

Le politiche di intervento nel campo del Corporate Giving

Modelli di benchmarking

Dicembre 2017

Guido Guerzoni
Università "Luigi Bocconi" – Milano

Le politiche di intervento nel campo del *Corporate Giving*

Il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa o *Corporate Social Responsibility*, è da tempo discusso in ambito internazionale, non tanto come ambito specialistico ma piuttosto come un nuovo approccio alla gestione aziendale, conseguente alle crescenti istanze che comunità, portatori d'interesse, media e consumatori avanzano sulle tematiche sociali, occupazionali, etici ed ambientali.

L'evoluzione del ruolo delle imprese, da attori economici a istituzioni sociali, sta infatti determinando l'individuazione di un nuovo modello di gestione aziendale orientato alla produzione di un "valore comune" e all'adozione di strumenti di responsabilità etico-sociali¹ (si vedano Michellini 2003; Brown & al. 2006; Brammer & al. 2006, Brammer & Millington 2006 e 2008, Carroll & Shabana 2010).

Il *Corporate Giving*, che nella letteratura internazionale definisce nell'ambito delle strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa "*l'insieme delle donazioni, elargizioni, liberalità erogate da un'impresa a favore di organizzazioni, individui e iniziative aventi utilità sociale e ambientale*", rappresenta uno strumento strategico che consente alle imprese di promuovere comportamenti socialmente attivi, contribuire al benessere sociale di comunità vaste e perseguire, allo stesso tempo, le proprie finalità imprenditoriali.

In tal senso, secondo la definizione contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea, la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) comporta "l'integrazione volontaria delle istanze sociali ed ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con gli stakeholder" (Commissione Europea 2001, 2002, 2006): essere socialmente responsabili significa soddisfare gli obblighi giuridici applicabili

¹ Gli strumenti che indicano e dimostrano un orientamento alla responsabilità sociale sono stati elencati nel *Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia* (ISVI, DOXA, 2003) e sono: codice di comportamento, carta dei valori, modello organizzativo e gestionale ex dlgs. 231/01, bilancio ambientale, bilancio sociale, bilancio socio-ambientale o di sostenibilità, certificazione sociale (SA8000), *cause related marketing*, adesione a standard globali.

e investire nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate (Brown & al. 2006, Godfrey & al. 2009, Aguinis & Glavas 2012).

Alla luce della formulazione testé espressa, che evidenzia i rapporti delle imprese con i propri portatori d'interesse, la RSI fornisce un orientamento cruciale per la gestione aziendale, poiché postula che la sopravvivenza e il successo nel medio-lungo periodo siano condizionati da una duplice capacità: attrarre le risorse migliori attraverso il proprio sistema di offerta per garantire continuità e sviluppo alle attività aziendali e rispondere alle aspettative dei diversi portatori d'interesse in maniera coerente e consapevole, costruendo e rafforzando relazioni di mutua fiducia e di reciproco supporto (Godfrey & al. 2009; Perrini e Tencati 2011; Wang & Qian 2011).

La responsabilità, dunque, non si esaurisce in un rapporto di tipo utilitaristico (Bowie 1999), ma implica la necessità di tenere in considerazione le istanze provenienti da attori all'apparenza non critici, nella convinzione che ogni relazione sia importante (Donaldson e Preston 1995; LIm 2011). Difatti, ogni rapporto con i portatori d'interesse può diventare rilevante (Mitchell & al. 1997) in funzione del tempo e del tema affrontato (Post & al. 2002). Gli obblighi delle imprese, in qualità di membri di comunità, si estendono pertanto oltre i tradizionali perimetri organizzativi, secondo una prospettiva di sistema aperto, dacché la cosiddetta "*relational view of the firm*" va ben oltre l'arena competitiva e rappresenta il modello d'impresa necessario per sopravvivere e prosperare in mutevoli e impegnative condizioni di contesto. Pertanto la RSI è la prospettiva fondamentale per costruire interazioni collaborative e partenariati tra soggetti pubblici e privati, nella condizione definita da molti autori come *stato relazionale* (Mendoza 1996; Albareda & al. 2004; Midttun 2005; Sacconi 2005): le forme di *welfare* e *neo-liberal state*, tradizionalmente contrapposte, vengono progressivamente soppiantate da un modello in cui, attraverso varie combinazioni, gli attori sociali assumono maggiori impegni nel tentativo di governare le complesse dinamiche dei mercati e delle società contemporanee, secondo i principi di corresponsabilità e sussidiarietà (Muller & al. 2014).

Nella prospettiva delineata si tratta di promuovere una cultura d'impresa caratterizzata, secondo uno *stakeholder framework*, da una logica olistica e da una *multiple bottom line* (Perrini e Tencati 2011), fondata sul *genuine commitment*, che differisce dai modelli apparentemente vincenti della finanziarizzazione e del "capitalismo d'alta quota".

Tale modello d'impresa, nella sua intrinseca novità, rimane legato alla tradizione più nobile della storia imprenditoriale italiana, che nella paradigmatica esperienza olivettiana si è imposta come la referenza mondiale per antonomasia; un modello più che mai attuale, dal momento che per affrontare le dinamiche sempre meno prevedibili dell'odierno capitalismo è necessario valorizzare le relazioni essenziali col territorio per innescare processi di sviluppo locale durevoli e sostenibili nel medio e lungo termine.

In tal senso il modello classico di Responsabilità Sociale d'Impresa si sta evolvendo verso il *Corporate Social Commitment*, in cui alle imprese non si chiede solo una condotta rispettosa dei principi etico-comportamentali, ma anche comportamenti proattivi che le coinvolgano direttamente nell'implementazione delle politiche sociali, occupazionali, culturali e ambientali².

Il *Corporate Social Commitment* rappresenta infatti un sistema di comportamento per cui le imprese aderenti scelgono volontariamente di rispondere alle istanze dei diversi portatori di interesse e dimostrano la capacità di sviluppare nei mercati e nei territori in cui operano politiche sociali attive.

Nel contesto di questo nuovo modello aziendale si esprime il valore strategico delle politiche di *corporate giving*, capaci di contribuire al benessere sociale ("socialità") da una parte e di perseguire efficacemente le finalità economiche ("economicità") dall'altra. Non si tratta di opposti inconciliabili: aziendalisti, manager e imprenditori hanno sempre affrontato il nesso tra "socialità" ed "economicità", misurandosi

² In particolare, nel progetto di ricerca dell'Università Bocconi, "Proposta per uno standard CSR-SC" sono state definite le linee guida per uno standard di valutazione della *Corporate Social Responsibility* e del *Corporate Social Commitment*.

con due quesiti principali: il primo riguarda l'alternatività o la complementarità tra gli scopi sociali ed economici delle attività d'impresa; il secondo, legato al concetto di complementarità, concerne la preminenza di un certo tipo di responsabilità rispetto all'altro.

Tali quesiti, cui la teoria ha già fornito risposte soddisfacenti, sono nati dall'assunto che *l'assolvimento della responsabilità sociale comporta il sostenimento di costi che, in certe circostanze, potrebbe compromettere l'equilibrio economico dell'impresa*. Da ciò deriverebbe una presunta alternatività o, comunque, un rapporto non sempre facile da rispettare tra i due ordini di finalità.

La più avanzata dottrina economico-aziendale ritiene infatti che la finalità primaria delle imprese consista nella creazione e diffusione del valore e non nella massimizzazione del profitto, secondo gli assunti della teoria economica classica.

Secondo numerosi autori le imprese dovrebbero soddisfare contemporaneamente le seguenti finalità:

1. Creare valore economico;
2. Distribuire equamente il valore creato;
3. Risolvere i problemi indotti dalla presenza aziendale;
4. Partecipare alla risoluzione dei problemi territoriali;
5. Realizzare opere filantropiche

L'interpretazione estensiva del concetto di responsabilità aziendale trova conferma sul piano dottrinale nella *piramide delle responsabilità* di Carroll (1991), che individua quattro livelli di responsabilità dell'impresa ordinati sequenzialmente, ponendo alla base la responsabilità economica (*be profitable*), seguita da quella giuridica (*obey the law*), etica (*be ethical*) e filantropica (*be a good corporate citizen*), precisando che le prime tre sono cogenti, mentre l'ultima può considerarsi discrezionale (Figura 1). Carroll ritiene, pertanto, che l'azione delle imprese possa differenziarsi anche in rapporto alla sostenibilità economica degli interventi filantropici.

Figura 1: La piramide delle responsabilità (Carroll 1991)



Si può pertanto ribadire che *l'assolvimento della responsabilità economica costituisce il presupposto di quello della responsabilità sociale, che si traduce nella più equilibrata e corretta ripartizione del valore creato tra l'impresa stessa (esigenze di reinvestimento), gli stakeholder primari e quelli secondari.*

Oltretutto, la conciliazione tra aspetti economici e sociali rappresenta un obiettivo strategico per le imprese per altre due ragioni:

- a) La responsabilità sociale riveste un ruolo positivo nell'assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organismo aziendale;

b) La responsabilità è legata al dovere di cittadinanza dell'impresa che, al pari di ogni altro cittadino, fa uso di risorse pubbliche e deve contribuire al miglioramento della qualità della vita delle comunità di riferimento.

Infine, non bisogna dimenticare che la responsabilità sociale è un fattore di competitività rilevante, poiché accresce nel tempo le risorse intangibili: di questo si sono rese conto le aziende che, oltre ad impegnarsi in tale campo, lo comunicano puntualmente e prevedono apposite forme di valutazione, adottando in taluni casi le migliori pratiche internazionali, che nel caso degli istituti di credito italiani sono coincise con l'utilizzo del modello del London Benchmarking Group. L'interesse per la redazione dei bilanci sociali, la verifica – ad opera di società specializzate – della *social accountability* o la ricerca delle “certificazioni etiche” rivelano l'attenzione che le aziende oggi prestano agli aspetti sociali, culturali ed etici delle loro attività.

In questo scenario metodologico e valoriale si inserisce la ricerca sulle attività di *Corporate Giving* delle banche in Italia.

I modelli di benchmarking

Le attività di *Corporate Giving* possono essere espletate direttamente dalle imprese o realizzate tramite enti strumentali dedicati, attraverso erogazioni monetarie oppure conferimenti in natura (proprietà, prodotti, servizi, diritti, pubblicità, volontariato, etc.): nell'ambito delle sopra menzionate strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa (*Corporate Social Responsibility - CSR*), sono orientate alla produzione di un "valore comune" e all'adozione di strumenti di responsabilità etico-sociali.

L'analisi di tali attività non può prescindere dall'esame preliminare dei modelli di riferimento, della dimensione e delle caratteristiche distintive del fenomeno, la cui crescita è comprovata dalle dimensioni di Corporate Register³, la principale collezione di rapporti sulla responsabilità d'impresa, che per il periodo 2010-2015 ha ricompreso 80.160 *rapporti* pubblicati da 13.626 organizzazioni operanti in tutto il mondo.

Il confronto tra il numero di rapporti pubblicati in Italia e negli altri Paesi può fornire un utile, seppur non esaustivo, contributo alla definizione della situazione attuale. Come si evince dal Grafico seguente, gli Stati Uniti rimangono il Paese in cui le aziende pubblicano il maggior numero di rapporti (980 nel 2015), mentre in ambito europeo svetta la Gran Bretagna svetta (731 nel 2015), seguita da Germania (563), Francia (466) e Spagna (464). L'Italia è al 5° posto in Europa, con 313 rapporti sulla responsabilità sociale d'impresa pubblicati nel 2015.

Di là dal dato quantitativo, è utile contestualizzare la situazione internazionale delle strategie di RSI e, nello specifico, le relative politiche di *corporate giving*, attraverso il confronto tra due studi (Tabella 3) che hanno indagato la dimensione del fenomeno a livello comparativo.

³ <http://www.corporateregister.com>

Tabella 3: Indagini internazionali: focus CSR e corporate giving – 2 prospettive a confronto

Titolo	Anno	Autore	Obiettivo dell'analisi	Campione
<i>Corporate Social Responsibility report</i>	2015	Baruch College	Confrontare i rapporti CSR prodotti da diverse aziende attraverso un sistema di analisi <i>content-based</i>	614 aziende
<i>Giving in Numbers report</i>	2015	CECP	Evidenziare la centralità assunta nelle aziende dal <i>corporate societal engagement</i> e dall' <i>employee engagement</i>	271 aziende

CSR Monitor (2015)

Come è stato affermato in precedenza, la consapevolezza dell'importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa è cresciuta notevolmente negli ultimi anni. Ciò ha portato le aziende ad interessarsi, in maniera sempre più attenta, alla valutazione dei propri impatti non-economici. Molte imprese, pertanto, pubblicano annualmente un rapporto sulla RSI (CSR report), lo strumento di comunicazione indirizzato ai portatori d'interesse e ai media con cui vengono illustrati e valutati qualitativamente gli impatti delle proprie attività.

I ricercatori del Weissman Center for International Business hanno sviluppato un sistema di analisi basato sull'analisi dei contenuti dei rapporti (Baruch College 2015 - *CSR-Sustainability Monitor*) che consente la comparazione tra quelli pubblicati dalle diverse aziende: l'indagine del 2014 si è basata su un campione di 614 aziende appartenenti a 43 nazioni, 9 aree del pianeta e 20 settori differenti. In particolare, le imprese selezionate:

- a) Sono state citate nella lista di Fortune 500 delle 250 maggiori aziende statunitensi;
- b) Sono state citate nella lista di Fortune Global 500 delle 250 aziende più grandi del mondo;
- c) Hanno pubblicato un rapporto incluso nelle precedenti edizioni del Rapporto CSR-Monitor.

Dal punto di vista metodologico i rapporti sono stati analizzati in relazione a 11 “elementi contestuali”.

Tabella 4: Metodologia di analisi – CSR Monitor Rapporto 2014

#	Elementi Contestuali	Punteggio massimo
1	Dichiarazioni di affidabilità	15
2	Attenzione per l’ambiente	10
3	Filantropia e coinvolgimento delle comunità	10
4	Coinvolgimento dei portatori di interessi esterni	10
5	Gestione dei cicli di fornitura	10
6	Relazioni sindacali e gestione delle risorse umane	10
7	Governance aziendale	5
8	Corruzione	5
9	Diritti Umani	5
10	Codici di condotta: individuali, industriali e universali	15
11	Messaggi del Presidente/AD	5

L'indagine ha rilevato che:

a) Tra le aree del pianeta che costituiscono la maggioranza del campione, l'Europa è quella che presenta il punteggio più elevato, seguita da Asia Orientale e Nord America.

Tabella 5: Punteggi per regione – CSR Monitor Rapporto 2014

Regione/Macro Area	# Rapporti analizzati	Valore mediano RSI	Deviazione standard	# Rapporti Top 25	# Rapporti Bottom 25
Nord America	239	42,00	15,40	6	13
Europa Occidentale	216	52,25	16,12	13	6
Asia Orientale	112	45,13	14,06	4	3
Totale <i>large sample regions</i>	567	46,25	15,79	23	22
Oceania	16	42,75	16,15	0	1
America Latina e Caraibi	8	64,50	9,50	1	0
Africa sub-sahariana	8	63,25	14,17	1	0
Est Europa, Asia Centrale	6	48,75	15,26	0	0
Medioriente e Nord Africa	6	31,13	13,51	0	2
Sud-est asiatico	3	62,00	15,92	0	0
Totale <i>small sample regions</i>	47	49,00	16,56	2	3

b) Le 10 aziende con il punteggio più elevato appartengono ai settori: minerario, estrattivo, petrolifero e del gas, automobilistico, telecomunicazioni, farmaceutico ed elettronica di consumo.

Le aziende produttrici di beni presentano, mediamente, un punteggio superiore a quelle fornitrici di servizi.

Complessivamente, i punteggi variano da 10,25 a 88,50 e rivelano una larga disparità sia nell'ampiezza che nella profondità delle informazioni fornite dalle diverse aziende nei loro rapporti sulla RSI.

c) L'attenzione per l'ambiente è l'elemento contestuale che ricorre con maggiore frequenza (nel 99% dei casi le aziende affrontano, in qualche misura, almeno una tematica ambientale).

Tabella 6: Settori di intervento – CSR Monitor Rapporto 2014

Elementi Contestuali	Mediana / Massimo	Deviazione Standard	# Rapporti	% copertura
Attenzione per l'ambiente	6,75 / 10	1,86	612	99,7%
Diritti umani	2,63 / 5	1,21	604	98,4%
Codici di condotta	7,00 / 15	3,83	596	97,1%
Coinvolgimento dei portatori di interessi esterni	3,50 / 10	1,90	595	96,9%
Filantropia & coinvolgimento delle comunità	7,00 / 10	2,15	592	96,4%
Relazioni sindacali e gestione delle risorse umane	5,00 / 10	2,52	583	95,0%
Messaggi del Presidente/AD	2,50 / 5	0,90	568	92,5%
Dichiarazioni di affidabilità	2,50 / 15	4,25	530	86,3%
Gestione dei cicli di fornitura	4,00 / 10	3,07	514	83,7%
Corruzione	2,50 / 5	1,72	508	82,7%
Governance aziendale	1,25 / 5	1,40	426	69,4%

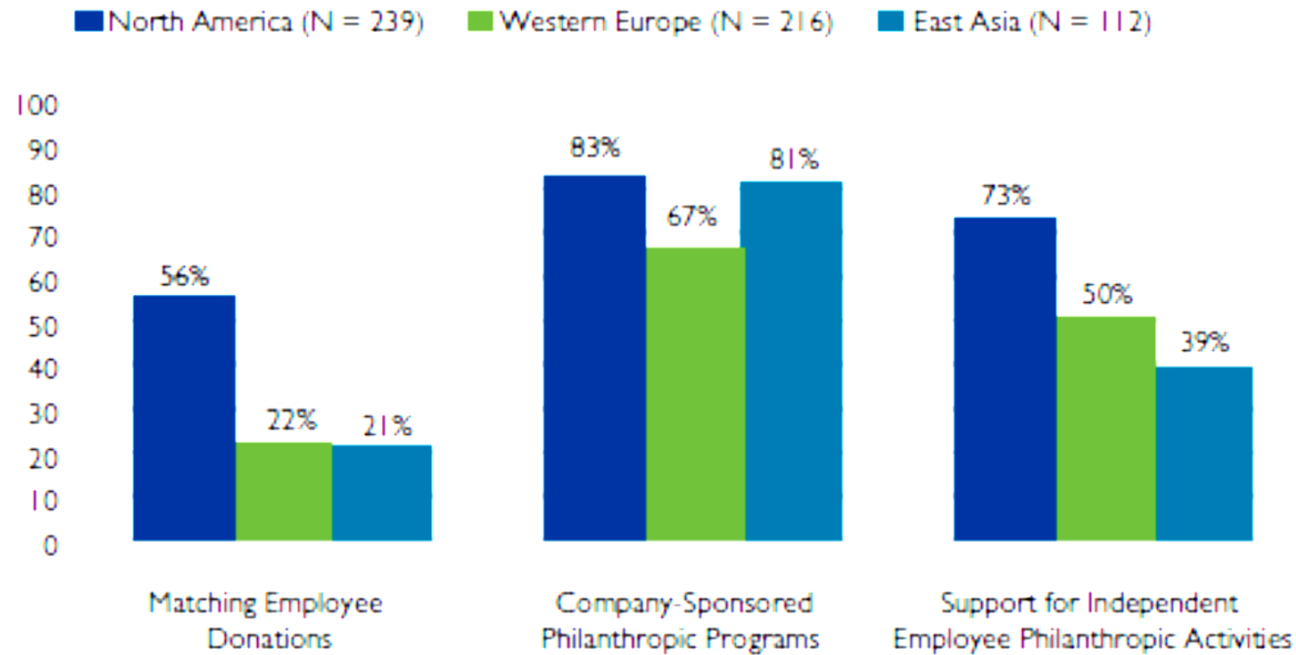
d) Per quanto riguarda la *Filantropia & il Coinvolgimento delle Comunità*, le aziende nord-americane fornitrici di servizi e, in particolare, quelle operanti nei settori finanziario e assicurativo si distinguono dal resto del campione per la copertura di numerose istanze.

I punteggi vengono assegnati secondo diversi parametri, tra cui:

- Spettro geografico delle attività filantropiche;
- Tipo di contributo (finanziario o in natura);
- Livello e modalità di coinvolgimento del personale aziendale nelle attività filantropiche (vedi Grafico 1);

- Ampiezza degli interventi filantropici rispetto alle diverse aree di intervento (educazione, cultura, sanità, etc.);
- Relazione tra attività filantropiche, risorse finanziarie e core business.

Grafico 1: Coinvolgimento del personale nelle attività filantropiche, per macro area



e) Infine dall'indagine è emerso che soltanto il 43% delle aziende impiega un'azienda di accounting/auditing o una società specializzata nelle Dichiarazioni di Affidabilità (DAS); le imprese dell'Europa Occidentale fanno sicuramente meglio rispetto alla media (65%) mentre quelle Nord-Americane decisamente peggio (21%). Le asiatiche, invece, preferiscono "pareri/indagini di parti terze", prodotte da accademici o esperti di RSI.

Giving in Numbers (2015)

Al fine di comprendere meglio la dimensione e le caratteristiche del fenomeno a livello internazionale è opportuno integrare le evidenze precedenti con gli spunti dell'indagine "Giving in Numbers" (CECP 2015), che ha fornito un'analisi esaustiva dei dati riguardanti le politiche di *corporate giving* e di coinvolgimento del personale attuate da 271 aziende multinazionali (67 sono incluse nella lista Fortune 100). Le caratteristiche principali delle imprese considerate sono riassunte nelle tabelle e nel grafico sottostanti.

Tabella 7: Contributi totali

Contributi	# aziende
> \$100 milioni	36
\$50-\$100 milioni	31
\$25-\$50 milioni	43
\$15-\$25 milioni	37
\$10-\$15 milioni	34
\$5-\$10 milioni	46
< \$5 milioni	44
Totale	271

Grafico 2: Tipologia di azienda

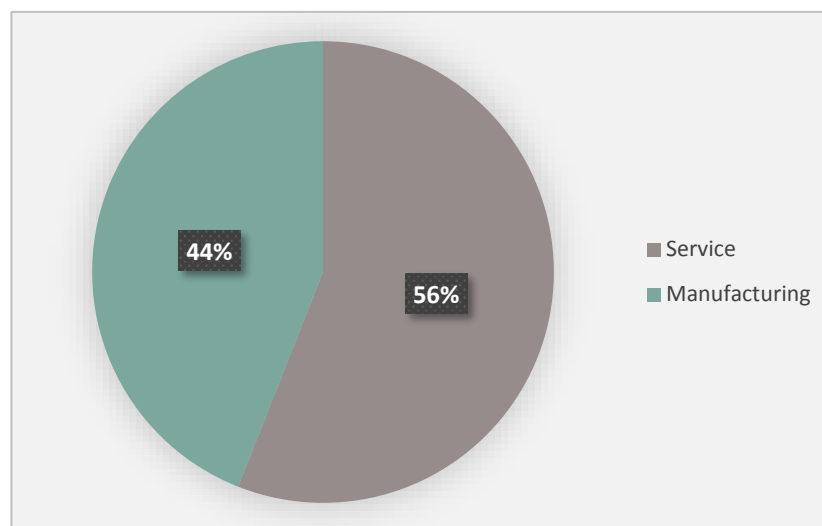


Tabella 8: Classificazione del settore

Settore	# aziende
Comunicazione e Media	10
Beni di consumo voluttuari	32
Beni di consumo di prima necessità	24
Energia	14
Finanza	56
Salute e farmaceutico	31
Beni industriali	30
Materie prime	17
Tecnologia	35
Utilities	22
Totale	271

Bloomberg Industry Classification Standard.

I contributi erogati da ciascuna azienda variano da \$332.000 a \$2,62 miliardi. Il valore medio è pari a \$18,5 milioni (Tabella 7).

Le imprese ricomprese nel campione si dividono tra aziende di servizi (152) e manifatturiere (119) (Grafico 2).

Tabella 9: Profitti pre-tasse

Profitti	# aziende
> \$10 miliardi	23
\$5-\$10 miliardi	30
\$3-\$5 miliardi	37
\$2-\$3 miliardi	28
\$1-\$2 miliardi	44
\$0-\$1 miliardo	63
< \$0	10
Nd	36
Totale	271

Tabella 10: Ricavi

Ricavi	# aziende
> \$100 miliardi	16
\$50-\$100 miliardi	33
\$25-\$50 miliardi	40
\$15-\$25 miliardi	43
\$10-\$15 miliardi	35
\$5-\$10 miliardi	44
< \$5 miliardi	38
Nd	22
Totale	271

Tabella 11: Personale

Impiegati	# aziende
> 100.000	50
50.000-100.000	43
30.000-50.000	36
20.000-30.000	22
10.000-20.000	49
< 10.000	49
Nd	22
Totale	271

I risultati di esercizio delle aziende ricomprese nel campione oscillano tra perdite e utili di \$51,63 miliardi (media: +\$2 miliardi) (Tabella 9), mentre i ricavi variano da un minimo di \$1,20 miliardi a un massimo di \$485,68 miliardi (media: \$16,45 miliardi) (Tabella 10). Il numero degli impiegati varia da 428 (valore minimo) a 2.200.000 (valore massimo); la media degli occupati risulta pari a 31.000 (Tabella 11).

Secondo quanto riportato nel rapporto:

- “Sanità e servizi sociali” (26%) è la causa sociale più popolare tra le imprese (vedi Tabella 12);
- Il 79% delle aziende ha istituito una fondazione aziendale: la media dei contributi erogati annualmente è pari a \$6.5 milioni, mentre la dimensione media del personale impiegato nella fondazione è pari a 3 dipendenti a tempo pieno;
- Il programma di volontariato aziendale che ha riscosso maggior successo è “Company-Wide Day of Service”;
- “Pro Bono Service” è il programma di volontariato che presenta il più alto tasso di crescita;
- La maggior parte delle aziende considerate ha definito un numero di partner selezionati per le politiche di co-donazione;
- Circa 1/3 delle imprese realizza iniziative filantropiche fuori dei confini nazionali, destinandovi in media, il 21% delle erogazioni totali

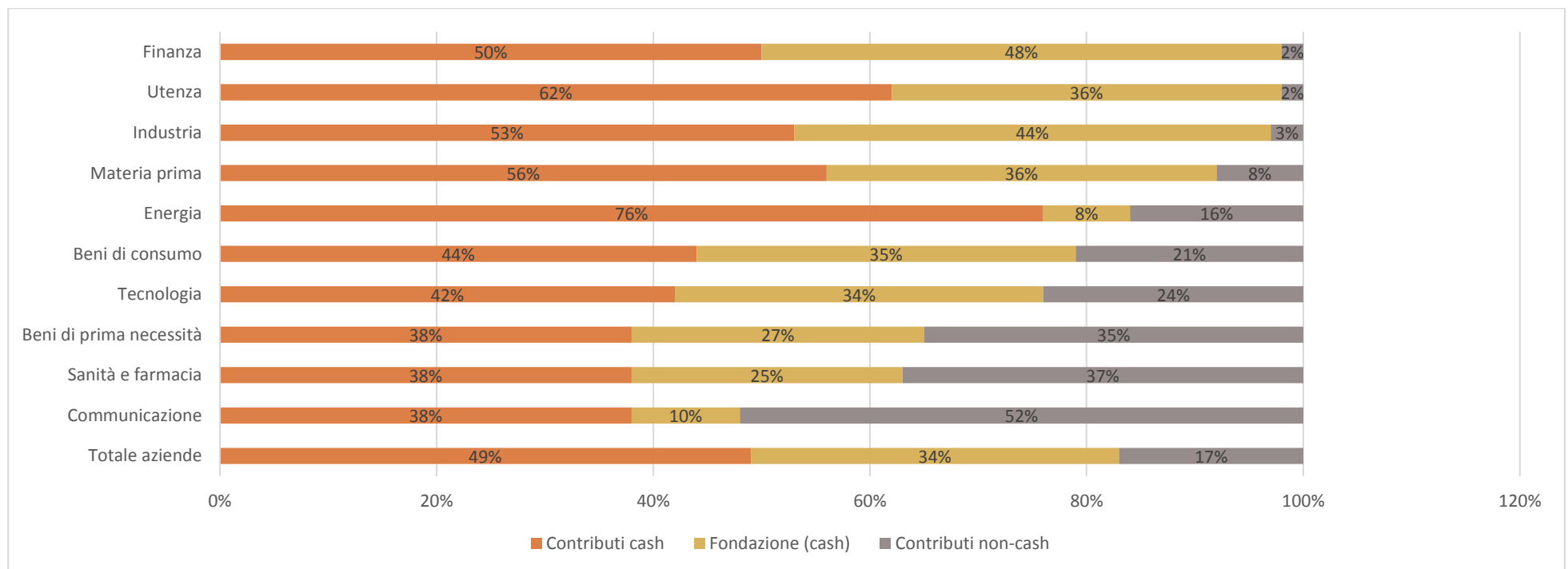
Tabella 12: Allocazione dei contributi, per settore (2014)

		Affari pubblici e società civile	Sviluppo socio-economico	Arte e cultura	Gestione delle calamità	Educazione (istruzione superiore)	Educazione (istruzione primaria e secondaria)	Ambiente	Sanità e servizi sociali	Altro	Totale
Totale aziende	n=100	5%	15%	5%	2%	13%	17%	4%	26%	13%	100%
Comunicazione e media	n=7	5%	10%	6%	0%	8%	39%	5%	21%	6%	100%
Beni di consumo voluttuari	n=20	5%	14%	4%	3%	14%	18%	4%	22%	16%	100%
Beni di prima necessità	n=18	2%	25%	2%	1%	7%	7%	3%	44%	9%	100%
Energia	n=13	6%	14%	4%	3%	20%	19%	5%	13%	16%	100%
Finanza	n=41	4%	25%	7%	2%	12%	17%	1%	17%	15%	100%
Salute e farmaceutico	n=22	5%	6%	3%	1%	6%	4%	0%	64%	11%	100%
Beni industriale	n=20	12%	8%	5%	3%	22%	17%	2%	22%	9%	100%
Materie prime	n=17	4%	11%	7%	1%	14%	18%	6%	25%	14%	100%
Tecnologia	n=23	3%	13%	6%	3%	13%	32%	1%	15%	14%	100%
Utilities	n=18	6%	14%	7%	1%	12%	14%	10%	22%	14%	100%

È interessante altresì esaminare in dettaglio le caratteristiche delle forme più “innovative” di *corporate giving*, le formule, cioè, che non prevedono la mera erogazione di contributi in natura, bensì la donazione di prodotti o di altri contributi non monetari, la prestazione di servizi pro bono, la messa a disposizione di lavoro volontario o la costituzione di programmi di co-donazione.

Come chiaramente espresso nel Grafico 3, tali forme esercitano svolgono un ruolo rilevante nel panorama delle politiche di *corporate giving*, e meritano, pertanto, un’analisi dedicata.

Grafico 3: Allocazione dei contributi per tipologia di contributo (2014)



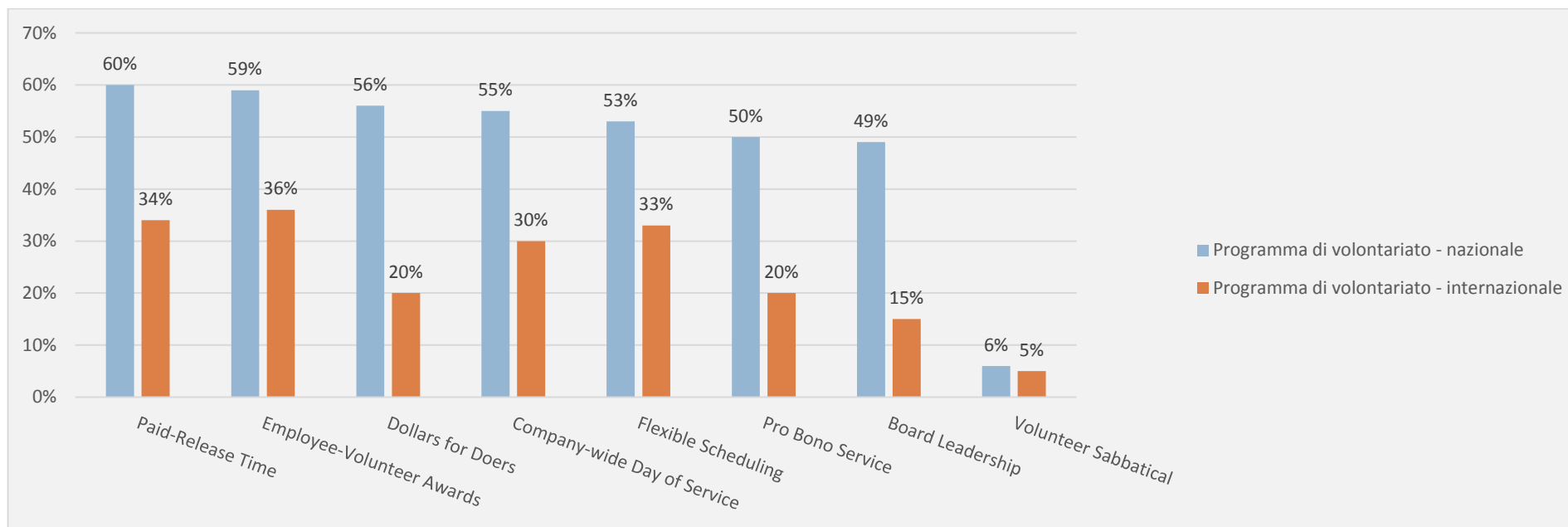
Tra i contributi non monetari erogati dalle aziende vanno segnalati:

- A. *Donazioni di prodotti o altre risorse:* L'industria farmaceutica, in particolare, è conosciuta per l'elevata percentuale di contributi in natura erogati soprattutto in forma di farmaci. Nonostante ciò, nel 2015 i valori di tali contributi sono diminuiti sensibilmente: da \$120 milioni nel 2012 a \$67 milioni nel 2015. Inoltre si sta diffondendo la pratica di donare spazi pubblicitari: di recente Facebook Italia ha donato 500mila euro alla Croce Rossa Italiana sotto forma di annunci pubblicitari sulla propria piattaforma, utilizzati per promuovere le attività collegate al terremoto del 24 agosto 2016⁴.
- B. *Contributi in tecnologia:* Questa modalità è indirizzata a favorire un maggior (e migliore) accesso alle tecnologie più avanzate nelle scuole e negli ospedali. In particolare, il programma *Powering the Possible* di Dell ha incorporato sviluppi tecnologici di ultima generazione all'interno del programma stesso. Direct Relief, Idealware, Good360 e TechSoup sono esempi di entità che aiutano il mondo non profit a utilizzare i contributi in natura offerti dal mondo delle imprese. Adobe, Microsoft e Symantec, invece, collaborano con l'organizzazione TechSoup per impegnare il proprio core business a favore di partenariati con il mondo non profit.
- C. *Accordi di partenariato:* PwC e partners hanno fornito 800.000 ore di formazione gratuita, coinvolgendo 3.5 milioni di studenti e educatori.
- D. *Programmi di volontariato aziendale:* i programmi di coinvolgimento del personale in attività di volontariato (*employee-volunteer programs*) rappresentano il tentativo di coinvolgere i dipendenti in attività di volontariato che hanno il sostegno formale dei datori di lavoro. Le imprese considerate hanno dichiarato che, in media, il 30% dei loro dipendenti ha aderito a un programma di volontariato e le aziende del primo quartile hanno registrato picchi di partecipazione che ascendono al 50% (Grafico 4). Tra i programmi di volontariato di maggiore successo vi sono: a) Company Wide Day of Service, b) Dollars for Doers, c) Paid-Release Time. Per quanto

⁴ http://www.repubblica.it/cronaca/2016/08/29/news/terremoto_zuckerberg_donati_500mila_dollari_alla_croce_rossa-146833092/

riguarda, invece, le tecniche impiegate per misurare il valore economico dei programmi di volontariato aziendale è utile menzionare i seguenti metodi: i) analisi dei *retention* e *promotion rate* per i volontari; ii) confronto tra le risposte dei volontari attivi impiegati nell'azienda e tutti gli altri dipendenti.

Grafico 4: Opportunità di volontariato aziendale (% di aziende che propongono employee-volunteer program, 2014)

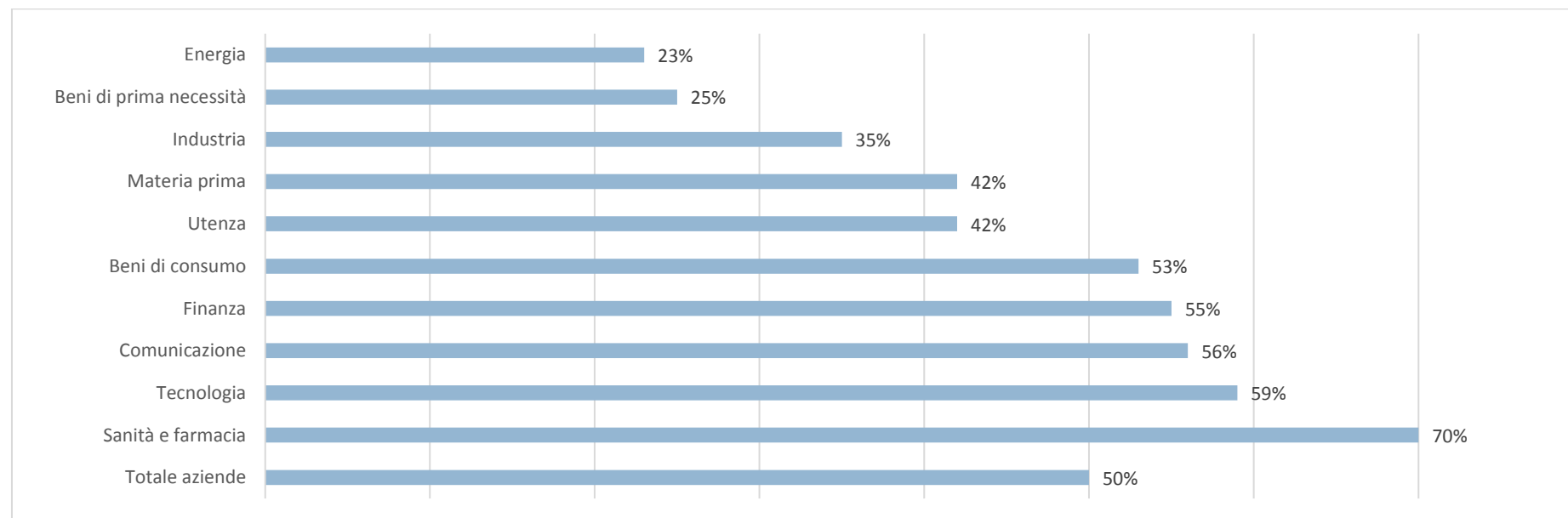


E. *Servizi pro bono*: I cosiddetti *Pro Bono Services* si distinguono dalle altre forme di coinvolgimento degli impiegati per le seguenti caratteristiche: coinvolgimento formale (l'azienda è responsabile della realizzazione del progetto e garante della sua qualità e si impegna ad applicare i più alti standard professionali per il suo successo); servizi professionali (i dipendenti che prendono parte al

progetto si impegnano ad utilizzare tutte le loro competenze professionali per lo svolgimento delle attività loro assegnate); servizi indiretti (tutti i servizi devono essere forniti da un'organizzazione qualificata).

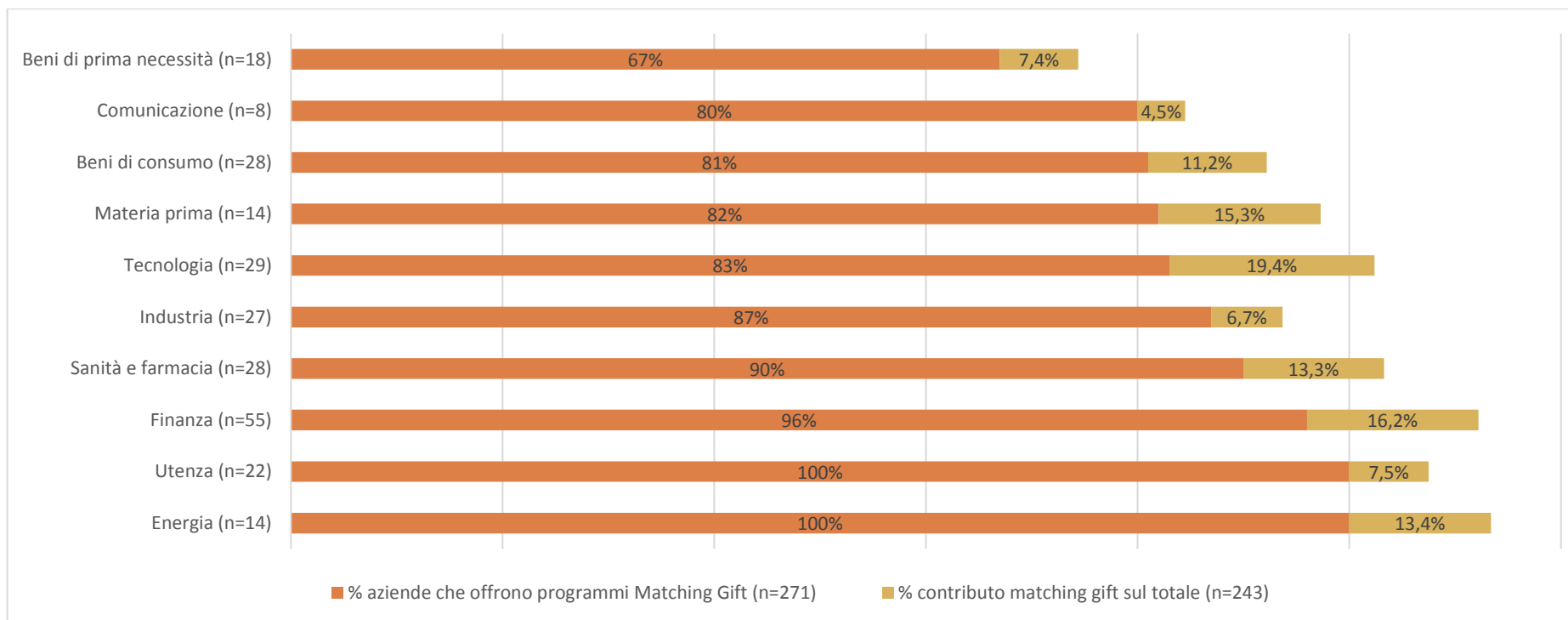
I *Pro Bono Services* sono nati negli Stati Uniti, dove molti avvocati hanno deciso di riservare dal 3% al 5% delle proprie ore lavorative al lavoro *pro bono* (equivalenti a circa 60-100 ore all'anno per avvocato), raggiungendo eccezionalmente il 10% (200 ore annue). Attualmente però il fenomeno non interessa soltanto avvocati, amministrativi o esperti di finanza ma anche altri settori: la metà del campione esaminato nel rapporto *Giving in Numbers* ha dichiarato di offrire servizi pro bono, mentre i settori con il più elevato livello di offerta sono quelli delle industrie farmaceutiche (70%) e tecnologiche (59%). Complessivamente, rispetto alle altre forme di lavoro su base volontaria, il segmento dei servizi pro bono presenta il più elevato tasso di crescita: se nel 2012 il 40% delle aziende censite offriva programmi di questo genere, nel 2014 era già asceso al 50%.

Grafico 5: Percentuale di aziende che offrono Pro Bono Services, per settore di attività (2014)



F. *Matching gifts/co-donazione*: è uno strumento nato nel mondo anglosassone che viene impiegato dalle aziende per promuovere l'impegno solidale dei propri dipendenti attraverso l'integrazione delle donazioni che essi fanno a favore di associazioni o enti non profit. Possono distinguersi due tipologie di programmi: aperti o limitati. Il primo prevede che l'azienda integri le donazioni dei dipendenti a favore di qualsiasi ente non-profit (46% del totale), il secondo che l'integrazione riguardi specifici beneficiari preventivamente selezionati dall'azienda (54%). Secondo i risultati dell'indagine, in media, nel 2014, l'88% delle aziende ha sostenuto almeno un programma simile (Grafico 6).

Grafico 6: Percentuale di aziende che offrono contributi attraverso programmi di co-donazione (% rispetto al totale dei contributi cash erogati)



Mediamente, i programmi più diffusi, ed i relativi risultati in termini di risorse erogate, sono quelli riassunti nella Tabella seguente.

Tabella 13: Programmi di co-donazione più diffusi

Programma	Allocazione risorse (media, %)	Dipendenti coinvolti (media, %)	Ratio (media)	Capitale investito (media/impiegato)
<i>Year-Round Policy</i> Strategia filantropica valida durante tutto l'anno	48%	10%	1:1 match (83%)	\$5.000
<i>Workplace Giving Campaigns</i> Raccolta fondi limitata a un certo periodo di tempo	33%	35%	1:1 match (67%)	\$10.000
<i>Dollars for Doers:</i> Contributi associati al lavoro volontario dei dipendenti	8%	3%	\$10 per ora	\$500
Disaster-Relief Matching Programs: programmi specifici per situazioni di crisi/disastro	3%	1%	1:1 match	\$5.000

Il confronto tra i diversi settori evidenzia che gli impiegati nel settore dell'industria dell'energia siano i più "generosi": con una donazione media annua per dipendente pari a \$345, questo settore supera di gran lunga gli altri (la donazione media di tutti i settori è pari a \$88) (Tabella 14).

Tabella 14: Donazione media annuale degli impiegati, per settore

Settore	Donazione media annuale (2014)
All companies (n=124)	\$88
Energia (n=8)	\$345
Utilities (n=10)	\$182
Finanziario (n=34)	\$151
Materie prime (n=8)	\$68
Tecnologie (n=13)	\$66
Salute e farmaceutico (n=11)	\$42
Beni industriali (n=15)	\$42
Beni voluttuari (n=13)	\$36
Beni di prima necessità (n=10)	\$31

Per valutare l'azione di leveraggio esercitata dalle imprese nelle campagne di raccolta fondi realizzate nel corso dell'anno è necessario considerare sia i contributi raccolti in ambito aziendale (tra i dipendenti) sia in ambito non aziendale (tra i non dipendenti, ad esempio tra i clienti) (Tabella 15):

Tabella 15: Philanthropic leverage

		N	Media
		<i>Non-dipendenti</i>	
	Campagne di raccolta fondi lanciate nel corso dell'anno	48	1
	Durata della campagna/e (numero di giorni)	37	28
	Spese amministrazione e marketing	15	\$74.381
	Partner non-profit supportati (numero)	41	5
	Totale risorse generate per partner non-profit	41	\$1.595.997
<i>Dipendenti</i>		N	Media
	Partner non-profit supportati (numero)	90	500
	Totale risorse raccolte dedotte dagli stipendi dei dipendenti	110	\$1.741.123
	Totale risorse raccolte derivanti da altri contributi dei dipendenti	93	\$674.953

Infine un ultimo aspetto evidenziato nell'indagine *Giving in Numbers* (2015) merita un commento: circa 1/3 delle aziende compie azioni filantropiche al di fuori dei confini nazionali, destinandovi in media, il 21% delle erogazioni totali. Le imprese che destinano la maggior parte dei contributi fuori dai confini nazionali appartengono al settore dei Media e delle Comunicazioni (Tabella 16).

Tabella 16: Allocazione internazionale dei contributi, per settore

Settore	Donazione media annuale (2014)
All Companies (N=135)	21.0%
Comunicazioni e media (n=6)	29.1%
Beni di prima necessità (n=13)	28.4%
Tecnologie (n=22)	24.0%
Materie prime (n=13)	23.5%
Energia (n=9)	21.8%
Beni Industriali (n=19)	19.5%
Beni voluttuari (n=14)	19.4%
Finanziario (n=24)	16.8%
Salute e farmaceutico (n=12)	16.8%

È infine necessario esprimere un'ultima osservazione sulla scelta di sostenere progetti che si sviluppano fuori dai confini nazionali: le aziende statunitensi nel corso del 2014 hanno destinato parte dei contributi raccolti a favore di enti non-profit aventi sede in: Asia o Pacifico (7%), Europa (5%) e America Latina (4%).

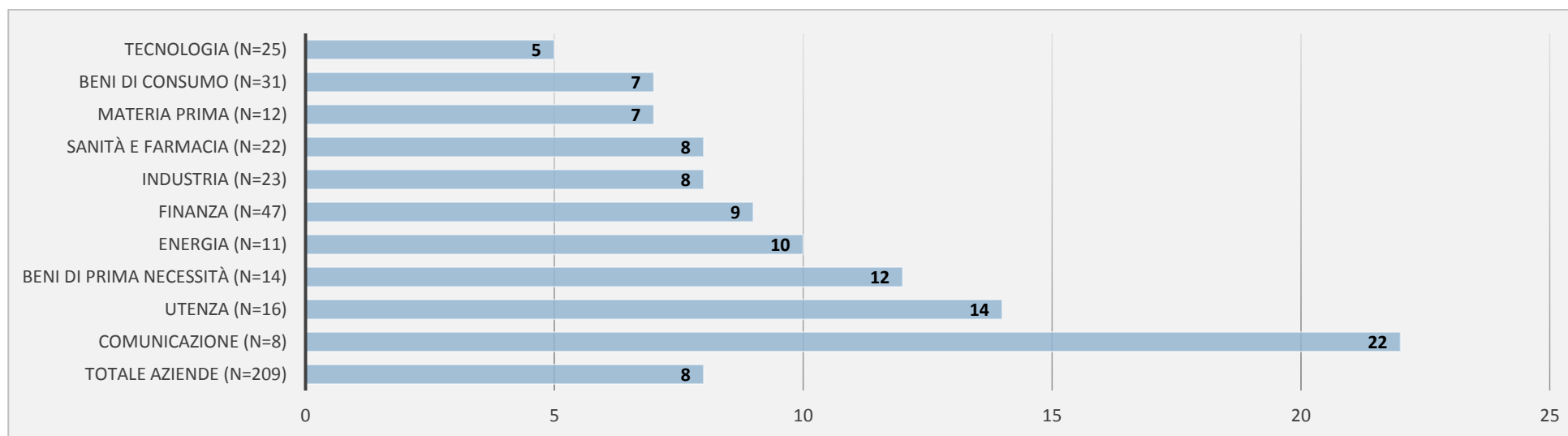
Infine, una volta presentati e commentati i risultati dell'indagine, è utile approfondire alcuni aspetti relativi alla gestione "interna" delle politiche di Corporate Giving, come il personale impiegato, la struttura del budget dedicato, il ruolo delle fondazioni aziendali e la valutazione dei risultati raggiunti.

Per quanto concerne il personale e le procedure interne l'indagine ha rilevato che:

- Il numero di dipendenti che si dedicano alle politiche di *Corporate Giving* è in continua crescita (vedi Grafico 7)⁵
- I team competenti hanno mostrato, nel tempo, una trasformazione non solo in termini organizzativi ma anche nominalistici: storicamente, la funzione di “community engagement” si riferiva alle fondazioni aziendali o in generale ad operazioni filantropiche, mentre ora può essere associata all’idea di “cittadinanza,” “comunità” o “innovazione sociale”.
- I contributi maggiori sono erogati direttamente dalle imprese, che prevalgono su quelli erogati dalle fondazioni d’impresa, le quali seguono processi di approvazione dei budget più rigorosi.

Le fondazioni d’impresa sono in genere utilizzate per la gestione delle attività filantropiche internazionali e dei programmi di co-donazione.

Grafico 7: FTE staff impiegato per la gestione delle politiche di corporate giving (media)

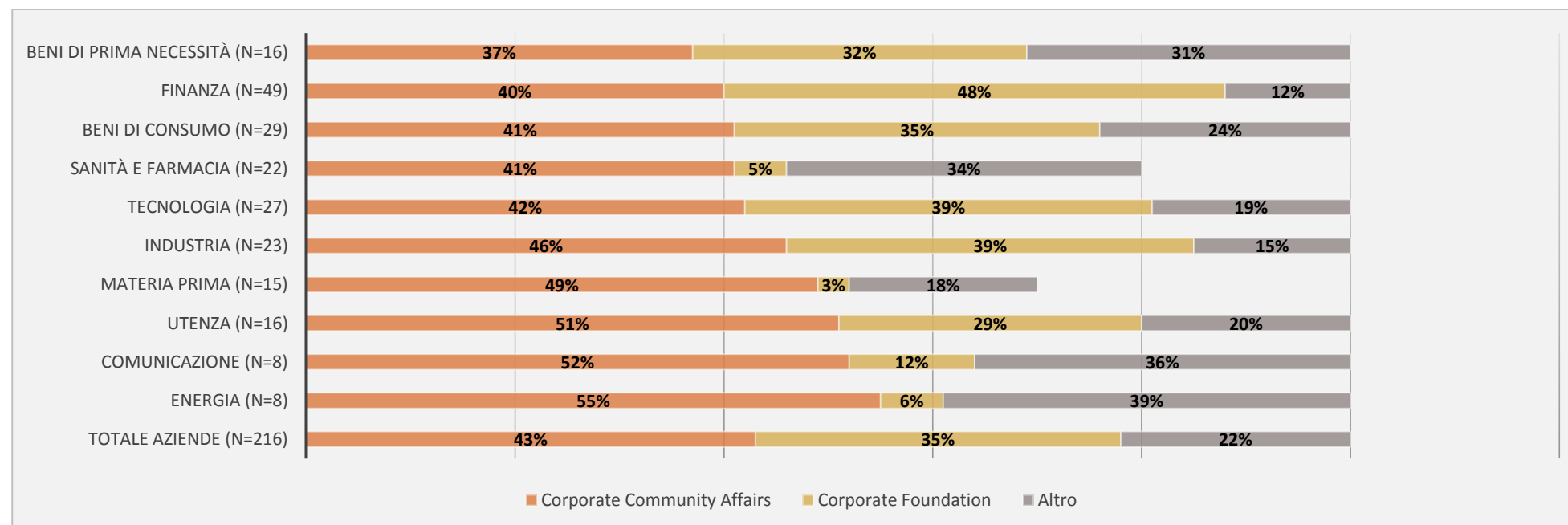


⁵ Per essere considerato un dipendente a tempo pieno (FTE) competente nella gestione delle politiche di *corporate giving* è necessario: dedicare almeno il 20% delle ore lavorative a Corporate Community Affairs o all’attività delle fondazioni d’impresa, oppure essere responsabile in materia di “corporate giving” o “coordinamento dei volontari”.

Considerando le fonti dei contributi erogati dalle aziende, il *Giving in Numbers Survey* suddivide i contributi erogati dalle imprese in tre categorie, ciascuna delle quali indica la fonte dei contributi (vedi Grafico 8):

- (1) *Corporate Community Affairs*: si riferisce ai contributi erogati dai dipartimenti delle sedi centrali dedicati alle politiche di corporate giving (e.g., Corporate Community Affairs, Community Relations, External Affairs);
- (2) *Corporate Foundation*: si riferisce ai contributi erogati dalle fondazioni d'impresa;
- (3) *All Other Groups*: si riferisce ai contributi provenienti da altri uffici, regioni, unità di business ovvero da gruppi esterni alle aziende stesse o alle fondazioni d'impresa.

Grafico 8: Contributi totali, per fonte di erogazione



Per quanto concerne le strategie e i metodi di valutazione dei risultati ottenuti dalle politiche di corporate giving (si vedano Pelozo 2009 e Lim 2010), attenendoci a quanto riportato nel *Giving in Numbers* report, le tendenze emergenti sono le seguenti:

- La maggioranza delle imprese misura gli impatti e i risultati “sociali” generati, anche se non esiste uno standard valutativo condiviso;
- La misurazione dei risultati economici legati ai programmi di volontariato è meno diffusa;
- Le imprese che nel 2014 hanno misurato i propri impatti, economici e sociali, hanno parallelamente aumentato i contributi erogati.

Bibliografia

ACRI 2016. *Fondazioni di Origine Bancaria XXI Rapporto Annuale 2015*, Roma: ACRI.

Aguilera R.V., Williams C., Conley J. & Rupp D. 2006. Corporate governance and corporate social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US corporate governance. *An International Review*, 14: 147–157.

Aguinis H. & Glavas A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38: 932–968.

Amato L.H. & Amato C.H. 2007. The effects of firm size and industry on corporate giving. *Journal of Business Ethics*, 72: 229–241.

Baker T. 2000. Insuring morality. *Economy and Society*, 29: 559–577.

Barnett M.L. & Salomon R.M. 2012. Does it pay to be *really* good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33: 1304–1320.

Bartkus B., Morris S. & Seifert B. 2002. Governance and corporate philanthropy. *Business and Society*, 41: 319–344.

Baruch College - CSR Sustainability Report 2015. *Report on the scope and quality of CSR reports from the world's largest companies: How larger companies around the world communicate the impact of their non-financial activities*, NY: CUNY.

Brammer S., Millington A. & Pavelin S. 2006. Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies. *Business Ethics: A European Review*, 15: 234–245.

Brammer S. & Millington A. 2006. Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15: 6–18.

- Brammer S. & Millington A. 2008. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1325–1343.
- Brown W.O., Helland E. & Smith J.K. 2006. Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance*, 12: 855–877.
- Business in the Community 2001. *The corporate survey II*, 2001.
- Campbell D.J. & Slack R. 2006. Public visibility as a determinant of the rate of corporate charitable donations. *Business Ethics: A European Review*, 15: 19–28.
- Campbell L., Gulas C.S & Gruca T.S. 1999. Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness. *Journal of Business Ethics*, 19: 375–83.
- Carroll A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 34: 39-48
- Carroll A.B. & Shabana K.M. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12: 85–105.
- CECP (in association with The Conference Board) 2015. *Giving in Numbers: 2015 Edition*. Committee Encouraging Corporate Philanthropy.
- Censis 2003. *I nuovi termini della coesione sociale*, Roma: Censis.
- Cha M.K., Yi Y. & Bagozzi R.P. 2016. Effects of Customer Participation in Corporate Social Responsibility (CSR) Programs on the CSR-Brand Fit and Brand Loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57: 235–49.
- Comunian R. 2010. Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio. Paper 01/2010. CulturaLab.
- Dennis B.S., Buchholtz A.K. & Butts M.M. 2009. The nature of giving: A theory of planned behavior examination of corporate philanthropy. *Business and Society*, 48: 360–384.

Donaldson T. 1982. *Corporations and morality*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Doxa 2003. *Imprese, consumatori e solidarietà. Presentazione indagini 2001-2002*, Milano: Doxa.

Eurisko 2002. *I consumatori italiani e la responsabilità sociale delle imprese. I risultati del CSR Monitor 2002*, Milano: Eurisko.

European Research Network on Philanthropy 2009. *The State of Giving Research in Europe Household Donations to Charitable Organizations in Twelve European Countries*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

Experian Research 2001. *L'impegno sociale delle aziende in Italia*, Milano: Experian.

Ferreira D.A., Avila M.G. & de Faria M.D. 2010. Corporate social responsibility and consumers' perception of price. *Social Responsibility Journal*, 6: 208–221.

Fondazione Nazionale dei Commercialisti 2015. *Le spese di sponsorizzazione nell'imposizione indiretta e nel reddito d'impresa*, Roma: FNC.

Fry L.W., Keim G.D. & Meiners R.E. 1982. Corporate contributions: altruistic or for-profit? *Academy of Management Journal*, 25: 94-106.

Godfrey P.C. 2005. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30: 777–798.

Godfrey P.C., Merrill C.B. & Hansen J.M. 2009. The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30: 425–445.

Harjoto M.A. & Jo H. 2011. Corporate governance and CSR nexus. *Journal of Business Ethics*, 100: 45–67.

Ipsos Explorer 2002. *Gli italiani e il cause related marketing*, Milano: Ipsos.

- Jo H. & Harjoto M.A. 2011. Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103: 351–383.
- Koehn D. & Ueng J. 2010. Is philanthropy being used by corporate wrongdoers to buy goodwill? *Journal of Management and Governance*, 14: 1–16.
- Leclair M.S. & Gordon K. 2000. Corporate support for artistic and cultural activities. What determines the distribution of corporate giving. *Journal of Cultural Economics*, 24: 225–241.
- Lim T. 2010. Measuring the Value of Corporate Philanthropy: Social impact, business benefits and investor returns. *Business Benefits and Investor Returns*, DOI - 10.2139/ssrn.1571910.
- Mahoney L.S. & Thorn L. 2006. An examination of the structure of executive compensation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 69: 149–162
- Marquis C. & Lee M. 2013. Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large US firms. *Strategic Management Journal*, 34: 483–497.
- Martínez-Ferrero J., Banerjee S. & García-Sánchez I. 2016. Corporate Social Responsibility as a Strategic Shield Against Costs of Earnings Management Practices. *Journal of Business Ethics*, 133: 305–24.
- McAlister D.T. & Ferrel L. 2002. The role of strategic philanthropy in marketing strategy, *European Journal of Marketing*, 36: 689-705.
- McGuire J.B., Sundgren A. & Schneeweis T. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31: 854–872.
- McKinsey & Company 2015. *Charitable giving in the property and casualty insurance industry: An update*. New York: McKinsey & Company.
- McWilliams A. & Siegel D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic*

Management Journal, 21: 603–609.

Michellini L. 2003. Strategie di Corporate Giving e cause-related marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business. *Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing"*. Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

Mitchell R.K., Agle B.R. & Wood D.J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22: 853-886.

Morris R.I. & Biederman D.A. 1985. How to give away money intelligently. *Harvard Business Review*, 63: 86-91.

Muller A.R., Pfarrer M.D. & Little L.M. 2014. A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, 39: 1–21.

Nielsen Media Research 2002. *Cause Related Marketing*, Roma: Fondazione Sodalitas.

Pelozo J. 2009. The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35: 1518–1541.

Perrini F. & Tencati A. 2011. La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità. *Sinergie Italian Journal of Management*, 77: 23-43.

Petrenko O.V., Aime F., Ridge J. & Hill A. 2016. Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37: 262–79.

Pharoah C. & Walker C. 2015. *The values of corporate giving: An overview of models and case studies*. London: Cass University Business School.

Pittèri D., Picucci S. & Villani R.M. 2002. *Cause related marketing. Agire competitivo dell'impresa e nuovo mercato*, Milano: FrancoAngeli.

- Porter M.E. & Kramer M.R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80: 56–69.
- Post J.E., Preston L.E. & Sauter-Sachs S. 2002. *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- Rangan K., Chase L. & Karim S. 2015. The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 93: 40–49.
- Roberts R. 1992. Antecedents of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17: 595–612.
- Sacconi L. (ed.) 2005. *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa*, Roma: Bancaria editrice.
- Saia D.H. 2002. Philanthropy and corporate citizenship: Strategic philanthropy is good corporate citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, 1: 57–74.
- Saia D.H., Carroll A.B. & Buchholtz A.K. 2003. Philanthropy as strategy. *Business & Society*, 42: 169–201.
- Schwartz M.S. & Carroll A.B. 2003. Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13: 503–530.
- Seifert B., Morris S.A. & Bartkus B.R. 2003. Comparing big givers and small givers: Financial correlates of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 45: 195–211.
- Sen S. & Bhattacharya C.B. 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38: 225–243.
- Siltaoja M. (2006). Value Priorities and Combining Core Factors Between CSR and Reputation - A Qualitative Study. *Journal of Business Ethics*, 68: 91–111.

Varadarajan P.R. & Memon A. 1998. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52: 58-74.

Wang H. & Qian C. 2011. Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54: 1159–1181.

Werbel J.D. & Carter S.M. 2002. The CEO's influence on corporate foundation giving. *Journal of Business Ethics*, 40: 47–60.

Wu M.W. & Shen C.H. 2013. Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking and Finance*, 37: 3529–3547.

Zhang R., Zhu J., Yue H. & Zhu C. 2010. Corporate philanthropic giving, advertising intensity, and industry competition level. *Journal of Business Ethics*, 94: 39–52.

Zimmeck M. & Pharoah C. 2015. *The Values of corporate giving: An update on key figures and trends*. London: Cass Business School.

Responsabile del progetto: Carlo Capoccioni, Responsabile Ufficio relazioni culturali ABI

Ricercatore per ABI: Giovanni Porcari, Ufficio relazioni culturali

