZATE

gli indicatori relativi alla soddisfazione del personale (33% +5 rispetto al 2018) e al clima interno all'azienda (23%, +3% rispetto al 2018).

### 3.2 INIZIATIVE DI VOLONTARIATO REALIZZATE

In linea con quanto osservato nelle precedenti edizioni, **si conferma la tendenza delle imprese italiane a offrire programmi "tradizionali" di volontariato aziendale**, ossia attività svolte nell'arco della giornata lavorativa. Il 67% del campione ha offerto ai propri dipendenti la possibilità di svolgere attività di volontariato durante l'orario di lavoro, dato inferiore di 5 punti percentuali rispetto al valore osservato nella precedente edizione (72%) e sostanzialmente allineato con i risultati osservati per il campione di imprese statunitensi di CECP (66%). Tuttavia, questo allineamento risulta essere solo parziale. Le imprese dei due campioni (italiano e statunitense), infatti, mostrano un orientamento divergente rispetto all'offerta di flessibilità nell'organizzazione e nella gestione delle iniziative di volontariato aziendale. In par-

### LE IMPRESE DI MAGGIORI DIMENSIONI SONO QUELLE PIÙ PROPENSE A RICONOSCERE UNA PIÙ AMPIA FLESSIBILITÀ NELLA GESTIONE DELLE ORE LAVORATIVE

ticolare, questa pratica si conferma essere molto diffusa negli Stati Uniti (offerta dal 62% delle imprese del campione), mentre stenta a prendere piede nel contesto italiano (9% e in calo di 2 punti percentuali rispetto al 2018).

Una seconda differenza si osserva nella varietà di attività di volontariato che le singole imprese offrono. In media, le imprese statunitensi programmano 5,2 iniziative di volontariato ogni anno, valore pari a oltre il doppio rispetto a quanto offerto dalle imprese italiane (2,02). Queste differenze vanno lette tenendo in considerazione l'eterogeneità dimensionale dei due

campioni oggetto d'indagine. **È probabile, infatti, che la dimensione aziendale sia positivamente correlata con il numero di attività promosse**, così da riuscire a offrire a tutti i dipendenti la possibilità di partecipare alle attività di volontariato.

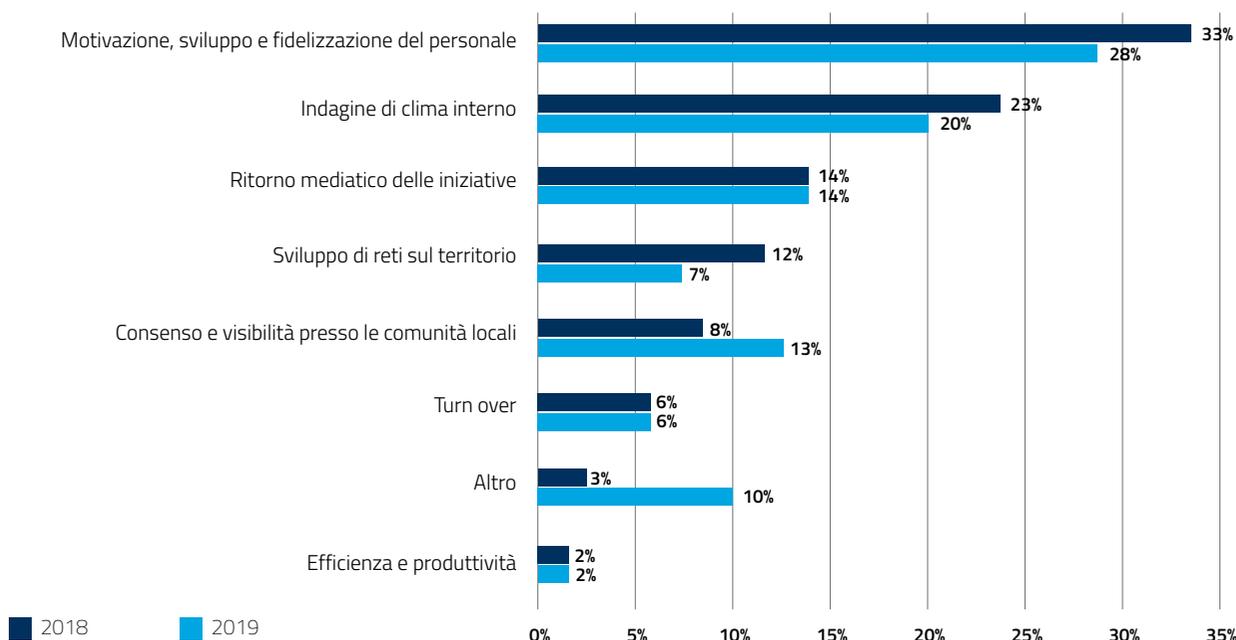
Più in generale, indagini condotte nell'ambito dell'adozione di pratiche di lavoro flessibile (c.d. smart working) indicano che le imprese di maggiori dimensioni sono quelle più propense a riconoscere una più ampia flessibilità nella gestione delle ore lavorative ai propri dipendenti.

**Il panorama delle iniziative di volontariato organizzate è molto diversificato**, pur con una focalizzazione sugli approcci tradizionali del volontariato svolto durante il normale orario di lavoro. Le formule più diffuse sono:

- **Volontariato aziendale.** Si tratta di tempo di lavoro impiegato a beneficio di un'organizzazione idonea in base alla policy aziendale. In questo caso, il dipendente non recupera il tempo lavorativo e quindi l'azienda sostiene i costi delle ore non impiegate nello svolgimento delle mansioni aziendali.

FIGURA 3.4

### STRUMENTI DI MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DEL VOLONTARIATO (CONFRONTO 2018 - 2019)



## 3.2 INIZIATIVE DI VOLONTARIATO REALIZZATE

▪ **Orario flessibile.** Opportunità di svolgere attività di volontariato durante l'orario di lavoro in base alle proprie esigenze. Le ore impiegate in attività di volontariato vanno recuperate.

▪ **Dollars for Doers.** Contributi in denaro riconosciuti dall'azienda alle organizzazioni non profit per le quali i dipendenti effettuano attività di volontariato.

▪ **Premi e riconoscimenti ai dipendenti/volontari.** Per esempio, il premio può consistere in un'erogazione filantropica a favore dell'organizzazione non profit, piuttosto che in un servizio offerto gratuitamente.

▪ **Retiree Volunteer.** Programmi di volontariato per i dipendenti in pensione.

▪ **Family Volunteer.** Programmi di volontariato organizzati dall'impresa che vedono coinvolta la famiglia del dipendente.

▪ **Team Grant.** Erogazioni da parte dell'azienda riconosciute a fronte di un lavoro di volontariato realizzato da un team di dipendenti.

▪ **Bonus e incentivi salariali** legati alle at-

tività di volontariato svolte a livello individuale.

▪ **Community Day.** Iniziative di volontariato della durata di uno o più giorni in cui è coinvolta l'intera azienda.

▪ **Sabbatico per volontariato.** Periodi prolungati di tempo (stipendiati o meno) in cui i dipendenti possono svolgere un'attività di volontariato.

▪ **Programmi di leadership** offerti a manager, dirigenti, membri del CdA, per supportare per un periodo di tempo variabile un'organizzazione non profit nello svolgimento delle proprie attività.

▪ **Servizi pro bono** offerti dai dipendenti, concessione gratuita di servizi o di specifiche competenze professionali al servizio di organizzazioni e gruppi di persone che non sono in grado di affrontarne il costo.

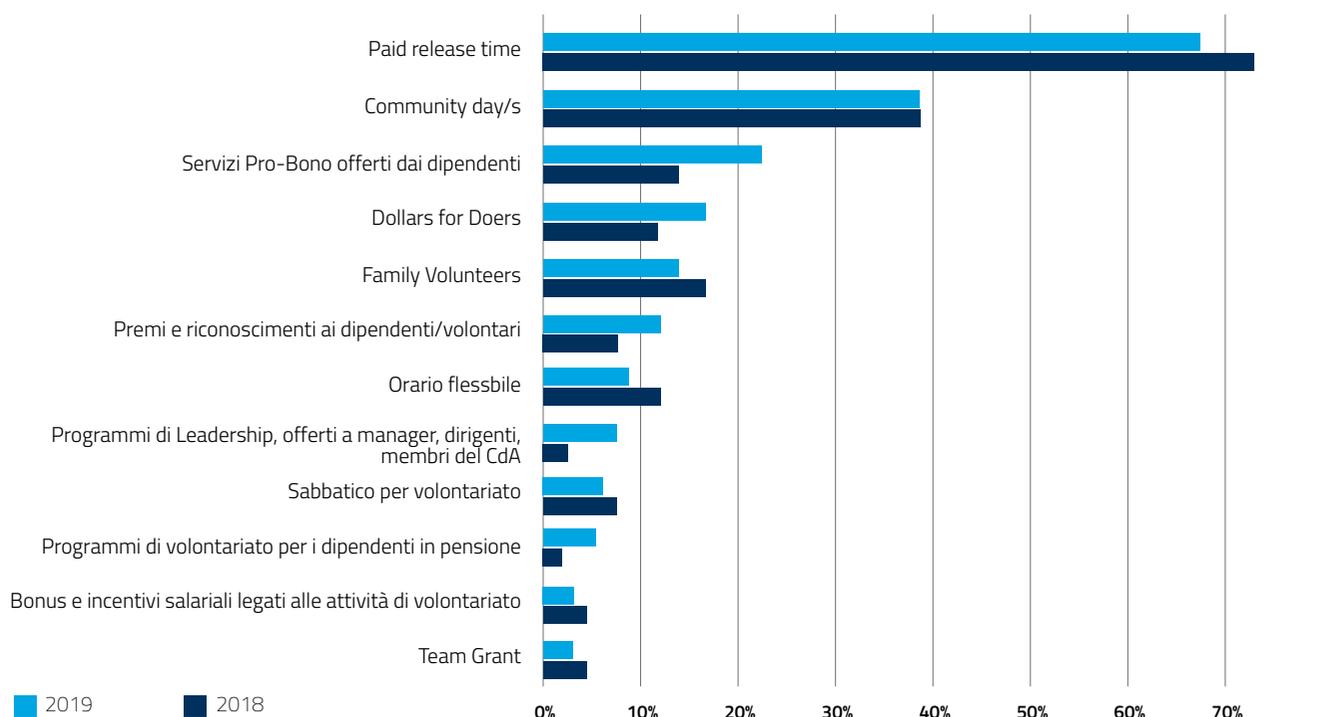
Confrontando il dettaglio delle iniziative realizzate nel corso del 2019 con i risultati ottenuti nell'anno precedente si osservano poche variazioni significative in termini di tipologie. La maggior parte delle imprese

ha offerto la possibilità di svolgere il volontariato in orario di lavoro (circa il 67% del campione). Al secondo posto nella classifica per adozione vi sono i Community Day, organizzati dal 38% delle imprese coinvolte nella ricerca. L'incremento più significativo, e pari a circa 9 punti percentuali, si osserva per i servizi pro-bono offerti dai dipendenti. Questa attività, definita anche come **volontariato aziendale skill-based**, rappresenta una soluzione particolarmente rilevante dal punto di vista dell'impegno profuso dai dipendenti.

Per la realizzazione di iniziative di volontariato di tale tipologia è necessario che vengano soddisfatte tre condizioni: un impegno formale da parte dell'azienda verso un'organizzazione non profit per svolgere il compito, garantendo il completamento e la qualità con il massimo livello professionale; l'erogazione di prestazioni professionali, pro-bono, che sostituiscono analoghe prestazioni cui altrimenti la realtà non profit dovrebbe ricorrere a pagamento; deve trattarsi di servizi pro-bono rivolti a

FIGURA 3.5

### ATTIVITÀ DI VOLONTARIATO SVOLTE IN ITALIA (CONFRONTO 2018 - 2019)



## 3.2 INIZIATIVE DI VOLONTARIATO REALIZZATE

### ENEL // Una piattaforma online per il volontariato sul territorio

Fin dal 2015 Enel ha studiato un modello di volontariato aziendale per contribuire alla tutela dell'ambiente e alla sostenibilità sociale, con numerosi progetti pilota in Italia e negli altri paesi in cui il Gruppo è presente. Da aprile 2019 l'esperienza è stata sistematizzata ed è stato lanciato in Italia un innovativo programma per coinvolgere i dipendenti in prima persona in progetti di volontariato aziendale mirati allo sviluppo dei territori e delle comunità di riferimento.

Oltre 667 colleghi sono stati coinvolti in 22 giornate di volontariato distribuite su tutto il territorio nazionale, in collaborazione con quattro organizzazioni non profit (Legambiente, Marevivo, Moige, Quartieri Tranquilli) in molteplici iniziative: dalla pulizia di parchi urbani e spiagge, alla lotta contro il fenomeno del cyberbullismo nelle scuole, fino al contrasto allo spreco alimentare e alla povertà, con la raccolta e consegna di generi alimentari a famiglie in condizioni di disagio.

L'adesione ai progetti, tutti collegati al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ONU (SDGs), avviene attraverso una piattaforma on line rivolta ai dipendenti Enel in Italia: un hub dove è possibile trovare informazioni su finalità e modalità di partecipazione, che consente la consuntivazione delle ore dedicate al volontariato.

La piattaforma ha registrato oltre 1.800 candidature a fronte di 700 volontari previsti per il 2019. Questi, nel dettaglio, i numeri: Puliamo il mondo con Legambiente: 514 volontari, 10 tonnellate di rifiuti e sfalci verdi raccolti, 10 iniziative in 9 città; Ambasciatori Enel contro il cyberbullismo con MOIGE: 16 volontari, 1.025 studenti beneficiari, 4 tappe territoriali; Illuminiamo le tavole con Quartieri Tranquilli: 42 volontari 4,2 tonnellate di cibo consegnate a 92 famiglie beneficiarie, 6 consegne zero emission a Milano realizzate con auto elettriche; Occhio ai rifiuti! con Marevivo: 95 volontari, 65 chili di rifiuti e plastica raccolti in 2 iniziative (nel Lazio e in Abruzzo).

### JOHNSON & JOHNSON // Il volontariato organizzato dalla Fondazione d'Impresa

La Fondazione J&J ha in essere diversi programmi di volontariato aziendale:

- Servizio alle Mense dei Poveri della Caritas: i dipendenti in orari extra lavorativi e/o durante il weekend supportano in gruppi il servizio ristorazione e accoglienza delle mense della Caritas nelle aree adiacenti alle filiali.
- Giornate delle Donazione del Sangue in Azienda: ogni 6 mesi le sedi in Italia ospitano organizzazioni impegnate nella raccolta di sangue, consentendo al personale di donare presso la propria sede di lavoro.
- Squadra Aziendale volontari per la Race for the Cure: Johnson & Johnson è sponsor nazionale della Race for the Cure. L'Azienda incoraggia i dipendenti con famiglie e amici a partecipare alla manifestazione a favore della lotta contro i tumori femminili. Ogni anno la squadra aziendale è composta da circa 2.000 persone e in ogni tappa (Roma, Bari, Bologna, Pescara, Brescia, Matera) dipendenti J&J presenziano allo stand aziendale dedicato.
- Banchetti charity aziendali: vengono organizzati all'in-

terno delle sedi aziendali banchetti di charity a favore di organizzazioni non profit, gestiti a turno da volontari, in varie occasioni dell'anno.

- Programma di alternanza scuola-lavoro "HEALTH4U" nelle scuole secondarie: la Fondazione J&J gestisce da anni un programma di orientamento e formazione per studi universitari nel settore della Salute. Diversi dipendenti J&J condividono esperienza e competenze in specifiche aree, mettendo a disposizione degli studenti nozioni tecniche e percorsi di crescita.
- Team building aziendali dedicati alle organizzazioni non profit: singoli dipartimenti aziendali organizzano team building e riunioni presso sedi di organizzazioni non profit con cui la Fondazione J&J collabora (es. La Lega del Filo D'oro, Dynamo Camp, Borgo Ragazzi Don Bosco, Peter Pan Onlus, Susan G. Komen Italia, SOS Villaggi dei Bambini Onlus), con attività e donazioni a loro favore; in alternativa le stesse organizzazioni vengono ospitate in azienda coinvolgendo i partecipanti in attività di team building.

### 3.3 MATCHING GIFT E PHILANTHROPIC LEVERAGE

un beneficiario che ha una struttura organizzativa, uno scopo benefico e non distribuisce profitti.

Nella maggior parte dei casi questi servizi avvengono direttamente a favore di organizzazioni non profit, ma sono in aumento i casi di prestazioni offerte ai beneficiari di queste ultime. Un aspetto interessante è che spesso tali attività diventano anche un'occasione di accrescimento delle competenze dei dipendenti - tipicamente dei più giovani - che vi si dedicano, con un beneficio "di ritorno" per l'azienda.

L'analisi dei dati mostra **una minore propensione delle imprese a offrire ai propri dipendenti lo svolgimento di attività di volontariato all'estero**. Solo un'azienda su quattro fra quelle che hanno dichiarato di aderire a tale modalità di impegno sociale prevede tale possibilità per i propri dipendenti. L'analisi in dettaglio (fig. 3.6) conferma la tendenza delle aziende italiane, già emersa nell'edizione precedente, a prediligere le tipologie "classiche" di volontariato, a maggior ragione quando si tratta di volontariato all'estero: quelle svolte durante l'orario di lavoro o l'organizzazione

di un community day, anziché forme più innovative e flessibili.

#### 3.3 MATCHING GIFT E PHILANTHROPIC LEVERAGE

I programmi di matching gift consistono nell'impegno dell'impresa, compatibilmente con i fondi destinati a tali progetti, a raddoppiare o integrare un certo ammontare raccolto dai dipendenti a favore di una causa sociale. In questo modo, le aziende valorizzano l'impegno dei dipendenti a donare a favore di organizzazioni senza finalità di lucro. Vi sono diverse tipologie di programmi di matching gift:

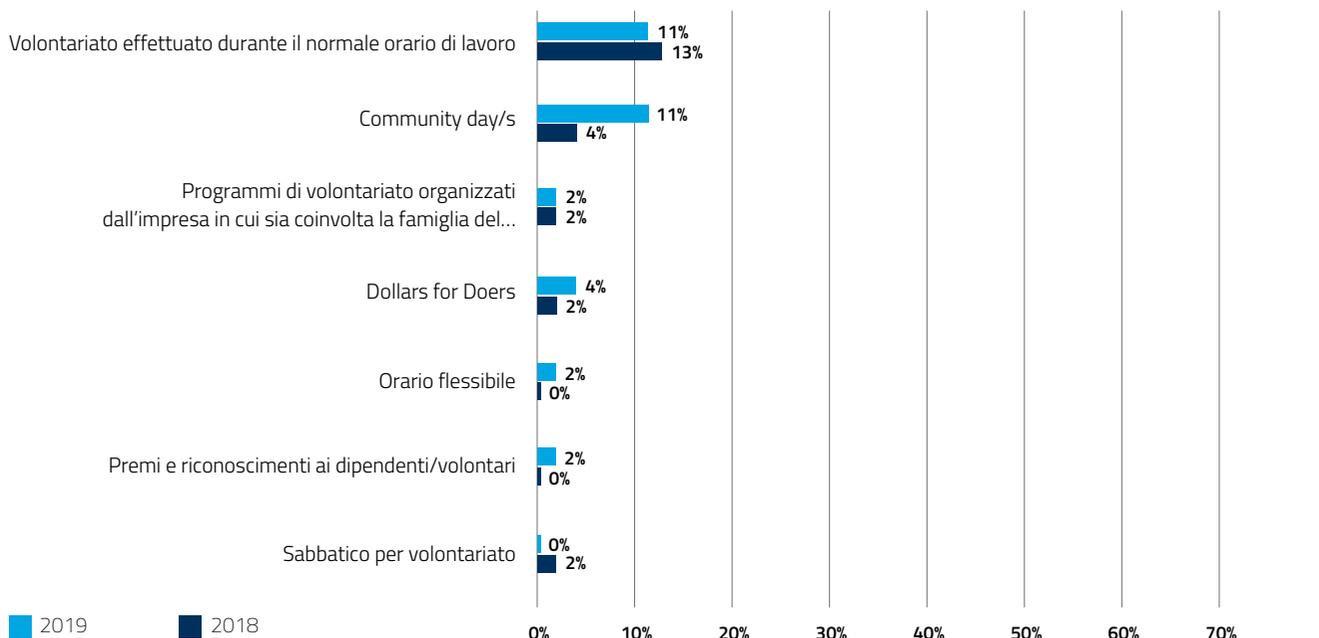
- **Year-round policy.** Si tratta di campagne specifiche promosse dalle imprese cui viene data ai dipendenti la possibilità di partecipare.
- **Workplace-giving campaign.** Sono iniziative promosse dai dipendenti a loro discrezione, senza il coinvolgimento dell'impresa, nell'organizzazione e orchestrazione della campagna.
- **Dollars for doers.** Un'azienda si impegna a contribuire a favore di organizzazioni non profit presso cui i propri dipendenti svolgono attività di volontariato.

- **Disaster relief.** Progetti di raccolta a favore di organizzazioni che operano in situazioni di emergenza, catastrofi o collegate a tali eventi (per esempio, per la ricostruzione).

Analizzando l'andamento dell'adozione di programmi di matching-gift per il campione italiano, si osserva come nel corso degli anni le imprese italiane abbiano progressivamente ridotto il ricorso a questa modalità di supporto alle organizzazioni non profit (fig. 3.7), con un calo di oltre 9 punti rispetto alla precedente edizione. Si consolida, dunque, la tendenza a una **centralizzazione delle attività di giving da parte delle imprese italiane** che nel corso degli ultimi anni stanno ri-focalizzando le proprie strategie di giving secondo la logica "top-down". Questa scelta risulta essere in controtendenza rispetto a quanto registrato da CECP nella rilevazione *Giving in numbers*. Infatti, negli USA la pratica del matching gift risulta essere estremamente diffusa: oltre il 92% delle imprese nel campione americano (+6% rispetto alla rilevazione precedente) ha dichiarato

FIGURA 3.6

#### TIPOLOGIA DI INIZIATIVE REALIZZATE ALL'ESTERO (CONFRONTO 2018 - 2019)



## 3.3 MATCHING GIFT E PHILANTHROPIC LEVERAGE

di aver offerto almeno un programma nel corso dell'ultimo anno.

Nel 75% dei casi i programmi di matching gift offerti delle imprese del campione italiano sono stati sostenuti direttamente dall'impresa stessa, mentre nel restante 25% il supporto alle organizzazioni non profit è stato erogato dalla fondazione a essa collegata. Le campagne year-round sono la tipologia di programma offerta con maggiore frequenza (52% dei casi), valore in crescita di 8 punti rispetto alle edizioni precedenti. Risulta **in crescita di circa 5 punti il supporto alle iniziative promosse dai dipendenti** (working-place giving campaign), mentre si mantiene sulla stessa incidenza il supporto a organizzazioni non profit in cui i dipendenti prestano servizio come volontari. Infine, nel campione italiano non si registrano progetti a favore di organizzazioni che operano a supporto di situazioni di emergenza.

Contribuire attivamente allo sviluppo sociale dei propri territori può assumere una connotazione strategica anche in relazione alla possibilità di **migliorare la qualità**

### KPMG // Make a Difference Day

«Make a Difference Day» è la campagna di volontariato del network KPMG in Italia che ha permesso di cominciare un percorso di cambiamento nel 2008. Oggi siamo alla 12esima edizione della campagna di volontariato interna che vede protagoniste le persone da anni in prima linea per fare la differenza sul territorio italiano. La campagna MDD offre l'opportunità agli oltre 4.200 dipendenti di dedicare tempo retribuito da KPMG ad attività di volontariato a favore delle comunità di riferimento e, dalla prima edizione ad oggi, ha permesso di organizzare oltre 200 progetti specifici proposti in partnership con altrettante organizzazioni non profit, con la partecipazione volontaria di oltre 6.000 persone, tra dipendenti e partner.

Nel 2011, sulla scia del successo del Make a Difference Day, nasce «Volontari per un giorno», una campagna di promozione del volontariato dedicata alla cittadinanza, alle onlus, alle istituzioni e alle imprese. Nel 2016 all'iniziativa è stato assegnato un premio per «l'efficacia e l'innovazione», nell'ambito del Festival del Volontariato, enfatizzato e valorizzato in un servizio televisivo per la Rai.

In azienda è diffusa la consapevolezza che in 12 anni di collaborazione tra profit e non profit l'iniziativa "Make a Difference Day" sia giunta a un livello tale di sviluppo da poter garantire continua crescita nel tempo attraverso relazioni di fiducia ed impegno. Con una certezza: la capacità di declinare motivazione e impegno in diversi ambiti, talvolta differenti ma finalizzati al raggiungimento della creazione di valore comune.

FIGURA 3.7

#### PROGRAMMI DI MATCHING GIFT

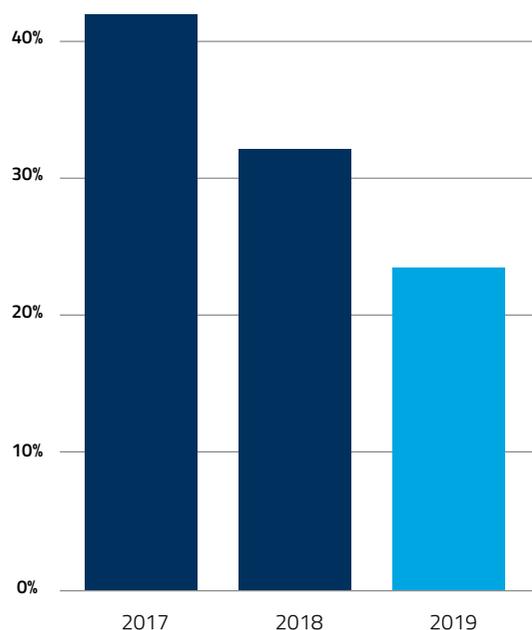


FIGURA 3.8

#### VALORE ASSOLUTO DEI RADDOPPI/INTEGRAZIONI DEI PROGRAMMI DI MATCHING GIFT

	Imprese	Fondazione Corporate
Campagne specifiche promosse dall'Azienda	€ 40.828	€ 20.244
Iniziative promosse dai dipendenti a loro discrezione	€ 1.310	€ 13.546
Dollars for Doers	€ 13.546	€ 2.500
Progetti di raccolta a favore di organizzazioni che operano in situazioni di emergenza, catastrofi o collegate ad esse (es. ricostruzione)	-	-

### 3.3 MATCHING GIFT E PHILANTHROPIC LEVERAGE

**delle relazioni con gli stakeholder collegati all'impresa.** I programmi di philanthropic leverage sono stati ideati e promossi proprio con questo scopo. Si tratta di programmi di raccolta fondi a favore di organizzazioni di utilità sociale promossi e gestiti direttamente dalle imprese, ma indirizzati al coinvolgimento di clienti, fornitori, forza vendita e altre categorie di stakeholder. Il philanthropic leverage non prevede un contributo erogativo da parte dell'impresa, ma un impegno formale che è al contempo gestionale e organizzativo.

Il 29,7% delle imprese del campione ha promosso iniziative di philanthropic leverage, in crescita di circa 8 punti rispetto alla rilevazione precedente (fig 3.9). Nel 52% dei casi queste iniziative hanno coinvolto una sola categoria di stakeholder, negli altri casi invece è stata prevista la compartecipazione di più attori. I clienti sono gli stakeholder inclusi con maggiore frequenza in queste iniziative (35% dei casi), seguiti dai dipendenti, dai fornitori e dalla forza vendita (fig 3.10).

#### SNAM // Connettiamo per costruire opportunità

L'obiettivo di Snam e della sua Fondazione è creare valore per il territorio, sviluppando insieme alle sue persone un sistema virtuoso che permetta sinergie tra vita personale e professionale e una maggiore connessione con il sistema valoriale dell'azienda. «Connettiamo per costruire opportunità» è il tema alla base del programma Free Energy ideato da Fondazione e lanciato nella primavera del 2018, pensato per "liberare l'energia" delle attività sociali dei dipendenti e collaboratori dell'azienda. Il progetto è suddiviso in quattro filoni tematici, «Raddoppia il tuo contributo», «Segnala il tuo impegno», «Segnala un progetto» e «Proponi un'idea», e ha visto la partecipazione di circa 70 persone con oltre 80 proposte. Con il primo filone, Fondazione Snam ha raddoppiato le donazioni fatte dai dipendenti erogando 17.000 euro, mentre gli altri temi sono stati propedeutici alla progettazione della Giornata del Volontariato.

Dal 1 al 4 ottobre 2018 i dipendenti, distribuiti sul territorio nazionale, hanno dedicato una giornata di lavoro per supportare concretamente un ente beneficiario a scelta, pre-selezionato dalla Fondazione, individuando anche l'attività da svolgere (lavoro manuale, a contatto con i beneficiari, o utilizzo delle proprie competenze a favore dell'organizzazione). 300 persone, pari a oltre il 10% della forza lavoro, hanno partecipato all'iniziativa, con 49 attività presso organizzazioni non profit presenti in 28 località italiane. L'iniziativa è stata valutata attraverso una survey, mostrando un apprezzamento da quasi il 100% dei partecipanti, che hanno espresso la volontà di ripetere l'esperienza. Anche una survey rivolta agli enti non profit coinvolti ha evidenziato un buon gradimento. È prevista una replica dell'iniziativa, prevedendo il raddoppio della durata e dando più tempo a disposizione per scegliere come e quando contribuire.

FIGURA 3.9

#### PROGRAMMI DI PHILANTHROPIC LEVERAGE

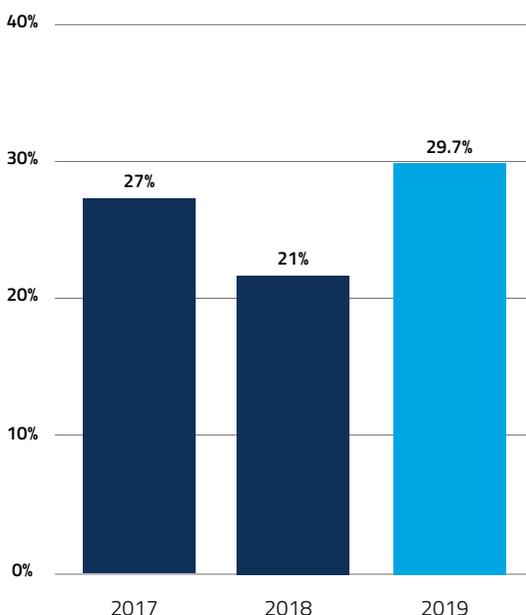
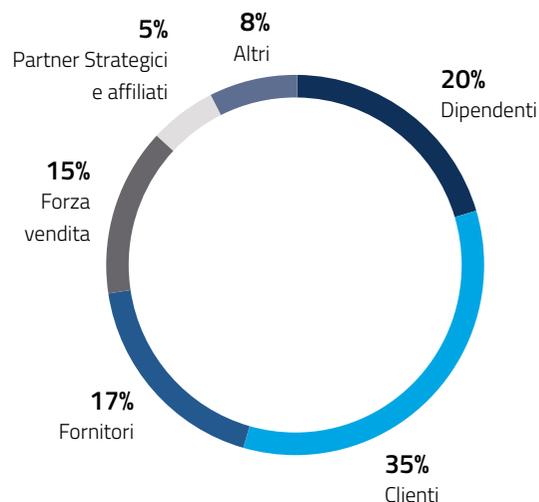


FIGURA 3.10

#### TIPOLOGIA DI STAKEHOLDER COINVOLTI





# 4. Percezioni, attitudini e modelli di intervento

Cresce in Italia il numero di aziende che adottano un approccio strategico alla filantropia.

Nella consapevolezza di investire su uno strumento fondamentale per l'acquisizione di capitale relazionale.

## TEMI CHIAVE

4.1 Gli orientamenti alla filantropia d'impresa

4.2 Fattori critici di successo e complessità

4.3 Impatti percepiti

## 4.1 ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

### 4.1 GLI ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

Che non tutte le imprese interpretino il concetto di filantropia corporate allo stesso modo è un dato di fatto, determinando l'adozione di orientamenti differenti. Ciononostante la pratica della filantropia strategica, basata sulla definizione di obiettivi chiari, sulla pianificazione delle attività, sulla responsabilizzazione delle parti coinvolte e su valutazioni rigorose, negli ultimi decenni si è sostanzialmente diffusa<sup>1</sup>. Questo soprattutto **in risposta alla crescente complessità, al dinamismo e all'incertezza che connotano l'attuale scenario socio-economico e demografico**, in particolare a livello europeo. In tali contesti, l'adozione di un orientamento strategico e lo sviluppo di approcci sistematici per la comprensione delle dinamiche in gioco, consentono di massimizzare i ritorni e il controllo dei rischi.

Le modalità di gestione della filantropia, dunque, sono cruciali nel determinare la capacità delle imprese di raggiungere gli obiettivi attesi e beneficiare dei risultati<sup>2</sup>. Da

un lato infatti **un approccio reattivo**, in risposta ad una richiesta specifica da parte di una categoria di stakeholder, può essere funzionale a raggiungere obiettivi quali la gestione del consenso o il mantenimento della licenza ad operare. È soltanto attraverso **un approccio strategico**, ossia operando in sinergia con gli obiettivi aziendali e in settori attigui e/o collegati a quello in cui l'impresa è attiva, che si favoriscono innovazione e/o nuove opportunità competitive e di mercato (**fig 4.1**): in questo modo si contribuisce ai risultati di business, allo sviluppo di un clima favorevole con gli

L'ADOZIONE  
DI UN ORIENTAMENTO  
STRATEGICO CONSENTE  
LO SVILUPPO DI APPROCCI  
SISTEMATICI PER  
LA COMPRESIONE DELLE  
DINAMICHE IN GIOCO

stakeholder di riferimento, i dipendenti in primis, congiuntamente al raggiungimento di impatti sociali rilevanti.

Con riferimento al contesto italiano, **si conferma in crescita il numero di imprese che adottano un orientamento strategico** nella gestione dei progetti di filantropia corporate (**fig. 4.2**). Il dato passa, infatti, dal 59% registrato nella prima edizione al 74% per l'edizione corrente. In particolare, nel corso del 2018 circa il 30% delle imprese del campione ha dichiarato di adottare un approccio strategico "sempre", cui si somma un ulteriore 44% che ha dichiarato di adottare "spesso" il medesimo approccio. Si mantiene stabile rispetto ai valori registrati nelle precedenti edizioni la percentuale di imprese che prediligono orientamenti filantropici nella gestione dei progetti. Circa il 70% delle imprese incluse nel campione, infatti, ha dichiarato di adottare questo tipo di approccio "spesso" o "sempre".

Significativa la variazione nella percentuale di imprese che utilizzano le attività di giving come leva per generare un cambiamento nelle logiche dei mercati o dei settori in

■ FIGURA 4.1

### I QUATTRO ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

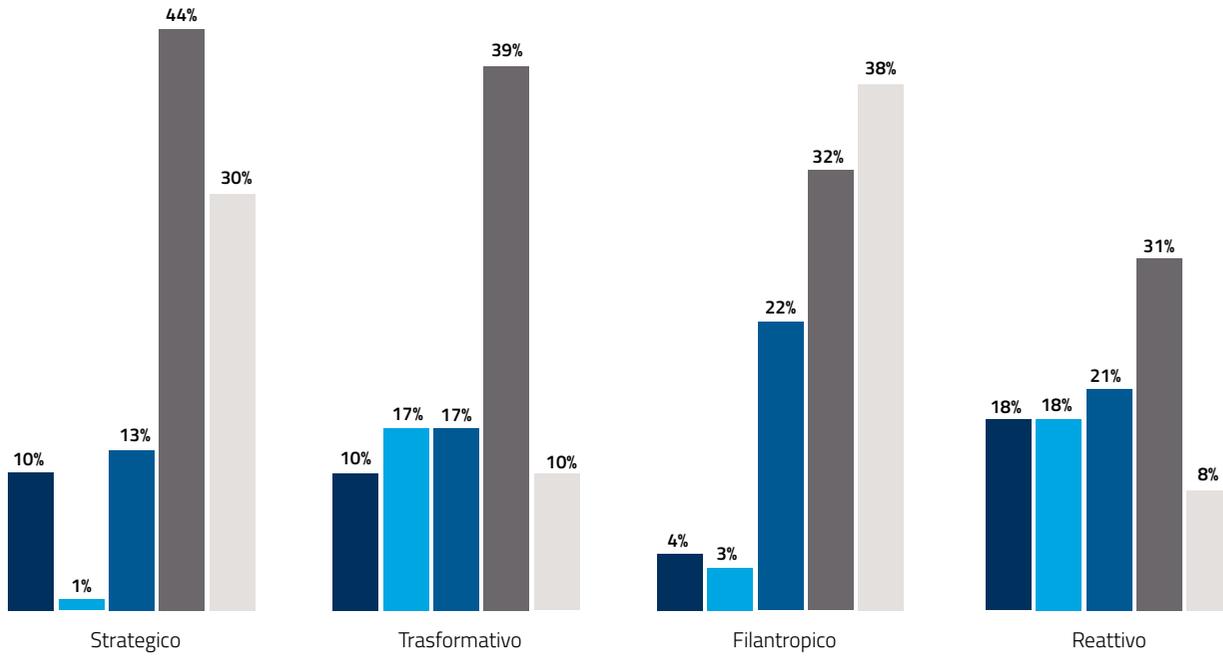


## 4.1 ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

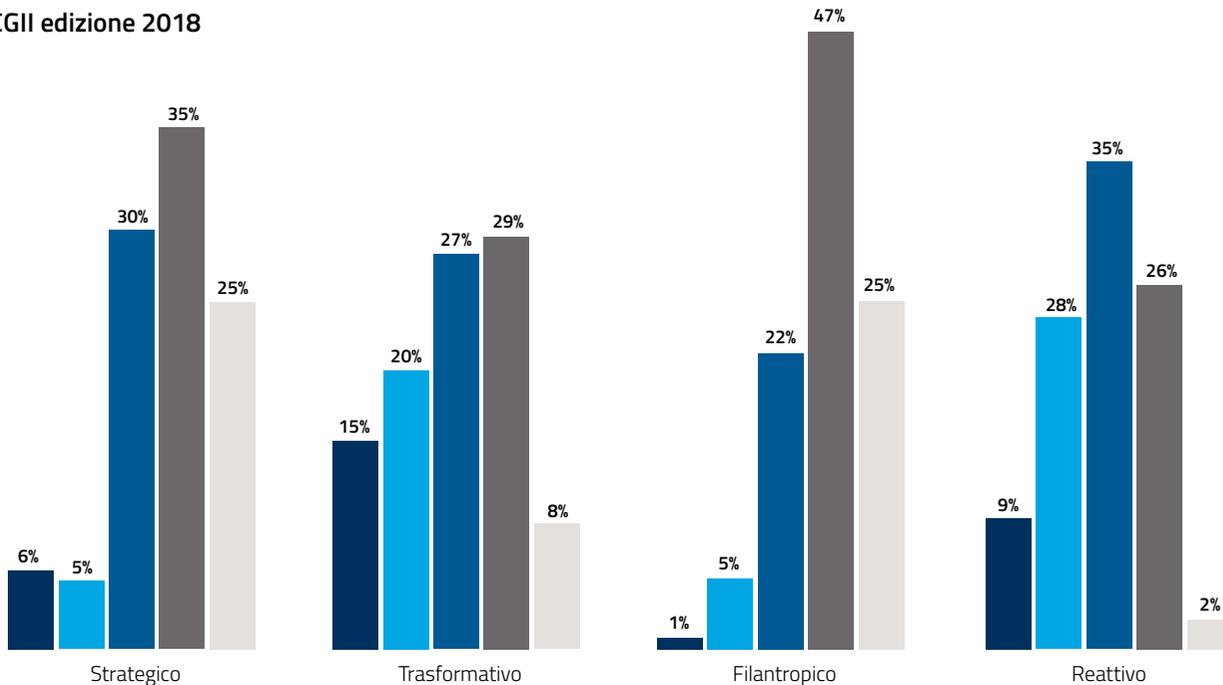
FIGURA 4.2

QUALE RITIENE SIA L'APPROCCIO ADOTTATO DALLA SUA AZIENDA NELLA GESTIONE DELLA FILANTROPIA CORPORATE?

CGII edizione 2019



CGII edizione 2018



■ Mai  
 ■ Raramente  
 ■ Qualche volta  
 ■ Spesso  
 ■ Sempre

## 4.1 ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

---

### A2A // Il Banco dell'energia

Banco dell'energia Onlus è un progetto nato nel 2016 su iniziativa di A2A e delle Fondazioni AEM e ASM, da sempre sensibili ai problemi e impegnate a migliorare la qualità della vita delle comunità in cui operano.

Il progetto è stato sviluppato nell'ambito di un percorso di ascolto strutturato dei territori e degli stakeholder avviato da A2A nel 2015 a Brescia, chiamato forumAscolto. L'obiettivo è supportare situazioni di vulnerabilità economica e sociale, contrastando il rischio di scivolamento verso la povertà delle famiglie, in un'ottica di welfare generativo.

Dal 2016 il Banco promuove iniziative tra i dipendenti, clienti, fornitori e partner di A2A volte a raccogliere fondi a sostegno di questa causa. Le iniziative variano dalla donazione diretta dei clienti A2A Energia che, con la bolletta,

possono donare un totale di 19 euro all'anno, corrispondenti a una settimana di luce per una famiglia di 4 persone; o attraverso iniziative/campagne di raccolta fondi fra i dipendenti delle diverse sedi A2A.

La raccolta è confluita nei bandi "Doniamo Energia" e "Doniamo Energia 2", promossi in collaborazione con Fondazione Cariplo che, al raggiungimento di un milione di euro raccolti per ciascun bando, si è impegnata a raddoppiare l'importo. A oggi sono stati destinati in totale 4 milioni di euro nelle 2 edizioni. Con il sostegno di una rete di enti, radicati sul territorio, vengono attivate iniziative a favore delle criticità rilevate, come ad esempio l'erogazione d'utenze, pagamento di spese mediche, azioni di supporto all'occupazione e al nucleo familiare.

### JOHNSON & JOHNSON // La Grande Casa di Peter Pan

Le Fondazione Johnson&Johnson valuta iniziative e sostiene progetti in base a quanto previsto dal proprio Statuto, che individua aree di interesse allineate al settore di riferimento, quali "Salute delle donne e dei bambini" e "Assistenza sanitaria alla comunità", ma senza diretta correlazione con la produzione.

La Fondazione è di tipo grant-making, ovvero non prende parte alla co-progettazione e successiva realizzazione, ma funge esclusivamente da ente erogatore, dopo i dovuti e approfonditi controlli sugli enti non profit proponenti.

Un esempio di progetto, tra gli oltre 316 sostenuti, è quello di cui ha beneficiato Peter Pan Onlus, associazione che fornisce supporto alle famiglie con bambini malati di cancro in

cura presso gli ospedali di Roma Bambino Gesù e Policlinico Umberto I. Dopo i primi anni di volontariato nei reparti onco-ematologici, le fondatrici di Peter Pan hanno realizzato strutture di accoglienza per ospitare gratuitamente famiglie non residenti che vengono nella Capitale per curare i propri figli.

Per rispondere alle crescenti richieste di ospitalità, nel 2011, è stata inaugurata "La Grande Casa di Peter Pan", adiacente alle altre strutture, che si pone come un unico polo di accoglienza, ampliando il bacino recettivo dell'Associazione del 30%. La Fondazione J&J ha sostenuto Peter Pan proprio contribuendo all'apertura della Grande Casa, apportando migliorie agli ambienti e agli spazi comuni.

### PwC // Con le start up, per l'inclusione sociale

Nel 2018, a seguito di un importante esercizio di stakeholder engagement interno ed esterno, PwC Italia ha aggiornato la sua strategia di sostenibilità allineandola alle esigenze e alle priorità dei suoi stakeholder.

PwC Italia ha identificato due focus principali, che si allineano alla purpose aziendale e all'interno dei quali si vuole generare un impatto rilevante: il sostegno alle comunità locali e la gestione dell'impatto ambientale.

Quando si parla di progetti di sostenibilità la co-progettazione, a diversi livelli, è un must. Ad esempio: da anni PwC Italia affianca Ashoka Italia e partecipa a bandi, lanciati da

Ashoka, volte allo scaling up di imprese sociali. Durante il progetto Hello Europe, dedicato al tema dell'inclusione sociale, PwC Italia ha affiancato 4 imprese sociali che hanno identificato, e parzialmente già promosso, una soluzione reale al tema dell'inclusione lavorativa e sociale di soggetti migranti verso il nostro paese.

Allo stesso modo, per il progetto Social Innovation to tackle fuel poverty, l'azienda ha aiutato 15 start up che lavorano sul tema della povertà energetica, per massimizzare, scalare e replicare l'impatto sociale generato.

## 4.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E COMPLESSITÀ

cui operano. Il 49% dichiara, infatti, di aver adottato questo approccio trasformativo “spesso” o “sempre”; dato in crescita di circa 10 punti rispetto all’edizione 2018 e di 20 rispetto a quella 2017.

Resta limitato il ricorso alla **filantropia reattiva**, ossia in risposta a specifiche esigenze mosse dal contesto o da una particolare categoria di stakeholder. Il 39% delle imprese dichiara di utilizzare tale approccio “spesso” o “sempre”. Una percentuale analoga di imprese (38%) ha dichiarato di non aver “mai” seguito tale approccio o di farlo “raramente”.

L’analisi del matched sample (ovvero del sotto-insieme di aziende che hanno contribuito con continuità negli anni alla rilevazione) conferma i trend emersi dal confronto con l’edizione precedente (fig. 4.3). Aumenta, infatti, di oltre 11 punti la percentuale di imprese che ha dichiarato di adottare “spesso” o “sempre” un approccio strategico. La variazione è ancora più significativa osservando la percentuale di quanti hanno dichiarato di fare riferimento ad un approccio di tipo trasformativo (+25 punti percentuali).

### 4.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E COMPLESSITÀ

Il raggiungimento degli obiettivi attesi dagli investimenti filantropici e l’ottenimento dei benefici connessi in termini, ad esempio, di capacità innovativa, licenza di operare, visibilità, identificazione di solu-

zioni efficaci a problemi sociali complessi, sono correlati all’esistenza di condizioni facilitanti all’interno dell’organizzazione e nella relazione con gli stakeholder. Per questo, **più ci si avvicina a un modello di gestione strategica della filantropia più è rilevante che si attribuiscono ruolo e responsabilità organizzative alla funzione delegata**, nonché che si ottenga l’appoggio della dirigenza e il coinvolgimento attivo di tutte le parti in gioco attraverso meccanismi strutturati di dialogo<sup>3</sup>.

Dall’elaborazione dei dati raccolti, un buon esito nell’avvio e nella gestione dei progetti realizzati dalle imprese del campione nel corso del 2018 dipende dalla configurazione del rapporto con le organizzazioni beneficiarie (fig 4.4). **Il fattore facilitante per eccellenza, su cui converge il parere dei rispondenti, riguarda l’allineamento fra gli obiettivi delle parti coinvolte**. Questo punto, emerso come il primo fattore di successo anche nelle precedenti edizioni, rappresenta la preconditione per il funzionamento della relazione e per il buon esito del progetto.

Le capacità organizzative degli enti non profit supportati rappresentano il secondo elemento per importanza nel facilitare l’avvio e la gestione dei progetti filantropici. Seguono la partecipazione diretta dell’impresa alla realizzazione del progetto, la definizione di un sistema di monitoraggio e il trasferimento di competenze ai destinatari delle erogazioni.

L’analisi congiunta delle risposte fornite

suggerisce due riflessioni. La prima riguarda il modo in cui la filantropia corporate sta evolvendo. In particolare, si conferma il trend che vede le imprese italiane interessate a sostenere progetti che consentano loro una partecipazione attiva, sperimentando soluzioni condivise e avviando processi di trasferimento delle proprie competenze ai destinatari delle erogazioni.

La seconda riflessione riguarda più direttamente le organizzazioni non profit. In particolare, i risultati indicano quali siano i cambiamenti da affrontare per creare relazioni di lungo periodo con le imprese. Si tratta di **avvicinare le organizzazioni non profit alle logiche tipiche della gestione d’impresa**, sostanziandosi nello sviluppo di competenze di natura organizzativa o una cultura più profonda della misurazione dei risultati ottenuti. Interessante notare che il ritorno economico (ovvero una crescita di ricavi connessa ad un’iniziativa di cause-related marketing o sponsorizzazione) continui a rivestire un ruolo estremamente marginale per le imprese coinvolte in progetti di filantropia corporate, mentre si rafforzano ulteriormente le aspettative, rispetto alle iniziative di giving, in termini di ritorno più ampio e articolato.

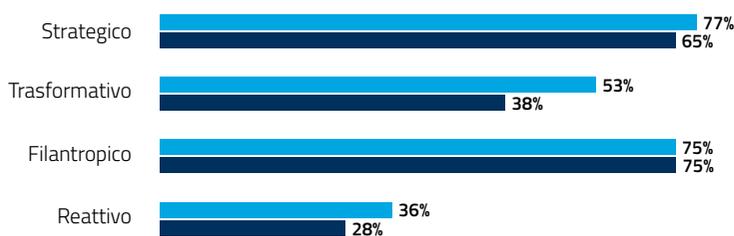
Se si guarda alle **difficoltà incontrate nella realizzazione dei progetti**, la limitatezza di risorse è il principale ostacolo, crescendo in rilevanza rispetto alla rilevazione precedente (fig. 4.5).

È bene ricordare come, nelle rilevazioni precedenti, i risultati aziendali fossero

■ FIGURA 4.3

### L’EVOLUZIONE DEGLI ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA (MATCHED SAMPLE)

(VALORI PERCENTUALI CALCOLATI SOMMANDO QUANTI HANNO INDICATO “SPESSO” O “SEMPRE”)



■ 2018 ■ 2019

## 4.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E COMPLESSITÀ

FIGURA 4.4

### QUALI DI QUESTI ASPETTI HANNO FACILITATO LA SUA AZIENDA NELL'AVVIO E NELLA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I DESTINATARI DELLE EROGAZIONI?

GIUDIZI MEDI COMPRESI TRA 1 E 5, DOVE 1 CORRISPONDE A MASSIMO DISACCORDO E 5 A MASSIMO ACCORDO

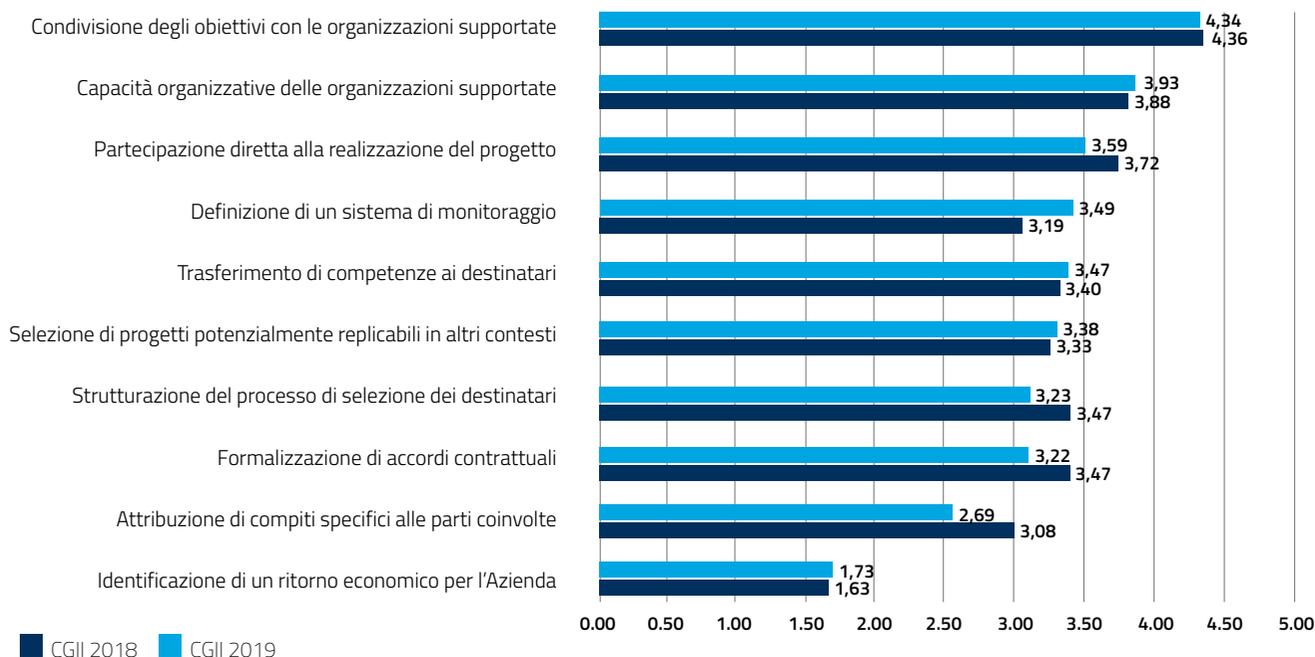
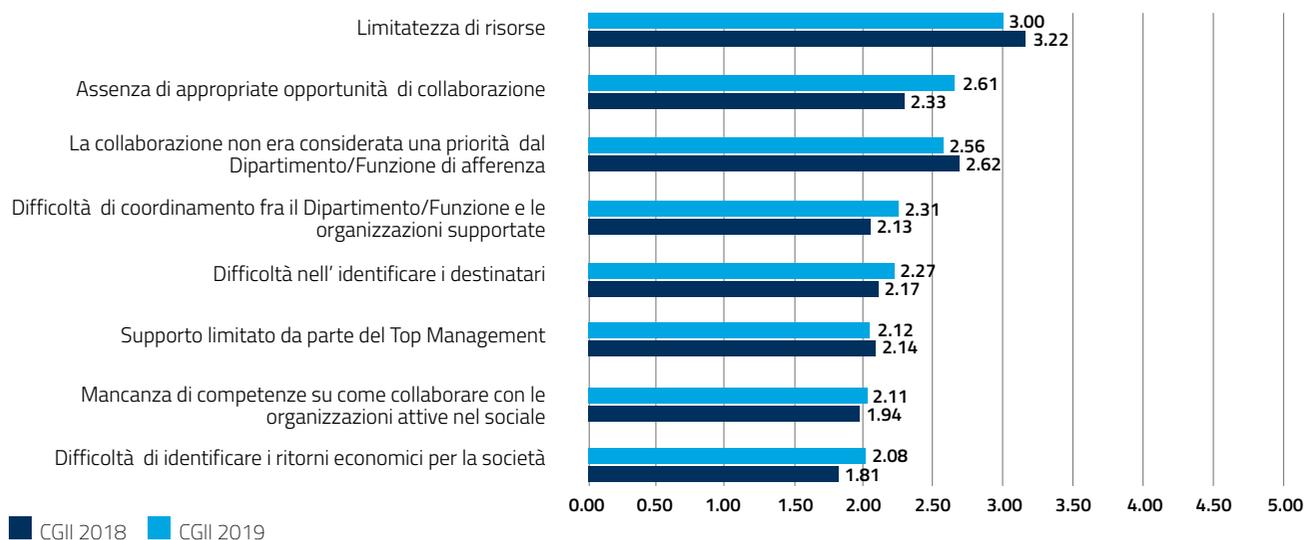


FIGURA 4.5

### QUALI TRA QUESTI ASPETTI HANNO OSTACOLATO LA SUA AZIENDA NELL'AVVIO E GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I DESTINATARI DELLE EROGAZIONI?

GIUDIZI MEDI COMPRESI TRA 1 E 5, DOVE 1 CORRISPONDE A MASSIMO DISACCORDO E 5 A MASSIMO ACCORDO



## 4.3 GLI IMPATTI PERCEPITI

menzionati quali motivazioni principali di una previsione di contrazione nell'ammontare di risorse da dedicare al giving. L'assenza di appropriate opportunità di collaborazione e il mancato appoggio del dipartimento di afferenza sono altri elementi che contribuiscono all'incremento delle difficoltà nell'avvio e nella gestione delle relazioni con le organizzazioni non profit. Questi aspetti sono complementari rispetto a quanto osservato in precedenza e pongono nuovamente l'attenzione sulle competenze che le organizzazioni non profit devono sviluppare per potersi relazionare proficuamente con le imprese e sulla necessità di orientare i progetti filantropici in una prospettiva strategica in modo da stimolare il coinvolgimento interno.

### 4.3 GLI IMPATTI PERCEPITI

In linea con i risultati osservati nella precedente edizione della ricerca, la maggioranza dei rispondenti ha dichiarato

### L'80% DEI RISPONDENTI HA DICHIARATO UN IMPATTO POSITIVO SULL'INCREMENTO DELLA FIDUCIA DA PARTE DEI CLIENTI E DEGLI ALTRI STAKEHOLDER

un beneficio di natura reputazionale come conseguenza delle attività filantropiche realizzate (fig. 4.6). A questo si aggiunge la percezione di miglioramento della qualità delle relazioni con gli stakeholder. L'80% dei rispondenti, infatti, ha dichiarato un impatto sull'incremento della fiducia da parte dei clienti e degli altri stakeholder, dato allineato con quanto osservato in precedenza, e il 59% ha ravvisato un miglioramento della capacità di fornire

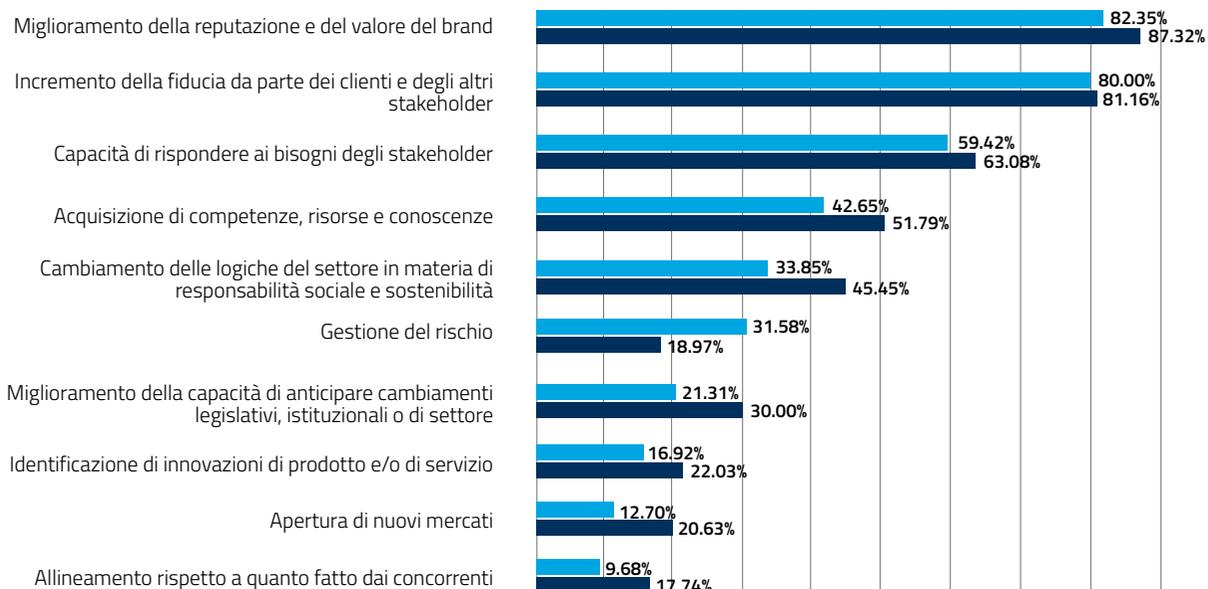
risposte alle richieste e ai bisogni del proprio network di interlocutori.

È indubbio che **la filantropia corporate continui a rivestire un ruolo di primo piano, dunque, nell'accumulazione di capitale relazionale**, ossia nel miglioramento della qualità e quantità delle relazioni con i differenti stakeholder che in vario modo si interfacciano con le imprese<sup>4</sup>. Il coinvolgimento attivo nella realizzazione di progetti sociali in collaborazione con gli enti del Terzo settore segnala, infatti, all'interno e all'esterno dei confini aziendali un'attitudine al dialogo, accompagnata da un forte senso di responsabilità nei confronti dei territori di riferimento. La filantropia corporate diviene dunque **un investimento nella protezione di risorse scarse e difficilmente acquisibili ed imitabili dai concorrenti, quali la fiducia e il consenso dei propri stakeholder**.

■ FIGURA 4.6

### QUALI DEI SEGUENTI BENEFICI RITENETE DI AVER OTTENUTO PER EFFETTO DELLE ATTIVITÀ EROGATIVE REALIZZATE E DEI PROGETTI DI COLLABORAZIONE AVVIATI?

(VALORI PERCENTUALI OTTENUTI AGGREGANDO LE RISPOSTE "COMPLETAMENTE D'ACCORDO" E "ABBASTANZA D'ACCORDO")



■ CGII 2018 ■ CGII 2019

## 4.3 GLI IMPATTI PERCEPITI

È interessante notare la variazione positiva nella percentuale di imprese del campione che ha riscontrato un impatto positivo in termini di riduzione dei rischi di natura operativa e una minore incidenza di quanti abbiano dichiarato di utilizzare la filantropia per allinearsi rispetto ai competitor.

Tali dati vanno letti in relazione all'incremento del numero di imprese che mostra di adottare un approccio proattivo alla filantropia (sia esso strategico o trasformativo) ed evidenziano come le imprese stiano progressivamente sviluppando iniziative filantropiche in maniera autonoma ed innovativa.

In altre parole, **l'imitazione dei concorrenti non risulta un driver trainante** nella propensione delle imprese al giving, mentre le stesse esprimono volontà di proporre e gestire progetti in linea con la propria identità organizzativa e i propri obiettivi.

### LA RICERCA EVIDENZIA COME LE IMPRESE STIANO PROGRESSIVAMENTE SVILUPPANDO INIZIATIVE FILANTROPICHE IN MANIERA AUTONOMA

Si riduce di circa 9 punti la percentuale di imprese che ha percepito benefici connessi all'acquisizione di competenze, risorse e conoscenze dalle relazioni con le organizzazioni non profit supportate. Analogamente, si osserva una riduzione nella percentuale di quanti hanno riscontrato un impatto sul cambiamento delle logiche di settore in materia di responsabilità sociale e sostenibilità. **Ancora poco sentito**

### **L'impatto della filantropia corporate sull'innovazione e sull'apertura di nuovi mercati.**

Mettendo in relazione i benefici percepiti con i diversi orientamenti alla filantropia adottati dalle imprese del campione, l'approccio strategico e quello trasformativo si contraddistinguono per i maggiori impatti sull'acquisizione e sul mantenimento del capitale relazionale (**fig. 4.7**). Gli orientamenti trasformativi emergono altresì come trainanti sia nell'acquisizione delle competenze, sia nel modificare le logiche di settore in materia di responsabilità sociale e sostenibilità. **Adottare un approccio trasformativo, inoltre, porta al miglioramento delle capacità di rispondere alle richieste degli stakeholder**, in quanto implica una maggiore propensione al coinvolgimento dei propri interlocutori a alla concertazione di soluzioni condivise.

### MEDTRONIC // Una responsabilità sociale condivisa

«Mantenere una buona cittadinanza» è il sesto pilastro della Missione che il fondatore di Medtronic, Earl Bakken, fin dagli anni '60 ha voluto indicare, insieme alla creazione della Medtronic Foundation. La responsabilità sociale d'azienda è intrisa nel Dna e nella struttura di Medtronic. Gli obiettivi sono volti, da un lato, a incrementare l'accesso alle cure nelle aree svantaggiate, dall'altro ad alimentare il valore del senso civico aziendale, con dipendenti impegnati nella propria comunità attraverso iniziative di volontariato.

L'azienda è legata ai 17 Global Goal sullo sviluppo sostenibile dell'ONU, in particolare all'Obiettivo numero 3, relativo alla promozione e ricerca di salute e benessere per tutti.

Medtronic è infatti tra i soci fondatori di Impact2030, iniziativa che vuole contribuire concretamente al raggiungimento dell'Agenda 2030 e alla riduzione delle morti causate da malattie croniche, in linea con la Non Communicable Di-

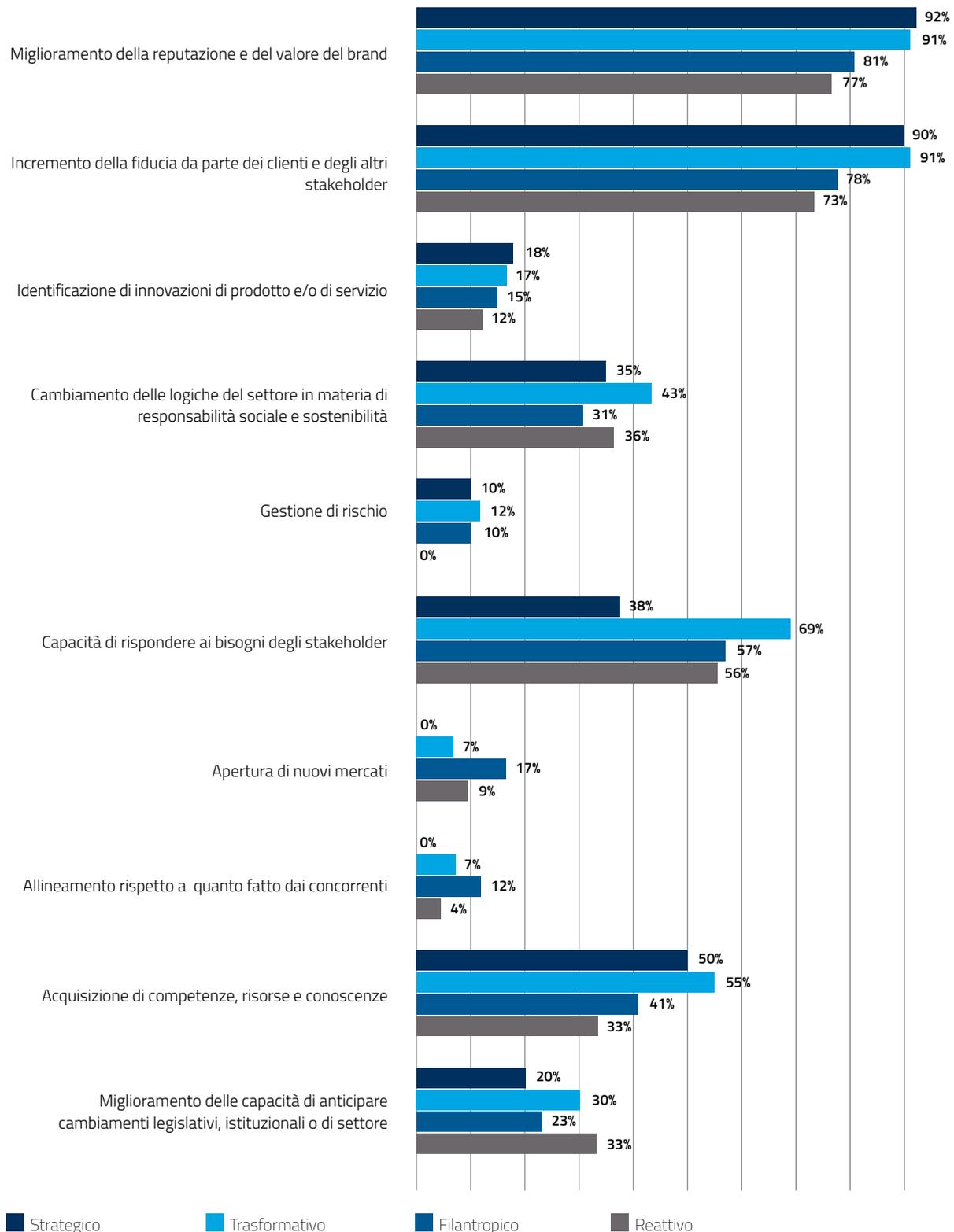
sease Alliance e la World Health Organization. Un esempio di progetto concreto è "Prevenzione il cuore della vita", sviluppato con Croce Rossa Italiana - Comitato di Milano: in occasione della Giornata Mondiale del Cuore 2018, Medtronic ha realizzato una cittadella della salute dove sono state promosse tre giornate di screening gratuiti per il monitoraggio del rischio cardiovascolare. Medtronic Italia inoltre ha voluto declinare l'impegno e la presa di responsabilità assunti a livello globale sviluppando, negli ultimi due anni, una governance integrata attraverso un "cruscotto" sul quale ci si confronta mensilmente, basata sui principali valori di riferimento: innovazione (quindi, valore intellettuale); valore sociale (quindi, contributo dato all'esterno); valore organizzativo (quindi, interno a ogni iniziativa che valorizzi le singole persone, ovvero la comunità dei dipendenti) e infine l'impatto sull'ambiente, ovvero iniziative a favore dell'ecosistema.

## 4.3 GLI IMPATTI PERCEPITI

FIGURA 4.7

### ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA CORPORATE E IMPATTI PERCEPITI

(VALORI PERCENTUALI OTTENUTI AGGREGANDO LE RISPOSTE "COMPLETAMENTE D'ACCORDO" E "ABBASTANZA D'ACCORDO")



## ■ APPROFONDIMENTO SETTORIALE

### ORIENTAMENTO ALLA FILANTROPIA E BENEFICI PERCEPITI

	<u>Approccio prevalente</u>
<u>Banking &amp; Finance</u>	<u>Strategico</u>
<u>Consumer Good</u>	<u>Filantropico</u>
<u>Energy &amp; Utilities</u>	<u>Filantropico</u>
<u>Healthcare</u>	<u>Strategico</u>
<u>Industrial</u>	<u>Filantropico</u>
<u>Media &amp; Telco</u>	<u>Strategico</u>
<u>Servizi alle imprese</u>	<u>Strategico</u>

Dettagliando l'analisi per settore, si riscontra una polarizzazione per settore nella tipologia di approcci adottati. L'approccio strategico prevale nei settori Banking & Finance, Health Care, Media&Telco e Servizi alle imprese. Negli altri settori prevale l'approccio filantropico.

Per quanto riguarda i benefici percepiti dalle imprese di ciascun settore, si osserva un sostanziale allineamento fra tutti i settori attorno ai benefici riconducibili alla creazione e al mantenimento del capitale relazionale (miglioramento della reputazione e del valore del brand, Incremento della fiducia da parte dei clienti e degli altri stakeholder e Capacità di rispondere ai bisogni degli stakeholder).

# 5. Trend emergenti

## **TEMI CHIAVE**

5.1 Corporate Giving, Strategic Giving

5.2 Misurazione degli impatti

## 5.1 CORPORATE GIVING, STRATEGIC GIVING

### 5.1 CORPORATE GIVING, STRATEGIC GIVING

Le evidenze empiriche e la pratica manageriale sono sempre più concordi nell'evidenziare i benefici connessi all'adozione di una concezione evoluta della filantropia, quale laboratorio creativo per modalità integrate di impatto sociale, ambientale e competitivo. Le sfide poste dai contesti mutevoli e incerti entro cui le imprese operano sono sempre più complesse. È in tal senso che ci si aspetta che gli approcci alla filantropia evolvano per consentire alle imprese di tenere il passo<sup>1</sup>.

Tra le tendenze in atto a livello internazionale, merita menzione anzitutto l'adeguamento crescente a modelli di gestione che vedono nella filantropia l'opportunità di catalizzare cambiamenti più ampi e allineati con la missione e gli obiettivi strategici perseguiti. In altre parole, **la filantropia rappresenta la chiave di lettura e lo strumento per concretizzare l'orientamento valoriale dell'impresa e renderne visibile attivismo e benefici sociali generati**<sup>2</sup>.

È a supporto di tale orientamento che continua a diffondersi, tra le fondazioni corporate e le funzioni CSR o Corporate Sustainability delle imprese, la ricerca di dati funzionali alla quantificazione degli impatti generati, per guidare le future strategie filantropiche e sociali<sup>3</sup>. La valutazione degli impatti si inserisce nel più ampio dibattito sul ruolo delle imprese, e del settore privato in generale, nel perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Agenda 2030*). Come già sottolineato nel presente rapporto, gli obiettivi declinati dall'Organizzazione delle Nazioni Unite rappresentano oggi l'infrastruttura su cui fondare le strategie di sostenibilità e responsabilità sociale, ivi comprese le scelte di investimento filantropico<sup>4</sup>.

Il dibattito è intenso, infine, sull'opportunità di non considerare più solo l'erogazione liberale quale modalità privilegiata per determinare benefici sociali e ambientali. Le imprese stanno sperimentando strategie innovative di generazione degli impatti,

■ FIGURA 5.1

#### VERSO LA MANAGERIALIZZAZIONE DELLA FILANTROPIA CORPORATE

FILANTROPIA TRADIZIONALE	FILANTROPIA EVOLUTA
Promozione di valori sociali	Creazione di valore economico e sociale
Filantropia come liberalità	Filantropia come investimento
Atteggiamento reattivo	Atteggiamento reattivo e proattivo
Focalizzata sui bisogni	Focalizzata sul cambiamento generato
Indirizzata ad organizzazioni	Indirizzata a temi di interesse più ampio
Per progetti	Per percorsi
Compartimentale	Allineata e integrata
Protetta dall'esterno	Valorizzata all'esterno
Diadica	Sistemica
Descritta	Misurata

Fonte: Adattamento da Council on Foundation, 2012<sup>6</sup>

### LE FONDAZIONI CORPORATE E LE FUNZIONI CSR DELLE AZIENDE SONO ALLA RICERCA DI DATI FUNZIONALI ALLA QUANTIFICAZIONE DEGLI IMPATTI GENERATI

supportando, non solo economicamente ma con know how e capacità progettuale, imprese sociali e iniziative imprenditoriali che utilizzino (anche) approcci commerciali per superare alcuni limiti delle organizzazioni non profit, internalizzando l'obiettivo sociale, rendendolo più sostenibile nel tempo e replicabile nello spazio.

In questo contesto, **l'impact investing rappresenta uno dei più recenti strumenti**

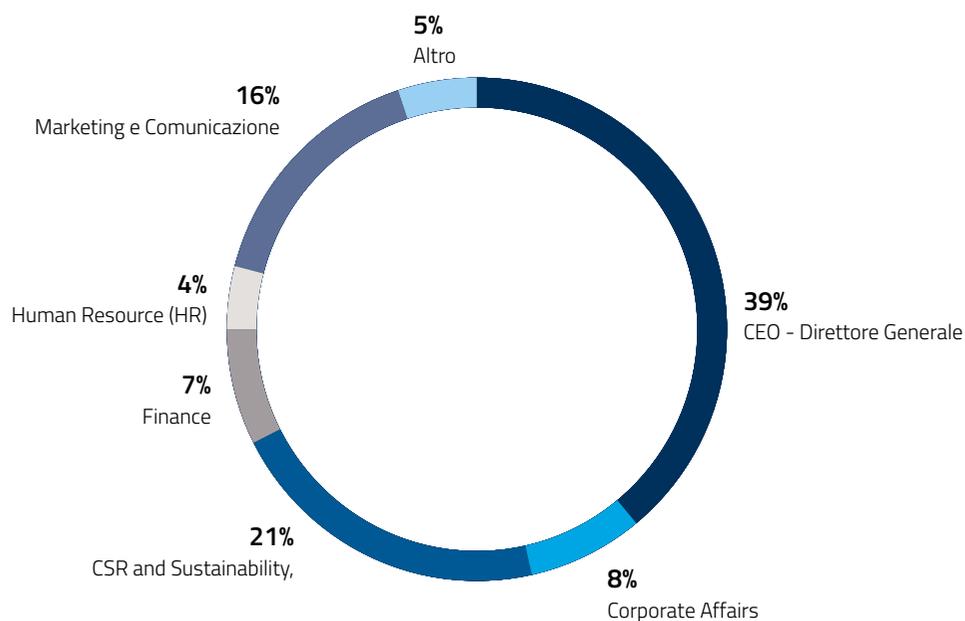
**nella cassetta degli attrezzi della filantropia corporate**<sup>5</sup>.

Ciò che è certo, alla luce dei cambiamenti citati, è che il passaggio a una concezione più evoluta di corporate giving non può che passare attraverso sviluppi organizzativi e procedurali in grado di sostenerne la fattibilità e la capacità di raggiungere i risultati attesi (**fig. 5.1**).

I dati confermano il coinvolgimento attivo del top management delle imprese del campione italiano nelle decisioni relative agli investimenti filantropici. Diversamente da quanto emerge dalla ricerca *Giving in Numbers*, in cui il riporto alla funzione comunicazione/marketing continua a prevalere (23% dei rispondenti del campione statunitense), nel 39% delle imprese italiane incluse nella ricerca le funzioni che gestiscono le erogazioni liberali dichiarano di riportare direttamente all'amministratore delegato

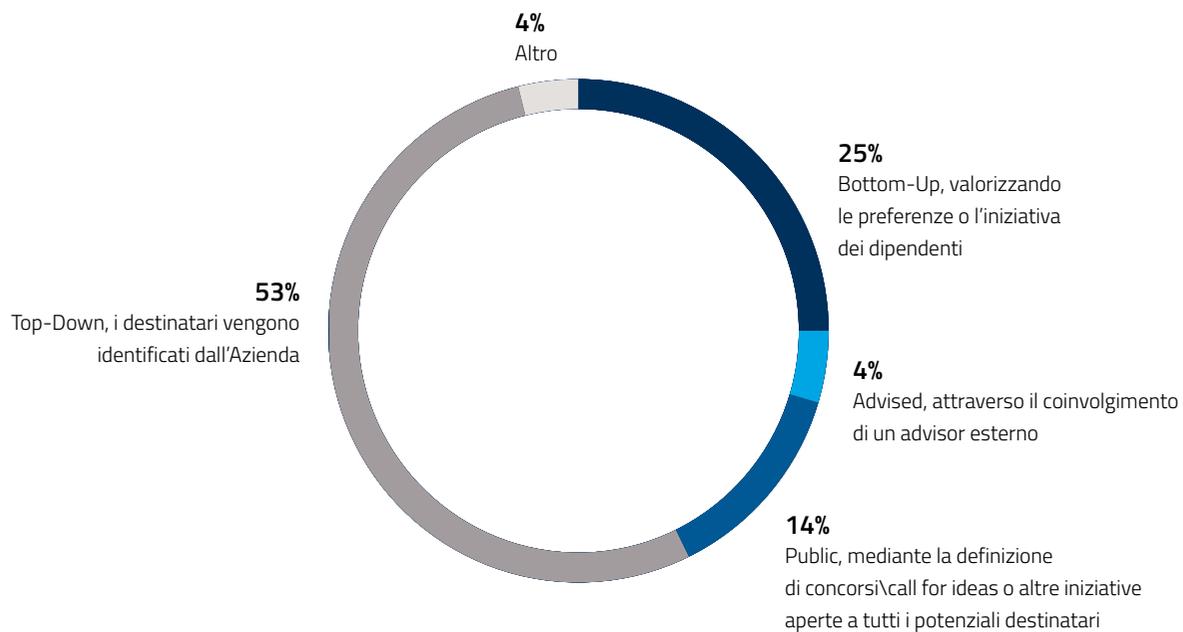
■ FIGURA 5.2

### LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA DELLA FILANTROPIA CORPORATE



■ FIGURA 5.3

### GLI APPROCCI ALL'IDENTIFICAZIONE DEI DESTINATARI DELLE EROGAZIONI



## 5.1 CORPORATE GIVING, STRATEGIC GIVING

o al direttore generale (fig. 5.2 pag. 54). Più pronunciato, rispetto alla rilevanza precedente, il ruolo della funzione CSR e/o Sostenibilità, cui dichiara di riportare il 21% dei rispondenti (11% nell'edizione 2018 della ricerca). Segue il riporto alla funzione marketing e comunicazione, che si attesta al 16% dei casi. Questo testimonia, dunque, una tendenza in atto a rendere **la filantropia parte di un più ampio disegno di impatto sociale e ambientale dell'impresa nel contesto entro cui opera, in allineamento con le priorità di business**. Tale risultato è ancora più importante alla luce degli studi che evidenziano come il successo e la sostenibilità delle iniziative di corporate giving dipenda dal sostegno e partecipazione attiva da parte della leadership aziendale, favorendo l'integrazione del senso di responsabilità e orientamento sociale nelle logiche di business e nei connessi modelli<sup>7</sup>.

Nel 53% dei casi prevale un approccio top-down nella selezione dei destinatari dell'erogazione, mentre appare ancora limitato il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione delle iniziative, identificato come prioritario dal 25% del campione (fig. 5.3 pag. 54). Se da un lato

la centralizzazione organizzativa ha il beneficio di legittimare gli investimenti filantropici sia internamente che esternamente, dall'altro ha il limite di non rispondere pienamente all'esigenza delle proprie persone di mettersi in gioco nel concretizzare gli orientamenti valoriali dell'impresa.

Il 70% circa delle imprese del campione dichiara di utilizzare più di un approccio nella selezione dei destinatari delle erogazioni, il che rende meno immediato comprendere in maniera univoca le motivazioni del legame tra modalità di scelta e tipologia di destinatario o al contenuto del progetto supportato.

Il 69% delle imprese, infine, dichiara di aver reso routinaria l'inclusione dei risultati raggiunti attraverso gli investimenti filantropici nelle presentazioni e negli altri materiali prodotti a beneficio dell'amministratore delegato o del management team. Circa il 14% del campione ha dichiarato di avere in programma per il prossimo anno o in fase di valutazione l'inclusione di tali informazioni nei materiali a disposizione della dirigenza.

Rimane stabile il numero medio di dipendenti a tempo pieno dedicato alla

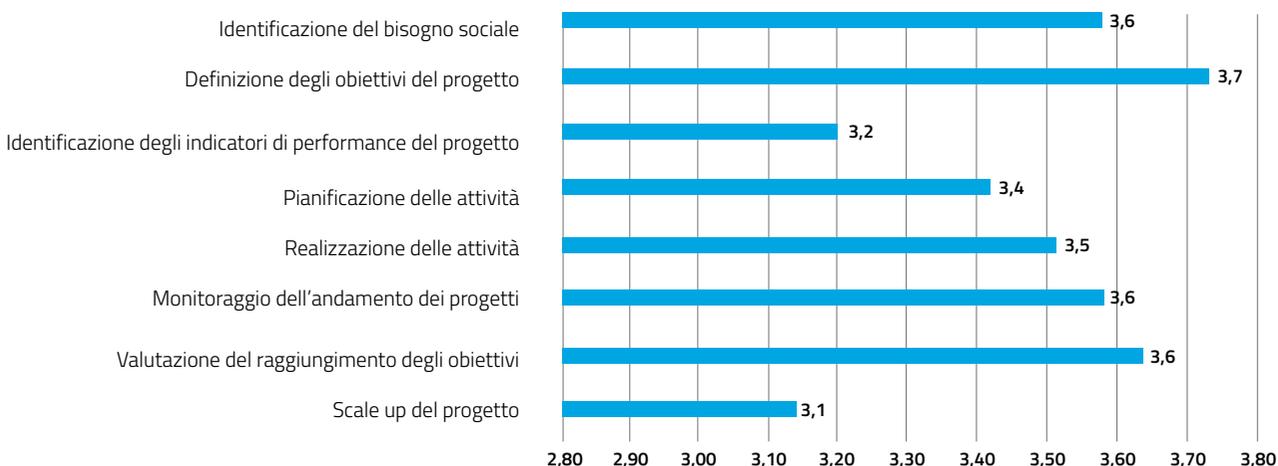
gestione di contributi e donazioni, alle relazioni con gli enti del Terzo settore e al volontariato aziendale, equivalente a 2,11 dipendenti a tempo pieno nel 2018 (2 dipendenti nel 2017)<sup>8</sup>. Il dato necessiterebbe una maggiore contestualizzazione all'interno delle più ampie attività dedicate alla gestione della CSR e delle iniziative di sostenibilità aziendale. È pari a 8 il numero mediano di dipendenti a tempo pieno dichiarato dalle imprese del campione CECP, che hanno però dimensioni economiche e organizzative significativamente superiori.

Emergeva con forza, nelle precedenti edizioni della ricerca, la percezione della relazione con le organizzazioni del Terzo settore come una forma di collaborazione, al pari di accordi o alleanze, finalizzata al raggiungimento di obiettivi rilevanti per entrambe le parti. Nella presente edizione della ricerca si è deciso di approfondire la propensione alla collaborazione lungo il ciclo di vita di un progetto filantropico, dall'identificazione del bisogno sociale alla fase di crescita e scale-up. In particolare, per ciascuna delle fasi di realizzazione di un progetto, ai rispondenti è stato chiesto di esprimere

■ FIGURA 5.4

### L'INTENSITÀ DELLA COLLABORAZIONE LUNGO LE FASI DI REALIZZAZIONE DEI PROGETTI

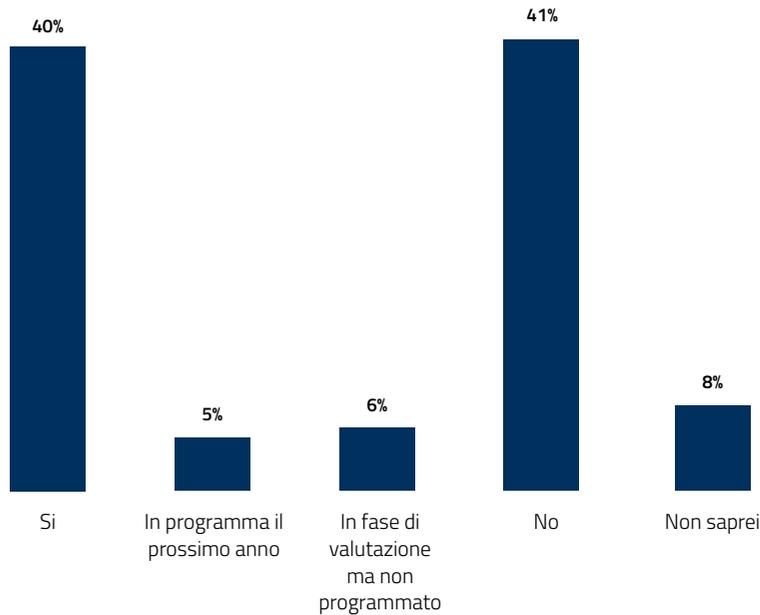
(GIUDIZI SU SCALA DA 1 A 5)



## 5.1 CORPORATE GIVING, STRATEGIC GIVING

■ FIGURA 5.5

### LA PARTECIPAZIONE A INIZIATIVE MULTI-STAKEHOLDER



un giudizio su scala 1 a 5 relativo all'intensità della collaborazione. I punteggi sono riportati in **figura 5.4** (pag. 55).

L'intensità della collaborazione tende a essere elevata nelle fasi iniziali di progettazione, con particolare riferimento alla mappatura dei bisogni e, soprattutto, alla definizione degli obiettivi. L'autonomia delle organizzazioni supportate risulta prevalere, invece, nelle fasi attuative. Il coinvolgimento delle aziende è minimo nella definizione degli indicatori per il monitoraggio, mentre analogamente a quanto avviene per i progetti filantropici supportati dalle aziende del campione CECP l'esecuzione del monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi sono sviluppate congiuntamente. Meno spazio alla collaborazione si riscontra infine nell'estensione dell'ambito dei progetti (scale up) al termine della collaborazione.

Al fine di comprendere lo stato dell'arte in materia di partecipazione a progetti di sviluppo sociale a più ampio raggio e portata internazionale, è stato richiesto ai

### KPMG // L'obiettivo di fare la differenza

Essere socialmente responsabili è parte integrante della cultura e della strategia di KPMG. L'obiettivo è "fare la differenza", con l'aspirazione di rappresentare un fattore di cambiamento per la società nel suo insieme. I tre ingredienti fondamentali sono:

- il totale supporto della leadership di KPMG, in coerenza con i Valori aziendali e, in particolare, con i Valori "we lead by example" e "we are committed to our communities";
- il coinvolgimento dei partner responsabili dei singoli uffici, che hanno aiutato a identificare le iniziative davvero efficaci nelle comunità del territorio;
- l'entusiasmo dei numerosi dipendenti che si

sono attivati per segnalare contatti e iniziative proponibili e hanno partecipato ai singoli progetti. I progetti rispondono alle esigenze manifestate dal personale di un maggiore coinvolgimento di KPMG nel sociale e nella comunità, rispondendo ai bisogni specifici dei territori di riferimento e delle organizzazioni non profit.

Si sono quindi configurate partnership con numerose organizzazioni, tra cui, ad esempio: ABIO, Angeli del bello, Bambini senza sbarre, Banco alimentare, Comunità di Sant'Egidio, Fondazione Exodus, Fondazione Francesca Rava, Fondazione Fratelli San Francesco, FAI, Legambiente, Noi genitori, Retake, Unicef e tante altre.

## 5.2 LA MISURAZIONE DEGLI IMPATTI

rispondenti di indicare se avessero avviato o meno una o più iniziative multi-stakeholder per la ricerca di soluzioni condivise alle sfide globali complesse (fig. 5.5 pag. 56). Le iniziative multi-stakeholder sono spazi formalizzati per il dialogo tra istituzioni, imprese e organizzazioni non profit su temi di sostenibilità economica, sociale e ambientale di rilevanza mondiale (ad esempio, il cambiamento climatico, l'accrescersi delle disuguaglianze, l'acidificazione degli oceani, e così via<sup>9</sup>).

È pari al 51% del campione il numero di imprese che hanno continuato, avviato o progettato di avviare la partecipazione a tali iniziative, attestando l'**attenzione verso un'assunzione di responsabilità nella ricerca di soluzioni a problemi socio-ambientali complessi e transazionali**. A ulteriore conferma, sono il 46% le imprese del campione che hanno dichiarato di aver tenuto in considerazione il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dalle Nazioni Unite nella pianificazione delle iniziative di giving corporate. A queste si aggiunge il 4% delle imprese, per cui l'integrazione degli obiettivi è in programmazione per il prossimo anno, e il 20% dei rispondenti per cui l'adeguamento alla griglia di SDGs è in fase di valutazione ma non ancora programmata (fig 5.6).

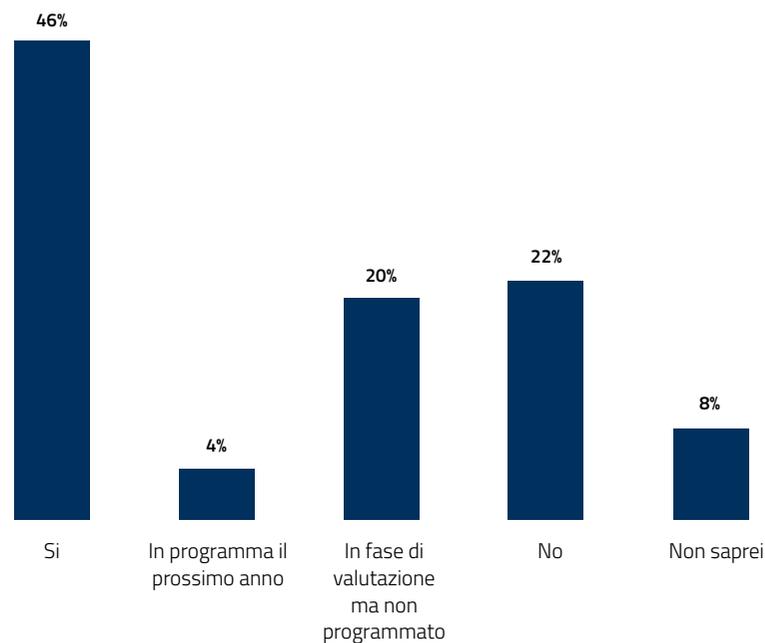
Gli Obiettivi di sviluppo sostenibile rappresentano le maggiori sfide e le esigenze verso cui si orienteranno le scelte delle istituzioni nazionali e transazionali. Ma il raggiungimento di tali obiettivi richiede un'azione collettiva con il coinvolgimento attivo dei governi, della società civile, delle organizzazioni private, degli individui e delle comunità, per far leva su rispettive risorse, capacità innovative e rapporti partenariali. I dati mostrano come vi sia consapevolezza, tra le imprese del contesto italiano, circa la necessità di mettersi in gioco e contribuire alla realizzazione dell'agenda globale.

### 5.2 LA MISURAZIONE DEGLI IMPATTI

Prosegue l'impegno delle imprese italiane

■ FIGURA 5.6

#### L'INTEGRAZIONE DEGLI SDGS NELLA PIANIFICAZIONE DELLE INIZIATIVE DI CORPORATE GIVING



IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE RICHIEDE UN'AZIONE COLLETTIVA CON IL COINVOLGIMENTO ATTIVO DEI GOVERNI, DELLA SOCIETÀ CIVILE, DELLE ORGANIZZAZIONI PRIVATE, DEGLI INDIVIDUI E DELLE COMUNITÀ, PER FAR LEVA SU RISPETTIVE RISORSE, CAPACITÀ INNOVATIVE E RAPPORTI PARTENARIALI

nel monitoraggio e misurazione a supporto dei processi decisionali, allocativi e di valutazione dei risultati raggiunti attraverso i propri investimenti filantropici. È limitata al 19% la quota di imprese del campione che dichiara di non applicare alcuno strumento di misurazione. Al contrario, risulta maggiore, rispetto alla rilevazione precedente, la propensione alla misurazione per il monitoraggio delle attività realizzate (output) - 75% dei rispondenti vs. 53% nel 2018 - e dei cambiamenti generati per i beneficiari degli interventi, resi possibili grazie all'investimento filantropico (outcome) - 59% dei rispondenti vs. 46% nel 2018. (fig 5.7).

Tra le metodologie cui la misurazione si ispira, prevale la valutazione quantitativa non monetaria. Come suggerito dai dati sul livello di applicazione della misurazione, gli strumenti di mappatura del numero di beneficiari finali degli interventi realizzati, delle attività, della ripartizione dei budget sono prevalenti e riferiti dal 44% dei respon-

## 5.2 LA MISURAZIONE DEGLI IMPATTI

FIGURA 5.7

### L'APPLICAZIONE DELLA MISURAZIONE LUNGO LE FASI DELLA FILIERA DEL VALORE CREATO

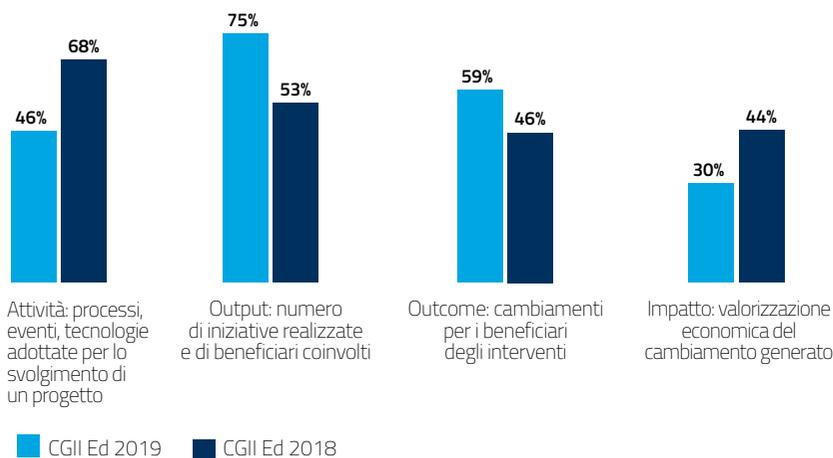


FIGURA 5.8

### LE METODOLOGIE DI MISURAZIONE ADOTTATE

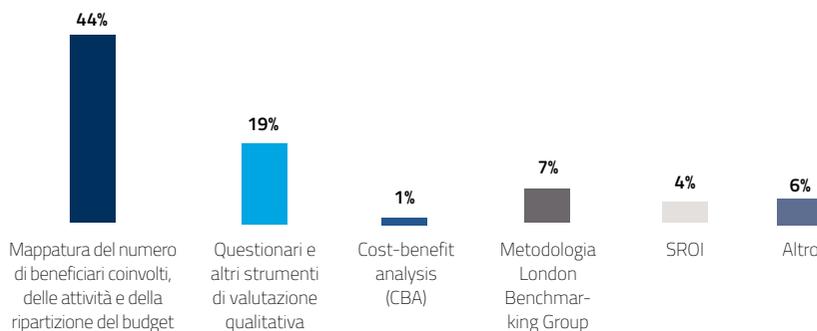


FIGURA 5.9

### L'AMPIEZZA DELLA MISURAZIONE



Questionari e altri strumenti di valutazione qualitativa sono stati utilizzati dal 19% del campione, mentre il ritorno sociale dell'investimento (social return on investment – SROI) è stato misurato nel 4% dei casi (fig. 5.8).

Prescindendo dal livello cui la misurazione si applica e dagli strumenti utilizzati, la decisione di misurare per gestire al meglio i processi erogativi non è selettiva. Nel 55% dei casi, infatti, i rispondenti hanno riportato di applicare la misurazione a tutti i progetti, indipendentemente dalla dimensione dell'erogazione (fig. 5.9). Mentre risulta essere parzialmente legata alla strategicità dei progetti filantropici, l'uso di strumenti di misurazione è poco dipendente dalla dimensione dell'investimento.

È interessante valutare l'applicazione della misurazione durante il ciclo di vita di ciascun progetto. I dati indicano che gli strumenti di valutazione (uno o più di uno) vengono applicati sia nelle fasi di scelta dei progetti sia in quelle conclusive (fig. 5.10). Nel 65% dei casi, inoltre, la valutazione avviene in più di una fase, pur concentrandosi prevalentemente in fase di definizione delle strategie allocative all'avvio e come strumenti di misurazione dei risultati.

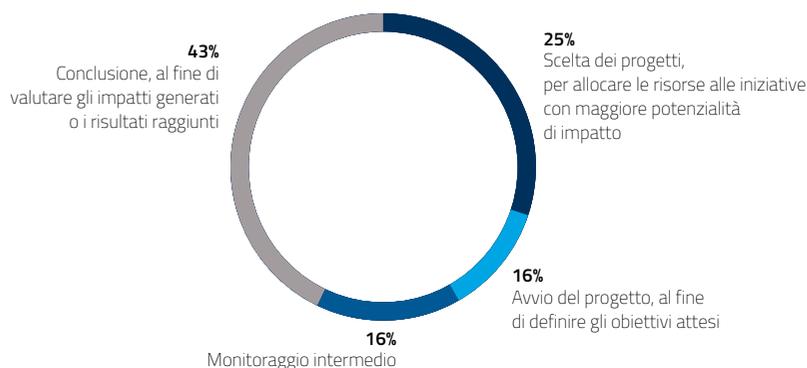
**Il 51% dei rispondenti dichiara di utilizzare i dati di misurazione sia per finalità interne di gestione che per finalità esterne di comunicazione.** Le imprese che dichiarano di utilizzare i dati esclusivamente per finalità interne sono pari al 26% del campione, mentre soltanto il 6% utilizza tali dati per il solo scopo di comunicazione istituzionale o commerciale. Tale evidenza rafforza l'emergere di una concezione evoluta della filantropia, come investimento e opportunità di crescita, piuttosto che occasione di visibilità esterna e promozione del brand.

Nel dettaglio, tra coloro che utilizzano la misurazione a supporto della gestione interna, la condivisione dei risultati raggiunti risulta essere la finalità maggiormente perseguita (89% dei casi), seguita

## 5.2 LA MISURAZIONE DEGLI IMPATTI

■ FIGURA 5.10

### LA MISURAZIONE LUNGO IL CICLO DI VITA DEI PROGETTI



dal supporto alle decisioni di allocazioni future (59%), misurazione dei progressi per vagliare il contributo dell'impresa allo sviluppo sociale (54%) e il miglioramento della capacità di gestire i progetti a valenza sociale (52%). Tra le motivazioni esterne, invece, figurano il riferire pubblicamente quanto realizzato in documenti istituzionali (bilancio annuale, bilancio sociale o di sostenibilità) per l'89% dei rispondenti, la comunicazione dei risultati al fine di aumentare il valore del brand per il 76% dei rispondenti e la condivisione con i partner coinvolti nel 71% dei casi.

### JOHNSON & JOHNSON // Economic Footprint Study

La Valutazione di impatto viene effettuata a livello Corporate da Johnson & Johnson attraverso diversi strumenti, uno fra questi è «L'Economic Footprint Study», una ricerca più ampia all'interno della quale sono calcolati anche gli indici di CSR per l'Italia. I risultati di questa ricerca per il 2017 hanno dimostrato che Johnson & Johnson

ha sostenuto iniziative filantropiche e sociali sul territorio italiano per un valore consistente. La Fondazione J&J non pubblica un bilancio sociale ma ogni anno redige un Rapporto Annuale delle Attività, attraverso il quale rende conto di tutte le azioni di CSR, progetti ed iniziative portate avanti nell'anno precedente.

### UBI // Social Bond UBI Comunità

A settembre del 2018, il Gruppo UBI Banca ha sostenuto il Progetto "Armonizzazione Cure Domiciliari Ematologiche" di AIL - Associazione Italiana contro le Leucemie, i Linfomi e il Mieloma, finalizzato a sviluppare e migliorare la qualità del servizio di cure domiciliari erogato dalle sue Sezioni territoriali. I clienti del Gruppo UBI Banca hanno inoltre sottoscritto il Social Bond UBI Comunità, prestito obbligazionario finalizzato al sostegno di iniziative ad elevato impatto sociale, emesso da UBI Banca, che offre ai sottoscrittori un rendimento di mercato e prevede l'erogazione di una liberalità, pari allo 0,50% del valore nominale ad una Organizzazione non profit. A seguito della sottoscrizione dell'intero ammontare del Social Bond, pari a 20 milioni di euro, UBI Banca devolve ad AIL un importo di 100.000 euro.

Il Gruppo ha messo a disposizione alcuni strumenti per agevolare AIL nella misurazione dell'impatto sociale del Progetto, tramite il calcolo dello SROI, Social Return On Investment, per quantificare, in termini economici, il valore sociale generato da una iniziativa. L'analisi si è concentrata sulla misurazione del risparmio dei costi di trasporto da parte dei pazienti (che ricevono le trasfusioni nel loro domicilio) e dei costi per le prestazioni da parte delle strutture ospedaliere (che beneficiano del supporto delle Sezioni territoriali di AIL), nonché dell'incremento delle competenze degli operatori sanitari acquisite con la partecipazione a corsi di formazione sulle cure domiciliari ematologiche organizzati da AIL. Dall'analisi è risultato che il ritorno sociale dell'investimento (SROI) è pari a € 8,80 per ogni euro investito nel Progetto.

## 5.2 LA MISURAZIONE DEGLI IMPATTI

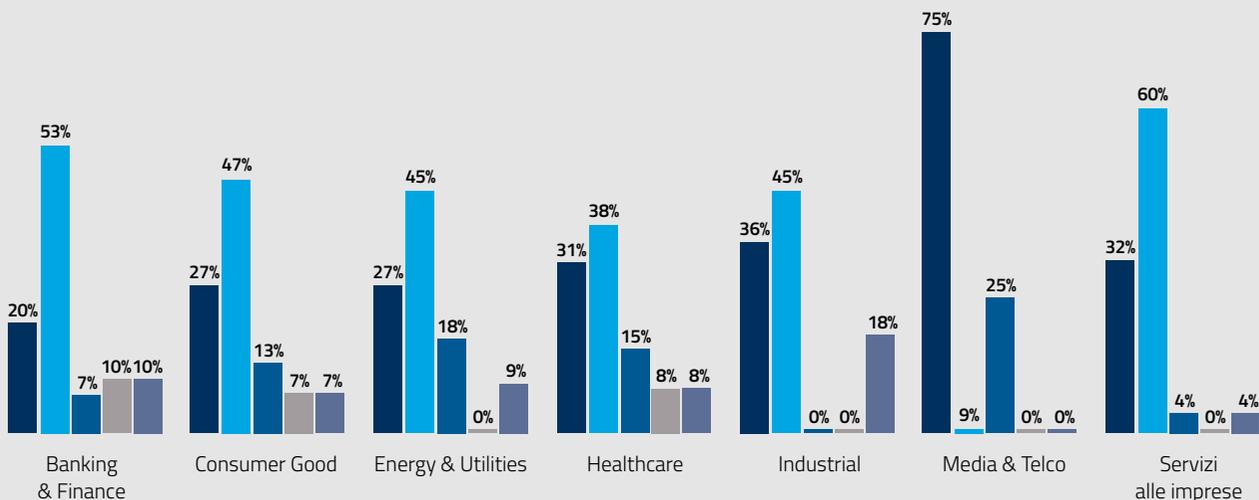
### APPROFONDIMENTO SETTORIALE

#### VARIAZIONI SETTORIALI NEL PROCESSO DI GESTIONE DELLA FILANTROPIA CORPORATE

L'approccio top-down nell'identificazione dei destinatari delle erogazioni prevale trasversalmente rispetto ai diversi settori, tranne che per le imprese del settore media e telecomunicazioni, e in particolare contraddistingue le imprese del settore bancario, dei servizi finanziari e dei servizi alle imprese. Un maggiore coinvolgimento dei dipendenti si riscontra invece nel settore industriale e dell'health-care, oltre che come già sottolineato nel settore media e telecomunicazioni.

L'inclusione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile nella pianificazione delle iniziative di corporate giving è in prevalenza adottato dal settore energetico, dalle imprese produttrici di beni di consumo e dal settore media e telecomunicazioni. Il settore energetico si contraddistingue inoltre per la più elevata partecipazione a iniziative multi-stakeholder per la ricerca di soluzioni a problemi sociali complessi e di rilevanza globale.

#### APPROCCI ALL'IDENTIFICAZIONE DEI DESTINATARI



#### OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE E PARTECIPAZIONE A INIZIATIVE MULTI-STAKEHOLDER

	Inclusione degli SDGs nella fase di pianificazione	Partecipazione a iniziative multi-stakeholder
Banking & Finance	38%	35%
Consumer Good	67%	38%
Energy & Utilities	86%	71%
Healthcare	55%	43%
Industrial	20%	38%
Media & Telco	67%	67%
Servizi alle imprese	47%	36%



## CAPITOLO 1

1. Si veda ad esempio, Clarke, Amelia and Crane, Andrew (2018), "Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research", *Journal of Business Ethics*, n. 150, pp. 303-313.
2. La definizione di ente del Terzo settore non è univoca. Nell'ordinamento italiano, in attuazione della legge delega n. 106 del 6 giugno 2016, il "Codice del Terzo Settore" è stato licenziato con decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, col fine di riordinare la normativa sul Terzo settore. In accordo con il Codice, all'art. 4, gli enti del Terzo settore (ETS) includono le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato costituiti esplicitamente per il perseguimento, senza finalità di lucro, di obiettivi civici, solidaristici e di utilità sociale, e iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore.
3. Sul ruolo della filantropia nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile Agenda 2030 si veda Ogden, Kim, Prasad, Sridhar e Thompson, Roger, "Philanthropy bets big on Sustainable Development Goals", *Stanford Social Innovation Review*, (Settembre), 2018, [https://ssir.org/articles/entry/philanthropy\\_bets\\_big\\_on\\_sustainable\\_development\\_goals#](https://ssir.org/articles/entry/philanthropy_bets_big_on_sustainable_development_goals#)
4. "Unlocking the full potential of philanthropy for development", 25 settembre 2019, Ford Foundation Center for Social Justice, New York.
5. Si vedano ad esempio i dati pubblicati annualmente dalla Fondazione Giving USA, creata nel 1985 dal Giving Institute e al sessantesimo anno di pubblicazione del report annuale "iving USA: The Annual Report on Philanthropy in America"
6. Secondo il Decreto, i soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale sono: (i) gli enti del Terzo settore diversi dalle imprese sociali, qualora abbiano ricavi o entrate superiori a un milione di euro annuo; (ii) tutte le imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali e i loro consorzi, indipendentemente dalla dimensione economica; (iii) i Centri di Servizio per il Volontariato, indipendentemente dalla loro dimensione economica.
7. Nel testo si farà riferimento alle ultime evidenze empiriche emerse dallo studio "Giving in Numbers 2018 Edition" su campioni statunitensi di imprese attive nella filantropia corporate. A tali dati si farà riferimento con la terminologia: campione statunitense CECP. [8 https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE\\_RT\\_M](https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE_RT_M)

## CAPITOLO 2

1. Le erogazioni in beni e servizi sono state valutate dalle imprese stesse secondo il valore equo di mercato. Si tratta di una stima razionale e imparziale del prezzo di un bene o servizio tenendo conto di fattori come la scarsità, l'utilità il rischio, il costo di produzione o di rimpiazzo, cioè di tutti quegli elementi che la teoria del valore usa per determinare il prezzo di un bene. Di solito il valore equo è il prezzo di mercato. La presente ricerca valuta le donazioni non monetarie (anche denominate donazioni in-kind o di beni) al valore di mercato, definito come il prezzo che i clienti diretti sarebbero disposti a pagare per acquisire il prodotto, in condizione di normalità, ossia quando nessuno dei due si trovasse nella costrizione di vendere o comprare. Se i beni o servizi donati avessero restrizioni o destinazioni d'uso, questo dovrebbe essere rispecchiato nel valore di mercato. Il valore dei prodotti non va incluso laddove l'azienda ricevesse un beneficio economico di qualche natura (ad esempio, vendite a prezzi agevolati a favore di organizzazioni non profit).
2. Per ulteriori informazioni si consulti: <https://artbonus.gov.it>
3. Si veda ad esempio, Attig et al., 2016, "Firm internationalization and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 134: 171–197.

## CAPITOLO 3

1. La ricerca è consultabile al link: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aauss191/files/2019-02/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aauss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf)
2. Plewa, C., Conduit, J., Quester, P.G. et al. *J Bus Ethics* (2015) 127: 643. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2066-2>; Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37–44.
3. Si veda Burbano, V. C., Mamer, J., & Snyder, J. (2018). Pro bono as a human capital learning and screening mechanism: Evidence from law firms. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2899-2920.

## CAPITOLO 4

1. Kania, J., Kramer, M. & Russell, P. (2014), *Strategic philanthropy for a complex world*, *Stanford Social Innovation Review*, summer issue.
2. Una recente ricerca condotta dal Boston College Center for Corporate Citizenship identifica nell'integrazione della filantropia con le priorità e dinamiche aziendali l'elemento chiave nell'ottenimento di benefici organizzativi quali, ad esempio, il mantenimento delle relazioni con i dipendenti e la capacità di attrarre nuovi

clienti. L'indagine *The state of corporate citizenship 2017* è stata condotta dal Boston College Center for Corporate Citizenship su oltre 790 executive impegnati in programmi di corporate citizenship. Una sintesi dei risultati della ricerca è accessibile al link: <https://bc-ccc.uberflip.com/i/774252-stateofcorporatetcitizenship2017-exsummary>

3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). "The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

4. Si veda ad esempio, il lavoro di Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). "Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance." *Organization Science*, 19(1), 143-159. Luo, J., Kaul, A., & Seo, H. (2018). "Winning us with trifles: Adverse selection in the use of philanthropy as insurance". *Strategic Management Journal*.

## CAPITOLO 5

1. Si faccia riferimento, ad esempio, ai dati forniti da Giving Usa (2018), <https://givingusa.org/giving-usa-2019-americans-gave-427-71-billion-to-charity-in-2018-amid-complex-year-for-charitable-giving/>; BSR, 2017, *The future of sustainable business*: [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_The\\_Future\\_Sustainable\\_Business.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_The_Future_Sustainable_Business.pdf)

2. Si veda a questo proposito Susan McPherson (2018), "8 Corporate Social Responsibility (CSR) Trends To Look For In 2018", *Forbes* (<https://www.forbes.com/sites/susanmcpherson/2018/01/12/8-corporate-social-responsibility-csr-trends-to-look-for-in-2018/#2b7f38bc40ce>)

3. Si veda Ann Kazimirski (2017), "Harnessing the power of influence", *Stanford Social Innovation Review*, 13 luglio, [https://ssir.org/articles/entry/harnessing\\_the\\_power\\_of\\_evidence](https://ssir.org/articles/entry/harnessing_the_power_of_evidence)

4. Si veda a tal proposito quando riportato da Council on Foundation sull'adeguamento delle strategie di corporate philanthropy ai sustainable development goals (SDGs): <https://www.cof.org/content/corporate-philanthropy-and-sdgs>

5. John Hewko, segretario generale del Rotary International, ha recentemente definito l'impact investing come una delle modalità centrali di ridefinizione della filantropia corporate. <https://www.weforum.org/agenda/2017/10/three-ways-to-redefine-corporate-philanthropy/>

6. Tratta da Council on Foundation (2012), "Increasing impact, enhancing value: A practitioner's guide to leading corporate philanthropy", accessibile al link: <https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/CorporateGuide.pdf>

7. Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). "Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance". *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 73-91.

8. Il numero di dipendenti equivalenti a tempo pieno (ETP) viene principalmente utilizzato per indicare lo sforzo erogato o pianificato per svolgere una attività o un progetto. Un dipendente ETP equivale a una persona che lavora a tempo pieno (8 ore al giorno) per un anno lavorativo, quantificato in media in 220 giorni di lavoro (365 giorni esclusi sabati, domeniche, ferie e festività varie). Eventuali dipendenti con orario diverso vengono riparametrati a questa quantità. Ad esempio, una persona con contratto di lavoro a tempo parziale di 6 ore giornaliere equivale a 0,75 dipendenti ETP (6/8 ore). Per essere inclusi all'interno del computo, i dipendenti interessati devono dedicare almeno il 20% del proprio tempo ai progetti sociali.

9. Esempi di iniziative multi-stakeholder sono forniti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite al link: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/>

# Appendice

Gli elementi di sintesi rappresentati in questa appendice sono il risultato di uno sforzo collaborativo del Global Exchange (GX) di CECP (di cui Dynamo Academy dal 2016 è l'unico partner per l'Italia), che ha portato alla Pubblicazione del *Report 2019 Global Corporate Social Investment Insights*. Il Report contiene:

- Dati dalla ricerca 2019 Global Exchange (sull'operato delle aziende nell'anno 2018), una rilevazione effettuata da aprile a giugno 2019 (ovvero un sotto-insieme delle domande usate per il questionario *Corporate Giving in Italy*);

- Approfondimenti da studi, ricerche o attività realizzate dai partner del Global Exchange;
- Analisi dei temi emersi durante alcune Conferenze Internazionali promosse dai partner del GX, tra cui la Conferenza 2019 Business for the Common Good di Dynamo Academy.

Vengono analizzate caratteristiche comuni e l'ampiezza degli investimenti sociali effettuati da 86 aziende presenti in 17 Paesi.

**Le aziende coinvolte nella rilevazione del Global Exchange attribuiscono una importanza preminente agli SDGs (51% - 46% nel campione italiano CGII), seguiti da misurazione e valutazione (44%) e valore condiviso (38%). Questi valori sono riferiti ad aziende che stanno già includendo tali temi nelle presentazioni ai top manager. La rilevanza attribuita alle partnership del settore privato è inferiore (36%), e più che altro è un tema sul quale la consapevolezza è limitata. pochissime aziende (1%) non fanno riferimento agli SDG.**

Le aziende hanno riferito che aumentare il coinvolgimento dei dipendenti è fondamentale quando si pensa agli effetti desiderati interni delle attività filantropiche, mentre per gli effetti esterni le aziende hanno attribuito la massima importanza al miglioramento della reputazione e/o della fiducia.

La donazione totale mediana delle aziende che hanno riferito di avere almeno una fondazione è stata di 12 milioni di dollari, rispetto ai 4,2 milioni di dollari di società intervistate che ne sono sprovviste (nella rilevazione CGII 2019, il valore mediano complessivo – di donazione tramite Fondazione – è stato pari a circa 780mila €, dato imputabile alla minore dimensione aziendale del campione italiano). Solo due aziende su dieci hanno riportato un aumento della quantità di risorse spese per investimenti sociali nell'ultimo anno sia internamente che esternamente.

**Nel 2018, il 42% delle aziende intervistate ha offerto programmi di "matching gift" (23% nel campione italiano, in diminuzione rispetto al 2017). È interessante l'utilizzo da parte delle aziende di programmi o policy che raddoppiano le donazioni effettuate da uno o più dipendenti in favore di organizzazioni del terzo settore. Ciò significa da un lato che si incentivano i dipendenti a donare e, dall'altro, che in modo indiretto le aziende contribuiscono a creare valore sociale condiviso.**

**Nel 2018, le 86 aziende del campione GX hanno erogato donazioni in favore di cause sociali per 3,6 miliardi di dollari, circa lo 0,28% del fatturato (0,25% del fatturato per il campione italiano CGII). Il 66% percento delle erogazioni liberali è stato donato in denaro, il 24% come erogazione in denaro da parte della fondazione corporate, e il 10% come donazione in kind.**

I dati del 2018 hanno mostrato che il numero medio di persone nel team CSR/Sostenibilità (FTE) era di 7,5 (2,5 nel campione italiano CGII 2019), per il 23% afferenti alla funzione Corporate Citizenship / CSR, il 16% afferite alla funzione Sostenibilità e il 16% alla funzione Comunicazione.

L'indagine di Global Exchange ha mostrato che il 45% delle aziende ha dichiarato di aver affettuato almeno una erogazione liberale a favore di beneficiari internazionali nel 2018 (quota pari a 36% nella rilevazione CGII). Due imprese su tre hanno riferito di avere una fondazione corporate o un fondo fiduciario. Il 31% delle società che hanno dichiarato di avere una fondazione ha dichiarato di averne più di una, anche al di fuori del Paese dell'Headquarter.

**Il tasso medio di partecipazione dei lavoratori a programmi di volontariato nel 2018 è stato pari al 32% (37% nel campione della rilevazione CGII 2019). I dati indicano che sono più diffusi i programmi che offrono ai dipendenti la massima flessibilità in termini di tempo: oltre la metà delle aziende (56%) offre paid-release time / orario flessibile, seguita da volontariato basato sulle competenze / servizio pro-bono (35%).**

**Le aziende intervistate sono quasi equamente suddivise tra chi mette in atto e chi no una misurazione del valore degli investimenti sociali in termini di metriche sul brand e/o sui clienti (ad esempio, miglioramento della fidelizzazione). Ricordiamo che questo effetto delle attività erogative (miglioramento della reputazione e del valore del brand) viene considerato abbastanza o molto importante dall'82% del campione italiano CGII.**

Quasi la metà (49%) delle aziende intervistate ha messo al primo posto il tema "Istruzione primaria, media e superiore" per le erogazioni liberali. La spesa totale per le erogazioni così destinate è stata pari a circa oltre 350 milioni di dollari nel 2018. La percentuale di donazioni che le aziende hanno dedicato all'istruzione è stata di circa 15% (23,2% nel campione italiano CGII)

# AZIENDE COINVOLTE

---

A2A*	CLEAR CHANNEL*	LEONARDO*
AB MEDICA	COLOSIO*	LOTTOMATICA
ACCENTURE*	DELOITTE*	MAIRE TECNIMONT*
AEDES SIIQ	DOLOMITI ENERGIA*	MEDTRONIC*
ALLIANZ*	DORCHESTER COLLECTION*	MOODY'S*
AMGEN	EDELMAN ITALIA	PAYPAL*
AMPLIFON	ELI LILLY*	PORSCHE CONSULTING*
AON*	ENEL*	PROAXXES
APICE	ERG*	PWC*
ARVAL SERVICE LEASE ITALIA*	EULER HERMES*	REALE GROUP*
AXA GLOBAL - QUIXA*	FASTWEB*	ROCHE
BANCA MEDIOLANUM*	FINDOMESTIC BANCA*	ROTSCHILD & CO.*
BANCO BPM*	FINALTA*	RUFFINO*
BIOGEN ITALIA*	FONDAZIONE IBM ITALIA	SALINI IMPREGILO*
BMW GROUP ITALIA*	FONDAZIONE JOHNSON & JOHNSON	SALVATORE FERRAGAMO*
BNL GRUPPO BNP PARIBAS*	FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER*	SAP*
BNP PARIBAS CARDIF*	GARC*	SAMSUNG
BOMI GROUP	GRUNDFOS POMPE ITALIA*	SKY ITALIA*
BOSTON CONSULTING GROUP*	GUNA	SNAM*
BOSTON SCIENTIFIC*	HASBRO*	STUDIO BONELLI EREDE LOMBARDI PAPPALARDO
BPER BANCA*	GRUPPO BANCARIO COOPERATIVO ICCREA	TBWAVITALIA*
BRIDGESTONE	INTEK GROUP*	TIM
BULGARI	INTESA SAN PAOLO*	TERNA*
BUZZI UNICEM*	IREN*	TREVI FINANZIARIA INDUSTRIALE
CHRISTIE'S	KPMG	UBI BANCA*
CITI*	L'ORÉAL*	ZURICH*

\* Le aziende con asterisco hanno partecipato a una o entrambe delle precedenti edizioni.

# Chi siamo

Dynamo Academy è un'Impresa Sociale. Dal 2010 offre programmi esperienziali, formazione e consulenza, accompagnando aziende e top manager in percorsi di creazione di valore, che coniughino efficacemente business e impatto sociale. Rappresenta un punto di riferimento per imprese e altre organizzazioni sulle tematiche dell'imprenditoria sociale, della filantropia, del volontariato e community service, del welfare aziendale e della sostenibilità. Dynamo Academy contribuisce al sostegno economico di Dynamo Camp, la prima struttura in Italia che offre periodi di vacanza gratuiti a bambini e ragazzi dai 6 ai 17 anni affetti da malattie gravi o croniche.

# Dynamo Academy

## CORPORATE ENGAGEMENT

Dynamo Academy propone alle aziende clienti, presso il proprio Campus e le sedi aziendali, programmi esperienziali orientati alla collaborazione e alla sinergia dei punti di forza. Tutti i programmi esperienziali e di formazione vengono sviluppati ad hoc su obiettivi specifici delle aziende e sono ispirati alla della Terapia Ricreativa, modello metodologico e valoriale usato dallo staff Dynamo nelle attività con i bambini ospiti di Dynamo Camp. Tre sono le macroaree di strutturazione dei programmi: esperienza Dynamo; volontariato aziendale; attività outdoor.

## CONSULENZA

Dynamo Academy, unico Partner per l'Italia del Global Exchange di CECP (Chief Executives for Corporate Purpose), supporta le aziende nella creazione e perseguimento di Valore Condiviso e Bene Comune. I propri servizi di advisory mirano ad accompagnare le aziende in un percorso di crescente integrazione della filantropia aziendale e della "S" degli ESG nella loro strategia, governance, leadership e organizzazione.

## FORMAZIONE

Per conoscere e affrontare le trasformazioni del mondo business e delle professioni in genere, sempre più orientato verso il sociale, Dynamo Academy offre ad aziende, professionisti, scuole e giovani proposte formative ad hoc e corsi già strutturati, anche in collaborazione con Università e Scuole superiori. I servizi offerti affrontano le tematiche dell'innovazione sociale, della filantropia, dell'impresa socialmente responsabile, del valore del volontariato e della cooperazione verso il Bene Comune.

## Il Campus

Il cuore di Dynamo Academy è il Campus Dynamo, che si trova al centro della Toscana, in un paesaggio naturalistico incontaminato, fuori da contesti urbani ma agevolmente raggiungibile. Le strutture, ricavate da un'opera di recupero industriale, sono distribuite su una superficie di 40 ettari, a cui si uniscono i 900 ettari dell'Oasi Dynamo, affiliata al WWF. Sostenibilità, rispetto reciproco e per l'ambiente sono valori fondamentali per garantire la conservazione, la condivisione e l'utilizzo degli spazi del Camp.

CONFERENCE  
**Business**  
for the common  
**good**

## La Conferenza Business For The Common Good

Dal 2016, nel mese di giugno, Dynamo Academy, organizza una Conferenza Internazionale, modulata sul modello americano di CECP e nata da una collaborazione con Newman's Own Foundation. È un incontro a porte chiuse rivolto a CEO e CSR manager di medie e grandi imprese che operano nel nostro Paese, con testimonianze di speaker di riconosciuta capacità di coinvolgimento e valore, provenienti da tutto il mondo. L'obiettivo è di portare al centro dell'attenzione del mondo corporate i temi della sostenibilità strategica, dell'impegno nella creazione di valore sociale e della visione a lungo termine. La prossima edizione si svolgerà il 21 e 22 giugno 2020.

## Adriano Olivetti | Dynamo Executive School

Dal 28 al 30 maggio e dal 21 al 26 giugno 2020, tra la Fabbrica dei Mattoni Rossi di Ivrea e il Dynamo Campus di Limestre, si terrà la terza edizione del corso sui Fondamenti dell'Impresa Responsabile, nato dalla collaborazione tra Fondazione Adriano Olivetti e Dynamo Academy. Il corso propone a imprenditori, amministratori e manager, una full immersion sui temi della filantropia di impresa, della leadership e comunicazione responsabile, del social design thinking, della rendicontazione non finanziaria e valutazione di impatto.

ADRIANO OLIVETTI | DYNAMO  
**EXECUTIVE  
SCHOOL**



# Ringraziamenti

Dynamo Academy ringrazia le aziende che hanno partecipato alla seconda edizione della ricerca *Corporate Giving in Italy 2019*.

La ricerca è stata effettuata con la supervisione e la collaborazione scientifica di: Prof. Francesco Perrini e Dott. Stefano Romito, Sustainability LAB – SDA Bocconi; Prof.ssa Clodia Vurro, DEMM Università degli Studi di Milano. Oltre al team di ricerca, il lavoro ha visto la collaborazione di: Serena Porcari, Roberta Mottino, Francesca Maggioni, Claudia Luongo, Umberta Paola Fantoni e Valeria Rossi Puentes per Dynamo Academy, e tutto il Team Dynamo; il team di MAG Studio per l'impostazione grafica e l'editing del volume.



# Dynamo Academy

Via Ximenes 662 - loc. Limestre, San Marcello Piteglio (PT)  
Foro Buonaparte, 54 - Milano  
+39 0573 621785 // +39 02 33293383  
[progetti@dynamoacademy.org](mailto:progetti@dynamoacademy.org) - [www.dynamoacademy.org](http://www.dynamoacademy.org)