

EDIZIONE 2017

Corporate Giving in Italy

52 imprese leader coinvolte
nella prima indagine
quantitativa e qualitativa della
filantropia aziendale in Italia.

Così il dono diventa
un modello di business.



DYNAMO ACADEMY

Dynamo Academy Impresa Sociale dal 2010 propone alle aziende un approccio personalizzato alla Corporate Philanthropy, attraverso programmi di formazione e consulenza avanzata nell'ambito Business For The Common Good, presso il contesto speciale del Campus di Limestre. Dal 2016 è l'unica Local Authority italiana di CECP. Dynamo Academy rappresenta in Italia un'eccellenza tra i modelli di impresa sociale: il suo profitto è totalmente destinato alla causa Dynamo Camp.



SDA BOCCONI SUSTAINABILITY LAB

Il Sustainability Lab è un think tank multidisciplinare che, nell'ambito della SDA Bocconi, sviluppa e applica teorie e modelli sulla sostenibilità d'impresa, presidiando gli ambiti della Csr, dello stakeholder management, dell'environmental management e dell'innovazione sociale. Si pone come punto di riferimento accademico in grado di suggerire indirizzi pragmatici e strategici alle imprese, alle Istituzioni e agli operatori del mercato, affinché orientino la propria attività verso scelte di creazione di valore sostenibile e duraturo.



CECP

CECP è un network composto da amministratori delegati di grandi aziende, convinti che l'implementazione di una strategia sociale sia un fattore fondamentale per il successo di un'impresa. Fondato nel 1999 da Paul Newman, CECP raggruppa più di 200 tra le più grandi aziende del mondo, che rappresentano oltre 7 trilioni di dollari di ricavi, 18,4 miliardi in investimenti sociali, 13 milioni di dipendenti e 15 trilioni in asset under management. CECP aiuta le aziende a potenziare la propria strategia sociale attraverso networking, consulenza, supporto, benchmark e costruzione di awareness e recognition.



NEWMAN'S OWN FOUNDATION

Newman's Own Foundation utilizza il potere della filantropia per contribuire al bene comune e generare un impatto positivo sulla società. Creata dall'attore Paul Newman, la Fondazione sviluppa nel tempo l'eredità filantropica originale. Tutti i profitti derivati dalla vendita di prodotti a marchio Newman's Own finanziano la causa della Fondazione. Dal 1982 sono stati donati più di 500 milioni di dollari a migliaia di organizzazioni non profit in tutto il mondo.

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

«Corporate Giving in Italy, Edizione 2017 a cura di Dynamo Academy e SDA Bocconi»

Corporate Giving in Italy

52 imprese leader coinvolte
nella prima indagine
quantitativa e qualitativa della
filantropia aziendale in Italia.
Così il dono diventa
un modello di business.

PREFAZIONE

La Filantropia sta vivendo un momento di forte sviluppo in Italia e nel mondo: il 30 Dicembre 2016 è stato approvato il decreto che obbliga gli Enti di Interesse Pubblico di grandi dimensioni in Italia a comunicare informazioni di carattere non finanziario sui risultati aziendali, in termini di impatti ambientali, sociali, di welfare, di rispetto dei diritti umani e della lotta contro la corruzione. In Europa, il HLEG (High-Level Expert Group) ha pubblicato il Financing a sustainable european economy, che si focalizza sulle strategie di destinazione dei flussi di capitale verso investimenti dal profilo sostenibile.

Nel loro percorso di sviluppo le aziende non possono non considerare le recenti evoluzioni: solo nel 2015, secondo le analisi di VITA¹, sono stati destinati dalle imprese oltre 460 milioni di euro per progetti sociali; le stime per il 2017 sono altrettanto positive. Le aziende sono invitate a lavorare per la creazione di valore nel tempo attraverso un coinvolgimento di tutti gli stakeholder nei loro territori di riferimento per garantire lo sviluppo dell'“economia del Bene Comune”.

È innegabile il circolo virtuoso che si instaura nel momento cui un'azienda decide di impegnarsi nel sociale. Da una citazione di Paul Newman, famoso attore, imprenditore e filantropo nostro co-fondatore: «La nostra missione filantropica non solo contribuisce in modo sostanziale al nostro successo, ma, cosa ancora più importante, dà vigore a chiunque sia associato alla nostra attività. Si tratta del migliore strumento a nostra disposizione per attrarre dipendenti di talento e impegnati, e per motivare i nostri fornitori e distributori a compiere uno sforzo ulteriore»².

Come Dynamo Academy abbiamo deciso di analizzare gli sforzi di queste aziende che si impegnano per il Bene Comune, basandoci su casi concreti e analisi numeriche. Tra gli strumenti a disposizione delle aziende, infatti, oltre a innovativi modelli di business, servono strumenti di rendicontazione delle attività svolte e misurazioni di sistema.

La ricerca Corporate Giving In Italy 2017 si inserisce all'interno di questa visione, volendo essere un progetto a lungo termine che permetta alle imprese di massimizzare l'impatto sociale, attraverso l'efficientamento dei processi.

Ringrazio Newman's Own Foundation per aver creduto nel progetto e averlo reso possibile, CECP e tutti i collaboratori italiani e americani per il loro impegno.

Grazie inoltre alle 52 grandi aziende italiane che per prime hanno deciso di partecipare e supportare la prima edizione della ricerca. Stiamo lavorando per aumentare il campione di analisi.

Come Dynamo Academy vi ringraziamo per la volontà di aprire il dialogo sul tema con noi. Sperando possiate trovare spunti interessanti e rimanendo a vostra disposizione per future collaborazioni, vi auguriamo una

Buona lettura



Maria Serena Porcari
Presidente Dynamo Academy

¹ Edizione del Settimanale VITA del 12.2016.

² Il riferimento è alla Newman's Own INC, impresa filantropica fondata da Paul Newman nel 1982.

Da Social Entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale, Francesco Perrini, Introduzione di Paul Newman, EGEE, 2007.

SOMMARIO

KEY FINDINGS	6
<hr/>	
1 IL CORPORATE GIVING IN ITALIA	8
1.1 Perché parlare di filantropia corporate	9
1.2 La ricerca	11
1.3 Le imprese del campione	12
<hr/>	
2 LO 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	20
2.4 Trend e performance	22
<hr/>	
3 VOLONTARIATO AZIENDALE E COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI	26
3.1 Le opportunità di volontariato aziendale	27
3.2 Le iniziative di volontariato aziendale realizzate	30
3.3 Matching gift e philanthropic leverage	33
<hr/>	
4 PERCEZIONI, ATTITUDINI E MODELLI DI INTERVENTO	36
4.1 Gli orientamenti alla filantropia d'impresa	37
4.2 Fattori critici di successo e complessità	41
4.3 Gli impatti percepiti	41
<hr/>	
TREND EMERGENTI	42
LE AZIENDE COINVOLTE	49

Key Findings

IL GIVING DELLE IMPRESE ITALIANE È IN LINEA CON I TREND INTERNAZIONALI

Il valore complessivo del corporate giving delle 52 imprese italiane che hanno partecipato a questa prima edizione della ricerca è di 153,49 milioni di euro. Le donazioni in denaro dominano la scena e rappresentano circa il 90% del capitale erogato. In media, le imprese hanno effettuato 86 erogazioni e sostenuto 58 organizzazioni. Il giving aggregato rappresenta lo 0,12% del fatturato complessivo delle imprese del campione e il 2,2% dell'utile ante imposte: percentuali che sono in linea con i trend internazionali.

UN'AZIENDA SU TRE SCEGLIE LO STRUMENTO DELLA FONDAZIONE D'IMPRESA

Il 33% delle imprese del campione italiano ha erogato contributi filantropici attraverso una fondazione d'impresa. Le fondazioni corporate hanno gestito in autonomia il 37% dei progetti filantropici, rivolti al 19% dei beneficiari complessivi. Pur rappresentando soltanto il 16% del giving totale erogato, le fondazioni d'impresa mostrano un approccio alla filantropia molto più focalizzato rispetto all'attività svolta direttamente dalle imprese, e rappresentano un potenziale importante che in Italia non è ancora pienamente valorizzato.

NEL 2017 LA MAGGIORANZA DELLE IMPRESE INCREMENTERÀ L'IMPEGNO NEL GIVING

La maggioranza delle imprese prevede per il 2017 di confermare o incrementare - rispetto agli impegni assunti nel 2016 - il budget destinato ad attività filantropiche. Sebbene incrementi di budget superiori al 25% siano previsti solamente da un numero limitato di imprese (il 3% del campione) è da sottolineare come circa un quarto delle aziende che hanno partecipato alla ricerca preveda un incremento delle risorse a disposizione compreso tra il 2% e il 25%. Il 39% delle imprese conferma invece un impegno stabile.

IL CALO DI FATTURATO NON FA CALARE L'INVESTIMENTO FILANTROPICO

Dalla ricerca emerge come l'impegno filantropico delle imprese non sia correlato all'andamento delle performance economiche di breve periodo, ma sia anzi stabilmente considerato una tendenza irreversibile, da confermare o incrementare. Il 57% delle imprese che hanno registrato una riduzione del fatturato nel triennio antecedente la rilevazione, infatti, dichiara di non aver preso in esame variazioni al ribasso nel budget a disposizione di iniziative filantropiche rivolte alle comunità territoriali.

IL VOLONTARIATO AZIENDALE PIACE, MA È ANCORA MOLTO TRADIZIONALE

Il coinvolgimento dei dipendenti riveste un ruolo centrale nelle strategie di corporate giving. Il 67% delle aziende favorisce attività di volontariato aziendale, con un tasso medio di partecipazione dei dipendenti pari al 31,6%. Sono 612 le ore di volontariato offerte in un anno dall'impresa mediana. Hanno ancora un peso decisamente rilevante, però, le iniziative di volontariato tradizionali, svolte durante il normale orario di lavoro. Il 69% delle ore di volontariato svolte riguarda l'erogazione di servizi pro-bono (per un controvalore pari al 3% del giving totale).

GLI AMBITI IN CUI SI INVESTE DI PIÙ? CULTURA E ATTIVITÀ RICREATIVE

La maggior parte delle erogazioni liberali viene destinata agli ambiti della cultura e delle attività ricreative (28,19% del giving totale). Seguono gli ambiti dell'assistenza sociale e protezione civile (14,49%) e i progetti attivati a seguito di emergenza e catastrofi (11,32%). I criteri più utilizzati dalle aziende per la scelta dei progetti supportati sono la territorialità, la coerenza con le strategie corporate, l'affidabilità dei partner. Nel 21% dei casi, le imprese sono state coinvolte in progetti filantropici internazionali, cui hanno destinato il 30% delle erogazioni in denaro elargite.

MATCHING GIFT E PHILANTHROPIC LEVERAGE DEVONO ANCORA CRESCERE

I programmi di matching gift sono stati offerti da 4 imprese su 10. Le imprese continuano a rivestire un ruolo centrale nell'ideazione e nell'implementazione di iniziative legate a questa formula, proponendo nel 43% dei casi campagne year-round. Lo scorso anno, iniziative di matching gift hanno riguardato in particolare progetti rivolti agli eventi catastrofici che si sono registrati in Italia nel 2016. Lo strumento del philanthropic leverage ha invece una portata ancora limitata, comparabile a quella delle erogazioni di beni e servizi (4,73 milioni di euro).

LA FILANTROPIA CORPORATE MIGLIORA LA REPUTAZIONE. E NON SOLO...

I benefici maggiormente percepiti dalla realizzazione di progetti di filantropia corporate sono il rafforzamento della reputazione e del valore del brand, l'incremento della fiducia da parte degli stakeholder e l'intelligenza nel rispondere in maniera più appropriata ai bisogni del mercato. Questi effetti positivi dipendono dalla capacità di organizzare il giving in modo appropriato, gestendo in modo strutturato il processo di selezione dei destinatari, condividendo con loro gli obiettivi dei progetti e partecipando alla realizzazione delle attività supportate.

1. Il Corporate Giving in Italia

L'investimento filantropico genera valore condiviso con una ricaduta positiva anche sul business.

La responsabilità sociale diventa così uno strumento strategico.

TEMI CHIAVE

1.1 Perché parlare di filantropia corporate

1.2 La ricerca

1.3 Le imprese del campione

1.1 PERCHÉ PARLARE DI FILANTROPIA CORPORATE

1.1 PERCHÉ PARLARE DI FILANTROPIA CORPORATE

È ormai fuori discussione che vi sia uno stretto legame tra successo economico e progresso sociale. Un numero crescente di imprese dimostra ogni giorno come la ricerca di soluzioni a problemi sociali complessi non sia incompatibile con le logiche del business ma, anzi, proprio da queste logiche tragga beneficio.

Non è un caso, ad esempio, che JP Morgan Chase, la più grande banca d'America, investa annualmente - anche attraverso il supporto dei propri advisor - 250 milioni di dollari in progetti di community building, che riguardano la formazione, il lavoro, la rivitalizzazione delle periferie e la promozione della micro imprenditorialità locale. **Un impegno finalizzato a rendere sostenibili nel tempo tali investimenti.** Soltanto a Detroit, dal 2014 a oggi JP Morgan Chase ha creato, attraverso i suoi progetti oltre 1.700 nuovi posti di lavoro e fornito capitale per l'avviamento di più di 100 progetti di micro-imprenditorialità.

Tale strategia si basa su una convinzione

molto chiara: è impossibile per una banca crescere in un contesto sociale in stallo. L'impatto sulla comunità territoriale, ottenuto attraverso la realizzazione di attività e progetti innovativi integrati nelle proprie strategie di business e orientati al rafforzamento dei propri risultati economici, ha valso a JP Morgan Chase il primo posto della classifica *Change the World List 2017*.

Se il business potesse stimolare il progresso sociale in qualsiasi regione del globo, la riduzione delle disuguaglianze sociali porterebbe all'emergere di nuove opportunità di profitto e di crescita sostenibile. **È questo**

LA RIDUZIONE DELLE DISUGUAGLIANZE SOCIALI PORTEREBBE ALL'EMERGERE DI NUOVE OPPORTUNITÀ DI PROFITTO E DI CRESCITA SOSTENIBILE

il principio che sta alla base della creazione di valore condiviso (shared value), realizzato attraverso l'adozione di strategie, politiche e pratiche operative che rafforzano la competitività del business, contribuendo allo stesso tempo al miglioramento delle condizioni sociali ed economiche presso le comunità locali e globali entro cui le imprese operano¹.

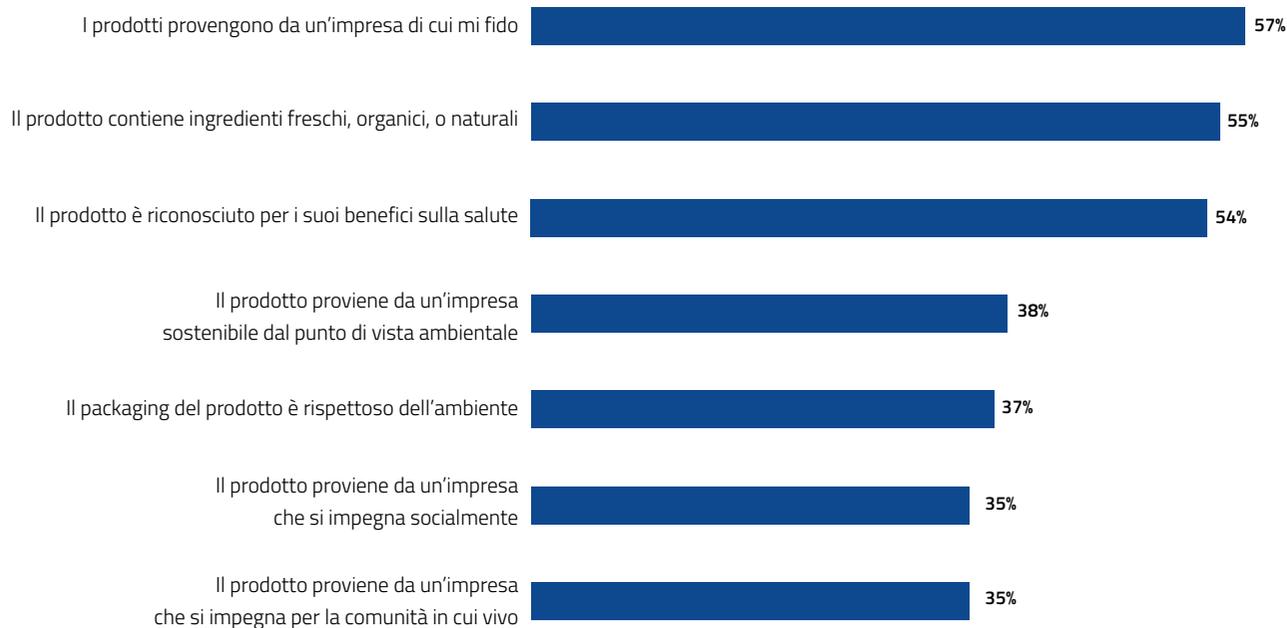
Multinazionali come Unilever, General Electric, IBM, Wal-Mart hanno orientato le proprie strategie corporate alla creazione di valore condiviso, sottolineandone l'intrinseco potenziale innovativo e di crescita.

Perché sia possibile creare valore condiviso, alle aziende si chiede di attivarsi in tre diversi ambiti del proprio business:

- competitività e impatto sociale sono anzitutto legati alla capacità delle imprese di **rileggere la propria proposta di valore al mercato in chiave sostenibile**, con prodotti e servizi che siano in grado di soddisfare bisogni sociali;
- creare valore condiviso significa **ripensare le attività della propria catena del valore**, per identificare opportunità di riduzione o eliminazione di impatti

■ FIGURA 1

I DRIVER DELL'ACQUISTO SOSTENIBILE



Fonte: Nielsen, 2015, *The Sustainability Imperative*, Nielsen Report

1.1 PERCHÉ PARLARE DI FILANTROPIA CORPORATE

negativi sull'ambiente e sulle comunità di riferimento, dall'approvvigionamento delle materie prime al fine vita dei prodotti sul mercato;

- infine, **le aziende devono agire in ottica di sistema e aprirsi al dialogo** con gli attori istituzionali, i concorrenti e le organizzazioni del terzo settore e gli stakeholder in generale, che rappresentano leve funzionali all'identificazione delle opportunità di creazione di valore condiviso, alla valutazione della fattibilità concreta delle proprie strategie socio-ambientali, all'ottenimento dei benefici competitivi attesi.

Se si interpreta la creazione di valore condiviso come innovazione nei modelli di business diventa allora rilevante, per le imprese, sviluppare competenze che le rendano capaci di interpretare i segnali provenienti dai propri contesti e rileggerli in chiave competitiva e imprenditoriale. In questo senso, **la filantropia corporate riveste un ruolo centrale quale driver dell'integrazione strategica delle logiche di creazione di valore condiviso**, diventando fucina di spe-

LA FILANTROPIA CORPORATE È UNA FUCINA DI SPERIMENTAZIONE PER LE IMPRESE CHE HANNO GIÀ AVVIATO UN PERCORSO DI POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

rimentazione per le imprese che abbiano già avviato un percorso di posizionamento competitivo orientato a preservare e a sviluppare il bene comune (business for the common good).

Come sottolineò in maniera efficace nel 2006 Paul Newman, fondatore del CECF: «Crediamo che il settore filantropico rappresenti una caratteristica e una forza essenziale della nostra società. Non intende sostituire l'impegno del settore pubblico, ma fornisce un'alternativa competitiva che permette di contenere i costi e di migliorare

l'efficienza e la qualità di tali servizi. Ancora più importante, è il settore in cui la diversità delle idee è benvenuta e in cui le persone tendono ad agire sulla base delle proprie convinzioni. Sotto molti punti di vista, l'imprenditorialità sociale potrebbe essere assimilata alla funzione Ricerca e Sviluppo della nostra società, una forza in costante evoluzione, un ambiente stimolante in cui svolgere le proprie attività commerciali»².

La filantropia corporate (corporate giving), definita come il vasto e variegato insieme di iniziative attraverso cui le imprese sostengono a titolo liberale progetti promossi dalle organizzazioni non profit, svolge un duplice ruolo. Da un lato, è il segno visibile della volontà delle imprese di rispondere e farsi carico dei bisogni sociali delle proprie comunità. Dall'altro, numerosi studi scientifici dimostrano l'impatto delle iniziative di corporate giving nello stimolare l'attitudine positiva degli stakeholder nei confronti delle imprese, rafforzandone i legami e il sostegno. In tal senso, **investire nel corporate giving consente di porre le basi per la sostenibilità finanziaria futura**³, perché offre alle imprese la possibilità di espandere il proprio orizzonte temporale fino ad abbracciare le generazioni future.

Se è vero dunque che la filantropia corporate può rappresentare un'importante leva su cui agire per posizionarsi in modo differente agli occhi dei propri stakeholder, **investire nel giving diviene un imperativo se si considerano i recenti riscontri sul cambiamento nelle attitudini al consumo**. Uno studio Nielsen (fig. 1) mostra come, nel corso dell'anno cui l'analisi si riferisce (2015), le vendite di prodotti di largo consumo provenienti da imprese e marchi con un orientamento socio-ambientale dimostrato e consolidato siano cresciute del 4% su base globale. Per contro, le vendite di prodotti senza un chiaro posizionamento sostenibile hanno registrato una crescita inferiore al 4%. La medesima ricerca riporta un dato estremamente incoraggiante: il 60% dei circa 30mila consumatori coinvolti in 60 Paesi ha dichiarato di essere disponibile a pagare un premium price per l'acqui-

FERROVIE DELLO STATO ITALIANE La rete degli Help Center

Ferrovie dello Stato Italiane, d'intesa con l'associazionismo e gli enti locali, ha fatto propria una politica di sostegno e programmazione di iniziative sociali nelle aree ferroviarie. L'intervento sociale si accompagna a una nuova interpretazione del concetto di responsabilità sociale (CSR), sempre più orientata verso la creazione di valore condiviso (CSV): creare valore per l'impresa e per gli stakeholder di riferimento, per la comunità, per i territori. Tra le tante iniziative promosse, certamente la rete di Help Center creata nelle principali stazioni ferroviarie è un esempio di questa evoluzione.

Gli Help Center sono degli sportelli di ascolto "a bassa soglia", privi cioè di un filtro all'ingresso, nati con l'obiettivo di intercettare e prendere in carico i più deboli della nostra società al fine di avviarli verso efficaci percorsi di recupero, collaborando con i servizi sociali e le istituzioni preposte del territorio di riferimento. Il Gruppo gioca un ruolo importante nel progetto, concedendo in comodato d'uso gratuito locali, all'interno o nei pressi delle stazioni ferroviarie, ad associazioni ed enti che si occupano di marginalità ed emergenza sociale, affinché possano creare le strutture degli Help Center. La rete degli Help Center si estende in 17 stazioni ferroviarie in tutta Italia. Grazie agli Help Center, nel 2016 è stato fornito supporto a oltre 22.500 persone e sono state svolte circa 470.000 azioni sociali tra interventi di orientamento e interventi a bassa soglia, per i quali non è necessaria l'identificazione del beneficiario. www.trenitalia.com

1.2 LA RICERCA

sto di marchi sostenibili. Si tratta di un trend in crescita, passando dal 50% nel 2013 al 55% nel 2014⁴.

Tra i fattori rilevanti nell'indirizzare le scelte d'acquisto, il 35% dei consumatori ha valutato positivamente il fatto che il prodotto provenga da un'impresa che si impegna socialmente, mentre il 57% basa le proprie scelte d'acquisto sul fatto che le imprese godano di una buona reputazione. In particolare, il segmento dei consumatori under 34 è quello che più si distingue per una maggiore propensione all'acquisto di beni sostenibili. La generazione dei Millennials mostra di avere in assoluto la maggiore disponibilità ad acquistare (73% dei rispondenti). **Tra i Millennials, la percentuale di coloro che considerano rilevante l'impegno sociale dell'impresa sale al 50%.** L'impegno sociale diviene inoltre il fattore più rilevante nel determinare la reputazione dell'impresa, traducendosi nello sviluppo di un'attitudine favorevole in termini di consumo diretto e passaparola positivo.

Comprendere le dinamiche in atto nelle strategie e nei programmi di corporate giving diviene essenziale per fornire indicazioni utili a orientare le scelte delle imprese ed estrarne il maggior potenziale.

1.2 LA RICERCA

Dynamo Academy ha promosso questa prima edizione (2017) della ricerca *Corporate Giving in Italy* con l'obiettivo di aumentare l'impatto e migliorare l'efficacia delle donazioni effettuate dalle imprese, informando e coordinando gli sforzi dei cittadini, degli imprenditori, degli enti pubblici e privati impegnati nel sociale (fig. 2). Il lavoro, svolto con la supervisione scientifica del Sustainability Lab di SDA Bocconi, ha indagato lo stato della filantropia corporate in Italia, sia in termini quantitativi sia rispetto ai modelli di business adottati e ai benefici percepiti. La ricerca rappresenta il primo contributo italiano al dibattito sul corporate giving promosso dall'organizzazione CECP (Committee Encouraging Corporate Philanthropy), composta dai leader delle principali multinazionali per promuovere il confronto sulla necessità, la fattibilità e l'impatto derivanti

■ FIGURA 2

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE (DATI 2016)



dal rendere le imprese forze propulsive di progresso sociale. La presente ricerca si ispira, con i necessari adattamenti rispetto al contesto italiano⁵, al rapporto pubblicato ogni anno da CECP sullo stato della filantropia corporate negli Stati Uniti.

I risultati che vengono presentati, sono frutto di una raccolta di dati primari avvenuta attraverso la somministrazione di un articolato questionario a un campione di 52 di imprese italiane e filiali italiane di gruppi internazionali, con l'obiettivo di fornire uno

spaccato dettagliato e contestualizzato della propensione delle imprese alla filantropia corporate.

Il questionario è stato sviluppato attorno ai seguenti temi chiave:

1. Dimensione e rilevanza del fenomeno.

La prima sezione del questionario misura il valore delle erogazioni liberali in denaro o beni effettuate dalle imprese o da fondazioni ad esse collegate (fondazioni corporate) a favore di progetti di utilità sociale, promossi da enti non profit con qualifica ONLUS, ASD (associazioni sportive dilettantesche), associazioni di promozione sociale, enti di ricerca e universitari, organizzazioni non governative. A questi enti si farà riferimento come «destinatari». Oltre al valore delle erogazioni, la prima sezione del questionario ha investigato le cause supportate nei diversi settori di intervento e i trend in atto.

2. Approccio alla filantropia corporate. La seconda sezione del questionario indica quali siano le priorità d'intervento per le imprese e quali le leve funzionali al miglioramento della capacità di gestire la

QUESTA RICERCA È IL PRIMO CONTRIBUTO ITALIANO AL DIBATTITO SUL CORPORATE GIVING PROMOSSO DA CECP, COMITATO AMERICANO PER LA FILANTROPIA D'IMPRESA

1.3 LE IMPRESE DEL CAMPIONE

filantropia corporate. Vengono quindi analizzati sia i benefici percepiti delle strategie di corporate giving, sia le principali barriere alla loro implementazione.

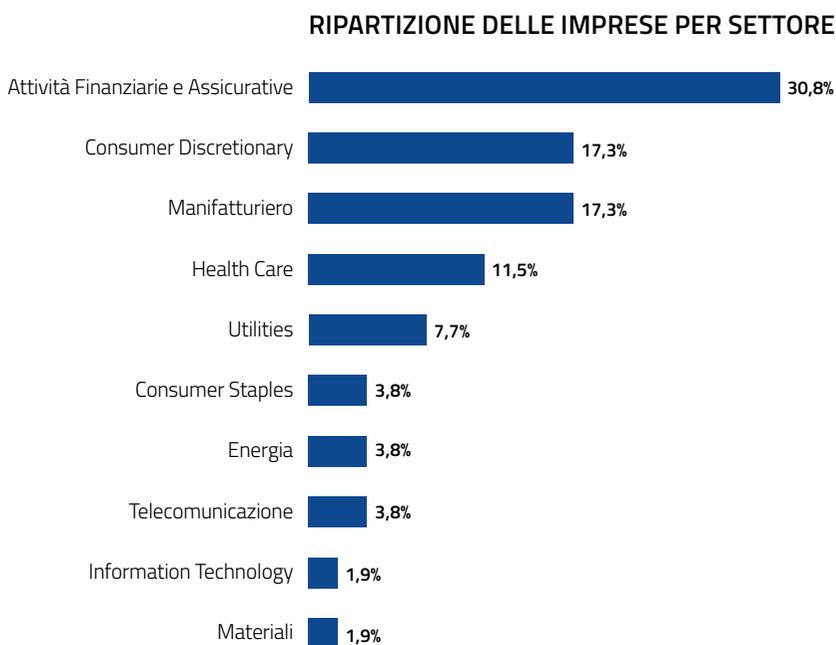
- 3. Filantropia internazionale.** Le ricerche internazionali e i dati di CECP mostrano un crescente orientamento internazionale nelle strategie di corporate giving implementate dalle imprese. Per questa ragione, nel questionario è stata inclusa una sezione sulla propensione al giving internazionale, utile ad arricchire la comprensione dei trend in atto.
- 4. Volontariato aziendale e coinvolgimento dei dipendenti.** Rientrano nella definizione di corporate giving le iniziative di volontariato aziendale. Alle imprese è stato chiesto di chiarire la dimensione quantitativa del proprio impegno in progetti di volontariato a favore dei dipendenti, nonché le tipologie di programmi offerti e i benefici percepiti.
- 5. Gestione dei processi erogativi.** La quinta sezione del questionario ha indagato le dinamiche organizzative delle iniziative di corporate giving, con particolare riferimento alle persone dedicate alla gestione della filantropia d'impresa e alla loro autonomia decisionale.
- 6. Valutazione.** L'ultima sezione del questionario ha completato il quadro, mostrando la propensione delle imprese alla misurazione degli impatti connessi alla realizzazione di iniziative di filantropia corporate.

Il questionario è stato somministrato online e in formato cartaceo, sulla base delle preferenze espresse dalle imprese partecipanti. **La raccolta dati è avvenuta nei mesi di gennaio-aprile 2017.** Tutti i dati raccolti e presentati fanno riferimento al periodo amministrativo 2016, ossia coprono i progetti realizzati e le erogazioni effettuate tra il 1 gennaio e il 31 dicembre 2016.

1.3 LE IMPRESE DEL CAMPIONE

Il campione su cui sono state effettuate le analisi è composto da 52 aziende di gran-

FIGURA 3



de dimensione, per un valore di fatturato aggregato pari a oltre 124 miliardi di euro. Il campione rappresenta il 7% del PIL nazionale (per l'anno 2016, pari a circa 1.672 miliardi di euro, ai prezzi di mercato in euro correnti). Si consideri che la capitalizzazione aggregata di tutte le imprese quotate presso la Borsa Italiana rappresenta il 31,8% del PIL nazionale.

Il fatturato medio domestico delle imprese del campione è pari a circa 2.440 milioni di euro, con un numero medio di 6.971 dipendenti impiegati in Italia. In accordo con le classificazioni vigenti si tratta dunque di grandi realtà, sia in termini di persone occupate (più di 250 nell'anno fiscale di riferimento) che in termini di fatturati (superiore a 50 milioni di euro)⁷. In termini aggregati, le imprese del campione impiegano in Italia 334.744 dipendenti.

Il 38,5% del campione è composto da aziende quotate presso la Borsa Italiana, mentre la restante parte è di carattere privato ma accomunata alla prima in termini di dimensioni. Il 56% del campione è rappresentato da imprese aventi la propria sede legale in Italia. Il restante 44% si

riferisce a filiali italiane di gruppi internazionali, con personalità giuridica in Italia.

La scelta di focalizzarsi su un numero limitato di imprese di grandi dimensioni è frutto del carattere esplorativo e pionieristico della presente ricerca. **Si tratta, infatti, del primo tentativo di scendere nei dettagli della misurazione della filantropia corporate nelle sue diverse sfaccettature.** Per questo, è stato necessario selezionare imprese in cui fosse massimizzata la probabilità di osservare le dinamiche attese, per poter fornire un primo benchmark dello stato dell'arte nazionale. Le imprese del campione si qualificano come casi estremi che, nella metodologia della ricerca, hanno il vantaggio di rendere più evidenti i fenomeni di interesse e di avere una maggiore ricchezza di dettagli su cui fondare successive analisi su larga scala⁷. La ricchezza dei risultati, inoltre, è legata alla varietà dei casi analizzati (fig. 3): le imprese del campione, infatti, appartengono a 10 differenti settori industriali, con una prevalenza del settore finanziario e assicurativo, che rappresenta il 31% circa del campione.

1.3 LE IMPRESE DEL CAMPIONE

BMW / Fare la differenza con SpecialMente

SpecialMente è il progetto di responsabilità sociale d'impresa di BMW Italia. Il nome del progetto, nato dalla collaborazione con Dynamo Camp e Ospedale San Raffaele di Milano, è diventato il simbolo dell'impegno di BMW Italia in tema di inclusione sociale, dialogo interculturale, sicurezza stradale, facendo del linguaggio della differenza una ricchezza per i valori del brand e aiutando BMW Italia a mantenere una posizione di leadership in termini di reputazione in Italia.

SpecialMente è ormai una piattaforma che include tantissime attività e che testimonia come il tema sia radicato nella cultura aziendale. Il programma è in linea con la strategia del Gruppo e rappresenta un benchmark in termini di intensità, integrazione e capacità di agire nel tessuto sociale. SpecialMente

raggruppa sotto un unico "cappello" tutte le attività di Corporate Social Responsibility (CSR) implementate da BMW Italia fin dal 2001, anno in cui iniziò la collaborazione con la Divisione di Neuroscienze dell'Ospedale San Raffaele di Milano guidata dal Prof. Gianvito Martino, oggi Direttore Scientifico. Nell'ambito di questa cooperazione prese vita la BMW Research Unit-CSR finanziata, ad oggi, con oltre 2 milioni di Euro.

Dal 2014 attraverso le attività di CSR più di 150.000 persone sono entrate in contatto con SpecialMente. Un'azienda che guarda al futuro non può che avere tra i suoi asset la responsabilità sociale d'impresa: BMW Italia ha dimostrato di essere un punto di riferimento nel settore e nel mondo delle imprese in generale. www.specialmente.bmw.it

ENEL / L'educazione al consumo responsabile

Il Gruppo Enel è da molti anni impegnato in attività di volontariato aziendale nei diversi Paesi in cui opera. Un programma interessante, legato a temi caratteristici dell'attività aziendale, è stato svolto dalla società Endesa in Spagna con l'obiettivo di suggerire alle famiglie in condizioni di povertà, raccomandazioni di efficienza energetica orientate a un consumo responsabile, nonché a identificare e risolvere situazioni di possibile rischio legate agli impianti elettrici domestici.

Il progetto di volontariato, iniziato a settembre del 2015, abbraccia circa 2 anni e nel 2016 ha coinvolto

41 volontari e nel primo semestre 2017 ulteriori 108 volontari per un totale di 149. Le comunità coinvolte da inizio progetto sono state: Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Candelaria, Puerto del Rosario, Fuerte Ventura, Tenerife. I beneficiari nel 2016 sono stati 1.200 mentre nel primo semestre 2017 se ne registrano ulteriori 595 per un totale da inizio progetto di 1.795 beneficiari. Il progetto impatta positivamente su alcuni dei 17 Sustainable Goals delle Nazioni Unite, in particolare negli obiettivi di accesso universale all'energia (SDG 7), uno dei quattro SDGs su cui il Gruppo Enel ha definito specifici impegni. www.enel.it

ELI LILLY / Una giornata di impegno mondiale

Lilly dedica una giornata di volontariato, il Lilly Global Day of Service, durante la quale coinvolge i dipendenti di tutto il mondo in iniziative concrete per rispondere ai bisogni sociali delle comunità in cui è presente. Il Global Day of Service si celebra una volta l'anno e da quando è iniziato il programma, nel 2008, sono state quasi 625.000 le ore donate dai dipendenti. Questo rende il progetto una delle giornate di volontariato più seguite nel mondo. Lo scorso anno oltre 24.000 dipendenti di quasi 70 Paesi con 100.000 ore di volontariato hanno aderito all'iniziativa, dedicando la propria giornata di lavoro a progetti di volontariato per migliorare condizioni socio sanitarie, sostenibilità ambientale e livello di istruzione delle comunità di tutto il mondo in cui l'a-

zienda è presente. Lilly Italia e la divisione veterinaria Elanco, in occasione dell'evento hanno effettuato donazioni e una serie d'iniziative in collaborazione con organizzazioni non profit regionali per dare il proprio contributo in Toscana. A livello aziendale è stata coinvolta tutta l'organizzazione, indipendentemente dalle gerarchie e dalle funzioni d'appartenenza, con un'attiva partecipazione sia della leadership sia dei dipendenti. Molto stimolante è stata la possibilità di avere attività social senza i vincoli procedurali ordinari durante l'intera giornata del Lilly Global Day of Service: tutte le attività sono state aggregate sulla piattaforma mondiale lillyglobal-dayofservice.com che in tempo reale ha pubblicato ciò che stava succedendo nel mondo, Italia inclusa.

2.

Lo stato della filantropia corporate in Italia

Il valore aggregato di corporate giving delle 52 imprese analizzate è di 153,49 milioni di euro. Con uno sbilanciamento ancora marcato verso le donazioni in denaro.

Cultura e attività ricreative gli ambiti di intervento primari.

TEMI CHIAVE

2.1 Il valore delle donazioni e dei contributi erogati

2.2 Settori di intervento

2.3 Filantropia internazionale

2.4 Trend e performance

2.1 IL VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

2.1 IL VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

Alle 52 imprese del campione italiano coinvolte in questa ricerca è stato chiesto di riportare il valore totale delle erogazioni liberali in denaro e in beni o servizi erogate direttamente e/o attraverso un'eventuale fondazione d'impresa (fondazione corporate) a favore di progetti di utilità sociale promossi da organizzazioni non profit nel corso del periodo amministrativo 2016.

In termini aggregati, le 52 imprese partecipanti alla ricerca hanno totalizzato un valore di corporate giving pari 153,49 milioni di euro, di cui circa il 90% costituito da erogazioni in denaro. Il valore esclude quello delle ore di volontariato aziendale eventualmente svolte dai dipendenti, i trasferimenti interni alla propria fondazione d'impresa e il valore delle erogazioni liberali raccolte dai dipendenti o da altri soggetti collegati all'impresa. Le erogazioni in beni e servizi sono state valutate dalle imprese stesse secondo il valore equo di mercato⁹. In al-

tre parole, il valore fornito in questa fase è rappresentativo del reale impegno diretto da parte di ciascuna impresa nel supporto a progetti di utilità sociale.

L'impresa mediana ha erogato in denaro 340.709 euro. Più alto il valore mediano delle erogazioni in denaro da parte della collegata fondazione corporate, che corrisponde a 817.760 euro. È ancora limitato il ricorso a erogazioni in-kind (prodotti e servizi), che arrivano a un valore mediano pari a 84.000 euro e a un valore aggregato di circa 4,75 milioni di euro (il 3% del giving totale).

Comparando tali dati con il comportamento filantropico dei top giver (top 25%), ossia delle imprese posizionate nel quarto quartile in termini di valore totale del giving erogato, emerge una situazione altamente polarizzata verso l'alto (fig. 4). Infatti, il loro giving totale è pari a 136,74 milioni di euro (equivalente all'89% del corporate giving totale erogato dal campione). In maniera analoga, il valore mediano dei contributi in denaro erogati dalle imprese top giver è circa

L'IMPRESA MEDIANA NEL CORSO DEL 2016 HA EROGATO 340.709 EURO IN DENARO. MOLTO PIÙ LIMITATO IL VALORE DELLE EROGAZIONI IN-KIND, CHE SI AGGIRA SU UNA MEDIA DI 84.000 EURO

13 volte superiore al valore mediano del campione.

Le erogazioni delle fondazioni corporate presentano invece una distribuzione più equilibrata tra realtà top giver e valore mediano. I contributi in denaro erogati dai top giver sono di circa 4 volte superiori ai valori mediani dell'intero campione. Tra i top giver, insomma, il soggetto preferito per le erogazioni filantropiche si conferma essere direttamente l'impresa, e non la fondazione. In sintesi, dunque, nel comparto del giving

FIGURA 4

I CONTRIBUTI EROGATI DALLE IMPRESE DEL CAMPIONE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	Contributi in denaro		Prodotti e servizi (in valore)	Giving totale	Giving totale % fatturato	Giving totale % utile ante imposte
	Corporate	Fondazione Corporate				
GIVING CAMPIONE	123,97	24,78	4,75	153,49	0,12%	2,2%
VALORE MEDIANO	0,34	0,82	0,08	0,42	0,08%	1,4%
GIVING TOP 25%	113,08	21,17	2,50	136,74	0,16%	2%
VALORE MEDIANO	4,50	4	0,24	6,30	0,19%	2,3%
					0,22%	1,7%

CAMPIONE CECP USA*

*Fonte: Dati CECP tratti da Giving in Number 2017, First look at giving in numbers results

2.1 IL VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

italiano tende a prevalere una generale concentrazione: un numero ristretto di imprese eroga la quota parte preponderante dei contributi liberali. Come già anticipato, i dati confermano che l'erogazione in denaro prevale in maniera netta, mentre è scarso il ricorso a erogazioni in beni e servizi.

In termini relativi, il giving aggregato rappresenta lo 0,12% del fatturato complessivo delle imprese del campione e il 2,2% dell'utile ante imposte (UAI). I top giver sembrano destinare una quota parte maggiore del proprio fatturato ai progetti filantropici, con un valore percentuale di poco superiore e pari allo 0,16%. Interessante comparare tali dati con la situazione internazionale.

Secondo le ultime evidenze riportate da CECP sul campione delle 253 imprese statunitensi partecipanti all'edizione USA della ricerca *Giving in Numbers* (2017), il giving totale dei top giver equivale allo 0,22% del fatturato aggregato e all'1,69% dell'utile ante imposte. Tale evidenza mostra come, pur nella diversità degli orientamenti culturali e del trattamento fiscale

NEL GIVING ITALIANO TENDE A PREVALERE UNA GENERALE CONCENTRAZIONE: UN NUMERO RISTRETTO DI IMPRESE EROGA LA QUOTA PARTE PREPONDERANTE DEI CONTRIBUTI LIBERALI

delle donazioni, il comportamento delle imprese italiane sia allineato rispetto a quanto sta avvenendo a livello globale.

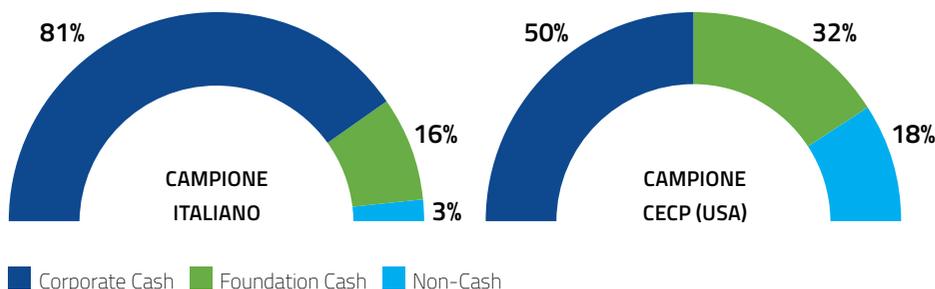
Se si considera la ripartizione del giving per tipologia, la situazione statunitense mostra un maggiore equilibrio (fig. 5). Le erogazioni in denaro elargite dall'impresa (corporate cash) rappresentano il 50% del totale, contro l'81% delle imprese del campione italiano. A queste si associano le erogazioni in denaro elargite dalla fon-

dazione collegata (foundation cash), pari al 32% contro il 16% del campione italiano, e quelle in beni e servizi (non cash) pari al 18% rispetto al 3% fatto registrare dall'Italia.

La lettura di questo dato fa emergere due ordini di considerazioni. Innanzitutto, a livello internazionale e con riferimento al contesto statunitense, le fondazioni d'impresa risultano essere lo strumento autonomo maggiormente incisivo cui le imprese hanno fatto ricorso per dimostrare un impegno concreto e di lungo periodo nei confronti della società. Pur essendo diffuse in tutto il mondo, le fondazioni corporate sono più pervasive negli Stati Uniti rispetto agli altri Paesi. Secondo le recenti statistiche del Foundation Center, nel 2014 sono state censite 2.521 fondazioni d'impresa su un totale di 86.762 fondazioni; circa il 79% delle imprese con sede negli Stati Uniti fa ricorso a tale strumento⁹. Per contro, le imprese del campione italiano che hanno erogato contributi filantropici per il tramite di una fondazione d'impresa si limitano a un 33%.

FIGURA 5

RIPARTIZIONE DEL GIVING TOTALE PER TIPOLOGIA



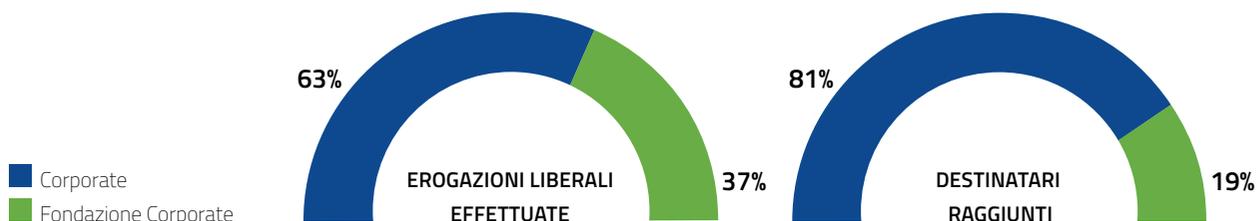
EROGAZIONI LIBERALI EFFETTUATE

(numero)
VALORE TOTALE 4.215
IN MEDIA 86

BENEFICIARI RAGGIUNTI

(numero)
VALORE TOTALE 2.229
IN MEDIA 58

NUMEROSITÀ DI PROGETTI SUPPORTATI E DESTINATARI RAGGIUNTI



2.1 IL VALORE DELLE DONAZIONI E DEI CONTRIBUTI EROGATI

Per concludere l'analisi sul valore della filantropia corporate in Italia, è interessante approfondire sia il dato relativo al numero dei progetti supportati dalle imprese, sia quello relativo ai destinatari delle erogazioni. Le erogazioni liberali effettuate dalle imprese del campione nel corso del 2016 sono state complessivamente 2.653, cui si aggiungono 1.562 progetti sostenuti in autonomia dalle fondazioni d'impresa a esse collegate, per un totale di 4.215 progetti.

In totale, i destinatari che hanno beneficiato di tali progetti (organizzazioni senza scopo di lucro) sono stati 2.229. Le imprese che hanno comunicato questi

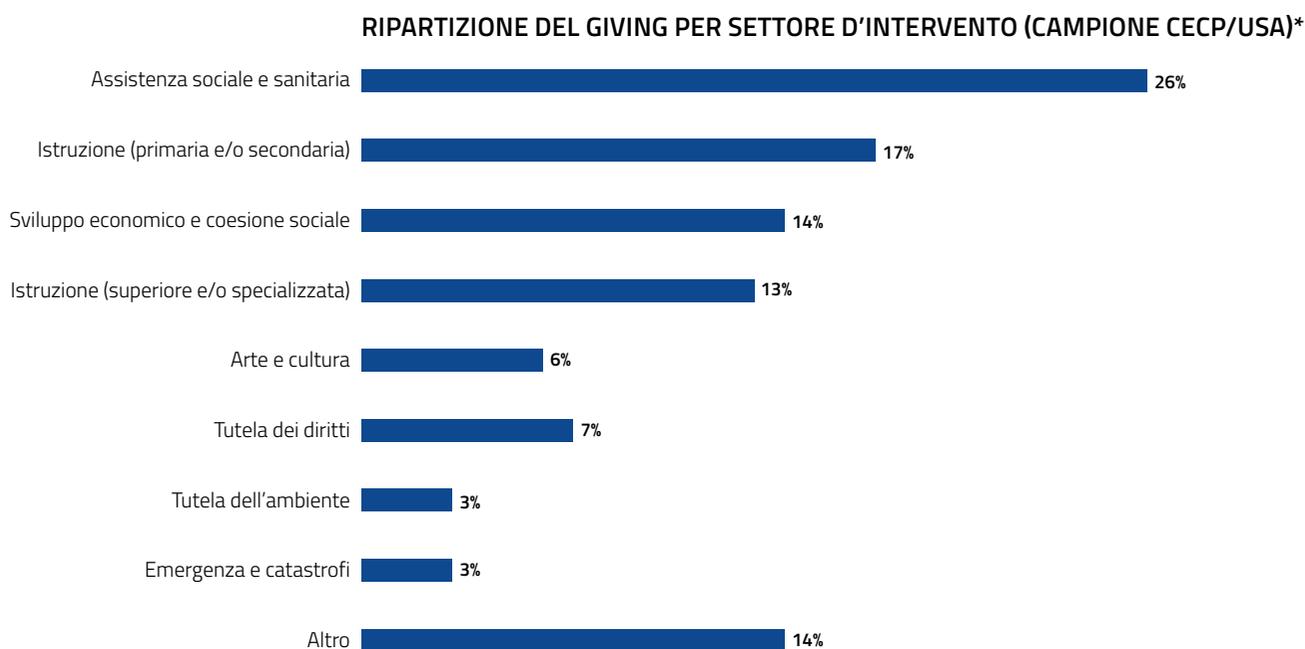
**LE EROGAZIONI
LIBERALI EFFETTUATE
DALLE IMPRESE
DEL CAMPIONE
NEL 2016 SONO STATE
IN TOTALE 2.653**

PPG / Progetti educativi con studenti e insegnanti

PPG è orientata al raggiungimento della qualità totale in tutti i suoi settori. Azienda sostenibile a 360 gradi, è impegnata a garantire un valore duraturo per gli azionisti lavorando in modo sicuro, rispettando il contributo delle proprie persone, dell'ambiente e supportando la comunità in cui opera. La capacità di sviluppare talenti in campo scientifico, ingegneristico e tecnologico è imperativo per la futura crescita come azienda innovativa e sostenibile. La società offre programmi educativi in collaborazione con scuole, università e centri STEM. PPG Automotive Refinish, con sede a Milano, nel 2016 ha collaborato con il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica "L. Da Vinci" offrendo un percorso di orientamento a 450 studenti delle Scuole Secondarie di primo grado di Cormano attraverso attività laboratoriali, per entrare in contatto con il mondo del colore. Anche gli insegnanti delle suddette scuole hanno avuto la possibilità di seguire un corso di formazione per imparare a integrare al meglio la scienza e la tecnologia nelle attività didattiche.

Il progetto educativo ha inoltre previsto iniziative rivolte al coinvolgimento dei figli dei dipendenti che hanno trascorso un'avventura insolita partecipando a "Una notte al Museo". L'offerta formativa è stata inoltre estesa ad una trentina di bambini provenienti da famiglie disagiate del territorio di Baranzate, accompagnati dall'Associazione "La Rotonda", che hanno potuto visitare l'area dei trasporti e interagire tra loro attraverso un'attività laboratoriale focalizzata sul tema dell'alimentazione, con lo scopo di aumentare la consapevolezza che la scienza e la chimica fanno parte della nostra vita quotidiana. it.ppgrefinish.com

■ FIGURA 6



*Fonte: Dati CECP 2017 First look at Giving in Numbers results

2.2 SETTORI DI INTERVENTO

SAP / Accanto ai giovani per sviluppare competenze

In Italia SAP è particolarmente impegnata ad aiutare i giovani a sviluppare competenze, interessi e idee di business per entrare preparati e con le conoscenze adeguate nel mondo del lavoro. Nel corso del 2016 sono state diverse le collaborazioni sviluppate con organizzazioni non profit, tra le quali ad esempio Nuvolaverde, Informatici Senza Frontiere, Comunità Nuova e Yunik, tese allo sviluppo di progetti educativi e formativi dedicati ai giovani tra gli 8 e i 24 anni. Il format degli interventi varia a seconda dell'età dei ragazzi e della tipologia di scuola: da incontri nelle scuole primarie per muovere i primi passi nel mondo del coding, a workshop per riflettere sull'impatto del digitale sulla vita professionale e privata dei ragazzi, fino a sessioni di hackathon per lo sviluppo di app per

studenti universitari e corsi di formazione su software gestionale SAP con certificazione finale per giovani senza occupazione.

È stato anche avviato con Assolombarda e sei aziende partner SAP un progetto di alternanza scuola/lavoro che ha coinvolto tre scuole della Lombardia. Nel corso del 2016 oltre 2.300 ragazzi hanno partecipato alle diverse iniziative. Un aspetto particolarmente importante per il successo di questo percorso è stato il coinvolgimento dei dipendenti SAP. Da sempre l'azienda attribuisce grande valore al volontariato aziendale, che è volano di motivazione, sviluppo e aggregazione. Nel 2016 sono stati circa 50 i dipendenti che hanno offerto il loro tempo e le loro competenze alle iniziative per i giovani. www.sap.com/italy

ALLIANZ / La formazione in pratica con UMANA MENTE

Allianz UMANA MENTE è la fondazione corporate di Allianz Italia che lavora su tutto il territorio nazionale, offrendo un concreto aiuto a minori, giovani in difficoltà, persone con disabilità e adulti di riferimento perché possano avere una migliore qualità della vita.

Tra i diversi progetti, "Impariamo dall'eccellenza" ha l'obiettivo di sostenere i giovani e di insegnare loro un mestiere nel settore alberghiero e della ristorazione. Gli hotel e i ristoranti di lusso aderenti al progetto diventano così reali aziende formative, capaci di trasmettere la propria professionalità e dedizione. Durante il periodo progettuale i ragazzi svolgono un tirocinio formativo presso una delle strutture ricettive,

vivendo un'esperienza altamente educativa, formativa e propedeutica all'inserimento lavorativo.

Nato nel 2012 in Toscana, nell'incantevole cornice di Borgo San Felice - Relais & Châteaux del Gruppo Allianz - il progetto multistakeholder ha in pochi anni appassionato e coinvolto oltre 30 strutture ricettive, più di 20 enti non profit, 5 partner progettuali e ha offerto a ben 176 ragazzi la possibilità di vivere un'esperienza professionale unica.

A testimonianza dei risultati del progetto, 4 ragazzi su 5 hanno trovato un'occupazione al termine del tirocinio, mentre quasi un quinto ha proseguito negli studi. www.umana-mente.it

IREN / Contro lo spreco alimentare

Iren ha da tempo attivato un lavoro di progettazione condivisa per la sostenibilità con i propri stakeholder, attraverso la costituzione di cinque Comitati Territoriali a cui partecipano anche diverse non profit. Su input della non profit "Forum Solidarietà" di Parma, Iren ha sostenuto la realizzazione del progetto "Parma non spreca" per combattere lo spreco alimentare e rispondere alle richieste crescenti di aiuto da parte delle oltre 1.300 famiglie in difficoltà economica del territorio parmense. Lo spreco alimentare ha connotazioni di tipo ambientale, etico, sociale ed economico che partono dalla produzione per arrivare alla distribuzione e al consumo.

"Parma Non Spreca" è nato con l'intento di coordinare e ottimizzare le diverse realtà del volontariato che si occupano della distribuzione di generi alimentari ai

bisognosi. I donatori di alimenti possono segnalare le disponibilità attraverso una APP: tutte le segnalazioni sono gestite da una centrale operativa che garantisce ritiro, stoccaggio e distribuzione con personale qualificato. L'obiettivo primario è quello di connettere risorse e bisogni per rendere più esteso ed efficiente il recupero dei beni non più commerciabili, allo scopo di incrementare le quantità raccolte e di offrire un servizio a un maggior numero di persone in condizioni di necessità. Iren ha reso possibile la realizzazione del progetto mettendo a disposizione risorse economiche e proprio personale per garantire le attività di cooperazione, concertazione e co-progettazione per la strutturazione della rete e degli strumenti di raccolta e distribuzione degli alimenti cucinati e freschi.

www.gruppoiren.it

2.2 SETTORI DI INTERVENTO

dati (32 sulle 52 incluse nel campione) hanno effettuato in media 86 erogazioni e sostenuto mediamente 58 organizzazioni nell'arco temporale preso in considerazione dalla ricerca.

Le fondazioni corporate hanno gestito in autonomia il 37% delle erogazioni, rivolte al 19% dei beneficiari. Tale dato supporta ulteriormente l'evidenza del ruolo marginale ricoperto in Italia dalle fondazioni d'impresa, e il potenziale ancora non completamente esplorato di rendere tali entità un braccio strategico e operativo nella gestione dei progetti di sviluppo sociale per il bene comune. Un potenziale importante, se si considera che le fondazioni d'impresa sembrano avere strategie di investimento filantropico più focalizzate, mentre le scelte di giving delle imprese appaiono ancora frammentate tra numerosi grant a favore di differenti beneficiari.

2.2 SETTORI DI INTERVENTO

Oltre a fornire il valore assoluto delle erogazioni liberali effettuate, le imprese

CIR / Con TOG, per i bambini più fragili

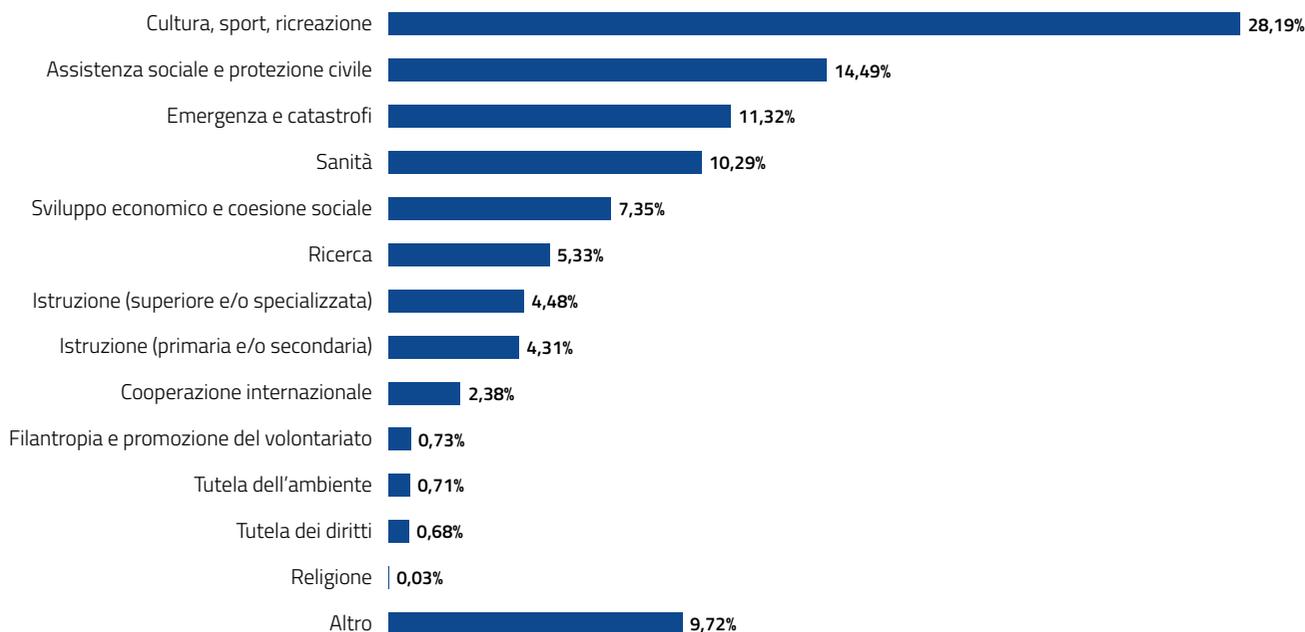
Il Gruppo Cir sostiene attivamente con diverse modalità la Fondazione Together to Go Onlus (Tog), che a Milano cura gratuitamente più di 100 bambini affetti da patologie neurologiche complesse. Cir è uno dei fondatori di Tog insieme alla famiglia De Benedetti e ad altri donatori. Nel corso del 2016 il gruppo ha promosso e sostenuto due progetti della Fondazione: la realizzazione di due edizioni (in primavera e in autunno) di un mercatino benefico di raccolta fondi, mettendo a disposizione alcuni locali e l'attività di alcuni collaboratori, e la creazione, tramite un gruppo di dipendenti, di due squadre di "runner solidali" che, insieme ad altri, hanno partecipato alla Milano Marathon per sollecitare donazioni in favore di Tog. I due progetti hanno consentito a Tog di raccogliere 142.575 euro, equivalenti alle cure di 18 bambini. www.cirgroup.it

del campione hanno ripartito gli impegni filantropici tra diversi settori di intervento¹⁰ sulla base della finalità dei progetti supportati (fig. 7). L'ambito della cultura e delle attività ricreative rappresenta la quota parte maggiore delle erogazioni liberali elargite, pari al 28,19% del giving totale. Seguono assistenza sociale e pro-

tezione civile (14,49%) e i progetti a seguito di emergenza e catastrofi (11,32%). Tali cause rappresentano la top 3 dei settori di intervento ritenuti prioritari. Tale evidenza non è casuale. Gli ultimi dati disponibili sul settore non profit in Italia (ISTAT, 2014), mostrano infatti come il non profit costituisca la principale realtà

■ FIGURA 7

RIPARTIZIONE DEL GIVING PER SETTORE D'INTERVENTO (CAMPIONE ITALIANO)



2.3 FILANTROPIA INTERNAZIONALE

produttiva negli ambiti dell'assistenza sociale (con 361 istituzioni attive non profit ogni 100 imprese) e delle attività culturali, sportive, di intrattenimento e divertimento (con 239 istituzioni non profit ogni 100 imprese). La rilevanza dei progetti rivolti a situazioni di emergenza e catastrofi naturali va letta in relazione agli eventi disastrosi che hanno segnato il 2016, con particolare riferimento agli eventi sismici che hanno riguardato l'Italia Centrale.

Parzialmente diversa la situazione che emerge dal confronto con i dati riportati da CECP sul campione USA. Un tratto comune che lega imprese statunitensi e imprese italiane è la propensione a supportare progetti nell'ambito dell'assistenza sociale (22,44% delle erogazioni in denaro elargite dai top 25% nel campione CECP). Seguono le cause relative allo sviluppo economico, alla coesione sociale e all'istruzione sia primaria che secondaria. Tale dato va considerato anche in ragione del diverso grado di intervento pubblico nei settori di interesse per le organizzazioni non profit.

I criteri utilizzati per la scelta dei progetti che le aziende scelgono di sostenere sono classificabili in 4 macro-aree:

1. Territorialità. I progetti supportati nei diversi ambiti devono consentire il raf-

LA FILANTROPIA D'IMPRESA È SPESSO UTILIZZATA COME STRUMENTO DI CREAZIONE DI CONSENSO PER L'INGRESSO IN UN PAESE DIFFERENTE DA QUELLO D'ORIGINE

forzamento del legame tra l'impresa e i propri territori, ed essere dunque espressione dei bisogni sociali nei contesti entro cui le imprese operano.

2. Coerenza. Le imprese del campione dichiarano di ricercare progetti e destinatari nell'ambito delle linee guida definite a livello corporate in coerenza con le strategie di gruppo.

3. Affidabilità. Un criterio guida nella scelta dei progetti è la ricerca di partner che abbiano una comprovata affidabilità quali operatori attivi sui territori.

4. Impatto. La preferenza è rivolta a progetti che siano in grado di contribuire in modo tangibile sui beneficiari ultimi

dell'intervento, apportando un miglioramento quantificabile nelle condizioni di vita degli stessi.

2.3 FILANTROPIA INTERNAZIONALE

La tendenza crescente all'internazionalizzazione delle attività di business a monte e a valle della filiera produttiva sta avendo una ricaduta significativa sulla filantropia d'impresa, spesso utilizzata come strumento di creazione di consenso per l'ingresso in un Paese differente da quello d'origine. Per tale ragione, parte della strategia di giving è indirizzata al sostegno di organizzazioni e progetti internazionali o organizzazioni di utilità sociale con sede locale ma i cui beneficiari sono internazionali (*fig. 8*).

Gli ultimi dati CECP (2016) mostrano un incremento della propensione internazionale nelle strategie di giving, dal 62% del campione USA nel 2013, al 66% nel 2015. Tale incremento non riguarda esclusivamente il numero delle imprese attive nel supportare progetti filantropici internazionali, ma anche l'ammontare erogato. Il valore mediano riportato nel 2013 risultava essere di 3,70 milioni di dollari. Per contro, 4,11 milioni di dollari è il valore del contributo mediano erogato nel 2015, trainato

INTESA SANPAOLO / In Uganda con la rete Terra Madre

Intesa Sanpaolo, tramite il Fondo di Beneficenza ed opere di carattere sociale e culturale, sta supportando il progetto triennale "Slow Food e la rete Terra Madre in Uganda: sconfiggere la povertà rurale attraverso la tutela e la valorizzazione della biodiversità alimentare locale". Le attività, avviate nel 2015, si inseriscono nell'impegno complessivo di Slow Food nel continente, noto come "10.000 orti in Africa". L'obiettivo è ampliare le attività nel Paese e dar vita a una filiera integrata per sconfiggere la povertà rurale, attraverso la tutela e la valorizzazione della biodiversità alimentare locale. Intesa Sanpaolo ha erogato 300.000 euro nel biennio 2015-2016. I beneficiari totali a oggi sono oltre 9.000: circa 8.800 persone coinvolte nella gestione degli orti agro-ecologici, oltre 200 produttori locali raggruppati in Presidi per la salvaguardia di prodotti

in via di estinzione, più di 50 produttori del Mercato della Terra e 20 partecipanti alla Food Academy. I beneficiari godono dell'incremento della quantità e della varietà di cibo fresco per l'autoconsumo. La catalogazione dei prodotti locali, lo sviluppo dei Presidi per la tutela e la salvaguardia della produzione del territorio, l'organizzazione di Mercati della Terra per favorire la vendita dei prodotti contribuiscono ad assicurare risorse alla comunità locale per lo sviluppo di una agricoltura sostenibile. Il progetto favorisce la protezione dell'ambiente attraverso l'apprendimento di pratiche agro-ecologiche e migliora la comprensione delle dinamiche del sistema agro-alimentare con particolare riferimento al land grabbing, alle coltivazioni OGM e più in generale ai danni ambientali causati dall'agricoltura intensiva.

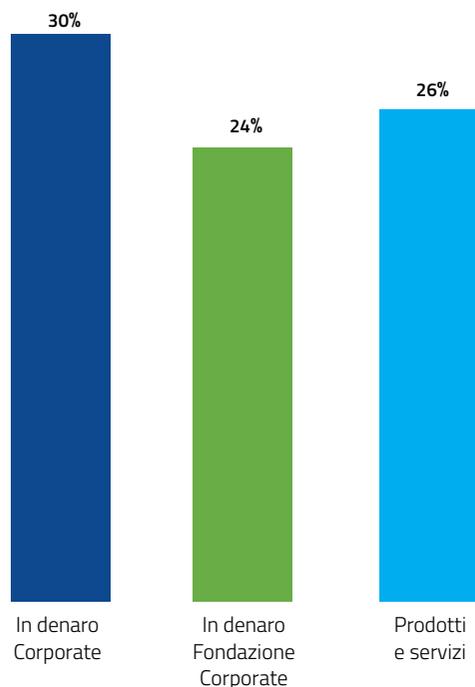
www.intesasanpaolo.com

2.3 FILANTROPIA INTERNAZIONALE

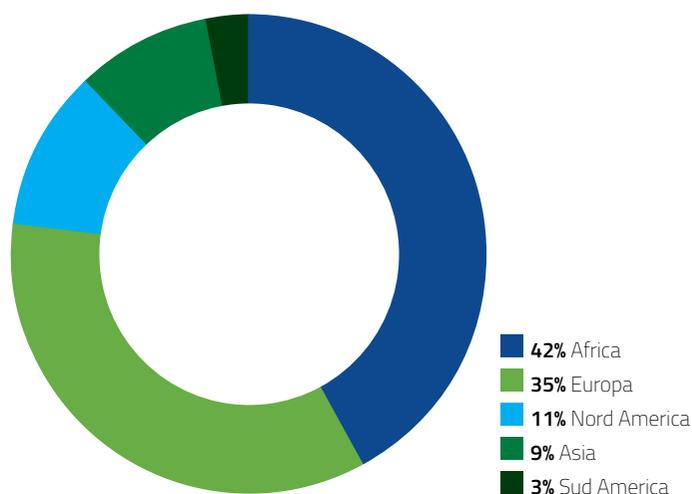
■ FIGURA 8

21% LA PERCENTUALE DELLE IMPRESE CAMPIONE ITALIANE COINVOLTE IN PROGETTI DI GIVING INTERNAZIONALE

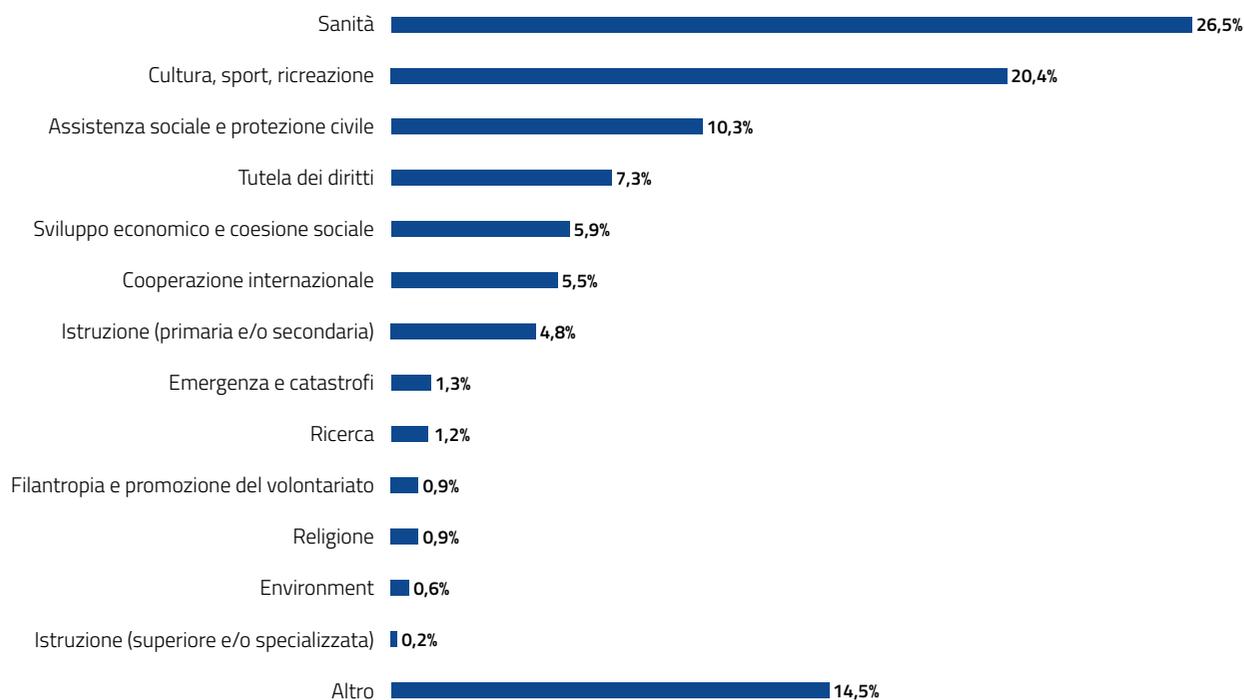
QUOTA PARTE DI GIVING DESTINATO A PROGETTI INTERNAZIONALI



RIPARTIZIONE DEL GIVING INTERNAZIONALE PER AREA GEOGRAFICA



RIPARTIZIONE DEL GIVING INTERNAZIONALE PER SETTORE D'INTERVENTO



2.4 TREND E PERFORMANCE

dalle imprese che operano nei settori dei beni di consumo voluttuari, del manifatturiero e della tecnologia. **CECP riporta per il 2017 un dato di giving internazionale pari al 20% del giving totale erogato dall'intero campione** (CECP, 2017).

Parzialmente differente il contesto italiano. Il 21% delle imprese del campione è coinvolto in progetti di giving internazionale. Ciononostante, la quota parte destinata al giving è più alta che nel campione CECP (USA) attestandosi attorno al 30% del giving per le erogazioni in denaro elargite dall'impresa e al 24% di quelle in denaro erogate per il tramite della fondazione corporate.

La ripartizione del giving internazionale per area geografica è molto varia. L'Africa riceve la quota parte maggiore del giving internazionale, pari al 42% delle risorse elargite. Seguono nell'ordine l'Europa, cui si indirizza il 35% delle erogazioni, il Nord America (con erogazioni pari all'11% del totale), quindi Asia e Sud America.

Se guardiamo al campione statunitense, le regioni cui si indirizzano le quote maggiori di giving sono Africa e Medio Oriente.

I settori d'intervento prioritari per le aziende del campione italiano sono cause sociali relative all'assistenza sanitaria, ma anche all'integrazione culturale e all'assistenza sociale e protezione civile, cui si in-

I PROCESSI DECISIONALI SONO PREVALENTEMENTE CENTRALIZZATI ANZICHÉ DELEGATI ALLE FILIALI O AL PERSONALE LOCALE. QUESTO PER GARANTIRE L'ALLINEAMENTO ALLE LINEE GUIDA CORPORATE

dirizzano, rispettivamente, il 26,5%, il 20,4% e il 10,3% del giving internazionale. Le decisioni relative ai progetti di erogazione internazionale sono estremamente centralizzate, soprattutto per quel che riguarda l'ammontare del budget da allocare, la raccolta dati e la valutazione dei risultati. Una tendenza simile emerge nel contesto statunitense. Nonostante una maggiore propensione al coinvolgimento in progetti di carattere internazionale, i processi decisionali sono prevalentemente centralizzati anziché delegati alle filiali o personale locale. La motivazione risiede nella necessità di garantire il maggior allineamento possibile rispetto alle linee guida corporate, così come di mantenere il controllo sulla performance dei progetti.

2.4 TREND E PERFORMANCE

Per poter sviluppare un'analisi più approfondita sullo stato della filantropia corporate in Italia, analizzando le dinamiche e i trend in atto, alle imprese coinvolte nella ricerca è stato chiesto sia di **fornire indicazioni sulle variazioni dell'ammontare destinato al giving rispetto all'anno precedente (2015)**, sia di indicare le aspettative di variazione per l'anno successivo (2017).

I dati internazionali forniti da CECP, infatti, mostrano un trend in crescita sia con riferimento al numero di imprese coinvolte nell'analisi (pari a 211 imprese partecipanti nell'edizione 2016 e 253 nell'edizione 2017) sia soprattutto rispetto al valore delle erogazioni liberali elargite.

Nei dieci anni di analisi compresi tra il 2007 e il 2016, l'ammontare di risorse destinate alla filantropia è cresciuto del 6% per le imprese statunitensi, con una generale tendenza alla stabilità. Tale tendenza viene riscontrata e confermata nel contesto italiano.

Rispetto al 2015, le imprese del campione italiano hanno registrato un aumento del budget destinato alla filantropia corporate nel 48% dei casi, al pari del campione CECP. Per contro, soltanto nel 14% dei casi c'è stata una riduzione, contrariamente a

GRUPPO TREVI / In Kurdistan accanto ai profughi

Gruppo Trevi, tramite il proprio progetto di solidarietà "Social Value", ha sostenuto nel 2016 l'attività di Fondazione AVSI ad Erbil, città irachena nella regione autonoma del Kurdistan. Erbil è stata, tra 2014 e 2015, uno dei principali poli di attrazione di rifugiati di tutto l'Iraq. Da una parte, a luglio 2014, l'avanzata dell'IS nelle zone settentrionali dell'Iraq aveva causato un'ondata di profughi, mentre dall'altra la guerra in Siria aveva portato circa 110.000 rifugiati siriani nel governatorato di Erbil. Di questi, il 73% risiede al di fuori dei campi ufficiali, all'interno della comunità locale, generando problemi di integrazione sociale e lavorativa. Proprio alla periferia di Erbil, nel quartiere di Ozal City, la Fondazione AVSI ha aperto nell'aprile 2015 l'asilo "Casa del bambino".

Nel 2016, il Gruppo Trevi ha sostenuto questa struttura, che ospita 150 bambini (di cui 7 con disabilità), sia cristiani che yazidi, che trovano non solo accesso alla formazione primaria, ma anche a un luogo sicuro e protetto dove stare insieme. L'asilo ha assunto 8 insegnanti irachene, profughe, che grazie al lavoro possono contribuire al sostentamento delle loro famiglie e delle famiglie amiche. Il Gruppo Trevi si è anche impegnato per l'avvio di un centro di formazione linguistica e professionale, per ampliare le possibilità lavorative dei profughi. Grazie a corsi di lingua inglese sia per i giovani della comunità ospitante che per i rifugiati siriani, si abbattano le barriere linguistiche e si promuove il dialogo tra rifugiati e comunità ospitante. www.trevigroup.com

2.4 TREND E PERFORMANCE

FIGURA 9

RISPETTO AL GIVING EROGATO NEL 2015, NEL 2016 C'È STATA/O:

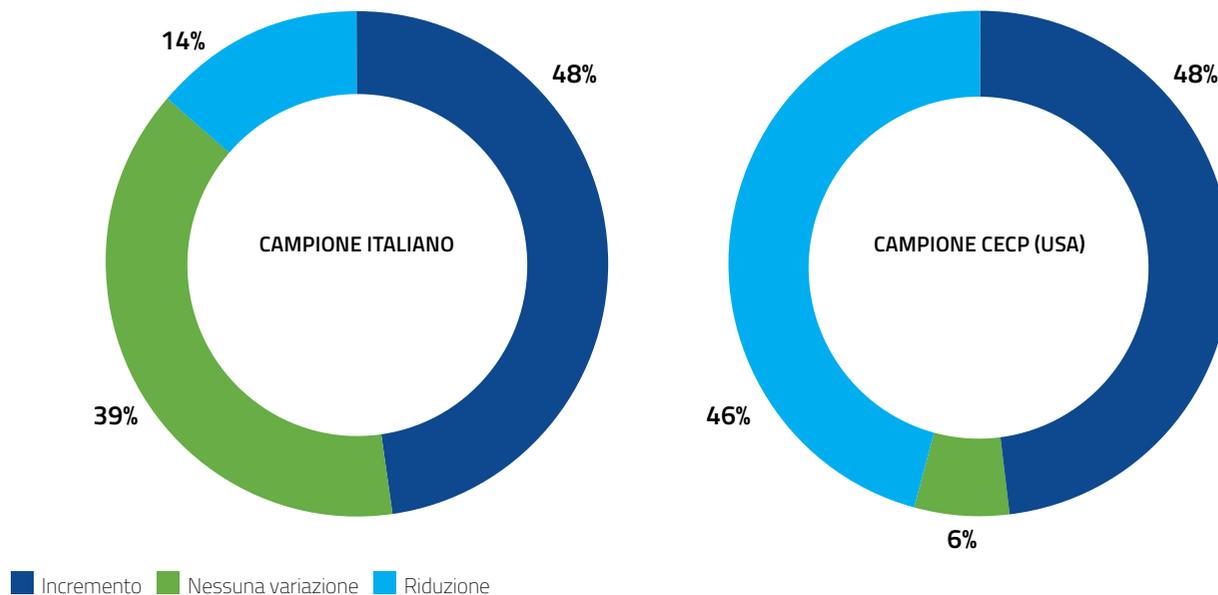
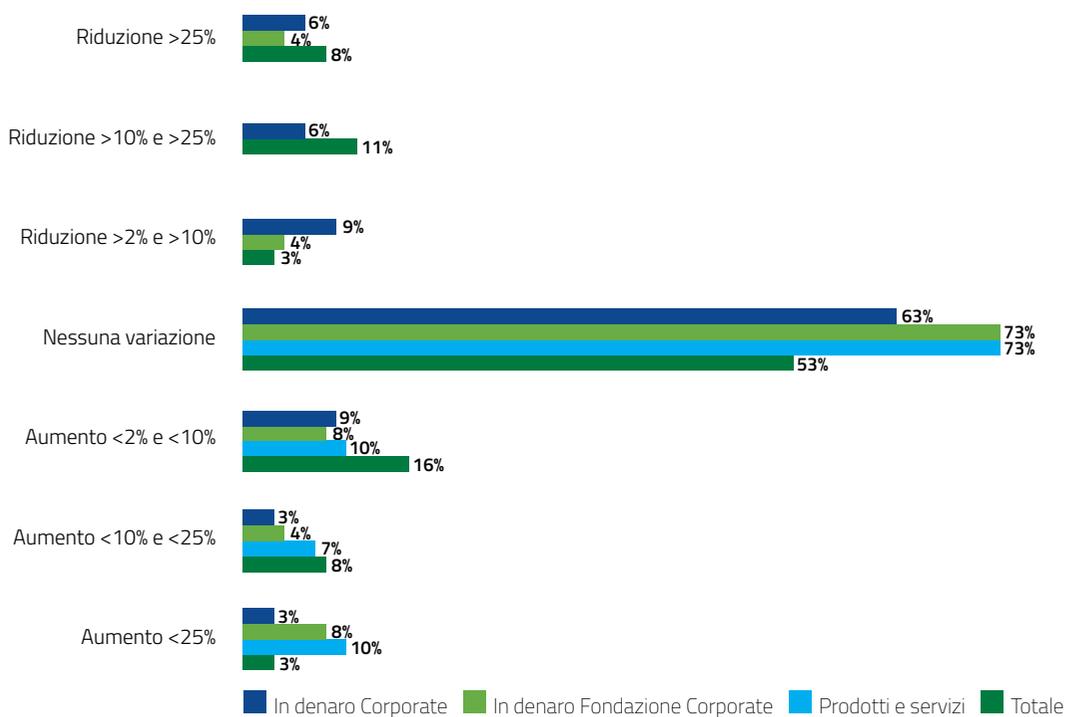


FIGURA 10

CAMBIAMENTI ATTESI NELL'AMMONTARE DESTINATO AL GIVING (PREVISIONE 2017)



2.4 TREND E PERFORMANCE

quanto accaduto nel contesto statunitense (dove il 46% delle imprese del campione ha registrato una riduzione nel triennio 2014-2016). Negli Stati Uniti, un numero relativamente limitato di imprese (il 6% del campione) ha riscontrato una sostanziale stabilità, percentuale che invece tocca il 39% nel campione italiano (fig. 9).

In sintesi, dunque, se si considerano le dinamiche che hanno portato all'ammontare di giving erogato nell'anno in corso, la situazione appare promettente e orientata alla crescita.

Le ragioni citate dalle aziende a supporto della riduzione dei budget rispetto al periodo precedente riguardano principalmente cambiamenti di business e strategie di efficientamento dei costi. Generalmente, sono ritenute cause contingenti e dunque non permanenti. Piuttosto, le imprese identificano numerose ragioni a supporto della decisione di incrementare l'ammontare investito in filantropia corporate, e nello specifico:

- motivazioni legate a eventi contingenti, quali ad esempio gli eventi sismici che

RISPETTO AL 2015, LE IMPRESE DEL CAMPIONE ITALIANO HANNO REGISTRATO UN AUMENTO DEL BUDGET DESTINATO ALLA FILANTROPIA CORPORATE NEL 48% DEI CASI

hanno colpito il Centro Italia nel 2016;

- miglioramento della capacità di identificazione di opportunità sociali e di dialogo con il terzo settore;
- incremento dei budget a disposizione per le strategie corporate di responsabilità sociale e sostenibilità;
- necessità di rinsaldare maggiormente i legami con i territori di riferimento.

A confermare ulteriormente il giudizio positivo sull'attitudine delle imprese alla filantropia, il 53% del campione ha di-

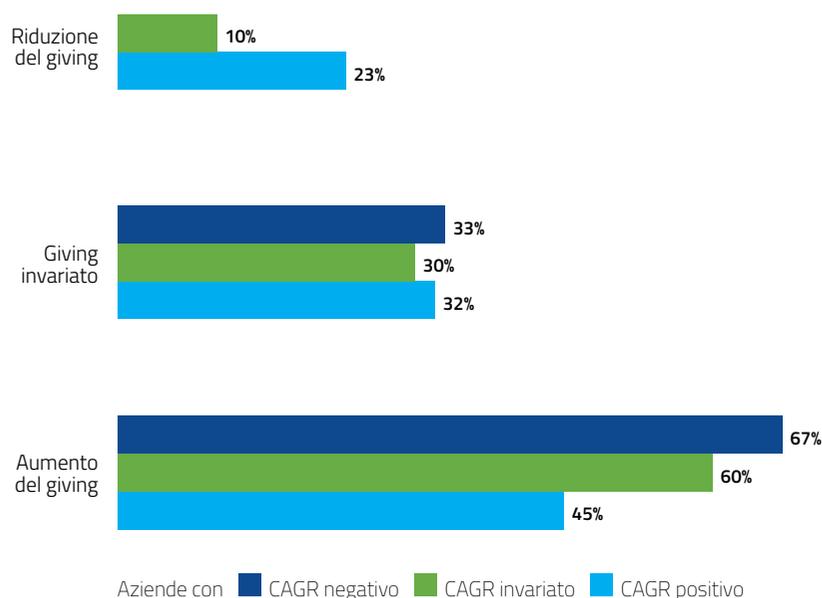
chiarato aspettative di generale stabilità nei budget previsti per il periodo fiscale successivo (anno 2017). Sebbene incrementi di budget superiori al 25% siano previsti da un numero limitato di imprese (il 3% del campione), il 24% delle imprese si aspetta un incremento delle risorse a disposizione tra il 2% e il 25% (fig. 10). Complessivamente, si attendono riduzioni delle erogazioni nel 22% dei casi, dunque in misura inferiore rispetto alle previsioni di stabilità a crescita.

Non si riscontrano dinamiche particolari rispetto alle tipologie di giving. Al contrario, la tendenza alla stabilità sembra prevalere sia rispetto alle erogazioni in denaro da parte delle imprese, sia rispetto alle erogazioni in denaro attraverso la fondazione, sia per le erogazioni in beni e servizi. Interessante notare come vi sia una leggera tendenza all'incremento delle donazioni di beni e servizi (aumento di più del 25% per il 10% delle imprese), cui le imprese hanno fatto ricorso in misura molto limitata sino ad oggi. Da sottolineare la relazione tra gli an-

FIGURA 11

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

Variazione storica donazioni 2015-2016



2.4 TREND E PERFORMANCE

damenti delle risorse destinate alla filantropia corporate e la performance finanziaria delle imprese del campione. I dati forniti da CECP sul contesto statunitense e internazionale mostrano come la creazione di valore sociale e finanziario siano intrinsecamente legate e si alimentino a vicenda. In particolare, l'edizione 2016 del rapporto *Giving in Numbers* mostra come siano proprio le imprese con maggiori trend di crescita delle risorse destinate al giving a registrare i più alti tassi di crescita del fatturato e dell'utile ante imposte.

Per identificare l'esistenza o meno di una relazione tra risultati economici e corporate giving che fosse comparabile con i dati emersi a livello internazionale, per ciascuna impresa del campione italiano è stato calcolato il tasso annuo di crescita composto (CAGR o compound annual growth rate) relativo ai ricavi registrati nel triennio 2014-2016. I dati mostrano un incremento dei ricavi per il 57,9% delle imprese. Una sostanziale stabilità è stata registrata nel 26,3% dei casi, mentre una

riduzione dei ricavi riguarda il 15,8% del campione. Mettendo in relazione il tasso di crescita dei ricavi con la variazione nell'ammontare di risorse destinato al giving tra il 2015 e il 2016, si nota come **gran parte delle aziende, nel 2016, abbia continuato ad aumentare il valore delle donazioni rispetto al 2015** anche in condizioni di business statiche o, addirittura, negative (figg. 11 e 12).

In generale, l'impegno alla filantropia delle aziende italiane non pare dipendere, almeno nella maggioranza dei casi, dal

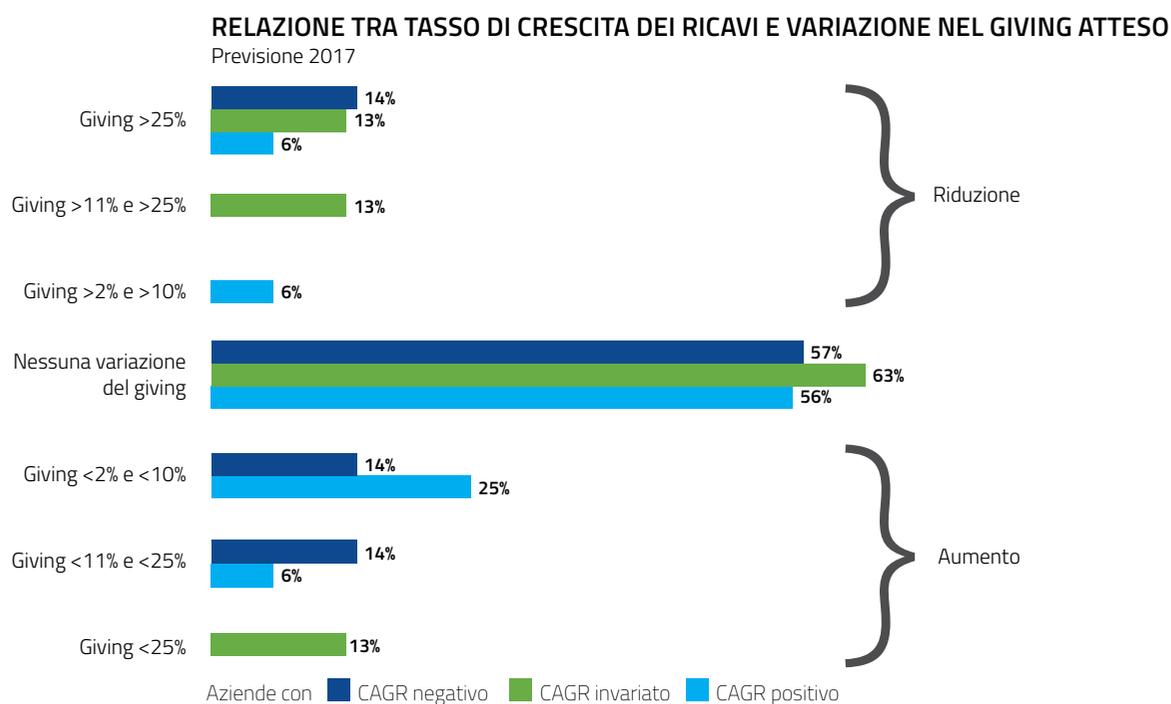
risultato economico contingente, ma al contrario è interpretato come un investimento di lungo periodo nelle comunità territoriali di riferimento.

A conferma di ciò, mettendo in relazione la variazione dei fatturati nel triennio 2014-2016 e le aspettative di variazione nel giving, si osserva che più della metà delle imprese, a prescindere dall'andamento del business nel triennio 2014-2016, prevede di **mantenere l'ammontare di erogazioni stabilite anche nel 2017, oppure di aumentarle sensibilmente**. Le aziende che invece hanno deciso di ridurre i propri obblighi, lo hanno fatto in maniera consistente, "disinvestendo" oltre il 25% dell'importo del 2016.

In generale, dunque, i dati mostrano come il giving sia largamente interpretato come una tendenza irreversibile. Anziché considerata una voce di costo aggiuntiva per poter rimanere nel mercato, la filantropia corporate è un investimento nel consolidamento della reputazione delle imprese, per rendere i legami con gli stakeholder sempre più stabili e duraturi.

**IL GIVING È ORMAI
INTERPRETATO COME
UNA TENDENZA
IRREVERSIBILE:
È UN INVESTIMENTO
NEL CONSOLIDAMENTO
DELLA REPUTAZIONE
DELLE IMPRESE**

■ FIGURA 12



3.

Volontariato aziendale e coinvolgimento dei dipendenti

La creazione di una cultura aziendale orientata al giving migliora il clima organizzativo, lo spirito di appartenenza e la percezione del valore del brand.

TEMI CHIAVE

3.1 Le opportunità di volontariato aziendale

3.2 La risposta dei dipendenti

3.3 Matching gift e philanthropic leverage

3.1 LE OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

3.1 LE OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

Il volontariato aziendale (corporate volunteering) è l'insieme di progetti attraverso i quali un'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni non profit, sia durante che al di fuori dell'orario di lavoro¹¹. Si tratta di uno strumento che completa e arricchisce le opzioni a disposizione delle imprese per contribuire alla crescita sociale dei propri territori, stimolando al contempo la soddisfazione e lo sviluppo dei propri dipendenti. Quali siano i benefici connessi alla promozione di iniziative di volontariato aziendale è un tema su cui si discute da tempo. Una recente indagine promossa da Deloitte (2017)¹² mostra come **la creazione di una cultura aziendale orientata al volontariato consenta di migliorare il clima organizzativo, il morale dei dipendenti e, da ultimo, la percezione del valore del brand.**

Il 67% delle imprese italiane incluse nel campione ha dichiarato di essere attiva in progetti e iniziative di volontariato aziendale, con un tasso di partecipazione medio dei dipendenti pari al 31,6%. Il dato è in linea con quanto emerge a livello internazionale (fig. 13). Secondo i dati Deloitte (2017), il 38% dei dipendenti intervistati è a conoscenza di iniziative di volontariato aziendale offerte dalla propria impresa, a prescindere dal tasso di partecipazione alle stesse. CECP (2017) fornisce un dato analogo riferito alle imprese del campione statunitense: in media, le iniziative di volontariato aziendale hanno visto la partecipazione del 34% dei dipendenti.

È interessante notare come le imprese top 25% nel campione italiano abbiano registrato tassi di partecipazione nettamente superiori alla media (oltre l'80% di dipendenti aventi diritto). In altre parole, la quasi totalità dei dipendenti delle imprese maggiormente attive nella filantropia corporate ha preso parte a iniziative di volontariato aziendale.

■ FIGURA 13



Tra le modalità condivise dalle imprese del campione per stimolare la partecipazione ad attività di volontariato aziendale, si segnalano:

- **l'utilizzo di Internal Ambassadors** in grado di raccontare e condividere le proprie esperienze e percezioni, supportati da strumenti atti allo storytelling come video, raccolte fotografiche, testimonianze dirette;
- **selezione di partner sociali visibili e conosciuti**, per suscitare interesse nei propri dipendenti;
- **predisposizione di campagne di comunicazione interna ad hoc** lungo l'intero ciclo di vita delle iniziative di volontariato realizzate;
- **creazione di unità inter-funzionali** e con diversi livelli di anzianità di servizio, per stimolare la creazione di un solido spirito di gruppo;
- **pianificazione delle iniziative di volontariato in allineamento con le strategie del business**, con le competenze dei propri dipendenti, con l'attualità e la rilevanza dei temi sociali trattati;
- **coinvolgimento dei dipendenti** nella

definizione e nell'implementazione delle iniziative di volontariato da realizzare;

- **coinvolgimento attivo del top management**, per dare visibilità interna ed esterna al progetto e trasmettere la rilevanza interna delle iniziative proposte.

Complessivamente, nei 12 mesi d'osservazione, le imprese del campione italiano hanno offerto circa 42.000 ore di volontariato aziendale. Un dato incoraggiante ma non comparabile con il valore mediano di tempo dedicato al volontariato nel campione CECP (USA): 35.000 ore, un'enormità rispetto alle 612 ore del valore mediano delle ore di volontariato offerte in Italia.

Diversamente da quanto accade nel contesto statunitense, dove la flessibilità emerge quale parola chiave nell'organizzazione delle iniziative di volontariato aziendale, in Italia tendono ancora a prevalere programmi tradizionali di impegno. Il 74% delle imprese del campione, infatti, ha offerto opportunità di volontariato nell'ambito dell'orario di lavoro.

Come sottolineato per le erogazioni filantropiche a sostegno di progetti o destina-

3.1 LE OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

tari internazionali, sembra essere ancora limitata l'offerta di iniziative di volontariato a carattere internazionale. Diversamente dal campione CEECEP statunitense, che riportava l'offerta di programmi di volontariato internazionale nel 58% dei casi (2016), la quota relativa alle imprese nel campione italiano arriva solamente al 28%. Tale dato va letto congiuntamente ai criteri di scelta dei progetti supportati che, come già sottolineato, tendono a favorire nelle scelte la prossimità e territorialità delle organizzazioni sociali (fig. 14).

Interessante notare come, similmente a quanto accade a livello internazionale, il volontariato aziendale skill-based rappresenta una quota rilevante delle ore di volontariato svolte durante il normale orario di lavoro (69%). Questo tipo di impegno, comunemente definito «volontariato pro-bono», comprende l'insieme dei servizi offerti gratuitamente nel rispetto dei seguenti tre requisiti:

- **impegno formale.** L'azienda deve formalizzare l'impegno con l'ente non profit beneficiario ed è responsabile nel ga-

LA QUASI TOTALITÀ DEI DIPENDENTI DELLE IMPRESE PIÙ ATTIVE NELLA FILANTROPIA CORPORATE HA PRESO PARTE A INIZIATIVE DI VOLONTARIATO AZIENDALE

rantire il servizio, costruendo il progetto e assicurandone il completamento e la qualità con il massimo livello professionale. I progetti sviluppati in via informale o in funzione della disponibilità personale di un singolo dipendente sono esclusi da questo ambito.

- **Servizi professionali.** Si tratta di prestazioni professionali, erogate pro bono, che sostituiscono analoghe prestazioni cui altrimenti la realtà non profit dovrebbe ricorrere a pagamento. È cruciale che i dipendenti coinvolti mettano a disposizione le proprie competenze, così

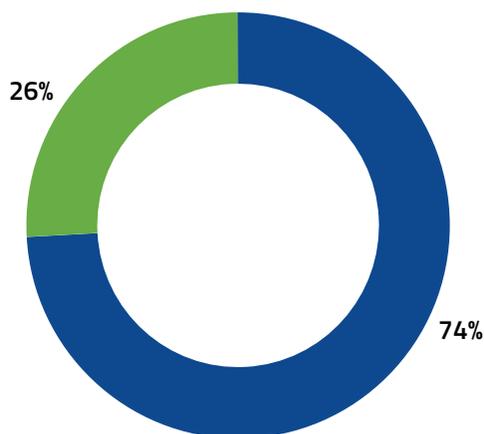
come previsto nella loro job description. Non sono considerati in questa categoria progetti per i quali è necessaria una competenza generica e di livello base.

- **Servizi indiretti.** Si tratta di servizi pro bono rivolti a un beneficiario che ha una struttura organizzativa, uno scopo benefico e non distribuisce profitti. Nella maggioranza dei casi questi servizi portano un beneficio diretto all'organizzazione non profit - per esempio, contribuendo a migliorare l'organizzazione dell'operatività - più che ai suoi beneficiari o utenti. Solo in casi rari questo tipo di servizi pro bono possono essere a vantaggio degli utenti dell'ente non profit.

I servizi pro bono devono essere valutati al prezzo equo di mercato e registrati come donazioni non monetarie. Equivalgono al valore che il destinatario del servizio offerto gratuitamente dovrebbe pagare per acquisirlo a condizioni di mercato. Il valore dei servizi pro bono rientra dunque nella categoria delle «erogazioni non cash». Si ricorderà come queste rappresentino ancora una quota parte limitata del giving

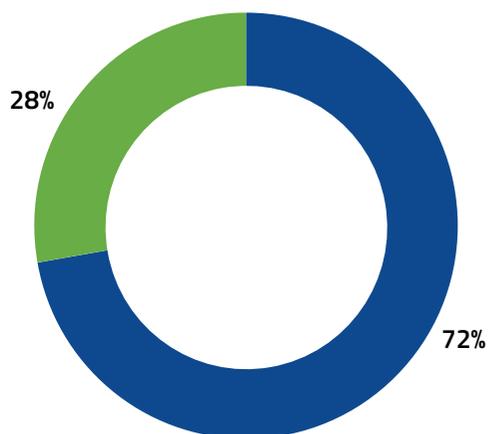
FIGURA 14

RIPARTIZIONE ORE DI VOLONTARIATO PER PROGRAMMA OFFERTO



■ In orario di lavoro ■ Fuori orario

RIPARTIZIONE PER AREA GEOGRAFICA



■ Volontariato domestico ■ Volontariato internazionale

69% I SERVIZI PRO-BONO DEL VOLONTARIATO SVOLTO IN ORARIO DI LAVORO

3.1 LE OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO AZIENDALE

NOVARTIS ITALIA / L'esperienza del Community Partnership Day

Il Community Partnership Day è un'iniziativa attraverso la quale Novartis Italia promuove, tra i propri collaboratori, il volontariato d'azienda: i dipendenti sono invitati a impegnarsi, nel corso di una giornata di lavoro regolarmente retribuita, in attività utili alla comunità, sul fronte della salute, dell'accoglienza, dell'assistenza agli emarginati, della salvaguardia ambientale. Questa "giornata della solidarietà" è stata ideata da Novartis per celebrare l'anniversario della propria costituzione, avvenuta nel 1996, e si svolge da allora con regolarità ogni anno, in tutte le società del Gruppo, a livello mondiale.

In Italia, Novartis coinvolge nel Community Partnership Day associazioni, enti o strutture esterne impegnate nel sociale, presso le quali i volontari prestano per un giorno la loro opera. A questi partner Novartis riconosce anche un contributo finanziario a sostegno di specifici progetti. La partecipazio-

zione dei dipendenti è incoraggiata da un'intensa promozione interna, dal supporto del management e dall'impegno degli Ambassador, persone che hanno preso parte a edizioni precedenti della giornata e che riescono a contagiare con il proprio entusiasmo anche altri colleghi. I dipendenti Novartis mostrano a loro volta di apprezzare il Community Partnership Day e di dividerne sia l'ispirazione sia i contenuti.

È stato così anche nell'edizione del 2016, svoltasi nel ventennale della nascita di Novartis e intitolata *Venti di Solidarietà*: oltre 200 i partecipanti, per un totale di più di 1.600 ore di lavoro dedicate alle attività di volontariato previste, e un feedback molto positivo, con un indice di gradimento dei partecipanti, rilevato attraverso un questionario, superiore all'80%.

www.novartis.it

PWC / Fare inclusione con A Different Job

Da anni i professionisti di PwC dedicano alcune ore lavorative al progetto *A Different Job*, un'attività di volontariato aziendale che ha come obiettivo la riqualificazione di strutture assegnate al Terzo settore.

In questo modo i volontari PwC generano una ricaduta positiva sul territorio e supportano le strutture nella creazione e nel mantenimento di relazioni sociali tra cittadini, imprese, territorio e ambiente. PwC ha dedicato l'edizione 2016 di *A Different Job* al tema dell'ambiente come patri-

monio da tutelare e luogo di inclusione sociale, coinvolgendo 5 strutture, 427 volontari per un totale di più di 3.200 ore.

Gli enti coinvolti nel progetto, non solo beneficiano delle competenze tecniche e delle risorse economiche che PwC può offrire, ma anche della possibilità di promuovere e comunicare la tipologia di servizio offerto alla comunità, utilizzando canali di comunicazione alternativi e diretti, con un forte impatto su tutti i soggetti coinvolti.

www.pwc.com

AON / L'Empowerment Results Day for Communities

Da anni Aon fa della Corporate Social Responsibility uno dei driver principali della sua strategia nei confronti del territorio, degli stakeholders e della comunità all'interno della quale si trova ad operare.

Tra le iniziative Aon legate alla CSR, ricopre grande rilevanza l'Empower Results Day for Communities, una giornata aziendale annuale mondiale dedicata alle attività sociali di pubblica utilità, all'interno della quale i dipendenti Aon di tutto il mondo contribuiscono, attraverso il volontariato, alla realizzazione di progetti socio-comunitari a beneficio del proprio territorio.

L'Empower Results Day for Communities, promossa dall'Headquarter, vede la partecipazione di tutte le sedi dei 120 paesi dove Aon è presente. In Italia la giornata è stata istituita a partire dal 2015 e negli anni ha regi-

strato un trend di crescita delle attività, dei partner e dei partecipanti; nel 2017, Aon Italia ha collaborato con il Comune di Milano, Legambiente, Dynamo Camp, San Patrignano, FAI, Caritas e l'Ospedale Pediatrico Bambin Gesù per l'ideazione di specifiche iniziative di volontariato nelle città in cui l'azienda ha le sue sedi principali, alle quali hanno partecipato con entusiasmo più di 300 colleghi. L'Empower Results Day for Communities è ad adesione volontaria e su ogni sede i colleghi hanno la possibilità di scegliere a quale partner charity dedicare il proprio tempo, selezionando la propria preferenza tra le diverse proposte; queste sono previste in giornate diverse per permettere a tutti di poter partecipare, conciliando le attività di volontariato con gli impegni lavorativi.

www.aon.com

3.2 LE INIZIATIVE DI VOLONTARIATO AZIENDALE REALIZZATE

corporate, pari al 3% del totale. In altre parole, a fronte di una rilevanza oraria importante, il valore dei servizi pro bono lascia spazio ad ampi margini di miglioramento.

3.2 LE INIZIATIVE DI VOLONTARIATO AZIENDALE REALIZZATE

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 (fig. 15).

Prima di entrare nel merito dei dati, riteniamo utile una sintesi sulle diverse forme di giving che comunemente sono comprese nel termine generico di "volontariato aziendale".

- **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 costi derivanti dalle ore non impiegate nello svolgimento delle mansioni aziendali.
- **Orario flessibile.** Opportunità di svolgere

L'OFFERTA DI INIZIATIVE DI VOLONTARIATO INTERESSA UN GRAN NUMERO DI AZIENDE, MA LA SPERIMENTAZIONE DI NUOVI TIPI DI PROGRAMMI È ANCORA LIMITATA

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 attività 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.**

Nelle iniziative a carattere territoriale (per esempio, community day o servizi pro-bono offerti alle organizzazioni del territorio), tende a prevalere la dimensione domestica. Le iniziative che prevedono una maggiore libertà di scelta e flessibilità organizzativa del dipendente vedono invece una prevalenza di programmi internazionali. La dimensione internazionale ha un ruolo importante anche nelle iniziative di volontariato che prevedano un maggiore coinvolgimento del dipendente e l'acquisizione di competenze, come nel caso del sabbatico per volontariato.

Nel confronto con il campione CECP statunitense (CECP, 2017), emerge con chiarezza quanto siano ampi gli spazi di miglioramento in tutti gli ambiti considerati. In altre parole, l'offerta di programmi di volontariato interessa un numero rilevante di imprese, ma nel contesto italiano la tendenza alla sperimentazione dei programmi risulta ancora generalmente limitata (fig. 16).

Se guardiamo ai trend in atto nel contesto internazionale, cresce in maniera evidente

FERRAGAMO / Un impegno verso salute e cultura

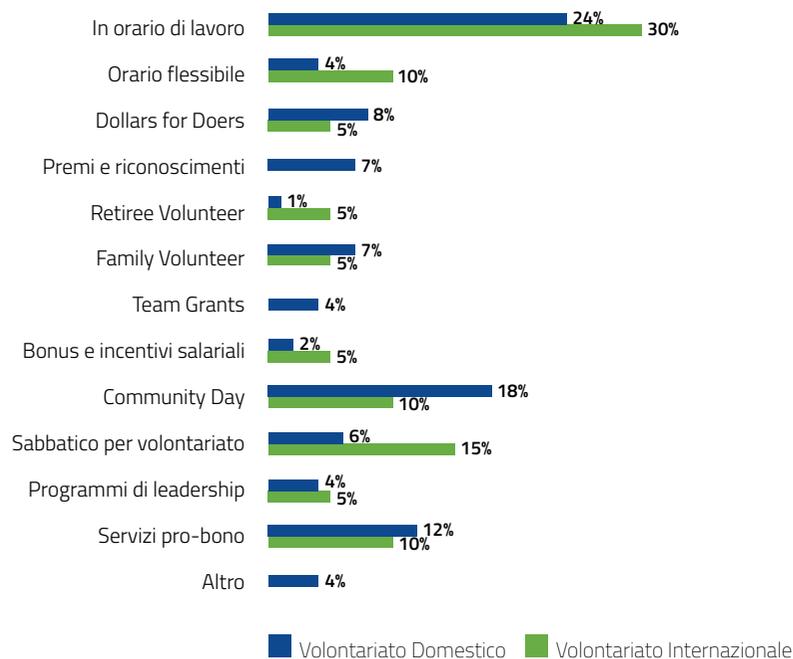
Il Gruppo Salvatore Ferragamo ha sempre considerato prioritaria la valorizzazione delle proprie persone, del territorio e della comunità. Quando nel 2014 il Gruppo ha ridefinito la propria Charity Policy sono state individuate la salute di donne e bambini e la cultura italiana nel mondo come cause principali a favore delle quali destinare gran parte delle proprie donazioni ed attività benefiche.

A tal fine l'Azienda ha deciso di condividere con i propri dipendenti l'impegno verso la solidarietà tramite giornate di volontariato aziendale: dal 2014 oltre 100 dipendenti in Italia sono stati coinvolti nel sostegno di iniziative a supporto di enti e associazioni non profit. Nell'ambito di questo progetto, nel mese di luglio 2016, un gruppo di circa 30 dipendenti della Salvatore Ferragamo ha partecipato a una giornata di volontariato presso Dynamo Camp, che accoglie bambini affetti da patologie gravi per periodi di terapia ricreativa, svolgendo lavori di manutenzione alle strutture del Camp. Grazie al contributo dei volontari sono stati lavati alcuni pullman, pulmini e golf car, è stata sistemata la staccionata in legno presso i laghetti del parco, è stato riordinato il magazzino materiali e sono stati effettuati il riordino, l'archiviazione e la catalogazione della libreria di Dynamo Camp. <https://csr.ferragamo.com/it>

3.2 LE INIZIATIVE DI VOLONTARIATO AZIENDALE REALIZZATE

FIGURA 15

TIPOLOGIE DI INIZIATIVE DI VOLONTARIATO REALIZZATE



PROGRAMMI
DI SUCCESSO
TOP 3

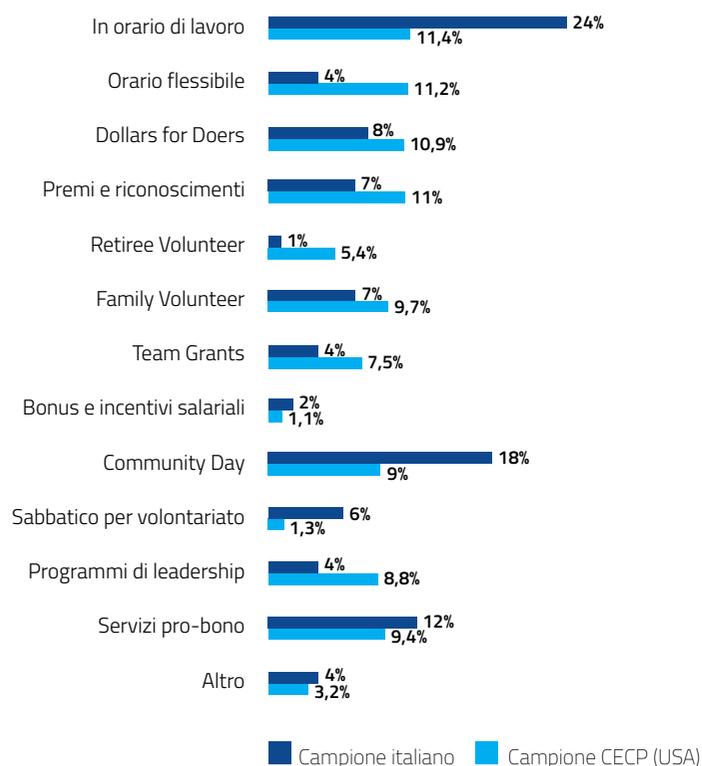
#1 IN ORARIO DI LAVORO

#2 IN COMMUNITY DAY

#3 ORARIO FLESSIBILE

FIGURA 16

TIPOLOGIE DI INIZIATIVE DI VOLONTARIATO REALIZZATE NEL CONFRONTO CON IL CAMPIONE CECP (USA)



3.2 LE INIZIATIVE DI VOLONTARIATO AZIENDALE REALIZZATE

RUFFINO / Un impegno a tutto Camp

Ruffino è sempre più attenta alla responsabilità sociale di impresa, che si concretizza in tre aree di progetti volontari: la sostenibilità ambientale, l'educazione a un consumo responsabile e il sostegno ad alcune iniziative sociali e umanitarie. Tra le azioni più significative degli ultimi tre anni, vi è il sostegno all'Associazione Dynamo Camp Onlus. Il sostegno di Ruffino in questi primi anni si è attuato in un contributo economico fornito per la manutenzione del verde di Dynamo Camp (1.200 ettari di parco) e nel coinvolgimento dei propri dipendenti in opportunità di volontariato aziendale: nei primi due anni già 10 dipendenti hanno partecipato ad attività di volontariato nel Camp.

Sono state inoltre incentivate le iniziative di raccolta fondi pro Dynamo Camp in azienda: particolarmente

significativa è il progetto di match giving in occasione dell'*Employee Match Day*, annuale appuntamento per le aziende del Gruppo Constellation, di cui Ruffino è parte. In questa occasione, ogni dipendente può destinare un importo a un'associazione, e Constellation donare a sua volta lo stesso importo raddoppiando il valore della donazione: nei primi due anni la quasi totalità dei dipendenti-donatori ha scelto Dynamo Camp come destinatario. A queste iniziative si aggiungono la comunicazione interna sulla possibilità di donare il 5Xmille a Dynamo, nonché la scelta di Dynamo Camp come sede di meeting aziendali, momenti di formazione e team building, ulteriore occasione per far conoscere ai dipendenti, dal vivo, questa straordinaria realtà. www.ruffino.com

MEDTRONIC / La Csr come Mission aziendale

Medtronic ha posto, sin dal 1960, la responsabilità sociale d'azienda come uno dei 6 pilastri della sua Mission - alleviare il dolore, ridare la salute e prolungare la vita - ed è Founding Partner del progetto mondiale Impact 2030 per lo sviluppo sostenibile. Attraverso la Medtronic Foundation cerca di espandere l'accesso alle cure nelle popolazioni disagiate di tutto il mondo e supportare iniziative volte a migliorare le condizioni di salute nelle comunità dove i dipendenti di Medtronic vivono. In Italia, nel 2016, Medtronic ha organizzato circa 20 progetti in linea sia con la Mission aziendale sia con il terzo goal dell'Impact 2030: "Good health and well-being". Sono state dedicate ore di volontariato alle comunità italiane, per esempio alla Run For Parkinson's o - con OBM Onlus - all'area pediatri-

ca dell'ospedale Buzzi di Milano e all'Associazione Volontari Italiani del Sangue (AVIS) per la richiesta di donatori del sangue. Inoltre Medtronic ha proposto campagne di fundraising che hanno raggiunto, grazie alla generosità dei dipendenti delle otto sedi italiane, risultati sorprendenti. In collaborazione con Bambini Cardiopatici nel mondo Onlus, si è riusciti a salvare la vita di un bambino del Camerun; nell'emergenza del terremoto in Centro Italia si è cercato di soccorrere concretamente i terremotati donando sia celle frigorifere - in collaborazione con Cittadinanzattiva - sia i propri prodotti medicali e altri beni di prima necessità. Queste iniziative hanno un impatto positivo sulle comunità e rendono i dipendenti orgogliosi dell'azienda per cui lavorano. www.medtronic.com

UBI / Il doppio vantaggio di Un giorno in dono

L'iniziativa di UBI Banca si riferisce al progetto di volontariato aziendale *Un giorno in dono*, un innovativo progetto di solidarietà attraverso il quale viene offerta a tutti i dipendenti delle Società del Gruppo la possibilità di impegnarsi in un'attività di volontariato sui propri territori di riferimento. Il dipendente "dona" un proprio giorno di ferie svolgendo attività di volontariato presso l'organizzazione non profit da lui prescelta tra quelle selezionate (oltre 70, su tutto il territorio nazionale) da UBI Banca in collaborazione con Istituto Italiano della Donazione e Sodalitas, e la Società riconosce un contributo economico a favore della non profit prescelta, pari al valore medio di una giornata lavorativa. Una formula innovativa (di norma, le iniziative di volontariato aziendale prevedono che il dipendente svolga l'attivi-

tà di volontariato in una normale giornata di lavoro) e che produce un duplice vantaggio per le non profit: il tempo donato dal dipendente e il contributo economico. Considerato il positivo riscontro dell'iniziativa pilota realizzata nel 2014 sul territorio di Milano, negli anni successivi il progetto è stato esteso a tutti i dipendenti del Gruppo su tutto il territorio nazionale. Dal 2014 al 2016 sono stati devoluti oltre 250.000 euro e i dipendenti hanno donato 2.845 giornate di ferie, corrispondenti a circa 20.000 ore di lavoro svolto presso le non profit. Nel 2016 l'iniziativa ha ricevuto il Premio AIFIn Banca e Territorio come miglior Istituto nella categoria "Iniziativa di carattere sociale" e la menzione speciale nell'ambito del Premio ABI per l'innovazione. www.ubibanca.com

3.3 MATCHING GIFT E PHILANTHROPIC LEVERAGE

l'offerta di programmi flessibili e skill-based. Sembra invece calare l'interesse per le giornate di comunità e le iniziative volte a coinvolgere l'intera forza lavoro. Questo dato è probabilmente ascrivibile alla maggiore esperienza delle imprese del campione USA nella gestione delle iniziative di volontariato, che rende dunque ridondante la realizzazione di programmi di grande visibilità interna ma macchinosi nell'organizzazione e per i quali la partecipazione è complessa.

Come era facile da immaginare, tra le diverse opzioni disponibili le iniziative di volontariato svolte durante l'orario di lavoro rappresentano i programmi di maggior successo. Le motivazioni addotte dalle imprese del campione italiano rivelano come il successo di questa modalità di impegno sia definito in termini di:

- apprezzamento da parte dei dipendenti;
- tasso di partecipazione alle iniziative;
- miglioramento del clima aziendale;
- professionalità nell'organizzazione;
- condivisione dei valori di fondo.

Ma come si arriva alla definizione delle iniziative di volontariato? Pur considerando il coinvolgimento dei dipendenti un fattore critico di successo per la buona realizzazione dei programmi, le imprese del campione italiano tendono a preferire un approccio top-down: è l'impresa a farsi portavoce delle istanze delle organizzazioni sociali e a proporre opportunità di volontariato internazionale. Una tendenza facilmente spiegabile se si considera lo stadio del ciclo di vita del volontariato corporate delle imprese italiane, che hanno ancora necessità di interventi centralizzati per creare consapevolezza sull'importanza delle iniziative proposte e sui benefici che ne derivano.

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

NELLA DEFINIZIONE DEI PROGRAMMI E DELLE OPPORTUNITÀ DI VOLONTARIATO PREVALGONO ANCORA DA PARTE DELLE AZIENDE GLI APPROCCI TOP-DOWN

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).

Complessivamente, si tratta di programmi tesi a valorizzare l'impegno in prima persona e l'iniziativa dei dipendenti, che possono così attivamente contribuire a progetti di solidarietà da loro stessi proposti, vedendone riconosciuti gli sforzi.

Nel 2016, nel campione italiano, i programmi di matching gift sono stati offerti da 4 imprese su 10, contro 9 imprese attive su 10 del campione CECP (2017). I dati (figg. 17, 18 e 20) mostrano una polarizzazione nelle tipologie di programmi offerti: così come osservato rispetto alle iniziative di volontariato aziendale, le imprese continuano a rivestire un ruolo centrale nell'ideazione e nella successiva implementazione di tali programmi. Il 43% delle imprese, infatti, offre campagne year-round. Emerge, inoltre, come lo strumento sia stato utilizzato per valorizzare la volontà di mobilitazione dei dipendenti in occasione di eventi catastrofici. Le campagne volte al supporto di organizzazioni impegnate in progetti di disaster relief sono offerte nel 30% dei casi, e rappresentano la quota parte maggiore in valore dei raddoppi

PAYPAL / In corsa per i bambini

Nell'aprile del 2016 quattro dipendenti della sede italiana di PayPal hanno deciso di fare qualcosa di diverso dalla solita routine d'ufficio: fare del bene. È stato creato un team di corridori - PayPal The Incredible (Angelo, Gianluca, Fulvio, Umberto) - che partecipasse alla maratona di Milano, il 3 aprile. Non si tratta ovviamente di atleti navigati, ma di professionisti animati da passione e spirito di solidarietà da spendere per una buona causa: raccogliere fondi per bambini con malattie gravi o croniche e dar loro la possibilità di partecipare al Dynamo Camp, un luogo di vacanza dove la vera cura è ridere e la medicina è l'allegria.

Grazie al supporto di amici e colleghi, in meno di due settimane sono stati raccolti 1.000 euro, e i quattro maratoneti hanno tagliato il traguardo affaticati ma fieri di aver contribuito a far spuntare il sorriso sul volto di un bambino. www.paypal.com

3.3 MATCHING GIFT E PHILANTHROPIC LEVERAGE

FIGURA 17

MATCHING GIFT: IMPRESE ATTIVE E TIPOLOGIE DI PROGRAMMI OFFERTI

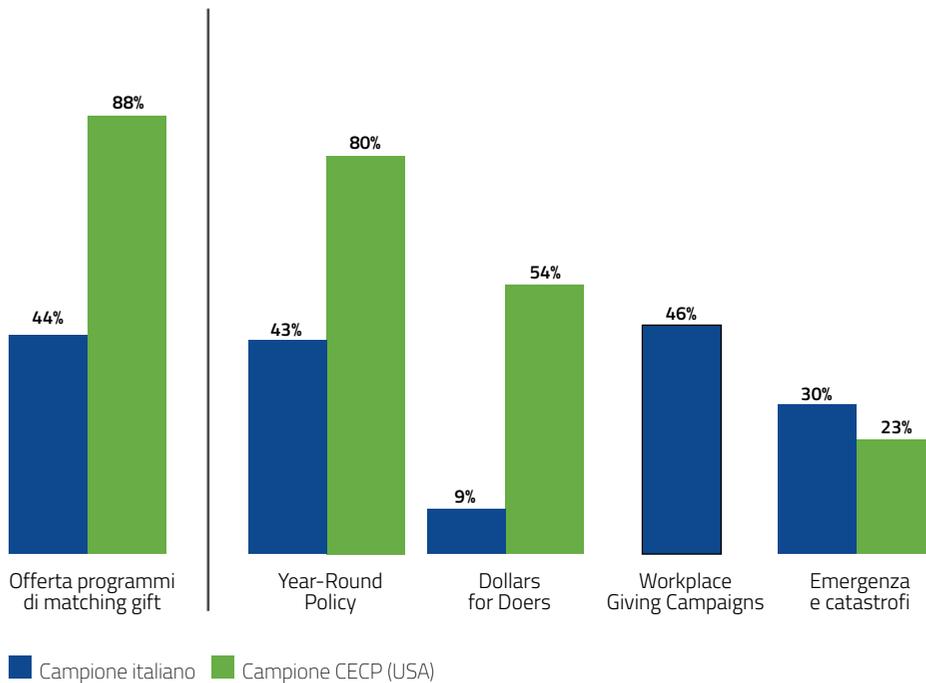
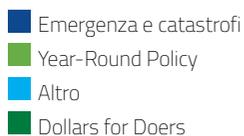
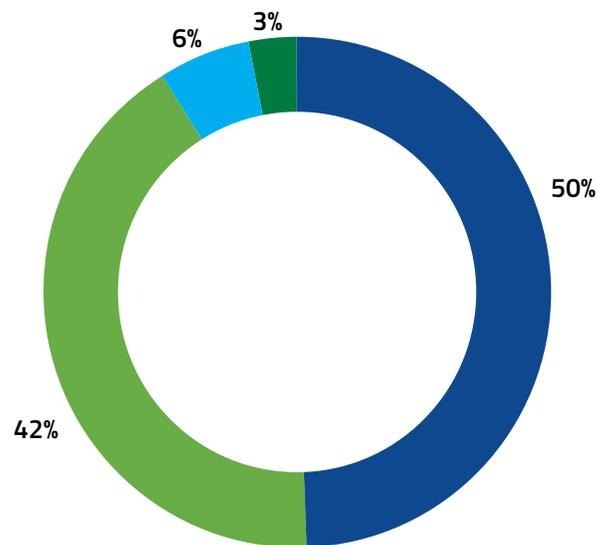


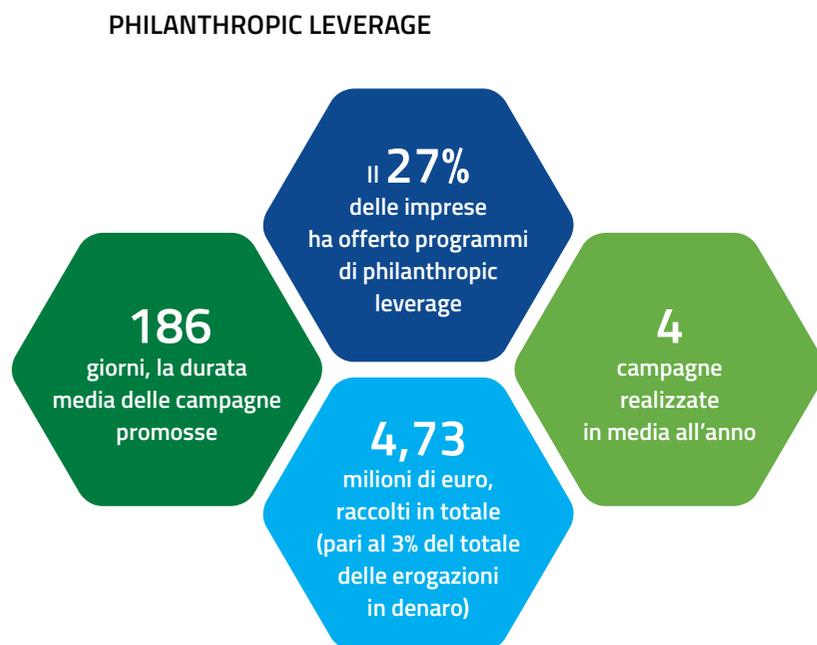
FIGURA 18

RIPARTIZIONE DEL VALORE DELLE INTEGRAZIONI/RADDOPPI PER TIPOLOGIA DI PROGRAMMA



3.3 MATCHING GIFT E PHILANTHROPIC LEVERAGE

■ FIGURA 19



e integrazioni (il 50% del totale incrementale erogato dalle imprese). A promuovere questo tipo di programmi sono soprattutto le imprese, mentre il contributo da parte delle fondazioni corporate resta limitato.

La capacità di contribuire attivamente allo sviluppo sociale dei propri territori non si limita a scelte di allocazione di budget, ma può estendersi a ruoli differenti, mobilitando la capacità contributiva degli stakeholder collegati all'impresa. Si tratta dei **programmi di philanthropic leverage**, ossia 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. L'attuale portata delle iniziative di philanthropic leverage (fig. 19) è comparabile a quella delle erogazioni di beni e servizi, e pari a 4,73 milioni di euro (il 3% circa del giving totale erogato dalle imprese del campione nel 2016).

■ FIGURA 20

**VALORE ASSOLUTO DEI RADDOPPI/INTEGRAZIONI
(VALORI IN EURO)**

	VALORE INTEGRAZIONI/RADDOPPI (Impresa)	VALORE INTEGRAZIONI/RADDOPPI (Fondazione Corporate)
YEAR-ROUND POLICY	330.045	10.420
WORKPLACE GIVING CAMPAIGNS	-	-
DOLLARS FOR DOERS	20.000	-
EMERGENZA E CATASTROFI	388.604	19.000
ALTRO	45.408	-
TOTALE	784.057	29.420

4. Percezioni, attitudini e modelli di intervento

Nella filantropia corporate italiana prevale ancora un approccio solidaristico, ma è chiara la tendenza a un allineamento strategico con gli obiettivi di business.

TEMI CHIAVE

- 4.1** Gli orientamenti alla filantropia d'impresa
- 4.2** Fattori critici di successo e complessità
- 4.3** Gli impatti percepiti

4.1 GLI ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

4.1 GLI ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

Nonostante l'impegno in progetti di filantropia corporate sia pervasivo e trasversale rispetto a contesti istituzionali e industriali differenti, l'evidenza empirica mostra come siano ancora poche le imprese in grado di beneficiare concretamente degli impatti di tali iniziative, soprattutto a causa dell'approccio adottato nella gestione della relazione con i destinatari del progetto e dell'allineamento con le strategie di business¹³. Per questo è fondamentale comprendere sia le motivazioni di fondo che spingono le imprese ad adottare tali comportamenti, sia le condizioni in grado di fornire gli strumenti più adeguati a una corretta gestione.

Sono quattro gli orientamenti prevalenti nella gestione della filantropia corporate:

- **Saltuario, ossia reattivo e non sistematico.** Il progetto nasce in risposta a una richiesta proveniente da un soggetto interno o esterno all'impresa e ha durata limitata. Può accadere che l'iniziativa

non si ripeta nel tempo e non abbia necessariamente un ruolo specifico nell'ottica delle più ampie strategie corporate.

- **Solidaristico, ossia con finalità puramente sociali** a favore di una causa ritenuta rilevante e non necessariamente allineata con le competenze aziendali o le strategie di business.
- **Trasformativo, ossia volto a determinare un cambiamento** nel settore, nel mercato o nel contesto istituzionale entro cui l'azienda opera. Questo orientamento implica un maggiore coinvolgimento dell'impresa nella pianificazione e nell'implementazione del progetto, oltre a una maggiore attitudine alla collaborazione con i destinatari delle erogazioni e con gli attori del contesto territoriale entro cui l'iniziativa si realizza.
- **Strategico, ossia in accordo con le strategie aziendali** e in settori attigui e/o collegati a quello in cui l'azienda è attiva, il che consente di contribuire ai risultati di business congiuntamente al raggiungimento di impatti sociali rilevanti per il contesto di riferimento.

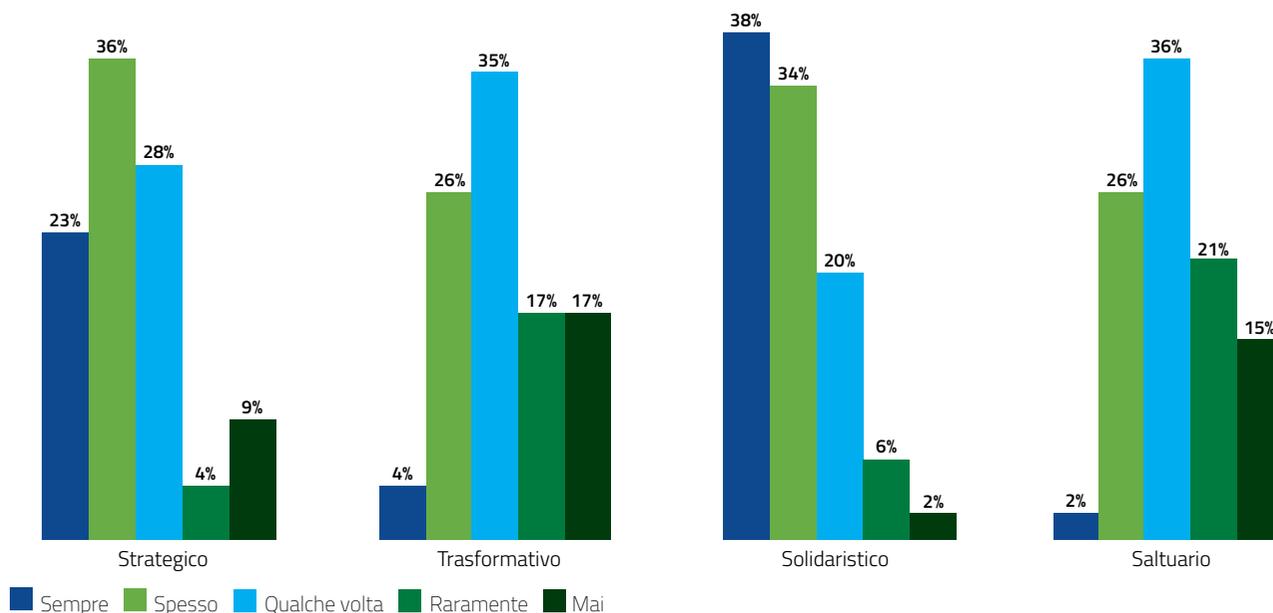
I dati raccolti (fig. 21) mostrano una decisa

tendenza delle imprese del campione all'adozione di orientamenti solidaristici nella gestione dei progetti di filantropia corporate, enfatizzando dunque il contenuto sociale delle iniziative più che l'allineamento strategico. Le imprese che dichiarano di adottare orientamenti solidaristici «spesso» o «sempre» sono infatti pari al 72% del campione. Da non sottovalutare, comunque, il peso degli orientamenti strategici. Il 59% delle imprese del campione indica motivazioni strategiche «spesso» o «sempre». È limitato il ricorso ad approcci saltuari, cui corrisponde il minor giudizio medio di rilevanza e pari a 2,78 su una scala da 1 a 5. Sono ancora poco esplorati, infine, gli approcci trasformativi, cui fa «spesso» riferimento il 26% delle imprese del campione. La ragione risiede nella **complessità di adottare logiche di sistema e indurre cambiamenti istituzionali più ampi all'interno dei propri settori di riferimento.**

Se guardiamo al contesto internazionale, una ricerca condotta da MIT Sloan Management Review in collaborazione con Boston Consulting Group su un campione di 2.587 executive e manager in 113 Paesi,

■ FIGURA 21

QUALE RITIENE SIA L'APPROCCIO ADOTTATO DALLA SUA AZIENDA NELLA GESTIONE DELLA RELAZIONE CON I DESTINATARI DELLE EROGAZIONI?



4.1 GLI ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

BMW / Best practice mondiale con il Teatro alla Scala

Nel 2016 BMW Italia è diventata Fondatore Sostenitore del Teatro alla Scala di Milano, in un anno particolarmente significativo per la storia dell'azienda. Nel 2016, infatti, il BMW Group ha festeggiato 100 anni di storia e la filiale italiana ha celebrato il cinquantenario dall'importazione ufficiale della prima BMW. BMW Italia è partner del Teatro alla Scala dal 2002 in qualità di "Fornitore Ufficiale" e dal 2005 nella veste di "Partner Ufficiale della Serata Inaugurale".

Tante le iniziative realizzate insieme nel corso degli anni, ad esempio per il lancio di nuovi prodotti. Nel 2008, per celebrare il decennale della filiale italiana della Casa di Monaco a Milano, la Filarmonica alla Scala diretta dal Maestro Daniele Gatti ha proposto agli ospiti di BMW Italia un programma musicale all'insegna dell'innovazione e del gusto per la sfida.

Lo scorso anno, un concerto straordinario dei Berliner Philharmoniker, una delle orchestre più famose del mondo, assente dal Teatro alla Scala dal 2005, ha festeggiato l'apertura di EXPO, sempre in partnership con BMW Italia. Dal 2014, BMW Italia supporta anche le iniziative "Grandi Opere per Piccoli", ideate e messe in scena dal Teatro alla Scala per avvicinare i bambini all'opera attraverso storie curate ed elaborate appositamente per il pubblico più giovane e curioso.

Nel 2016 questo programma per i bambini ha incluso 31 spettacoli per un totale di oltre 50 mila spettatori. Il rapporto con il Teatro alla Scala è una delle best practice più ammirate e prestigiose nell'ambito dell'intero BMW Group in tutto il mondo. www.bmw.it

presenta risultati parzialmente differenti. I dati mostrano come la realizzazione di obiettivi socio-ambientali passi attraverso collaborazioni sempre più di tipo strategico e trasformativo: il 74% dei progetti affronta una sfida strategica e il 54% mira a trasformare il mercato in cui l'impresa opera. Inoltre, le imprese nelle quali la sostenibilità del business è ritenuta una delle priorità nei piani industriali hanno più del doppio delle probabilità di perseguire collaborazioni strategiche o trasformative con gli attori del terzo settore (fig. 22).

**LA REALIZZAZIONE
DI OBIETTIVI SOCIO-
AMBIENTALI PASSA
ATTRAVERSO
COLLABORAZIONI
DI TIPO STRATEGICO
E TRASFORMATIVO**

FIGURA 22

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



4.1 GLI ORIENTAMENTI ALLA FILANTROPIA D'IMPRESA

LEONARDO / Un circolo virtuoso con il Banco Alimentare

Leonardo ha avviato nel 2013, in partnership con la Fondazione Banco Alimentare Onlus, il Programma Mense Responsabili per il recupero delle eccedenze alimentari nelle proprie mense aziendali più grandi, da destinarsi a non profit convenzionate col Banco Alimentare, attive nelle comunità prossime ai siti aziendali. Con questa buona pratica si trasformano le eccedenze in risorse, si riducono i costi di smaltimento dei rifiuti, si realizzano una forma di economia collaborativa e un social engagement stabile con le ONP presenti nei territori di riferimento. Il Programma si basa anche sull'attiva collaborazione dei gestori dei servizi di mensa. Ogni giorno il cibo non consumato nelle mense viene confezionato, sottoposto ad abbattimento di temperatura e conservato, per essere consegnato dai volontari

del Banco Alimentare, nel giro di 24 ore, alle strutture caritative. Con 25 mense coinvolte, nel 2016 sono state distribuite ad altrettanti beneficiari circa 200.000 porzioni di cibo cotto e altre 11 tonnellate di alimenti. Il valore di queste donazioni in kind, secondo i parametri forniti dal Banco Alimentare, è di circa 400.000 euro.

Dal 2013 a oggi, il Programma ha consentito di recuperare cibo per un valore di oltre 1.350.000 euro. Il partenariato con il Banco Alimentare ha inoltre consentito di realizzare la colletta alimentare aziendale, che nel 2016 ha raccolto, grazie alla generosità dei dipendenti, oltre 4 tonnellate di prodotti alimentari, andati in beneficenza alle ONP già parte del Programma Mense Responsabili.

www.leonardocompany.com

PORSCHE CONSULTING / Per dare lo sprint al non profit

In occasione dei 10 anni di attività in Italia, Porsche Consulting ha deciso di sostenere Dynamo Camp, il primo Camp di Terapia Ricreativa in Italia appositamente strutturato per accogliere a titolo completamente gratuito bambini e ragazzi dai 6 ai 17 anni affetti da patologie gravi e croniche per periodi di vacanza e svago.

Nel 2016 infatti Porsche Consulting ha avviato un progetto di collaborazione con Pro Dynamo Srl, società commerciale che destina il 100% degli utili ai progetti sociali di Fondazione Dynamo tra cui Dynamo Camp. Porsche Consulting, ispirandosi al successo di casa Madre, aiuta le aziende

italiane a diventare delle "Porsche" del loro settore, e così ha voluto fare con Pro Dynamo: supportarla nel lancio dell'acqua a marchio Dynamo al fine di massimizzare i profitti derivanti dalla vendita del prodotto. Il team di esperti Porsche Consulting ha lavorato con Pro Dynamo nella definizione della strategia, del posizionamento e nella creazione di un piano commerciale coerente ed efficace.

La collaborazione continuerà nei prossimi anni al fine di garantire il successo della crescita e del consolidamento del business.

www.porsche-consulting.com

UBI / Social Bond, efficaci e misurabili

Il "Social Bond UBI Comunità" è un prestito obbligazionario emesso da UBI Banca che offre al sottoscrittore l'opportunità di ottenere un rendimento di mercato sull'investimento (allineato a quanto offerto dalla banca su investimenti analoghi) e nello stesso tempo di contribuire al sostegno di iniziative di rilevante valenza sociale promosse da Enti del Terzo settore. Gli Enti che possono beneficiarie dei Social Bond UBI Comunità devono essere realtà significative nei territori di riferimento, caratterizzate da buona capacità di mobilitazione degli stakeholder delle comunità locali, e devono distinguersi per efficienza gestionale e impatto sociale prodotto.

Nel 2016 sono stati collocati 10 Social Bond, per oltre 130 milioni di euro complessivi, a cui corrispondono

liberalità per 600.000 euro. Dal 2012, anno di lancio del primo Social Bond, ad agosto 2017, il Gruppo UBI ha collocato 85 emissioni, per oltre 913 milioni di euro, a cui corrispondono liberalità per oltre 4,4 milioni di euro, oltre alla messa a disposizione di plafond di finanziamenti per oltre 20,5 milioni di euro. Quasi 33 mila i clienti UBI che hanno sottoscritto questi prestiti obbligazionari "sociali".

Il Gruppo ha inoltre introdotto lo SROI quale strumento per la misurazione dell'impatto sociale dei progetti sostenuti. Nel 2013 i Social Bond UBI Comunità hanno ricevuto il Premio ABI per l'innovazione nei servizi bancari e il Premio Nazionale per l'Innovazione (categoria "Terziario - Innovazione nei Servizi Bancari"). www.ubibanca.com

4.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E COMPLESSITÀ

FIGURA 23

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

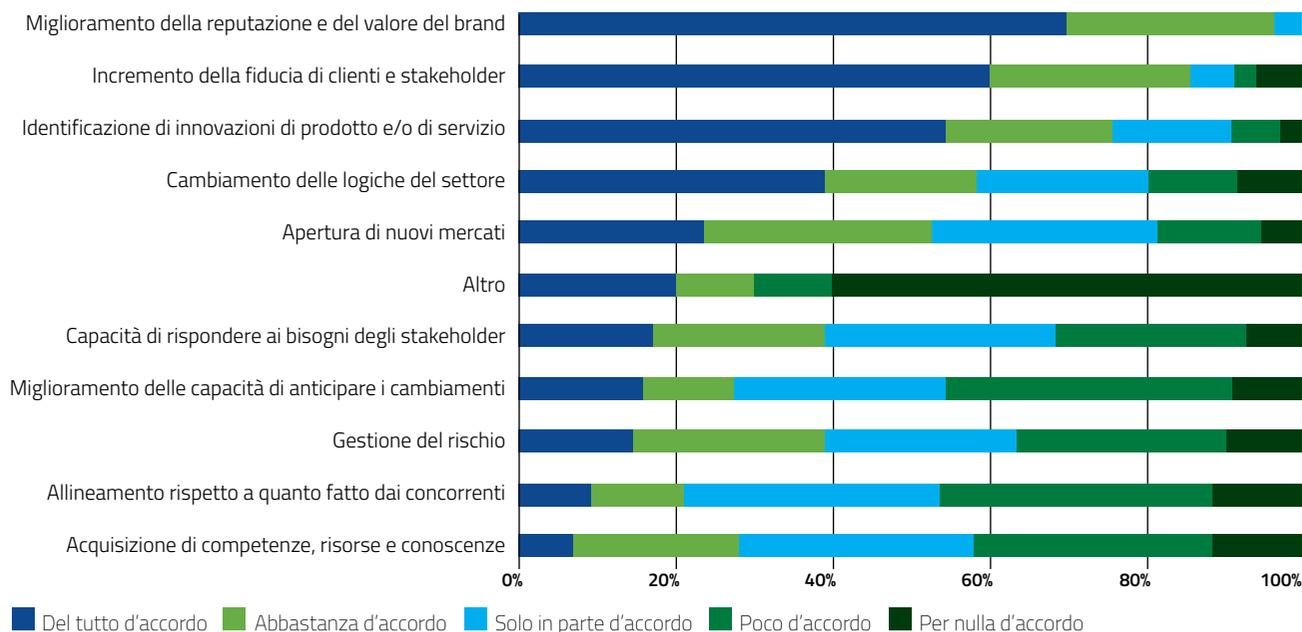
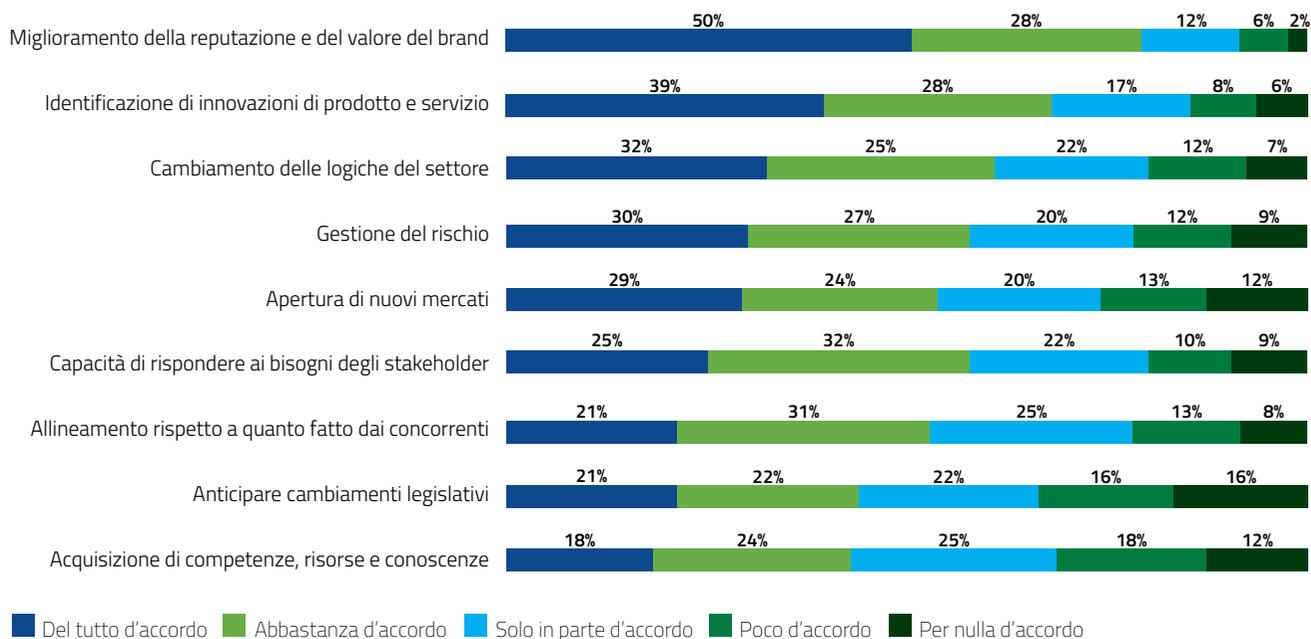


FIGURA 24

BENEFICI PERCEPITI / CONTESTO INTERNAZIONALE



Fonte: MIT 2014 survey Joining Forces: Collaboration and Leadership for Sustainability.

NOTA BENE: La comparazione dei dati italiani con l'indagine svolta dal MIT si riferisce unicamente ad alcuni aspetti, pertanto si possono riscontrare degli elementi differenti nelle opzioni di risposta.

4.3 GLI IMPATTI PERCEPITI

4.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E COMPLESSITÀ

In linea con quanto avviene a livello internazionale, la capacità di condividere gli obiettivi dei progetti con i destinatari delle erogazioni, la gestione strutturata e formale del processo di selezione dei destinatari e la partecipazione diretta alla realizzazione dei progetti supportati sono i principali fattori di successo nella gestione delle iniziative di filantropia corporate. Tali aspetti sono comunemente associati agli approcci strategici, denotando dunque un **disallineamento tra la prevalenza di modalità di intervento solidaristico e i processi di gestione** ritenuti fondamentali per il successo delle iniziative.

Per contro, la limitatezza delle risorse, il coinvolgimento poco pronunciato del top management team e la difficoltà a identificare opportunità di collaborazione rappresentano i principali ostacoli riscontrati dalle imprese del campione nell'avvio e nella successiva gestione delle relazioni con i destinatari delle erogazioni.

Tale aspetto impone una riflessione sulla rilevanza di formalizzare una struttura organizzativa ad hoc per la gestione del corporate giving, che possa fungere da punto di riferimento interno in grado di attribuire legittimità ai processi e da gatekeeper delle opportunità esterne ad avviare progetti di collaborazione.

4.3 GLI IMPATTI PERCEPITI

A conclusione dell'analisi descrittiva sugli approcci adottati nella gestione della filantropia corporate, è interessante accennare agli impatti percepiti (figg. 23 e 24).

Spicca la convergenza delle imprese nell'associare il corporate giving al miglioramento della reputazione e del valore del brand (giudizio medio di accordo pari a 4,13 su 5). Tale dato è in linea con quanto emerge in letteratura sui benefici economici della filantropia, soprattutto in relazione al miglioramento della **percezione dell'impresa quale partner affidabile e di valore con cui avviare o mantenere una relazione**. Non è un caso che l'incremento

■ FIGURA 25

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



della fiducia da parte degli stakeholder sia il secondo beneficio percepito per ordine di importanza (giudizio medio di accordo pari a 3,84 su 5), seguito dallo sviluppo dell'attitudine delle imprese a fornire risposte in linea con le aspettative del proprio contesto. In altre parole, **la filantropia corporate è il tramite attraverso il quale le imprese accumulano capitale sociale**, beneficiando del miglioramento della qualità delle relazioni con i propri stakeholder. Pur non condividendo approcci trasformativi nella gestione della filantropia, le imprese dichiarano di percepire benefici dalla capacità di incidere sulle logiche di settore creando benchmark e trend di ri-

EMERGE LA NECESSITÀ DI FORMALIZZARE UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AD HOC PER LA GESTIONE DEL CORPORATE GIVING

ferimento. Meno rilevanti i benefici legati alla condivisione e all'acquisizione di competenze reciproche, così come quelli che derivano dall'identificazione di possibili innovazioni di prodotto o servizio, ovvero nuovi spazi di mercato connotati socialmente.

Se a questi dati aggiungiamo la scarsa rilevanza dei benefici legati alla gestione del rischio, si ha conferma di come nel contesto italiano della filantropia corporate prevalgano ancora orientamenti solidaristici, e non sia ancora pienamente diffusa **l'attitudine a operare in contesti sociali attigui a quelli commerciali e ad essi complementari**. I dati relativi al contesto internazionale convergono sugli impatti positivi in termini di reputazione e valore del brand, ma si differenziano infatti per quel che riguarda le opportunità commerciali che possono scaturire da accordi di collaborazione e progetti sociali (MIT, 2015). È evidente dunque come gli impatti connessi alla gestione dei progetti di filantropia corporate siano strettamente legati agli approcci di gestione e agli obiettivi perseguiti dalle aziende.

Trend emergenti

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE



I dati emersi dalla ricerca sulle 52 aziende campione che hanno partecipato alla prima edizione del *Corporate Giving in Italy* indicano come la filantropia strategica in Italia stia crescendo mettendo a sistema tre elementi determinanti.

1. CAPACITÀ DI ENGAGEMENT. Senza dubbio, anche per ragioni storiche e culturali, la filantropia corporate riveste un ruolo rilevante nel contesto italiano. Ed è ormai evidente che il corporate giving abbia un significato più ampio rispetto alla semplice forma con cui si manifesta, ossia attraverso erogazioni in denaro o in beni e servizi. Si tratta infatti, in maniera sempre più netta, di un percorso attraverso il quale le imprese si aprono al dialogo e si pongono così, in modo più o meno esplicito e consapevole, come agenti del cambiamento all'interno dei territori e delle comunità di cui sono parte integrante. Sono due i segnali più forti di questa tendenza positiva in atto: le aspettative di crescita dell'impegno nel giving manifestate dalle imprese del campione e l'apparente irreversibilità

dei processi di corporate philanthropy, ormai slegati dai risultati economici di breve periodo maturati dalle aziende.

2. DESIDERIO DI SPERIMENTAZIONE. I risultati della ricerca mostrano una generale apertura alla sperimentazione di modelli, di iniziative e di percorsi. Il desiderio di innovazione emerge da diversi ambiti: nelle iniziative di filantropia internazionale, nella varietà dei progetti filantropici sviluppati, nelle tipologie di destinatari raggiunti e infine nell'eterogeneità delle iniziative di volontariato offerte ai propri dipendenti. Anche se, naturalmente, sono stati riscontrati ambiti di miglioramento e specificità legate al contesto territoriale di riferimento, i dati italiani risultano essere allineati alle tendenze prevalenti nel panorama internazionale, sia rispetto alla dimensione dei diversi ambiti di intervento, sia rispetto alla varietà dei trend in atto.

3. COERENZA NELL'AZIONE. La letteratura e la pratica manageriale in materia di integrazione delle responsabilità

sociali e ambientali nei processi di business e nelle relazioni con gli stakeholder confermano che, per ottenere i benefici sperati, le imprese devono gestire i processi con coerenza e allinearsi costantemente con le strategie corporate. In questo senso, gli impatti percepiti dalle imprese del campione sono strettamente connessi sia agli obiettivi di fondo che guidano i progetti filantropici che all'esistenza di condizioni facilitanti.

Per essere sostenibile nel lungo termine e contribuire alla creazione di valore condiviso, il corporate giving deve bilanciare costantemente gli interessi dell'impresa e l'interesse della società, generando valore condiviso. Per ottenere questi obiettivi è necessario che gli orientamenti prevalenti si muovano progressivamente e in modo deciso verso una visione più strategica della filantropia. La filantropia strategica è l'insieme di processi e pratiche che, combinando le competenze distintive dell'impresa con i bisogni e le richieste provenienti dalla società, consente di apportare benefici concreti e misurabili per il business e

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE



ottenere simultaneamente un impatto sociale positivo ed esplicito per i destinatari. Gestire la filantropia corporate in chiave strategica necessita di:

- **Orientamento esterno.** Capacità di comprensione delle dinamiche sociali in atto nel proprio contesto di riferimento e di ascolto delle richieste provenienti dagli stakeholder.
- **Allineamento interno.** Capacità di fare leva sulle conoscenze e competenze cui la distintività dell'impresa è legata.

Il verificarsi di queste due condizioni fornisce alle imprese nuove opportunità di rafforzare la propria identità, di incrementare l'attrattività agli occhi dei diversi stakeholder, e infine di identificare opportunità di crescita e competitività sperimentando l'applicazione delle proprie competenze in contesti differenti. In aggiunta all'adozione di un orientamento strategico, esistono altre le leve su cui agire affinché queste iniziative siano in grado di ottenere i benefici attesi¹⁴:

- **Commitment.** La sostenibilità e il

successo dei programmi di filantropia strategica sono legati al sostegno e alla partecipazione attiva da parte della leadership aziendale, per integrare l'attitudine alla creazione di valore sociale nei valori fondanti dell'impresa e mobilitare la partecipazione dell'intera organizzazione. Nel campione italiano, il dato di partecipazione dei dipendenti alle iniziative di volontariato è incoraggiante, ma la percezione che il giving non sia tra le priorità del management potrebbe rappresentare una barriera allo sviluppo.

- **Pianificazione e implementazione.** La filantropia strategica deve essere pianificata e implementata al pari di qualsiasi altro processo aziendale che abbia un impatto sulla competitività e sul posizionamento strategico delle imprese. L'adozione di approcci strategici alla filantropia richiede la definizione di specifiche politiche di investimento e criteri di selezione, così come di rigore nella gestione del proces-

so, dalle fasi di due diligence dei progetti, al monitoraggio, fino alle strategie di uscita dalla relazione. Per rendere "professionale" la filantropia è necessaria la presenza organizzativa di una divisione specializzata nei processi di social engagement o più in generale di responsabilità sociale d'impresa. Per le imprese del campione italiano, il numero medio di dipendenti a tempo pieno dedicati alla gestione di contributi e donazioni, alle relazioni con le organizzazioni non profit, al volontariato aziendale all'interno dei diversi dipartimenti è pari in media a 3,5 unità. Il campione statunitense analizzato da CECP mostra un dato medio compreso tra 8 e 19 unità, e un trend in crescita sia rispetto al numero di dipendenti che alle ore dedicate alla gestione dei progetti filantropici.

- **Valutazione degli impatti.** Specificare obiettivi dettagliati e linee guida per la gestione dei processi filantropici pone le basi per una corretta integrazione strategica e un successivo monitoraggio dei risultati ottenuti, sia per i destinatari delle erogazioni che in termini di benefici per le imprese. La relativa novità che caratterizza gli approcci alla valutazione degli impatti sociali giustifica la diffusione ancora limitata di strumenti ad hoc, come il calcolo del ritorno sociale degli investimenti¹⁵. CECP riporta che nel 2015, il 79% delle imprese del campione Usa si era dotato di sistemi di indicatori funzionali alla misurazione quantitativa dei cambiamenti generati (outcome). I dati italiani rilevano come il 33% del campione abbia una rilevante esperienza nella gestione dei processi di misurazione dei progetti filantropici, il 26% un livello medio di esperienza e il 41% un livello di esperienza basso. La misurazione dei ritorni sociali dell'investimento è nota al 44% del campione e il livello di applicazio-

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

ne degli strumenti di misurazione è ancora limitato alla descrizione delle attività svolte e degli output prodotti (per esempio, il numero di beneficiari raggiunti o il numero di ore di servizio erogate).

- **Apertura al dialogo e comprensione reciproca.** Perché i progetti rispondano alle esigenze dell'impresa e degli stakeholder è fondamentale che le parti in gioco dialoghino, migliorando la comprensione reciproca e creando un linguaggio comune. Il 48% delle imprese del campione italiano considera i progetti di erogazione filantropica come "progetti di collaborazione". Per contro, l'assenza di opportunità di collaborazione è stata indicata

come una delle barriere più rilevanti rispetto alla capacità di gestire adeguatamente tali progetti. È dunque necessario approfondire le condizioni che favoriscono o ostacolano processi di ingaggio efficaci.

- **Processi congiunti.** Un approccio strategico è per definizione un approccio orientato al lungo termine, non può esaurirsi in un impegno-spot. Soprattutto nei Paesi di matrice anglosassone, le iniziative di filantropia strategica si stanno indirizzando verso attività di lobby finalizzata al cambiamento di politiche sociali o alla mobilitazione di risorse in favore di specifiche iniziative. In altri casi, la pura attività erogativa viene completata con il supporto al

lancio di iniziative commerciali che hanno la filantropia stessa quale obiettivo ultimo. Non è infrequente, infine, che alle attività tradizionali di apporto di risorse monetarie e non i nuovi filantropi associno tentativi di instillare una cultura orientata all'apprendimento e al miglioramento continuo, sia nelle proprie organizzazioni che all'interno dei progetti supportati. Nel contesto italiano, l'intento prettamente solidaristico determina un limitato ricorso sia all'instaurazione di processi di apprendimento congiunto e di trasferimento di competenze, sia all'offerta di supporto specifico nella gestione, nel monitoraggio e nella valutazione dei progetti supportati.

NOTE E RIFERIMENTI

1. Il concetto di creazione di valore condiviso si riferisce all'articolo di Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value*. Harvard business review, 89(1/2), 62-77.
2. Tratto da Newman Paul (2006), Prefazione al testo Perrini, F. (Ed.). (2007). *Social entrepreneurship: imprese innovative per il cambiamento sociale*. Egea.
3. Per un'analisi della letteratura sull'impatto della filantropia corporate sulla reputazione e la performance d'impresa si veda: Brammer, S., & Millington, A. (2005). *Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis*. Journal of business ethics, 61(1), 29-44.
4. Dati Nielsen (2015), *The sustainability imperative: New insights on consumer expectations*, Nielsen.
5. Nel testo si farà riferimento alle ultime evidenze empiriche emerse dagli studi *Giving in Numbers 2016 Edition* e *CECP Trends: First Look at Giving in Numbers Results 2017*, su campioni statunitensi di imprese attive nella filantropia corporate.
6. Si fa riferimento al Decreto Ministeriale 8 aprile 2005, Ministero dello Sviluppo Economico.
7. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
8. Il valore equo è 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 al valore di mercato, definito come il prezzo che i clienti diretti sarebbero disposti a pagare per acquisire il prodotto, in condizione di normalità.
9. <http://data.foundationcenter.org>
10. I settori di intervento fanno riferimento alle categorie indicati dall'ultimo *Censimento delle Istituzioni Non Profit* effettuato dall'ISTAT (2014).
11. Definizione tratta da Fondazione Sodalitas, 2013, *Volontariato d'impresa: una guida pratica per la collaborazione tra profit e nonprofit*, edizione Sodalitas;
12. Deloitte, (2017), *Deloitte Volunteerism Survey*.
13. Si faccia ad esempio riferimento a Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage*. Harvard business review, 84(12), 78-92.
14. Per un approfondimento sulle dinamiche in atto nell'ambito dell'investimento a favore di iniziative imprenditoriali sociali si veda Perrini, F. & Vurro, C. (2010), *Social Venture Capital & Venture Philanthropy Modelli e processi d'investimento nell'innovazione sociale*. Egea
15. Per un approfondimento sulla misurazione del valore sociale si veda Vurro, C., & Perrini, F. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: Approcci e strumenti applicativi*. Egea.

NOTE

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

NOTE

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

NOTE

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

LE AZIENDE COINVOLTE

AON

A2A

ABERDEEN ASSET MANAGEMENT

ALLIANZ

ARVAL

BANCO BPM

BARCLAYS

BASICNET

BOSTON SCIENTIFIC

BMW

BUZZI UNICEM

CIR GROUP

DISCOVERY ITALIA

DOMPÉ

DORCHESTER COLLECTION

ELI LILLY

ENEL

ERG

EULER HERMES

SALVATORE FERRAGAMO

FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

GE OIL & GAS

GRUPPO MEDIOLANUM

GRUPPO TREVIGI

IKEA

INTEK GROUP

INTESA SANPAOLO

INVITALIA

IREN

LEONARDO

J&J FONDAZIONE

MEDTRONIC

NATIXIS

NOVARTIS

PAYPAL

PHILIP MORRIS

PIRELLI

PORSCHE CONSULTING

PPG

PWC

QUIXA

ROYAL BANK OF SCOTLAND

RUFFINO

SACE

SALINI IMPREGILO

SAP

SNAM

TERNA

UBI BANCA

UBS

VODAFONE

Chi siamo

Dynamo Academy Impresa Sociale dal 2010 propone alle aziende un approccio personalizzato alla Corporate Philanthropy, attraverso programmi di formazione e consulenza avanzata sui temi relativi all'ambito Business For The Common Good, nel contesto speciale del Campus di Limestre. Dynamo Academy dal 2016 è l'unica Local Authority italiana di CECP (Committee Encouraging Corporate Philanthropy).



100
CLIENTI



473
PROGETTI



40
FORMAT



25.215
PRESENZE

Fonte: dati interni, dal 2011

Dynamo Academy

CORPORATE ENGAGEMENT

Dynamo Academy propone progetti alle aziende ispirati al modello della Terapia Ricreativa, la base teorico-operativa usata dallo staff Dynamo nelle attività svolte con i bambini ospiti di Dynamo Camp.

I percorsi di engagement sono strutturati attraverso quattro macroaree: attività sportive, performing arts (circo, musical, produzione video, arti pittoriche), volontariato aziendale, attività outdoor.

FORMAZIONE

Dynamo Academy propone pacchetti formativi ad hoc e corsi strutturati sui temi della filantropia d'impresa e del terzo settore.

La novità del 2018 è la collaborazione con la Fondazione Adriano Olivetti per un corso di alta formazione che si svilupperà su 10 giorni, con moduli sia a Ivrea che a Limestre.

CONSULENZA

Dynamo Academy offre alle aziende consulenza per le tematiche di filantropia aziendale, grazie all'esperienza internazionale di CECP e ai dati della ricerca *Corporate Giving In Italy*, sviluppata in collaborazione con SDA Bocconi.

Alcune delle tematiche di consulenza sono: gestione e valutazione delle donazioni aziendali, engagement e comunicazione interna, strutturazione organizzativa dell'area dedicata alla filantropia.

Il Campus. Il cuore di Dynamo Academy è il Campus Dynamo, immerso tra le colline toscane, a Limestre, in provincia di Pistoia. La location è inserita in un'oasi naturalistica di oltre 900 ettari affiliata WWF. Gli edifici del Campus sono stati ricavati da un'opera di recupero industriale: sostenibilità, rispetto reciproco e dell'ambiente rappresentano valori fondamentali per garantire la conservazione, la condivisione e l'utilizzo degli spazi del Camp.

La Conferenza Business For The Common Good. In programma il 17 e 18 giugno 2018, è la terza edizione della Conferenza riservata ai vertici aziendali italiani, con l'obiettivo di creare la condizione ideale per generare networking e confronti sulle strategie d'Impresa, e impattare sul bene comune in Italia. La partecipazione è su invito e riservata a Presidenti, CEO e responsabili dell'area Corporate Giving e CSR di grandi e medie aziende. In accordo a quanto stabilito da CECP, è richiesta la presenza del Direttivo.

Ringraziamenti

Dynamo Academy e SDA Bocconi vogliono ringraziare le 52 aziende che hanno deciso di partecipare alla prima edizione della ricerca *Corporate Giving in Italy 2017*.

Un ringraziamento va alla Newman's Own Foundation, che da anni investe in Dynamo Academy per dare sempre il proprio meglio per la filantropia e lo sviluppo del Bene Comune. La struttura della ricerca e il modello operativo sono frutto di una collaborazione con CECP che, in quanto partner, è stato fondamentale nello sviluppo del progetto.

Per l'edizione 2017 della ricerca *Corporate Giving in Italy* si ringraziano: Clodia Vurro, Francesco Perrini e Mattia Pianorsi, oltre al Team di SDA Bocconi; Serena Porcari, Roberta Mottino, Marisa Mandracchia, Francesca Maggioni ed Elisa Bottio per Dynamo Academy; un ringraziamento anche a tutto il Team Dynamo per il supporto. Si ringrazia inoltre il team di SM DESIGN per l'ideazione grafica e l'editing del volume.



Stampato presso Str Press Srl
Via Carpi, 19 - 00071 - Pomezia (RM)

La pubblicazione del presente volume è stata resa possibile grazie al contributo di



Dynamo Academy

Via Ximenes 662 - loc. Limestre, San Marcello Pistoiese (PT)

+39 0573 621785

Foro Buonaparte, 54 - Milano

info@dynamoacademy.org - www.dynamoacademy.org