

# TERZO SETTORE E MONDO CORPORATE

Conoscersi per collaborare meglio

WORKING PAPER 9 • LUGLIO 2022



FONDAZIONE  
ITALIA SOCIALE

MEDIA FRIENDS  
O N L U S



## Abstract

Il Terzo settore in Italia negli ultimi venti anni ha registrato una crescita esponenziale in termini di valore complessivo, risorse umane e numerosità di enti. Questo sviluppo è stato fondamentale a fronte dell'aumento dei bisogni e delle emergenze sociali, a cui il bilancio pubblico da tempo non è più in grado di far fronte da solo. In questo contesto, le donazioni private sono diventate una risorsa sempre più fondamentale, ma in Italia, se il sostegno dei privati cittadini è già considerevole, quello delle aziende ha invece ampi margini di crescita. In questo working paper, Fondazione Italia Sociale vuole indagare tramite una doppia indagine qualitativa quale è lo stato dell'arte nel rapporto tra enti di Terzo settore e mondo corporate per far emergere i rispettivi punti di vista e comprendere le reciproche percezioni e criticità. L'obiettivo è contribuire a una maggiore conoscenza reciproca, premessa fondamentale per costruire fiducia e collaborazione.

## Fondazione Italia Sociale

Fondazione Italia Sociale è una fondazione di diritto privato, costituita con la legge di riforma del Terzo settore (legge 106/2016) e vigilata dal Ministero del Lavoro.

È nata per dare valore alla responsabilità civica e favorire lo sviluppo del Terzo settore in Italia, raccogliendo risorse da destinare a progetti nazionali, di interesse sociale e pubblico, in grado di generare sviluppo economico e sociale ed aumento dell'occupazione.

Fondazione Italia Sociale promuove la conoscenza e l'educazione al civismo, tramite lo studio della filantropia e del Terzo settore e le diverse attività dell'iniziativa beCIVIC.

[www.fondazioneitaliasociale.org](http://www.fondazioneitaliasociale.org)

## Mediafriends

Mediafriends è un'associazione costituita dalle società R.T.I. S.p.A., Mondadori S.p.A. e Medusa Film S.p.A. per svolgere attività di ideazione, progettazione, realizzazione e promozione di eventi, in special modo televisivi, finalizzati alla raccolta di risorse da destinare alla beneficenza ed al finanziamento di progetti mirati nei seguenti settori: assistenza sociale, sanitaria e socio-sanitaria; beneficenza; istruzione e formazione; tutela, promozione e valorizzazione della cultura, dell'arte e delle cose d'interesse artistico e storico; tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente; cooperazione internazionale.

[www.mediafriends.it](http://www.mediafriends.it)

## Autori

Il documento è stato redatto da: Gianluca Salvatori, Francesco Scarpato, Alessia Schiavone.

## Ringraziamenti

Si ringrazia Dynamo Academy Impresa Sociale per la collaborazione.

Si ringraziano inoltre tutti gli enti di Terzo settore e le aziende che partecipando all'indagine hanno reso possibile questo lavoro.



# INDICE

KEY FINDINGS

INTRODUZIONE

## **1 I numeri del corporate giving in Italia** 9

---

## **2 Il rapporto tra Terzo settore e aziende: l'indagine FIS** 13

---

2.1 Nota metodologica 14

2.2 Ruoli, contatti e fidelizzazione 16

2.3 Modalità principali di sostegno 19

2.4 Ostacoli al corporate fundraising 22

2.5 Criteri di selezione e richieste delle aziende 23

2.6 Criticità e opportunità reciproche 27

## **3 Le voci degli intervistati** 31

---

3.1 La parola delle aziende 32

3.2 La parola degli enti del Terzo settore 34

## **Conclusioni** 37

---

## Key findings

**1. Corporate fundraising, una strategia ormai diffusa, ma che non si improvvisa.** L'85% degli enti del Terzo settore (ETS) intervistati lo pratica, percentuale che sale al 95% se si considerano coloro che lo hanno sperimentato in passato ma senza i risultati sperati.

**2. I ruoli e le funzioni specifiche sono in crescita** sia lato aziende che lato enti del Terzo settore. L'area sustainability delle imprese e l'area fundraising degli ETS si stanno affermando come quelle deputate a questo rapporto. Tuttavia le relazioni non istituzionalizzate e quelle gestite direttamente dalle aree direttive hanno ancora un peso notevole e nel 65% dei casi la conoscenza personale è ancora la modalità di contatto principale.

**3. Le fondazioni di impresa, un ulteriore passo verso una collaborazione più stretta e focalizzata.** Il 40% delle aziende intervistate ne ha una. Per oltre la metà degli ETS, rappresentano l'occasione di avere contatti più facili e interlocutori più disponibili.

**4. Modalità principali di sostegno.** I contributi in denaro su progetti specifici (61%) sono il principale strumento con cui le aziende sostengono il Terzo settore. Un ETS su tre (31%) inoltre riceve contributi non vincolati a progetti, preziosi per la loro programmazione e segnale di fiducia delle aziende.

**5. Le aziende selezionano gli enti del Terzo settore alternando criteri oggettivi e conoscenze.** Il primo criterio è l'accountability intesa come impegno alla trasparenza e rendicontazione. Più della metà si affida a conoscenze dirette, ma tiene anche in forte considerazione la capacità di misurare l'impatto (47%). Gli ETS sono consapevoli di queste modalità, ma lamentano la mancanza di una strategia di medio-lungo periodo nei sostegni.

**6. Nella fase di richieste post donazione, le aziende sono molto meno esigenti.** La maggior parte chiede soprattutto attestazioni per la deducibilità fiscale (58%) e una lettera di ringraziamenti (53%), meno della metà la rendicontazione delle spese (47%). Tali richieste non preoccupano gli ETS, le uniche difficoltà sono legate all'individuazione di indicatori di performance che non sempre sono applicabili ai progetti sostenuti.

**7. Il volontariato aziendale, servizio per le aziende che dà reciproci benefici.** Utile strumento di engagement e team building per i dipendenti, meno utile come beneficio diretto per gli enti del Terzo settore. Ma le opportunità indirette che può generare sono preziose in termini di contatti, raccolta fondi e coinvolgimento di volontari sul lungo periodo. Il 64% lo prevede e solo il 15% lo vincola a una contestuale donazione in denaro.

**8. Le principali criticità: ancora scarsa managerialità da un lato e difficoltà ad avere contatti diretti e collaborazioni strategiche dall'altro.** Le aziende lamentano mancanza di un approccio manageriale, debolezza comunicativa e scarsa capacità di fare rete. Gli ETS, di contro, individuano le principali criticità nelle donazioni di importo ridotto, nelle collaborazioni di breve respiro e in contatti sempre difficoltosi.

**9. Vantaggi e opportunità per entrambi gli attori.** Territorialità e conoscenza dei bisogni, fidelizzazione dei dipendenti e crescita reputazionale sono i principali driver lato aziende. Per gli enti del Terzo settore, oltre al sostegno economico, il principale valore aggiunto consiste nella possibilità di conoscere e farsi conoscere dal profit e nell'opportunità di sperimentare approcci innovativi.

## Introduzione

Il Terzo settore in Italia negli ultimi venti anni ha registrato una crescita esponenziale in termini di valore complessivo (oltre €70 miliardi di fatturato), risorse umane (861.919 dipendenti) e numerosità di enti (362.634), rispondendo meglio di altri settori alle crisi finanziarie e pandemiche del 2008 e del 2020.

Questo sviluppo è stato fondamentale per rispondere all'aumento dei bisogni e delle emergenze sociali a cui il bilancio pubblico da tempo non è più in grado di far fronte da solo. Con uno Stato che arretra nel sostegno al *non profit*, €1,8 miliardi in meno dal 2011 al 2015<sup>1</sup>, le donazioni private diventano quindi fondamentali per il sostentamento e lo sviluppo delle organizzazioni. In questo contesto, se la raccolta fondi verso privati cittadini porta già risultati consistenti a livello aggregato, il *corporate fundraising* in Italia sembra avere ampi margini di miglioramento se paragonato ad altri paesi come Regno Unito, Germania e Francia.

Parallelamente, dal lato del mondo imprenditoriale, i temi della sostenibilità e dei parametri ESG sono sempre più centrali nelle strategie aziendali, sia per la consapevolezza dell'impatto sociale e ambientale che le aziende possono giocare, sia per il ritorno di reputazione su consumatori e investitori. Le aziende che rendicontano su aspetti ambientali, sociali e di buon governo vengono infatti ampiamente apprezzate dalla comunità finanziaria, che tiene sempre più conto delle informazioni non strettamente finanziarie per effettuare le proprie scelte di investimento.

La spinta a un approccio maggiormente sostenibile è stata inoltre incoraggiata dall'Unione Europea che nel 2014 ha emesso la *Direttiva n.95*, recepita poi in Italia dal *D.lgs. n. 254 del 30 Dicembre 2016*, e il *Regolamento delegato 2021/2178* per indurre sempre più aziende a rendicontare i risultati non finanziari e contribuire a diffondere queste pratiche anche tra le realtà che per legge non sarebbero tenute a farlo.

Il processo è quindi in atto e orientato a una crescita costante, ma in generale è evidente che se sul lato ambientale (E) e di governance (G) le aziende hanno molto chiari gli interventi che dovrebbero mettere in atto, sul lato sociale (S) sono per lo più focalizzate sul benessere dei propri dipendenti e il rispetto dei diritti civili nella propria filiera produttiva. Due aspetti fondamentali ma non sufficienti. La collaborazione con il Terzo settore infatti permette alle aziende di fare un passaggio ulteriore di crescita del proprio ruolo: ovvero esercitare un impatto significativo sul bene comune e sul benessere delle comunità in cui operano.

Fondazione Italia Sociale ha quindi voluto indagare **lo stato dell'arte delle collaborazioni tra profit e non profit**, cercando di mettere in risalto percezioni, pareri, criticità e opportunità di entrambi i mondi. L'assunto di fondo che ha guidato il lavoro è che per collaborare proficuamente è fondamentale la fiducia e per fidarsi è necessaria una conoscenza che vada oltre le rispettive strategie di marketing e raccolta fondi.

---

<sup>1</sup> Istat, Censimento permanente delle istituzioni non profit.

## *La struttura del documento*

Il **primo capitolo** presenta una sintesi dei risultati più importanti del report *Corporate Giving in Italy 2021* promossa da Dynamo Academy con la collaborazione scientifica del *Sustainability Lab* di SDA Bocconi che permette di dare un quadro più quantitativo al *corporate fundraising* in Italia.

Il **secondo capitolo** presenta i risultati emersi dalla doppia indagine qualitativa condotta da Fondazione Italia Sociale e rappresenta il contenuto centrale del documento.

Il **terzo capitolo** raccoglie le riflessioni e i commenti più significativi delle aziende e degli enti del Terzo settore intervistati sul rapporto tra *profit* e *non profit*.

Infine il **quarto capitolo** riepiloga i principali risultati, proponendo una interpretazione che mette a confronto i rispettivi punti di vista e propone degli spunti di riflessione.







2. A conferma dell'eccezionale sforzo profuso nel primo anno della pandemia, per l'anno 2021 l'ammontare destinato al giving è previsto in diminuzione.
3. Anche i settori di intervento cui le imprese hanno indirizzato i propri investimenti filantropici hanno risentito della crisi pandemica e sono cambiati nel 2020 rispetto agli anni precedenti.
4. Cresce l'attenzione al volontariato aziendale come strumento per combinare la risposta ai bisogni sociali con l'engagement dei dipendenti.
5. Le aziende italiane considerano la filantropia parte di un più ampio disegno di impatto sociale e ambientale all'interno del contesto entro cui operano, in allineamento con le priorità di business.
6. Si conferma la ricerca di coerenza con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Nell'edizione 2021 dell'indagine, sono state coinvolte 116 imprese con un fatturato aggregato di €304 miliardi (dato 2020), per una quota rappresentata del PIL italiano pari al 17%. Il 72% del campione è rappresentato da imprese aventi la propria sede legale in Italia. Il restante 28% si riferisce a filiali italiane di gruppi internazionali, con personalità giuridica in Italia.

Nel confronto tra il 2019 e il 2020 il valore complessivo delle donazioni delle aziende analizzate a favore di organizzazioni non profit è cresciuto enormemente. Questa crescita è dovuta soprattutto all'emergenza pandemica da Covid-19 e di conseguenza le donazioni si sono concentrate su un numero minore sia di organizzazioni sia di cause da sostenere. Se nel 2019 infatti, in continuità con gli anni precedenti,

gli ambiti maggiormente sostenuti erano quelli della cultura e delle attività ricreative seguiti a stretto giro dall'assistenza sociale, nel 2020 le erogazioni sono state destinate per il 19% a settori legati all'emergenza e per il 17,6% a organizzazioni attive nel campo della sanità e della salute pubblica.

Interessante anche l'approfondimento sulla filantropia internazionale: nel 2019, il 34% delle aziende ha destinato infatti almeno una parte del proprio budget oltre confine, e questo dato, abbastanza sorprendentemente vista la crisi pandemica, è addirittura cresciuto nel 2020, attestandosi al 35,4%. Rimane tuttavia che per più del 75% delle aziende intervistate la quota di fondi destinata all'estero non supera il 20%, a conferma della tendenza generale a erogare primariamente nei territori in cui le aziende operano e secondariamente nei paesi con cui intrattengono i maggiori rapporti commerciali.

In termini puramente economici il valore complessivo delle donazioni delle aziende analizzate a favore di organizzazioni *non profit* è quindi cresciuto da €170,1 milioni nell'anno fiscale 2019 fino a €567,1 milioni nell'anno fiscale 2020 per un valore mediano delle erogazioni pari a circa €510.000. In questa quantificazione sono inclusi il valore totale delle erogazioni liberali in denaro e in beni o servizi, elargiti direttamente e/o per il tramite di una fondazione d'impresa, laddove presente.

Il *giving* aggregato in media ha rappresentato lo 0,2% del fatturato nel 2019 e lo 0,1% nel 2020.

Le aziende intervistate non si sono però comportate

tutte allo stesso modo e le donazioni provengono per la maggior parte da una minoranza di aziende *top giver*, dimostrando un'elevata concentrazione del fenomeno erogativo. I dati rilevati nell'indagine Dynamo mostrano, infatti, che il top 25% del campione ha erogato l'88% del totale delle erogazioni e il valore mediano delle loro donazioni nel 2020 è stato pari a €5,6 milioni, 11 volte maggiore del valore mediano calcolato su tutto il campione.

A yellow dot is positioned at the top left of the page. A vertical yellow line descends from this dot, and a horizontal yellow line extends from the bottom of the vertical line to the right, ending just before the page number.

# **Il rapporto tra Terzo settore e aziende: l'indagine FIS**

**2**

## 2. Il rapporto tra Terzo settore e aziende: l'indagine FIS

### 2.1 Nota metodologica

Con l'obiettivo di indagare e comprendere la relazione tra enti del Terzo settore e aziende profit<sup>3</sup>, Fondazione Italia Sociale (FIS) ha condotto una doppia indagine di tipo qualitativo rivolta a entrambi i soggetti. Sono stati realizzati due questionari dedicati, con alcune domande specifiche per il target aziende e il target ETS, e altre domande speculari che hanno permesso un confronto sullo stesso argomento ma dalle due prospettive. In entrambi i casi i dati raccolti sono stati trattati in maniera anonima e aggregata.

**Con le aziende** sono state organizzate interviste personalizzate che, attraverso un confronto più ampio e generale, avevano l'obiettivo di indagare il rapporto con il Terzo settore e le strategie filantropiche messe in atto. Tra il mese di luglio e il mese di dicembre 2021 sono state intervistate **30 medie e grandi aziende**, particolarmente sensibili al rapporto con gli ETS e operanti principalmente nei settori bancari, assicurativi, legali, automobilistici ed energetici. Nello specifico i temi affrontati hanno riguardato: le caratteristiche e le modalità operative che le imprese privilegiano nella collaborazione con il non profit, i principali strumenti di sostegno, i criteri di selezione delle cause e delle organizzazioni da sostenere e le principali criticità e punti di forza che le imprese riscontrano nelle partnership con il Terzo settore.

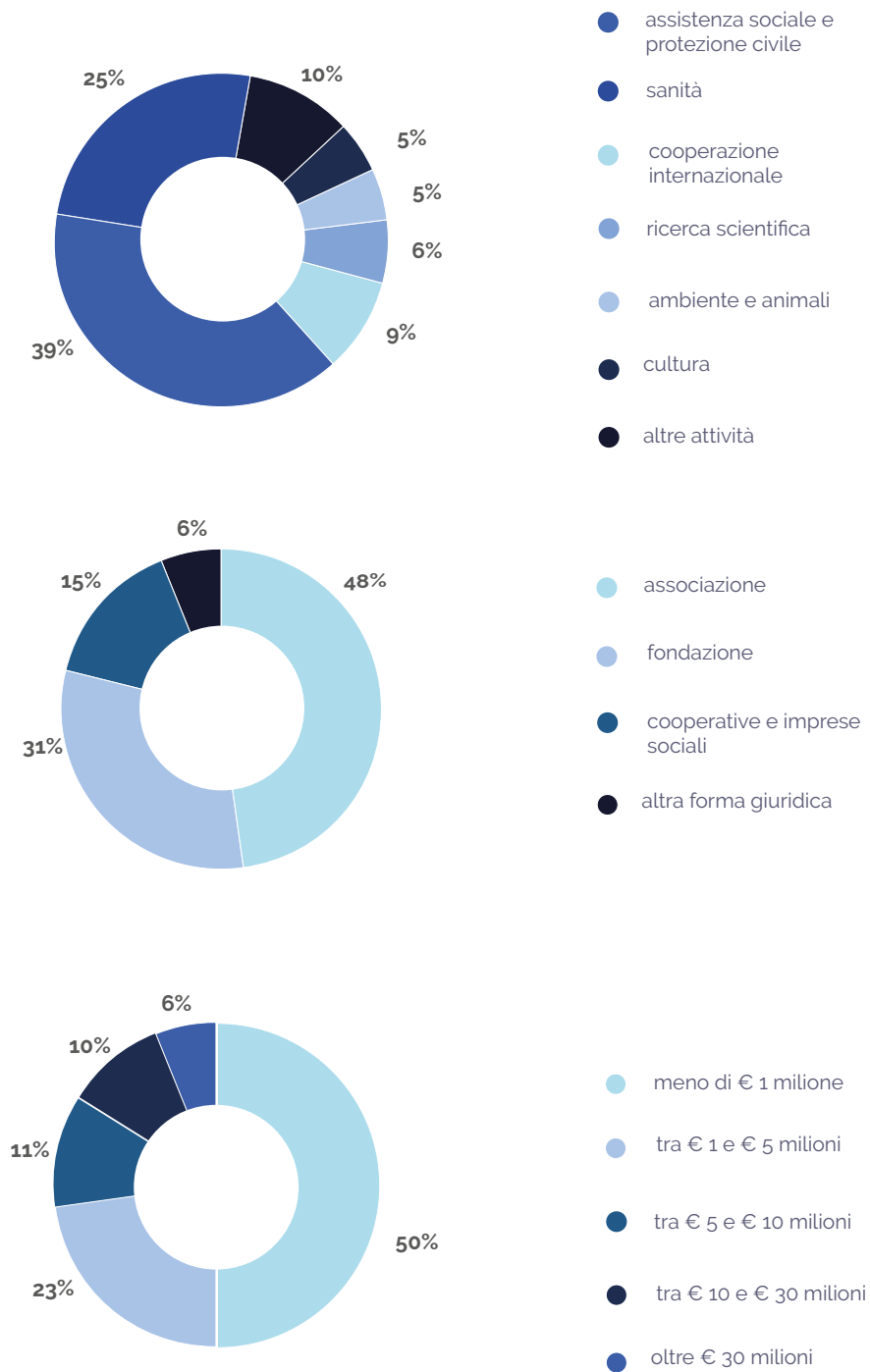
**Con gli enti del Terzo settore** si è proceduto con una *survey*, somministrata tramite modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) e **diffusa dall'1/07/2021 al 30/09/2021**. Il questionario, composto da 15 domande, ha approfondito il punto di vista degli enti del Terzo settore in relazione alle principali strategie di *corporate fundraising*, ai sostegni preferiti oltre al contributo economico, alla percezione del volontariato di impresa e ai vantaggi e difficoltà riscontrati nel rapporto con le aziende.

Sono stati raggiunti **62 enti non profit**, molto eterogenei per forma giuridica, ambito di attività e dimensione economica. **Il 48% del campione è composto da associazioni, il 31% da fondazioni**, il 15% da cooperative sociali e imprese sociali e il restante 6% da enti con altra forma giuridica. Le aree di intervento maggiormente rappresentate sono **assistenza sociale e protezione civile (39%), sanità (26%)** e cooperazione internazionale (9%). Per quanto riguarda invece la dimensione economica, la metà dei rispondenti ha entrate sotto € 1 milione, il 23% tra €1 e €5 milioni, l'11% tra €5 e €10 milioni, il 10% tra €10 e €30 milioni e il 6% registra proventi annuali superiori a €30 milioni.

<sup>3</sup>Rientrano nella definizione di aziende profit: grandi aziende nazionali, aziende multinazionali, piccole e medie imprese, banche, studi professionali, società di consulenza internazionali e tutte le relative fondazioni di impresa.

figura 1

Composizione del campione organizzazioni non profit



## 2.2 Ruoli, contatti e fidelizzazione

Il *corporate fundraising* è ormai una pratica diffusa nella maggior parte degli enti del Terzo settore: l'85% delle organizzazioni intervistate ha infatti dichiarato di praticarlo, percentuale che sale al 95% se si considerano anche coloro che lo hanno sperimentato in passato ma che ora non lo praticano più per gli scarsi risultati ottenuti.

**85% delle organizzazioni *non profit* fa corporate fundraising**

Al contempo però, la raccolta fondi da aziende richiede una strutturazione e delle professionalità che non sempre sono presenti all'interno degli ETS: il 21% dei rispondenti non ha infatti una funzione specifica a loro dedicata. Tuttavia, in quasi la metà degli enti (49%) le figure incaricate appartengono all'area generale di *fundraising*. Tra queste il 43% ha anche una funzione specializzata di corporate fundraising. Resta invece un 21% di rispondenti che lascia alla direzione e al consiglio direttivo la gestione dei rapporti con le aziende.

**Anche dal lato delle aziende** l'individuazione dei referenti e delle aree dedicate ai rapporti con le organizzazioni del Terzo settore risulta eterogenea. Oltre la metà delle imprese intervistate (53%) non ha un'unica funzione incaricata; c'è una **prevalenza dell'area Sustainability/ESG/CSR**, ma ricorre spesso

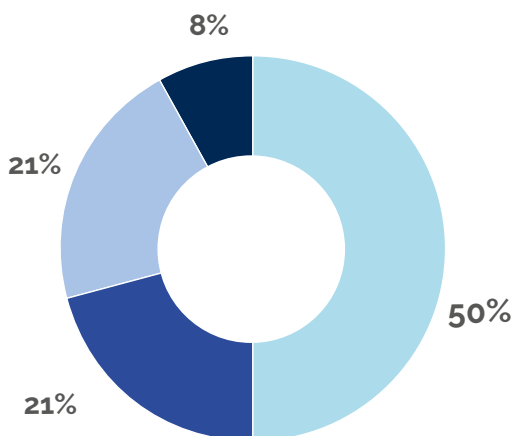
anche l'area Comunicazione e l'area Relazioni esterne, così come frequentemente i rapporti sono ancora gestiti più direttamente dalla Direzione generale o dal Consiglio di Amministrazione. Quando presente, inoltre, la **fondazione corporate** ha un ruolo predominante nella relazione con gli enti del Terzo settore (*box 1*).

Più funzioni e rapporti trasversali se da un lato possono garantire sinergie all'interno dell'azienda stessa, dall'altro rischiano di generare confusione negli enti *non profit* su quali siano i canali e gli interlocutori cui rivolgersi. Non è un caso che la **principale modalità di contatto** utilizzata per raggiungere le aziende sia ancora la **conoscenza diretta** (65%), mentre l'utilizzo dei canali ufficiali è la seconda opzione (44%): segnale di un rapporto non ancora istituzionalizzato in cui i rapporti personali giocano un ruolo predominante.

È inoltre da evidenziare come nel **32%** dei casi **siano proprio le aziende a rivolgersi per prime agli ETS** per attivare collaborazioni o partnership. I contatti quindi non sono unidirezionali e, infatti, quasi il 70% degli ETS ha sperimentato nella propria storia dei casi in cui è stata l'azienda ad essere proattiva nel proporre iniziative e progetti da realizzare a fronte di un contributo.



**figura 2** Funzione incaricata dei rapporti con le aziende



quasi un quarto ha un'area specifica di corporate fundraising

- funzione di fundraising
- nessuna funzione incaricata
- direzione/consiglio direttivo
- altro

**figura 3** Principali modalità utilizzate per entrare in contatto con le aziende

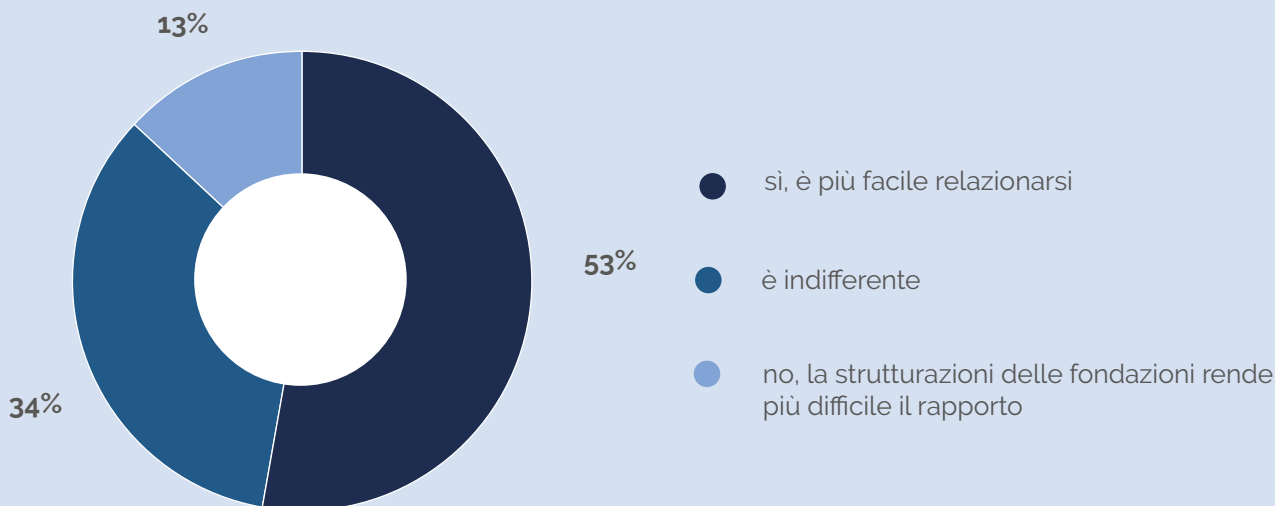


## Box 1. Le fondazioni d'impresa

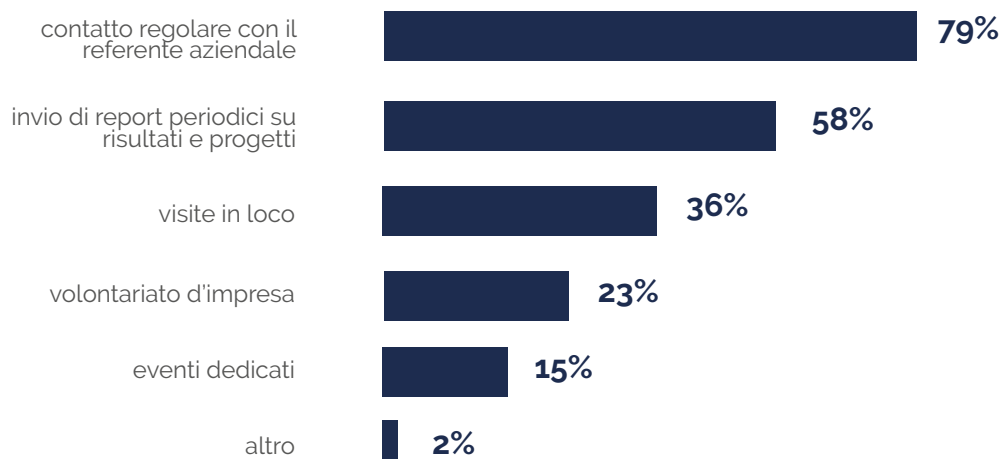
Il 40% delle aziende intervistate ha una fondazione corporate che le affianca nelle attività più specifiche di sostegno a progetti di impatto sociale, ambientale e culturale. Alcune aziende delegano completamente a queste strutture i rapporti con il Terzo settore, altre mantengono attivi entrambi i canali. Frequentemente le fondazioni sono maggiormente strutturate nel rapporto con gli enti del Terzo settore rispetto alle singole aree aziendali, definiscono ambiti di intervento più circoscritti e configurano i loro interventi con procedure più definite e oggettive, aprendo in alcuni casi veri e propri bandi di gara per selezionare le organizzazioni e i progetti da sostenere. Di contro, le aziende che collaborano direttamente con gli ETS possono disporre di una maggiore flessibilità e discrezionalità nel selezionare i partner con cui collaborare. In generale, lato aziende, è emerso che l'istituzione di una fondazione corporate è vista come un passo in avanti nei programmi di sostenibilità, perché permette una maggiore istituzionalizzazione, indipendenza e velocità nelle scelte e nell'operatività. Questo anche se quasi sempre il legame tra fondazione e impresa rimane molto stretto, con una frequente sovrapposizione di almeno una parte dei membri della governance e una condivisione delle linee guida che dall'azienda arrivano alla fondazione. Tuttavia, la creazione di queste realtà non profit permette nel tempo di condurre piani e programmi che in una certa misura rimangono autonomi e svincolati dai processi aziendali, potendo quindi garantire maggiore continuità e specificità.

Dal punto di vista degli ETS, per oltre metà del campione (53%) la presenza di una fondazione di impresa permette di avere interlocutori con cui è più facile relazionarsi, per il 34% non ci sono differenze, mentre solo per un 13% è una complicazione che rende difficile il rapporto (figura 4). In sostanza quindi la presenza di una fondazione a fianco dell'azienda è vista da entrambe le parti come un elemento positivo che facilita i rapporti e permette un impegno più focalizzato nella collaborazione con il Terzo settore.

**figura 4** Le fondazioni di impresa agevolano il rapporto?



**figura 5** Attività più frequenti per fidelizzare il rapporto con le aziende



L'aspetto della fidelizzazione nel rapporto tra aziende ed enti del Terzo settore è fondamentale per entrambi. Non sono infatti solo le organizzazioni che in questo modo instaurano partnership durature, ma le stesse imprese ricercano realtà *non profit* già conosciute e affidabili nei loro programmi di responsabilità sociale.

Per gli ETS è particolarmente importante anche cercare di mantenere sempre vivo un dialogo oltre alle specifiche richieste di contributo. A conferma che i canali più diretti e informali rimangono predominanti, in quasi l'80% dei casi la fidelizzazione passa per **contatti regolari con un membro dell'azienda**. A questo si aggiunge quasi il 60% di rispondenti che gestisce la relazione con l'invio periodico di report su attività e progetti e a cui affianca una costante attività informativa e di *storytelling*. Da sottolineare come le attività che prevedono un coinvolgimento più diretto, come il volontariato di impresa e gli eventi dedicati, non sono considerate le strategie principali per conquistare la fiducia delle aziende o costruire partnership durature.

### 2.3 Modalità principali di sostegno

I contributi in denaro su progetti specifici (61%) sono il principale strumento con cui le aziende sostengono il Terzo settore, e a confermarlo sono sia le organizzazioni beneficiarie che le aziende erogatrici. È comunque rilevante (31%) anche la percentuale di enti del Terzo settore che dichiara di ricevere dalle aziende contributi non vincolati a progetti specifici. L'afflusso di risorse a libera disposizione degli enti è un segnale di fiducia dell'azienda che in questi casi premia l'attività complessiva dell'organizzazione senza vincolarne il contributo a logiche più stringenti di risultato che, seppur comprensibili e giustificate, a volte possono costituire un limite nello sviluppo del settore.

**61%** donazioni su progetti specifici

**31%** donazioni libere all'ente

figura 6

Modalità di sostegno preferite dagli ETS oltre al contributo economico



Tuttavia, sebbene le erogazioni in denaro siano i sostegni più apprezzati, ci sono molte altre modalità di collaborazione e di supporto che le aziende possono mettere in atto per sostenere il Terzo settore.

Si è pertanto chiesto agli ETS, oltre al denaro, quali sono i sostegni che preferiscono e ne è emersa una preferenza per **la promozione dei progetti tramite i canali dell'azienda (62%)** e **le partnership operative dirette nella realizzazione dei progetti (54%)**. Da sottolineare che il volontariato di impresa invece è all'ultimo posto con il 12% delle preferenze (per approfondire, si veda il *box 2*).

Le imprese sembrano rispondere bene a queste preferenze; non sfugge infatti che i canali e la potenza comunicativa sia all'interno che all'esterno possono rappresentare delle opportunità di conoscenza e raccolta fondi che diversamente le organizzazioni farebbero fatica a ottenere. A questo proposito, le

aziende stesse quando fanno proprio un progetto o ne sono partner operativi, si attivano anche autonomamente nell'attività di raccolta fondi: Il 77% organizza infatti raccolte fondi aggiuntive sui progetti che sostiene, per lo più sollecitando i propri dipendenti. Oltre il 60% del campione degli enti del Terzo settore dichiara di avere delle procedure di valutazione e selezione delle aziende che tengono conto delle politiche adottate, dei prodotti e dei servizi erogati, e dell'impatto ambientale o sociale prodotto.

Le modalità di questa selezione sono molteplici e gli intervistati hanno potuto scegliere più risposte: nel 56% dei casi è una responsabilità lasciata a chi gestisce il contatto (fundraiser o direttore), in oltre la metà (53%) è comunque prevista la sottoscrizione di un accordo scritto, ed è interessante che quasi la metà delle organizzazioni *non profit* (47%) si sia dotata di un codice etico o di un regolamento interno.

figura 7

Presenza di procedure di valutazione e selezione delle aziende

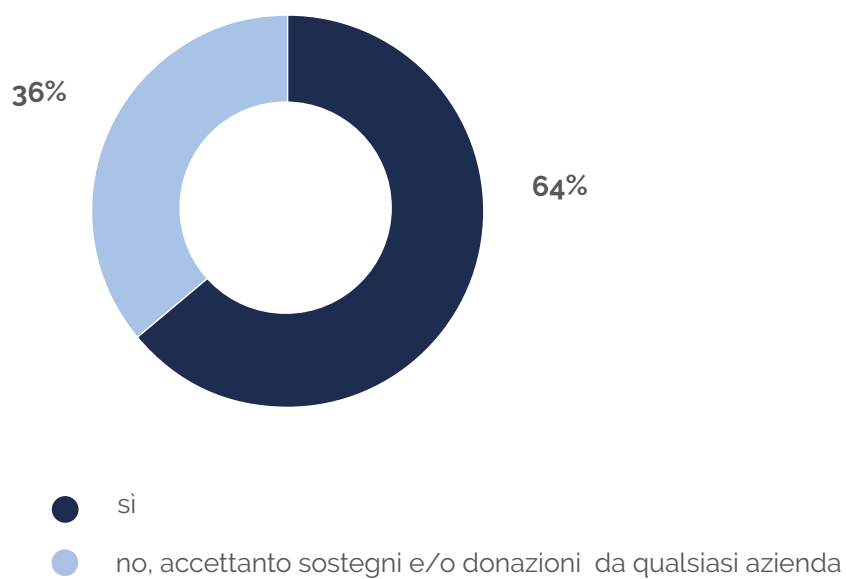
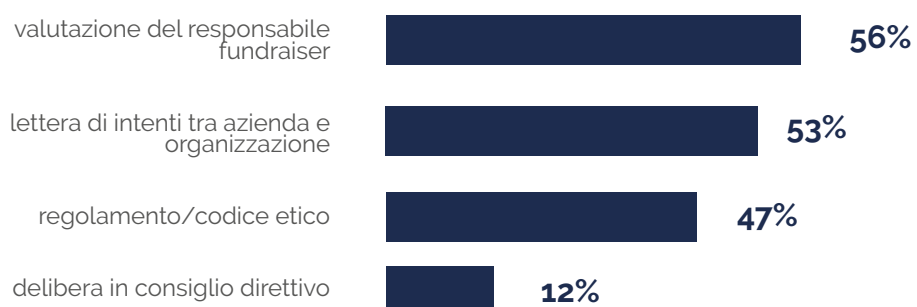


figura 8

Procedure di selezione delle aziende sostenitrici



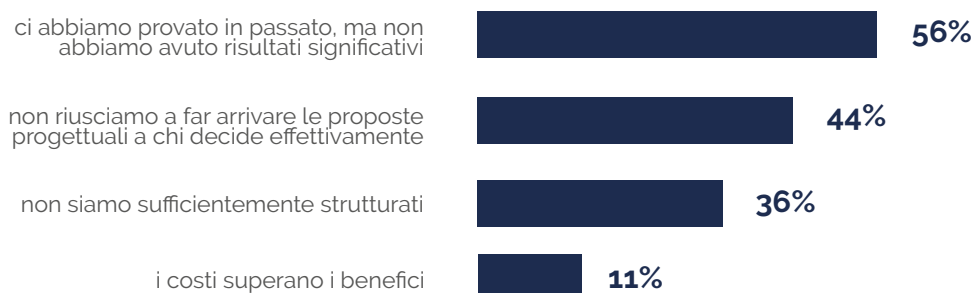
## 2.4 Ostacoli al corporate fundraising

Come si è visto a inizio capitolo, nonostante il *corporate fundraising* sia praticato dalla maggioranza degli ETS, non sempre i risultati sono soddisfacenti. Infatti la principale motivazione delle organizzazioni intervistate che hanno dichiarato di non praticarlo è che hanno provato in passato ma **a fronte di esperienze negative hanno preferito desistere** (56%). Le ragioni dei fallimenti possono essere molteplici, ed è evidente che raccogliere fondi da aziende da un lato non è un processo che si improvvisa, dall'altro è un'attività ancora molto legata a conoscenze personali, soprattutto quando si tratta di piccole organizzazioni che non possono sfruttare la reputazione e la riconoscibilità

del proprio marchio per coltivare contatti utili. Non a caso, le altre due motivazioni principali di chi non prova a relazionarsi con le aziende sono **la difficoltà a presentare le proposte progettuali a chi in azienda effettivamente decide** (44%) e **la mancanza di una struttura organizzativa sufficientemente adeguata** (33%). Quest'ultimo aspetto rimanda a un punto fermo che ritorna costantemente tra gli esperti del settore e viene confermato dall'indagine: se è vero che le conoscenze contano, e anche molto, tuttavia il *corporate fundraising* richiede una programmazione e una professionalità che non tutti gli enti di Terzo settore hanno o possono permettersi.

figura 9

Motivazioni degli ETS che non fanno corporate fundraising



## 2.5 Criteri di selezione e richieste delle aziende

I principali criteri con cui le aziende valutano la collaborazione con uno specifico ente del Terzo settore sono l'*accountability* (63%), intesa come trasparenza e chiarezza nella gestione delle risorse, la conoscenza diretta dell'organizzazione (53%) e la capacità di effettuare una misurazione dell'impatto dei sostegni erogati (47%).

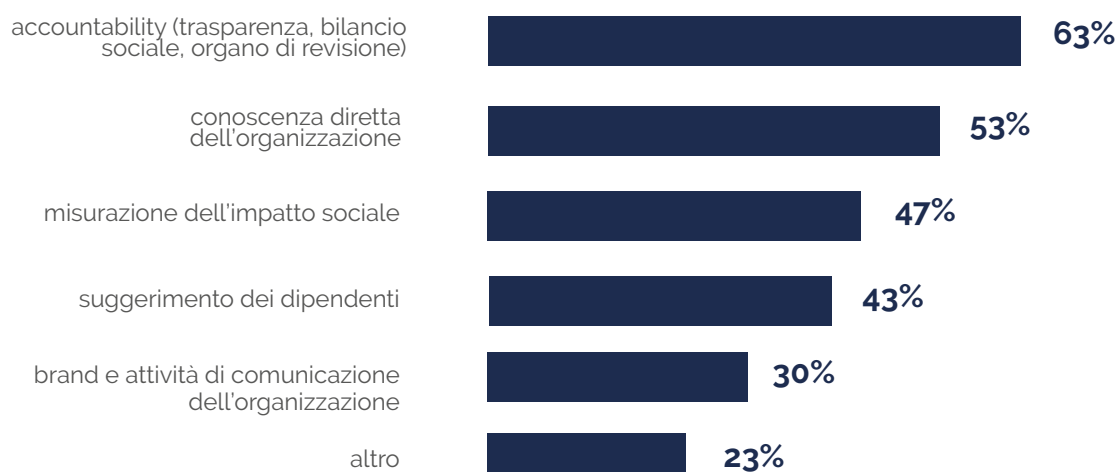
Una volta selezionati gli ETS da sostenere, le richieste delle aziende non appaiono particolarmente stringenti e focalizzate su progetti e attività: la maggior parte richiede attestazioni a fini di deducibilità fiscale (58%) e ringraziamenti (53%) e meno della metà richiede una rendicontazione delle spese (47%). Sebbene quasi la metà delle aziende tenga in considerazione la misurazione dell'impatto (*figura 10*), nella pratica poi

solo il 20% la richiede in fase di rendicontazione dei progetti (*figura 11*).

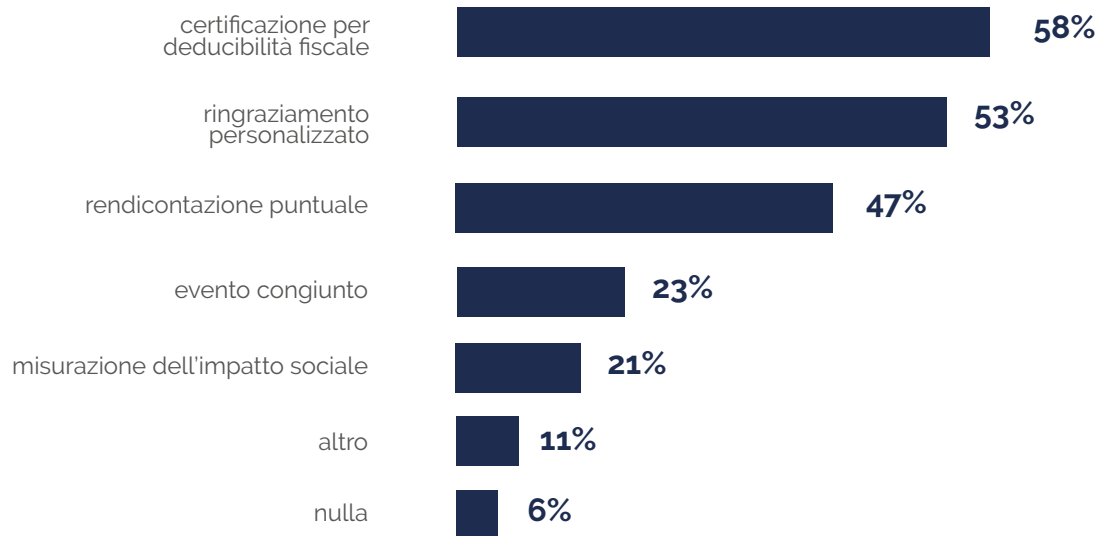
Non stupisce pertanto che tali richieste non preoccupino particolarmente le organizzazioni *non profit* che infatti, per la maggior parte, dichiarano di non aver problemi nel soddisfarle (42%). Mentre le difficoltà principali riguardano indicatori di performance e la misurazione dell'impatto sociale che non sempre sono applicabili ai progetti sostenuti. Se infatti per le aziende questi parametri risultano importanti per misurare l'efficienza e l'efficacia del proprio sostegno, gli enti del Terzo settore sottolineano come in molti interventi, soprattutto se a diretto contatto con le persone, non sempre sia possibile misurare la riuscita di un progetto tramite numeri e metriche.

figura 10

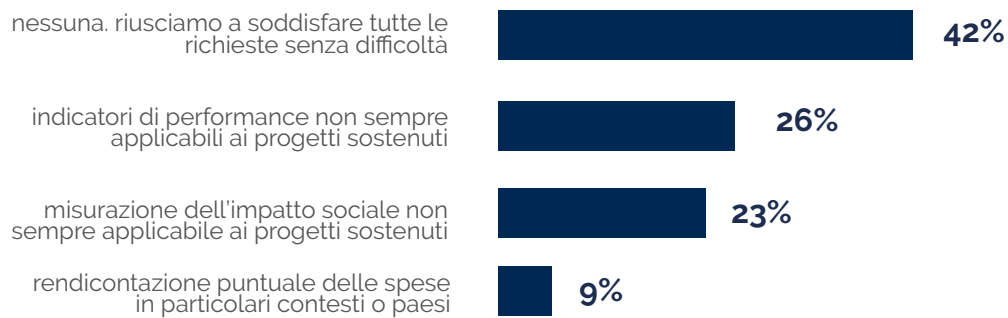
Criteri con cui le aziende selezionano gli ETS da sostenere



**figura 11** Richiesta delle aziende post donazione



**figura 12** Principali difficoltà degli ETS a soddisfare le richieste delle aziende





## Box 2. Il volontariato di impresa

Dalle interviste con le aziende è emerso un forte interesse e apprezzamento per le attività di volontariato di impresa, visto come uno dei principali strumenti di *engagement* e grazie al quale i dipendenti hanno la possibilità, da una parte, di mettere a disposizione il proprio tempo e le proprie competenze a favore di progetti sociali e, dall'altra, di sviluppare con il proprio team di lavoro relazioni positive anche al di fuori del contesto lavorativo.

### *Principali vantaggi percepiti dalle aziende nel volontariato di impresa*

Team building

Engagement dei dipendenti

Le organizzazioni *non profit* hanno colto questo forte interesse tanto che il 64% di loro prevede già questa possibilità e, di queste, solo il 15% lo collega a una contestuale donazione in denaro.

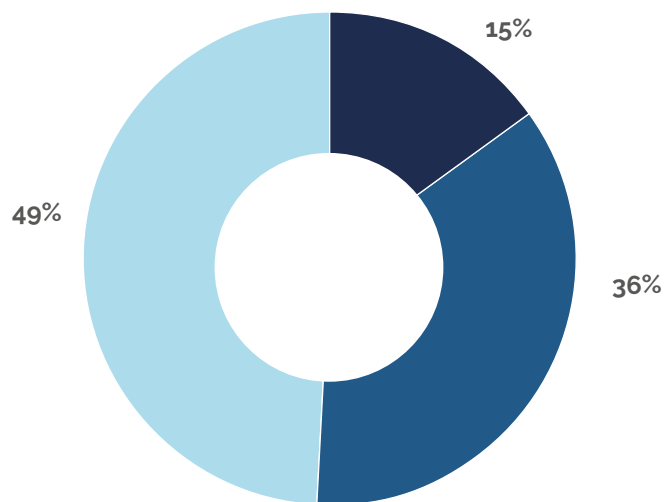
Anche tra coloro che ad oggi non prevedono la possibilità di fare volontariato aziendale (36%), non emergono particolari criticità legate ai costi eccessivi o ad altre priorità. Il 63% motiva la mancanza di tale attività con ragioni oggettive, legate alle specifiche attività dell'organizzazione che non vi si adattano, mentre il 37% dichiara problemi di strutturazione interna sottolineando comunque la volontà di prevederlo in futuro.

Il volontariato aziendale è visto positivamente dal Terzo settore soprattutto quando c'è passaggio di competenze (44%) e viene considerato come un ottimo canale per poi attivare raccolte fondi rivolte ai dipendenti (41%).

Questi dati indicano un quadro estremamente positivo in cui la maggior parte degli ETS si dimostra attrezzato per rispondere a una esigenza che per molte aziende è prioritaria. Eppure, se si recupera il dato sulle modalità di sostegno preferite dal Terzo settore (figura 6), il volontariato d'impresa occupa l'ultimo posto (12%). Emerge dunque che se il volontariato aziendale solo in certi casi apporti un beneficio importante per le attività messe in campo, allo stesso tempo viene visto come estremamente strategico dalle organizzazioni per i benefici indiretti che porta. Le organizzazioni non profit, di fatto, promuovono il volontariato aziendale come un vero e proprio servizio di team building per le aziende; i ritorni in termini di raccolta fondi sui dipendenti, di engagement di nuovi volontari e di apertura di nuovi contatti aziendali sono talmente preziosi che, come si è visto, solo una minoranza vincola questa attività a un compenso.

figura 13

Disponibilità degli ETS a offrire progetti di volontariato di impresa



- sì
- no
- sì, ma solo a fronte di una contestuale donazione in denaro

figura 14

Principali vantaggi percepiti dalle organizzazioni nel volontariato di impresa



## 2.6 Criticità e opportunità reciproche

Le domande centrali dell'indagine riguardano i punti di forza e di debolezza che aziende ed enti del Terzo settore vedono nella loro collaborazione.

**Dal lato delle imprese** le criticità principali sono **la differenza nei tempi di realizzazione e gestione dei progetti insieme alla mancanza di un approccio manageriale** che rende il Terzo settore un partner ancora debole in un'ottica di co-progettazione. Al di là delle collaborazioni con quel ridotto numero di grandi organizzazioni non profit italiane che hanno strutture e procedure di fatto paragonabili a quelle aziendali, per il resto le aziende *profit* lamentano **una fragilità organizzativa e comunicativa** che non permette loro di realizzare e comunicare i progetti in cui si impegnano con la stessa efficienza ed efficacia con

la quale conducono le proprie attività commerciali. Di qui ne deriva una forte propensione a collaborare primariamente con le organizzazioni più grandi e riconosciute o con piccole eccellenze con cui hanno condiviso una modalità di azione proficua. A questi limiti si aggiunge l'eccessiva frammentazione del settore che si accompagna a una scarsa capacità di fare rete, cosa che invece è fortemente auspicata dal mondo aziendale nella realizzazione di progetti più complessi e di ampio respiro.

Queste criticità tuttavia non sembrano avere un peso decisivo nel limitare le collaborazioni con il Terzo settore. L'unico vero freno a donazioni più corpose che le aziende dichiarano è, come facilmente immaginabile, di natura economica: legato a vincoli di budget (90%) e

**figura 15** Principali ostacoli a donare per le aziende



alle agevolazioni fiscali insufficienti (27%).

Se i punti deboli evidenziati dalle aziende erano prevedibili, particolarmente interessante è stato rivolgere la stessa domanda agli enti del Terzo settore. Qui le risposte hanno dato risultati inaspettati, confermando la crescita di maturità del settore. Quasi la metà delle organizzazioni (47%) ribalta sulle aziende una delle principali critiche che riceve e segnala una mancanza di approccio strategico nelle collaborazioni.

Dalle interviste alle aziende, emerge come il 60% di loro abbia collaborato nel 2020 con più di 10 organizzazioni: segnale sì di eterogeneità degli interventi, ma anche dimostrazione di elevata dispersione delle donazioni e mancanza di una programmazione di lungo periodo. A seguire, gli ETS confermano la difficoltà ad accedere al primo contatto e a far arrivare le proposte progettuali a chi effettivamente decide in azienda (43%), mentre poco più di un terzo (34%) lamenta una resistenza da parte del *corporate* a comprendere come i progetti di qualità necessitino di professionalità e servizi che per funzionare hanno bisogno di risorse significative.

### ***Il valore aggiunto delle collaborazioni tra profit e non profit***

Da quanto sin qui illustrato, quello tra *profit* e *non profit* è un rapporto in cui le criticità sono presenti da entrambe le parti, ma **i punti di forza e la volontà di collaborare sembrano ampiamente avere la meglio**. Sia le aziende che il Terzo settore riconoscono in questo rapporto degli evidenti vantaggi e il dischiudersi di opportunità che vanno a innescare un circolo virtuoso a beneficio di tutta la società.

Per il 77% delle organizzazioni del Terzo settore, il principale valore aggiunto consiste proprio negli effetti positivi derivanti dalla conoscenza meno superficiale del mondo *profit* e nella creazione di partnership multi stakeholder. Quasi la metà degli intervistati riconosce come fondamentale l'opportunità di sperimentare

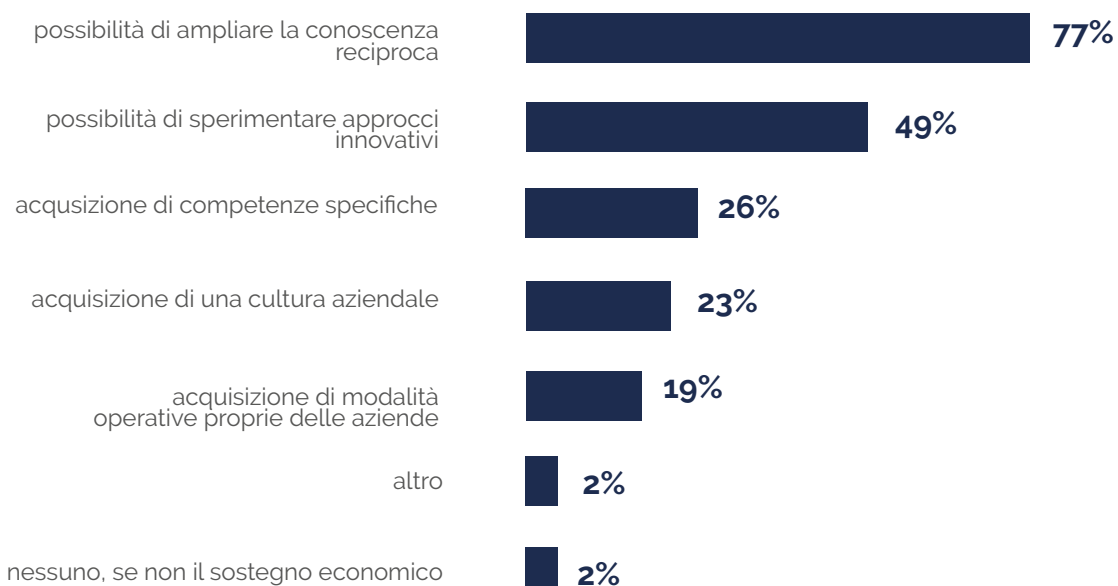
approcci innovativi. Aspetti che travalicano quindi il semplice sostegno economico e che vanno nella direzione di una sinergia positiva tra questi due mondi. Di contro, meno del 20% delle organizzazioni intervistate individua nel rapporto con le aziende una opportunità di emulazione dei processi aziendali in un'ottica di maggior managerializzazione, sia perché ritiene di essere già in possesso di queste competenze sia perché non vive il proprio *modus operandi* come deficitario.

Lato aziende, collaborare con il Terzo settore porta un duplice vantaggio. Da una parte rende concreta la consapevolezza del ruolo sociale che possono rivestire per il benessere collettivo. Dall'altra parte risponde alle richieste crescenti di mercato e investitori per lo sviluppo della dimensione sociale nelle strategie aziendali. Sotto l'aspetto più autoreferenziale le imprese individuano quindi i maggiori benefici **in termini di reputazione da spendere presso gli stakeholder esterni e nel coinvolgimento e fidelizzazione dei propri clienti e dipendenti**, questi ultimi soprattutto tramite il volontariato di impresa. Sul lato più "altruistico", e di impatto sulle comunità, le aziende riconoscono al Terzo settore una maggiore esperienza nella realizzazione di progetti sociali e una capillarità e conoscenza del territorio e delle cause che non può prescindere dagli enti stessi. La territorialità degli enti *non profit* permette infatti di intercettare e di rispondere al meglio ai bisogni della società, agevolando la costruzione di un legame più forte con la collettività, anche al di là delle pure logiche commerciali e di mercato.

**figura 16** Principali criticità che gli ETS riscontrano nel rapporto con le aziende



**figura 17** Le principali opportunità per il Terzo settore





A yellow dot is positioned at the top left of the page. A thin yellow line extends vertically downwards from the dot, then turns 90 degrees to the right and extends horizontally across the bottom of the page.

## Le voci degli intervistati

3

### 3. Le voci degli intervistati

La scelta di mantenere anonimi gli intervistati non è stata casuale, anzi è stata una decisione ragionata per permettere a organizzazioni del Terzo settore e aziende di parlare liberamente. I contributi sono stati numerosi e particolarmente interessanti, alcuni discordanti tra loro e altri non condivisi neppure tra realtà dello stesso settore. Si ritiene tuttavia che riportare alcune delle riflessioni più significative così come sono, senza interpretazioni, possa essere utile a cogliere i differenti punti di vista.

#### 3.1 La parola delle aziende

##### *Punti di forza del rapporto con il Terzo settore*

*“Lavorare con le organizzazioni non profit permette di generare un impatto più grande e significativo. Le non profit sono la chiave di lettura necessaria per capire i bisogni di un territorio, in termini sia ambientali che sociali. Permettono quindi di avere un impatto reale perché rispondono a necessità concrete.”*

*“Il lavoro con gli enti del Terzo settore arreca molteplici vantaggi. Per prima cosa aumenta la motivazione dei dipendenti: dà loro uno scopo. Questo aspetto è molto importante per le nuove generazioni e, di conseguenza, è utile anche per attrarre nuovi professionisti. Sia i manager che le risorse umane ne sono consapevoli. In secondo luogo, cercare di risolvere problemi sociali di impatto porta la condivisione di valore e di relazione con i clienti a un livello superiore. Permette infine di confrontarsi con realtà diverse da quelle che abitualmente sono coinvolte nei rapporti di business, e permette di condividere qualcosa di superiore al conto economico.”*

*“I vantaggi che sentiamo di più riguardano la reputazione e il posizionamento culturale dell’azienda. Il modo in cui veniamo percepiti all’esterno è legato non solo al prodotto ma anche al contributo che possiamo dare alla società. Il rapporto con il Terzo settore permette all’azienda di avere un impatto sociale, e questo costituisce una spinta formidabile per generare sinergie di skills e un ecosistema anche interno più inclusivo.”*

*“Oltre che essere un dovere restituire alla società parte del successo dell’azienda, le partnership col non profit rappresentano l’opportunità di avere un legame più forte con la società, al di là delle logiche commerciali e di mercato. In più c’è un indubbio ritorno in termini di marketing e reputazione: l’impegno costante viene riconosciuto dagli stakeholder, la gente ti sceglie anche per questo. Non da ultimo l’esperienza personale è arricchente, sia a livello manageriale sia per i dipendenti”.*

*“Non ci sono particolari criticità nel rapporto con il Terzo settore, la relazione è sempre stata positiva. Spesso noto un grande pregiudizio da parte del profit sulla struttura organizzativa e sulle professionalità del non profit. Le organizzazioni più grandi hanno esattamente le stesse competenze e livello di professionalità delle aziende.”*

##### *Criticità del rapporto con gli enti del Terzo settore*

*“Individuiamo negli enti una mancanza di managerialità e di competenza digitale che ad oggi è fondamentale. A questo si aggiunge una difficoltà cronica a finanziarsi e autofinanziarsi, una sfida non più differibile adesso che i contributi a pioggia non arrivano più. Sarebbe necessario che sviluppassero modalità di raccolta fondi alternative per ovviare a una fragilità economica e finanziaria che caratterizza quasi tutte le piccole organizzazioni. Non a caso le grandi organizzazioni hanno sofferto meno perché hanno competenze diverse e una strutturazione maggiore. Sarebbe necessario potenziare strutture e competenze manageriali, contabili e amministrative.”*



*“Con alcune organizzazioni abbiamo riscontrato modalità di fundraising e codici comunicativi ed espressivi totalmente inaccettabili per un’azienda. Soprattutto le organizzazioni più piccole non riescono a spiegare cosa fanno, hanno difficoltà a presentarsi in maniera esaustiva ed efficace. Poi c’è una forte difficoltà nel co-progettare. Risulta difficile giustificare un sostegno più lungo nel momento in cui non si vede una coerenza, una capacità di progettare qualcosa insieme. Le aziende hanno una enfasi a volte anche esagerata sui tempi di consegna e questo spesso mette in difficoltà il Terzo settore.”*

*“Le principali criticità che vediamo sono legate alla parcellizzazione, all’individualismo e alla difficoltà di fare rete. Il problema di alcune organizzazioni è che funzionano ancora attorno a grandi individualità, generando situazioni di forte debolezza per la mancanza di una istituzionalizzazione dell’operato che permetterebbe invece di evitare divisioni per litigi, incomprensioni ecc.”*

*“Difficoltà a pensare fuori dagli schemi e a uscire dai percorsi tradizionali. Quello che cerchiamo è l’innovatività della leadership. Alcune organizzazioni sono ancora troppo dipendenti da singole personalità carismatiche e rimangono ancorate ai vecchi modelli. Sarebbero auspicabili percorsi di open innovation.”*

#### ***I desiderata delle aziende***

*“Vorremmo che i nostri dipendenti si sentissero ancora più uniti al brand perché ci riconoscono un’azione lungimirante insieme al Terzo settore. Per far questo avremmo bisogno che le organizzazioni riuscissero a comunicare meglio il loro operato”.*

*“L’azienda ha bisogno di ricevere dalle organizzazioni tutti gli strumenti (dati e indicatori) per rendicontare e dimostrare l’efficacia e l’efficienza degli interventi sostenuti. Per il Terzo settore la misurazione dell’impatto è fondamentale per avere un dialogo efficace con quelle aziende che valutano il proprio operato in base a numeri e ritorni.”*

## 3.2 La parola degli enti del Terzo settore

### Punti di forza del rapporto con le aziende

*“Il rapporto con le imprese spesso genera dei contesti favorevoli all’innovazione. Emergono proposte utili a cui non avevamo pensato e che al contempo sono in linea con il business dell’azienda.”*

*“È stato importante instaurare e consolidare un rapporto di fiducia, che ha permesso un approccio basato su reciprocità tra l’organizzazione e l’azienda.”*

*“I principali vantaggi dal rapporto con le aziende consistono nell’allargare la propria visibilità e farsi conoscere da un potenziale pubblico più grande come dipendenti e clienti delle varie imprese coinvolte.”*

### Criticità del rapporto con le aziende

*“Una delle criticità che spesso emerge è il prevalente interesse da parte dell’azienda a sostenere progetti specifici, non la continuità dell’ente.”*

*“Proprio perché il sostegno è dato da conoscenze individuali da parte di alcuni responsabili, non c’è una vera e propria relazione con l’azienda. Generalmente sono sempre le stesse aziende che periodicamente erogano sovvenzioni.”*

*“Generalmente misuriamo l’impatto sociale sui servizi erogati al territorio, non sui micro progetti finanziati dalle aziende.”*

*“Nella pratica quotidiana di relazione con i referenti aziendali (fatta esclusione per quelli che si occupano in maniera specifica di CSR) registriamo un livello di conoscenza del Terzo settore e delle sue dinamiche di funzionamento molto scarsa. I manager del non profit sono ancora tristemente visti come dei santoni che hanno scelto di dedicarsi al bene e lo fanno per lo più in maniera volontaristica... Inoltre, in alcuni casi, il sostegno economico al Terzo settore viene ancora percepito come un’attività a scarso valore aggiunto, alla quale vengono destinati budget residuali, anziché essere considerato un importante driver di innovazione sociale, un efficace strumento di comunicazione, un asset di responsabilità sociale d’impresa e uno strumento utile a creare consenso e commitment all’interno dell’azienda.”*

*“Crediamo che possa essere interessante sperimentare collaborazioni che, promuovendo inclusione e solidarietà, potenzino anche la competitività dell’impresa profit che, tra l’altro, può acquisire i servizi ma anche la cultura organizzativa dal Terzo settore. Basta con questa idea che i trasferimenti di competenze e culture aziendali siano unidirezionali: le imprese sociali hanno fatto fronte alle crisi con una capacità di adattamento e di mantenimento dell’occupazione anche superiori alle imprese profit. Se vogliono, possiamo insegnare loro come si fa...”*

### I desideri degli enti del Terzo settore

*“Da parte delle aziende c’è poca attenzione all’efficacia delle attività, avremmo la necessità di sostegni pluriennali per garantire continuità ai servizi in mancanza di un mercato privato e dell’impegno pubblico”.*

*“Sarebbe auspicabile che la responsabilità sociale delle imprese si realizzasse attraverso la disponibilità alla co-progettazione del sistema di welfare territoriale e con una visione a medio termine.”*

*“Servirebbe una maggiore propensione e interesse a sostenere la building capacity dell’organizzazione.”*

## Volontariato aziendale

*“Il volontariato di impresa è sicuramente un’attività impegnativa per la nostra organizzazione, il cui beneficio va letto non solo nel tempo in cui si svolge, generalmente una giornata, ma a medio-lungo termine.”*

*“Le attività di volontariato aziendale, se ben condotte da parte dell’organizzazione non profit e se ospitate presso le sue sedi, hanno un impatto organizzativo notevole in termini di tempo e risorse dedicate. Dunque è giusto che siano remunerate attraverso un contributo da parte dell’azienda”.*





# Conclusioni



## 4. Conclusioni

La prima evidenza emersa con forza dalle due indagini è stata la pervasività che oramai caratterizza la collaborazione tra aziende ed enti del Terzo settore in cui, seppure ovviamente con diverse intensità, un numero sempre più alto di imprese e organizzazioni si cimentano a prescindere da dimensioni e tipologie. La crescita in termini di frequenza e soggetti coinvolti non è stata piatta, ma anzi ha portato a una evoluzione nella qualità del rapporto da entrambe le parti. Il percorso è ancora lungo, ma è indubbio che **l'aumento di figure specifiche e professionisti dedicati è un segnale forte** di come queste partnership non possano più essere lasciate al caso.

Se tuttavia è vero che una parte consistente dei contatti tra aziende e Terzo settore avviene ancora tramite conoscenze personali e contatti informali è altrettanto vero che le rispettive aree di *fundraising* e *sustainability* sono sempre più presenti negli organigrammi di entrambe le realtà. Nelle strutture più complesse, la specializzazione è ancora più marcata: da un lato molti ETS hanno sviluppato competenze specifiche in *corporate fundraising*, dall'altro le aziende si sono sempre più strutturate per dialogare con il Terzo settore, anche grazie alla presenza di **fondazioni di impresa** dedicate.

Le criticità tuttavia non mancano. Le aziende lamentano ancora una carenza di strutturazione e progettualità di lungo termine che frena collaborazioni potenzialmente più ampie e durature, mentre parallelamente gli enti problematizzano un approccio poco strategico delle aziende, con sostegni spesso esigui e ancora poco sistematici che non permettono progettualità complesse. Un circolo vizioso da cui è difficile uscire se non, appunto, approfondendo la conoscenza e riconoscendo i rispettivi bisogni. Ciò che ne emerge è un **mondo imprenditoriale che chiede al Terzo settore un ulteriore scatto in avanti in termini di innovazione, managerialità e capacità**

**di fare rete.** Questo implica il superamento di una eccessiva dipendenza da singole figure carismatiche nei ruoli apicali, un approccio più collaborativo e meno concorrenziale tra enti e una disponibilità maggiore a non vedere l'azienda unicamente come un donatore.

Parallelamente il Terzo settore rivendica una crescita che non è solo numerica, occupazionale ed economica, ma anche di strutturazione e managerialità, e ritiene che spesso la sua presunta fragilità sia un pregiudizio che non trova riscontro **nella realtà di organizzazioni sempre più professionalizzate e organizzate**, non solo tra i brand più famosi. Gli enti hanno **problemi soprattutto nell'instaurare contatti proficui** e denunciano ancora una scarsa conoscenza del loro mondo da parte delle imprese.

Se gli **enti chiedono contatti di qualità**, le imprese chiedono **coinvolgimento dei propri dipendenti**. Il Terzo settore risponde principalmente con il **volontariato di impresa** che spesso sembra più un servizio di team building fornito dagli ETS alle aziende piuttosto che un sostegno diretto dalle aziende agli ETS. In sé questa dinamica non è sbagliata, ma per uno sviluppo ancor più proficuo, gli enti del Terzo settore potrebbero essere più coraggiosi nel proporre attività, magari meno accattivanti ma a loro più utili, come passaggi di competenze e consulenze specifiche, mentre in parallelo le aziende potrebbero indagare maggiormente i reali bisogni degli ETS per produrre un maggiore impatto sulle realtà beneficiarie. Infine, il tema della misurazione dell'**impatto sociale**.

Per le aziende è fondamentale avvalersi di metriche e indicatori per rendicontare e misurare il proprio impegno in sostenibilità, ma al contempo è necessario che esse comprendano come queste attività siano onerose per gli enti e soprattutto che il successo dei progetti sociali non può essere misurato unicamente tramite numeri e indici. Tutti questi nodi tuttavia non stanno impedendo una crescita nelle collaborazioni e nella qualità dei rapporti. Il filo conduttore che lega *profit* e *non profit*

è una **consapevolezza crescente da ambo le parti circa i rispettivi ruoli**: le aziende non vogliono essere considerate come dei semplici donatori, così come gli enti del Terzo settore non vogliono una relazione modellata sul binomio committente-fornitore. In quest'ottica il rapporto è significativamente più paritario che in passato: le collaborazioni non possono più ridursi unicamente a estemporanee donazioni ma necessariamente devono convergere verso partnership in cui lo scambio di competenze e specializzazioni è bidirezionale. Le aziende apportano al Terzo settore visioni e strategie manageriali, che contribuiscono alla sua crescita ed efficacia, mentre le organizzazioni *non profit* detengono quelle professionalità e quelle esperienze sul campo che sono imprescindibili per avere un impatto reale sui beneficiari e i territori oggetto degli interventi sociali.

La risposta a una ulteriore spinta nel rapporto tra aziende e Terzo settore risiede quindi nel potenziamento di percorsi di co-progettazione e co-realizzazione che tengano conto delle reciproche competenze ed esigenze, permettendo partnership proficue e durature. In questo senso, le migliori esperienze già in atto tra *profit* e *non profit* hanno anticipato e possono costituire un esempio anche per la Pubblica Amministrazione che con la Riforma del Terzo settore è invitata a co-programmare e co-progettare con i soggetti dell'economia sociale nello sviluppo delle politiche sociali.





## Bibliografia

Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254. *Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014.*

Disponibile in: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg> [Gennaio 2022]

Direttiva 22 ottobre 2014, n. 95. *Recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni Testo rilevante ai fini del SEE.*

Disponibile in: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32014L0095> [Gennaio 2022]

Dynamo Academy. 2021. *Corporate Giving in Italy.*

Disponibile in: <https://www.dynamoacademy.org/ricerca-corporate-giving-in-italy/> [Gennaio, 2022]

ERNOP. 2017. *Giving in Europe, The state of research on giving in 20 European countries.*

Disponibile in: <http://ernop.eu/wp-content/uploads/2017/05/Giving-in-Europe-Executive-Summary-WEBSITE.pdf> [Novembre, 2019]

Fondazione Italia Sociale. 2019. *La filantropia in Italia nel confronto internazionale.*

Disponibile in: <https://fondazioneitaliasociale.org/analisi-e-studi/> [Ottobre 2021]

Fondazione Italia Sociale. 2020. *I lasciti solidati in Italia.*

Disponibile in: <https://fondazioneitaliasociale.org/analisi-e-studi/> [Ottobre 2021]

Fondazione Italia Sociale. 2020. *I sostegni al non profit nell'emergenza Covid-19: 20 casi emblematici della filantropia istituzionale.*

Disponibile in: <https://fondazioneitaliasociale.org/analisi-e-studi/> [October 2021]

Istat. 2019. *Censimento permanente delle istituzioni non profit.*

Disponibile in: [www.istat.it/it/archivio/censimento+permanente+non+profit](http://www.istat.it/it/archivio/censimento+permanente+non+profit) [Gennaio, 2022]

Osservatorio Socialis. 2018. *VIII Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia.*

Disponibile in: <https://www.osservatoriosocialis.it/2018/06/22/viii-rapporto-impegno-sociale-delle-aziende-italia/> [Novembre, 2019]

Vita. 2017. "Italy Giving Report – III edizione".

- 2019. "Italy Giving Report – IV edizione".
- 2020. "Italy Giving Report – V edizione".
- 2021. "Italy Giving Report – VI edizione".





[www.fondazioneitaliasociale.org](http://www.fondazioneitaliasociale.org)



[www.mediafriends.it](http://www.mediafriends.it)