

Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo

Marco Minciullo

Sommario: 1. Introduzione - 2. Responsabilità Sociale e Filantropia Aziendale - 3. Natura e scopo delle Fondazioni d'Impresa - 4. Le Fondazioni d'Impresa e il vantaggio competitivo - 5. L'Integrazione tra imprese Fondatrici e Fondazioni d'impresa - 5.1 La condivisione delle risorse - 5.2 I meccanismi di controllo e coordinamento - 7. Conclusioni e limitazioni - 8. Il valore strategico delle CFs: un caso - Bibliografia.

Abstract

This paper deals with the topic of research of Corporate Foundations (CFs), aiming at stressing how these organization have been studied so far, and how it could be possible to reconsider their role in the domain of philanthropic initiatives. In particular, this study aims to discuss the phenomenon of Corporate Foundations in a strategic perspective, highlighting the ability to respond to requests of multiple categories of stakeholders. Through the analysis of CFs peculiarities the study will underline the characteristics that are suitable for taking into consideration the strategic value of CFs, by means of creating value for both society and firm.

Thus, this paper aspires to contribute to the growth of knowledge in the field of Corporate Foundations by adopting an integrated perspective, and by providing suggestions for stimulating new directions for further inquiry.

Keywords Corporate Foundations – Ethics – Strategic Philanthropy - CSR

1. Introduzione

Il rapporto tra impresa e società è stato notevolmente discusso nel corso degli ultimi decenni (Molteni, 2004, 2014; Di Giacomo, 2007 Scherer e Palazzo, 2011), ma di recente ha suscitato un dibattito particolarmente acceso, alla luce dell'evoluzione dei sistemi economici e dell'emergere di nuove concezioni del ruolo dell'impresa nella società.

Una concezione moderna della Responsabilità Sociale d'Impresa è stata riformulata dalla Commissione Europea (2011), che ha sottolineato la necessità di integrare le questioni socio-ambientali all'interno della strategia aziendale, portando così alla creazione di valore per gli azionisti e gli stakeholders. Al tempo stesso, il dibattito accademico sul ruolo dell'impresa nella società è stato rivitalizzato dall'emergere della prospettiva teorica del Valore Condiviso (Porter e Kramer, 2011), che presuppone un nuovo capitalismo in cui le imprese, creando valore economico, hanno la possibilità di creare valore per la società. È stata così affermata l'importanza di un approccio strategico integrato ai temi di responsabilità sociale, di sostenibilità e di filantropia, che consenta di sviluppare attività adatte a creare valore sia per le imprese sia per la società (Pedrini, 2013).

Secondo tale prospettiva, questa ricerca vuole indagare il potenziale ruolo delle Fondazioni d'impresa (Corporate Foundations, da qui in poi CFs) (Anheier, 2001, Barbetta, 2013) all'interno delle attività di filantropia strategica delle imprese. Tali organizzazioni, infatti, incarnano numerose delle caratteristiche richieste per soddisfare gli interessi di molteplici stakeholders, e potrebbero pertanto rivelarsi particolarmente adatte a coniugare tali interessi con gli obiettivi strategici dell'impresa (Carter, 2006; Bronn e Vidaver-Cohen, 2009).

I precedenti studi sulle CFs sono stati incentrati sulla definizione delle caratteristiche specifiche di queste organizzazioni (Anheier, 2001; Varcoe e Sloane, 2003) e dei principali modelli organizzativi (Pedrini & Minciullo, 2011). Altri filoni si sono interessati ai vantaggi che le CFs possono offrire alle imprese, in termini di reputazione (Marquardt, 2001; Webb, 1994; Westhues & Einwiller, 2006), profitti (Petrovits, 2006), vantaggi fiscali (Sansing & Yetman, 2005; Webb, 1994) e obiettivi etici (Ostrower, 2006). Più di recente, infine, il dibattito si è concentrato sulle forme di integrazione tra CFs e imprese fondatrici, guardando principalmente ai trasferimenti di conoscenza (Minciullo & Pedrini, 2014, 2015), alla governance (Jobome, 2006; Cornforth, 2013; Boesso e Cerbioni, 2013), e alle forme di controllo e coordinamento (Minciullo, 2016).

Gli studi svolti finora, pertanto, hanno preso in considerazione le CFs guardando a singoli aspetti, in linea con i precedenti studi di filantropia aziendale (Barbetta, 2013). Tuttavia, il fenomeno delle CFs non è stato ancora analizzato secondo una prospettiva integrata, utile a vedere il fenomeno nel suo complesso. Più specificamente, il dibattito accademico ha analizzato solo superficialmente il modo in cui le CFs integrano obiettivi sociali e interessi aziendali, senza offrire una visione d'insieme del ruolo delle CFs rispetto alle imprese e alla società. Questo studio, pertanto, intende offrire un contributo al dibattito accademico collocandosi in questa prospettiva integrata, indagando la capacità delle CFs di

coniugare etica e interessi aziendali in un'ottica strategica (Carter, 2006; Bronn e Vidaver-Cohen, 2009).

A tal proposito si ritiene necessario ricostruire il contesto delle CFs a partire dalla contestualizzazione stessa di queste organizzazioni nell'ambito delle iniziative filantropiche, per poi procedere all'analisi delle caratteristiche distintive.

Lo studio è strutturato come segue: la prima parte è dedicata alla definizione del contesto teorico di riferimento e alla definizione delle caratteristiche distintive delle fondazioni d'impresa. Il nucleo dello studio si concentra sulla descrizione delle peculiarità che rendono queste fondazioni potenzialmente adatte ad assumere un ruolo cardine all'interno della filantropia strategia delle aziende, e in particolare sulla natura ibrida di tali organizzazioni e sulle forme di integrazione con le imprese fondatrici. La parte finale è dedicata alla sintesi del contributo offerto, e alla descrizione delle limitazioni e delle potenziali implicazioni del lavoro.

Il lavoro è stato svolto attraverso la ricognizione della letteratura relativa alla Responsabilità Sociale d'impresa, analizzata prima da un punto di vista generale, e poi con specifico riferimento agli studi che hanno approfondito la filantropia strategica e, infine, le CFs.

2. Responsabilità Sociale e Filantropia Aziendale

La Responsabilità Sociale d'Impresa o Corporate Social Responsibility (CSR), definita come l'integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ambientali nelle attività svolte dalle imprese e nell'interazione con i suoi stakeholders (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Molteni 2004), è stata oggetto di analisi di un crescente filone di studi nel corso degli ultimi decenni.

Il concetto di CSR è stato spesso associato alle aspettative della comunità rispetto alla condotta delle imprese in ambito sociale, economico e ambientale (Molteni 2004, Waddock et al., 2002). Tuttavia, il punto focale attorno a cui è ruotato principalmente il dibattito in ambito accademico e manageriale riguarda la capacità della CSR di contribuire alla competitività e allo sviluppo dell'impresa. Si è lungamente discusso se la CSR possa rappresentare solo un'attività meramente discrezionale, slegata dalle logiche aziendali, oppure se possa creare valore anche per l'impresa (Molteni, 2007; Ferrando, 2010; Michelini e Fiorentino, 2011; Michelini e Fiorentino, 2012).

Di conseguenza, il dibattito sul ruolo dell'impresa nella società è stato arricchito dall'emergere di una nuova prospettiva, che presuppone l'integrazione delle questioni socio-ambientali all'interno della strategia aziendale, al fine di apportare valore sia gli azionisti sia agli stakeholders, così come recepito dall'ultima definizione di CSR proposta dalla Commissione Europea (2011). In questa prospettiva è stata proposta la teoria del "Valore Condiviso" (Porter e Kramer, 2011), secondo cui le imprese possono creare valore economico attraverso la creazione di valore per la società, e ogni bisogno della società può

rappresentare un'opportunità di business (Mackey, 2009; O'Toole e Vogel, 2011; Porter et al., 2012) che le imprese possono sfruttare solo attraverso la ridefinizione dei propri modelli di funzionamento (Spitzeck e Chapman, 2012; Pfitzer et al., 2013).

Questo nuovo approccio ha dato nuovo enfasi al ruolo strategico il ruolo delle attività di CSR (Maltz et al., 2011, Corazza e Scagnelli, 2014), dando origine a un acceso confronto in ambito accademico, in quanto vari contributi hanno sottolineato varie criticità legate a questa prospettiva (Hartman e Werhane, 2013, Beschorner, 2014; Crane et al., 2014). In particolare sono state contestate (Crane et al., 2014) una scarsa originalità del concetto, già presente con diverse nomenclature in ambito accademico e manageriale, e un approccio superficiale alle problematiche riguardanti il ruolo delle imprese nella società, non circoscrivibile solo a ciò che consente di creare vantaggio competitivo. Tuttavia, questo approccio ha messo in evidenza (Emerson 2003; Hart e Milstein, 2003, Prahalad e Hart, 2002; Elkington, 1999) l'opportunità di risolvere le problematiche sociali creando valore economico, superando così il contrasto tra valori etici ed economici.

Un simile dibattito ha avuto come riferimento la Filantropia Aziendale, a lungo ritenuta un'espressione degli orientamenti etici dell'azienda (Buchholtz et al., 1999), e, pertanto, considerata da alcuni studi come un vincolo morale (Rumsey e White, 2009), mentre altri ne hanno sottolineato la volontarietà (Carroll, 1999) e il fatto che possa essere coniugata positivamente anche con scopi commerciali (David et al. 2005). Un nuovo modello di filantropia aziendale è emerso negli ultimi anni (Molteni, 2007), alla ricerca di un rapporto collaborativo tra impresa e società che potesse creare benefici anche per le imprese. La Filantropia Strategica (Smith, 1994, Porter e Kramer, 2002, 2006) è stata proposta come uno strumento attraverso cui le imprese possono legare i propri interventi in ambito sociale alla natura delle attività aziendali, cercando di ricavarne un beneficio competitivo.

Considerando che, nell'approfondimento delle forme operative con cui l'impresa può creare valore economico e valore sociale (Spitzeck e Chapman, 2012; Pfitzer et al., 2013) si fa riferimento a politiche e pratiche che migliorano la competitività di un'impresa attraverso il miglioramento delle "condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui essa opera" (Porter e Kramer, 2011, p. 66), è possibile immaginare che le attività filantropiche aziendali, se riconsiderate al di là della mera natura erogatrice, siano idonee a supportare le imprese non solo nell'adempimento delle proprie finalità etiche, ma anche nella ricerca di un vantaggio competitivo (Smith, 1994; Bruch e Walter, 2005).

La filantropia aziendale, infatti, allineando obiettivi sociali ed economici e perseguendo interessi a lungo termine (Porter e Kramer, 2002; Molteni, 2004). si propone di soddisfare alcuni degli obblighi etici che l'azienda sente nei confronti degli stakeholders (Gan, 2006; Barbetta, 2013) e di offrire all'impresa nuove opportunità per l'aumento dei profitti (Buchholtz et al., 1999). Ciò può essere realizzato soprattutto quando gli obiettivi filantropici e di business sono visti come reciproco miglioramento (Rumsey e White, 2009), e quando le aziende sono pronte ad adottare un approccio strategico alla filantropia (Saiia et al., 2003).

In questa prospettiva questo studio intende approfondire, nel novero delle diverse forme di filantropia aziendale (Seifert et al., 2003), la figura della fondazione d'impresa in quanto ente dedicato alle attività filantropiche aziendali (Anheier, 2003), che integra sia il sostegno alle cause filantropiche, sia l'allineamento con gli obiettivi aziendali (Porter e Kramer, 2002; Hemphill, 2004, Pedrini e Minciullo, 2011). Tuttavia, come già affermato, le CFs sono state finora indagate solo limitatamente, soprattutto a confronto con le altre forme di filantropia aziendale, e pertanto questo articolo intende favorire l'opportunità di approfondire la ricerca su questa categoria di fondazioni, al fine di comprendere come le caratteristiche principali di queste organizzazioni possano offrire una significativa opportunità per integrare la filantropia nell'attività strategica aziendale (Pedrini e Minciullo, 2011).

3. Natura e scopo delle Fondazioni d'Impresa

A livello normativo le CFs non presentano una conformazione univoca, ma nonostante i diversi sistemi normativi europei ed extraeuropei non condividano una definizione comune, vi sono alcune caratteristiche principali comuni a quasi tutti i contesti (European Foundation Center, 2009; Barbetta, 2013).

In generale, le fondazioni sono istituzioni di diritto privato, create per volontà di persone fisiche o giuridiche attraverso la sottoscrizione di un documento chiamato "atto costitutivo", ma giuridicamente autonome e indipendenti, regolate dalla presenza di uno "statuto", che ne stabilisce le finalità e ne governa l'esistenza (Barbetta, 2013; Guzzi, 2007). Le fondazioni, nella loro forma generica, sono state oggetto di analisi di molti studi, che ne hanno approfondito il trattamento giuridico, le differenze tra i modelli organizzativi (operativo ed erogativo) e le possibili finalità (Barbetta, 2013; Boesso e Cerbioni, 2013; Barbetta e Maggio, 2008; Guzzi, 2007; Grumo, 2007; ISTAT, 2005). Più specificamente, le Fondazioni hanno di norma scopi di pubblica utilità e sono dunque impossibilitate a distribuire profitti, anche se a livello internazionale la normativa esistente è piuttosto variegata, e talvolta vaga (European Foundation Center, 2003). Le fondazioni utilizzano le proprie risorse finanziarie per scopi educativi, culturali, religiosi, sociali o altri fini di pubblica utilità, sia sostenendo direttamente persone e associazioni (Fondazioni di erogazione), sia organizzando e gestendo propri programmi (Fondazioni Operative) (Barbetta, 2013). Elemento caratterizzante della fondazione è il patrimonio, di cui dev'essere dotata fin dall'inizio affinché ne sia garantita l'autonomia finanziaria necessaria ad alimentare un'attività a tempo indeterminato. In passato la dotazione patrimoniale era prevalentemente agricola o immobiliare, ma ultimamente è stata riconsiderata la rilevanza economica delle ricchezze mobiliari, unitamente alla fornitura di servizi e diritti di godimento, agli atti di donazione e all'impegno, registrato nello statuto o assunto in forma contrattuale dai fondatori o da altri soggetti sostenitori, di fornire alla fondazione contributi

finanziari periodici per le attività (Melandri e Zamagni, 2001). Un ulteriore aspetto fondamentale riscontrabile nelle fondazioni è la presenza di un organo di governo, che consiste in un consiglio direttivo o in un consiglio di amministrazione, la cui composizione è decisa a seconda delle regole statutarie, grazie a una discreta flessibilità adattando la sua forma giuridica a seconda delle finalità che è chiamata a perseguire (Boesso e Cerbioni, 2013).

Le CFs costituiscono, dunque, un piccolo sottoinsieme nel novero delle fondazioni, in virtù di alcune peculiarità che le differenziano fortemente dalle altre tipologie di fondazioni. Alcuni studi hanno messo in evidenza parte degli elementi chiave generalmente accettati (Anheier, 2001, 2003; Barbetta, 2013), tra cui: (1) dipendenza pressoché totale da una impresa quale fonte di finanziamento ("impresa fondatrice"), anche attraverso molteplici canali (investimenti iniziali, donazioni regolari, fundraising), (2) esistenza di stretti legami con l'impresa per le donazioni annuali e dipendenza per le risorse non finanziarie (dipendenti, personale di supporto, relazioni, conoscenze e know-how) (Frooman, 1999), e (3) presenza dei dirigenti dell'impresa nei consigli di amministrazione (Webb, 1994; Anheier, 2001).

Secondo un'altra prospettiva (The Smart Company, 2006) sono altresì necessarie (1) la configurazione come ente di beneficenza registrato e (2) la provenienza della maggior parte delle entrate da attività di fundraising legate a una singola azienda.

La letteratura ha identificato alcuni elementi essenziali utili a identificare le CFs, ma è ancora poco concorde su una definizione specifica, dato che sussistono differenze significative tra i diversi approcci (Varcoe e Sloane, 2003, Barbetta, 2013). Per tale motivo, in questo studio si è preferito fare riferimento all'approccio della British Charity Aid Foundations (2005), secondo cui una CF è un "ente di beneficenza registrato, che dipende finanziariamente da un'impresa *for-profit*", le cui attività possono essere gestite attraverso un approccio *grant-making*, operativo, o misto (European Foundation Center, 2003). Nella prospettiva di questo studio, la principale caratteristica che contraddistingue le CFs dalle altre tipologie di fondazioni è costituita dal binomio inscindibile con l'impresa fondatrice, solitamente esplicitato già dal nome stesso della fondazione (Westhues e Einwiller, 2006), e dalle prolungate e intense relazioni esistenti tra le due organizzazioni.

Quanto alle finalità che possono spingere le imprese a creare una propria fondazione, queste sono state classificate in letteratura in tre macro-categorie, quali "etiche", "personali" e "strategiche" (Carter, 2006; Bronn e Vidaver-Cohen, 2009). Tali motivazioni, per quanto complesse e diverse, possono essere tuttavia compresenti e integrate tra loro (Varcoe e Sloane, 2003), ma il dibattito accademico non ha approfondito pienamente questa possibile interazione.

Con riferimento alle motivazioni etiche, per le aziende la possibilità di realizzare i propri scopi filantropici aziendali in modo più accurato rispetto ad altre forme può rappresentare, già di per sé, uno stimolo importante per la costituzione di una CF (Lee et al., 2009). Più contributi hanno rilevato il carattere discrezionale delle attività filantropiche, secondo cui le imprese decidono volontariamente come allocare le proprie risorse per attività di beneficenza o di

servizio sociale (Ricks, 2005), in base ai propri valori etici e morali (Carroll, 2000), ed anche nell'ottica di un miglioramento delle performance (Maignan et al., 1999), poiché che l'etica deve essere intesa in grado di "alzare l'asticella", piuttosto che diminuirla (Bowie, 1998).

Il dibattito accademico ha poi individuato alcune motivazioni di carattere personale che portano alla costituzione di una fondazione. In particolare, alcuni contributi hanno affermato come, per alcune imprese, l'intenzione di impegnarsi nella filantropia aziendale, e più precisamente attraverso una CF, possa derivare dalle motivazioni personali dei top manager, interessati a questa opportunità sia per perseguire obiettivi di avanzamento professionale (Friedman, 1970; Galaskiewicz, 1997; Werbel e Carter, 2002), sia per realizzare le proprie inclinazioni individuali (Buchholtz et al, 1999; Salancik e Pfeffer, 1977). Le motivazioni etico-morali e personali, dunque, possono stimolare le imprese verso le attività filantropiche, e questo effetto è tanto più forte quanto maggiore è il coinvolgimento degli stessi top manager a livello decisionale e di indirizzo strategico (Werbel e Carter, 2002).

4. Le Fondazioni d'Impresa e il vantaggio competitivo

Le iniziative filantropiche sono state riconosciute capaci di offrire un vantaggio competitivo a un'azienda nella misura in cui influenzano a suo favore le decisioni degli *stakeholders* (Kurucz et al, 2008; Carroll e Shabana, 2010).

Su questo tema, la letteratura si è focalizzata su quattro principali fonti di vantaggio competitivo connesse alla costituzione di una CF, quali la reputazione aziendale e i rapporti con gli *stakeholders*, il coinvolgimento dei dipendenti, i benefici fiscali e, non da ultimo, la gestione diretta delle attività filantropiche.

Il miglioramento dei rapporti con gli *stakeholders* esterni, elemento fondamentale per la costruzione di vantaggio competitivo (Roberts e Dowling, 2002; Brammer e Millington, 2005), è stata analizzato in relazione a molteplici fattori (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Frooman, 1999), ma, tra questi, la reputazione aziendale è stata ritenuta idonea ad incarnare tutti gli altri (MacMillan et al, 2002; Kitchen e Laurence, 2003; Bhattacharya et al., 2008), in quanto consente di migliorare l'immagine aziendale presso i clienti, e di rafforzare la forza contrattuale dell'impresa nei negoziati con gli altri *stakeholders*, quali i fornitori, le comunità e le istituzioni (Maignan e Ferrell, 2001). Precedenti studi hanno già dimostrato che le attività sociali delle imprese hanno un effetto positivo sulla reputazione (Fombrun et al., 2000), e che ciò vale in particolare per le attività filantropiche (Sen e Bhattacharya, 2001). Alcuni studi sostengono che la ragione principale per la creazione di una fondazione sia legata a scopi puramente reputazionali (Strachwitz, 1994; Toepler, 1996), ma è stato anche riconosciuto che le attività filantropiche possono legittimare il ruolo dell'impresa nel suo ambiente, costruire legami profondi con il territorio, svolgere un ruolo importante nello sviluppo economico locale e favorire la diffusione di conoscenze

e competenze (Fombrun e Shanley, 1990). Ciò può essere particolarmente valido con riferimento alle CFs, poiché possono simboleggiare un mezzo innovativo e scarsamente imitabile per rafforzare i rapporti con i clienti (Bhattacharya e Sen, 2004), e gestire le relazioni pubbliche aziendali (Marquardt 2001), ma soprattutto perché il loro impatto positivo può essere strettamente legato alla percezione diffusa che queste organizzazioni siano più neutre e obiettive rispetto alle aziende, e per cui potrebbero apparire più affidabili nello svolgimento di attività di CSR (Westhues e Einwiller, 2006). Pertanto, la compresenza di elementi di terzietà insieme a fattori di integrazione potrebbe spiegare la maggiore possibilità di migliorare la reputazione aziendale attraverso le attività delle CFs.

Parallelamente agli stakeholders esterni, vari studi hanno approfondito gli effetti delle attività filantropiche nei confronti dei dipendenti, secondo la prospettiva dell'*employee engagement* (Turban e Greening, 1997; Brown e Dacin, 1997). Le attività filantropiche aziendali hanno un ruolo positivo nel promuovere l'impegno e la fidelizzazione dei dipendenti (Griffin, 2004; Buchholtz et al., 1999), ma molto dipende dalla qualità e all'intensità delle attività filantropiche aziendali (Post e Waddock, 1995), che possono essere organizzate secondo una strategia specifica, o lasciate al contributo volontario dei dipendenti (McAlister e Ferrell, 2002). In quest'ottica, dunque, le attività delle CFs potrebbero indurre un ulteriore miglioramento nell'impegno dei dipendenti rispetto a una tradizionale attività di CSR. Le CFs, infatti, in quanto enti specificamente dedicati alle attività filantropiche, potrebbero permettere di ottimizzarne la realizzazione, massimizzando l'utilità per i destinatari, e, soprattutto, massimizzando i benefici per l'impresa.

La ricerca di benefici fiscali è stata ritenuta, per lungo tempo, la principale motivazione legata alla creazione di una CF (Sansing e Yetman, 2005), grazie ai regimi fiscali favorevoli disponibili in molti paesi (King e Tchepournyhk, 2004). Le imprese, difatti, possono beneficiare della costituzione di una CF attraverso la riduzione del debito d'imposta e la valorizzazione di beni o titoli concessi in donazione (Webb, 1992), in cambio di una percentuale minima di impieghi annui, irrilevante in confronto ai vantaggi descritti. Il fatto che le imprese possano realizzare un vantaggio fiscale sostanziale fornendo un sostegno finanziario alle CFs può tuttavia essere utile a incoraggiare un impegno duraturo delle imprese nelle attività filantropiche, strettamente legato a vantaggi economici (Boesso et al., 2015, Barbetta, 2013).

In aggiunta ai precedenti fattori è possibile identificare un ultimo importante *driver* della creazione di una CF, ossia la possibilità di controllare direttamente ed efficacemente le attività filantropiche. Attraverso una CF, infatti, una società può assegnare le sue attività filantropiche ad un unico organismo dedicato (Anheier, 2003), con personale specializzato, strutture e procedure specifiche. Pertanto, un'impresa potrebbe essere interessata a costituire una fondazione al fine di garantire un impegno costante e prolungato nelle attività filantropiche, e per favorire un approccio più efficace per le attività ad esse connesse (Petrovits, 2006). Inoltre, un'impresa potrebbe essere maggiormente in grado di tenere sotto controllo le attività filantropiche nell'ambito di una struttura organizzativa

apposita, per orientarne i benefici e per evitare possibili danni d'immagine (Westhues e Einwiller, 2006). Una CF permette all'azienda non solo di istituzionalizzare i programmi e le attività filantropiche, ma anche di far sì che queste attività riflettano la cultura organizzativa (Muller e Kraussl, 2011) dell'azienda stessa. Il fatto che una CF sia un organismo giuridicamente indipendente secondo alcuni studi presuppone un controllo minore e una ridotta influenza diretta del top management (Werbel e Carter, 2002), che potrebbe causare un disallineamento degli obiettivi del top management della CF con quelli dell'impresa, ma ciò potrebbe essere compensato dalla frequenza e dalla qualità delle interazioni con l'impresa fondatrice (Minciullo e Pedrini, 2015).

Considerando quanto affermato in precedenza, è ora possibile analizzare più a fondo le caratteristiche distintive delle CFs, ed in particolare gli elementi che integrano la prospettiva aziendale con quella filantropica.

5. L'Integrazione tra imprese Fondatrici e Fondazioni d'impresa

Nell'ottica di questo studio, ciò che caratterizza maggiormente una CF è il forte legame con l'impresa fondatrice, condizione essenziale affinché le CFs possano assumere un valore strategico per l'impresa.

La natura di questo legame è evidenziata dalle interazioni frequenti e ripetute, dal forte coinvolgimento e dall'elevato livello di fiducia tra le organizzazioni (Rowley et al., 2000). I legami con l'impresa fondatrice implicano, infatti, un livello di integrazione tra le due organizzazioni, che può variare tra indipendenza e integrazione (Varcoe e Sloane, 2003). Una fondazione integrata avrà una strategia legata a quella dell'impresa, e coinvolgerà i dipendenti dell'impresa fondatrice, quali amministratori, personale distaccato e volontari; al contrario, una fondazione indipendente sarà correlata con l'attività dell'impresa, ma con legami deboli e con una scarsa partecipazione dei dipendenti dell'impresa.

Finora la letteratura inerente le CFs ne ha indagato i rapporti con le imprese fondatrici prendendo in esame principalmente la natura del patrimonio, le forme attraverso cui questo viene fornito dall'impresa fondatrice (erogazione iniziale, donazioni periodiche, quota dei profitti) e la possibile variabilità legata all'andamento economico dell'impresa stessa (Varcoe e Sloane, 2003; Petrovits, 2006; Pedrini e Minciullo, 2011). Altro tema oggetto di indagine sono state le forme di governance, coordinamento e controllo definite dall'impresa fondatrice, ma che ciononostante comportano un potenziale conflitto di interessi tra le due organizzazioni (Jobome, 2006; Cornforth, 2013; Minciullo, 2016). Altri studi si sono interessati alle aree di attività, analizzando la diversa efficacia delle attività filantropiche in base all'affinità con le attività aziendali, e alle forme di trasferimento di conoscenza, che risultano maggiormente appropriate se coerenti con l'obiettivo ricercato dall'impresa fondatrice (Minciullo e Pedrini 2015; Minciullo 2016). Le CFs sono state valorizzate anche come supporto alla comunicazione della CSR e di gestione delle relazioni con gli stakeholders

(Westhues e Einwiller, 2006), e ne è stata discusso anche l'orientamento alle performance e le forme per misurarlo (Ostrower, 2006, Jobome 2006; Minciullo, 2016).

Questo studio si propone, pertanto di considerare le CF in qualche modo assimilabili alle società controllate delle aziende multinazionali, pur con le dovute differenze in termini di rapporto verticale, in virtù della frequenza delle interazioni (Gnyawali et al., 2009), del coinvolgimento dell'impresa, del livello di fiducia tra le organizzazioni e dei processi di trasferimento e condivisione di diversi tipi di risorse (Rowley et al., 2000). Questa prospettiva necessita chiaramente di essere approfondita, perché la natura ibrida delle CFs implica che non sia sufficiente fare riferimento a contributi esclusivamente orientati al nonprofit.

Per poter comprendere la natura ibrida delle CFs può essere utile prendere spunto dal livello di integrazione tra imprese Fondatrici e Fondazioni d'impresa, sintetizzato da due elementi chiave, quali la condivisione delle risorse e i meccanismi di controllo e coordinamento.

5.1 La condivisione delle risorse

Un elemento fondamentale dell'intensa relazione impresa-fondazione è la pressoché totale dipendenza della CF dall'impresa fondatrice in termini di risorse finanziarie e non finanziarie (Anheier, 2001). In primo luogo, le imprese fondatrici rappresentano la fonte principale di risorse finanziarie, stabilite e fornite dall'impresa attraverso una donazione annuale o altri tipi di assegnazione, coerentemente con la strategia adottata. In secondo luogo, le imprese fondatrici offrono alle CFs l'accesso a diverse tipologie di risorse non finanziarie, tra cui la possibilità di avvalersi dei dipendenti e delle unità di staff dell'impresa, la rete di relazioni, l'insieme di conoscenze e il know-how aziendale, il supporto dei sistemi informativi aziendali e dei servizi amministrativo-legali, e la possibilità di godere dei beni immobili dell'azienda (Anheier, 2001; Ostrower, 2006).

In tal senso, risulta evidente che il legame tra impresa e fondazione è tanto più forte quanto più essenziali sono le risorse fornite alla in quanto CF (Anheier, 2001). Il dibattito accademico ha sottolineato che le attività filantropiche sono strettamente collegate alle risorse disponibili, spesso definite come "*slack resources*" (Buchholtz et al, 1999; Waddock e Graves, 1997), e che esiste una relazione positiva tra la disponibilità di risorse e l'impegno filantropico dell'azienda.

Pertanto, un adeguato livello di risorse risulta essere un elemento discriminante per l'individuazione di un approccio strategico alle attività filantropiche (Post e Waddock, 1995; Saiia et al., 2003), e, allo stesso tempo, per un utilizzo sinergico delle risorse dell'azienda idoneo per ottenere benefici a livello sociale e organizzativo (Thorne et al., 2003).

Ciò risulta particolarmente valido non solo per le risorse intangibili, come il marchio e la reputazione (Westhues e Einwiller, 2006), ma anche per le

conoscenze, dato che la possibilità di trasferire conoscenze (Mitton et al., 2007) tra l'impresa fondatrice e la sua CF risulta essere vantaggiosa per entrambe le organizzazioni (Minciullo e Pedrini, 2015).

La pressoché totale dipendenza delle CFs dalle imprese fondatrici in termini di risorse connota fortemente queste organizzazioni rispetto alle tradizionali fondazioni, che solitamente rispondono a una pluralità di soci fondatori e donatori (Barbetta, 2013). La condivisione delle risorse, infatti, lega saldamente i destini della CF a quelli dell'impresa fondatrice, e ne favorisce l'integrazione.

5.2 I meccanismi di controllo e coordinamento

Accanto alla condivisione delle risorse è necessario tenere in considerazione le forme di controllo e coordinamento attraverso cui l'impresa può stimolare l'integrazione delle attività della CF con la strategia aziendale. L'influenza delle imprese fondatrici sulle CFs è stata analizzata rispetto alla capacità di orientarne il modello organizzativo e gli ambiti di attività, ed è stato desunto che una chiara e definita visione del ruolo della CF può favorire un conseguente allineamento tra modello organizzativo, attività ed operazioni (Pedrini e Minciullo, 2011), offrendo l'opportunità di sviluppare sinergie tra interessi sociali e interessi dell'impresa. Le CFs possono consentire alle imprese fondatrici di avere maggiore controllo sulle attività filantropiche, di coordinarle con la strategia aziendale, e di valutarne l'impatto rispetto agli obiettivi aziendali e alle esigenze della comunità (Tokarski, 1999).

Seguendo Frooman (1999), è possibile individuare tre forme principali di controllo e coordinamento sulla CF: strategico, finanziario, non finanziario.

Gli studi sull'integrazione strategica tra impresa e CF hanno evidenziato che l'azienda guida la strategia della CF attraverso una significativa rappresentanza all'interno del consiglio di amministrazione della fondazione (Anheier 2001) e attraverso sistemi di valutazione delle prestazioni (Boesso e Cerbioni, 2013). Così, di recente anche le procedure di corporate governance aziendale sono state applicate al contesto delle CFs (Boesso e Cerbioni, 2013; Boesso et al., 2015), con particolare riferimento ad alcuni strumenti finalizzati al miglioramento delle performance organizzative e all'aumento della trasparenza verso gli stakeholders, per mezzo di sistemi di *compliance* e di *reporting* (Conforth, 2013).

A livello di controllo e coordinamento finanziario, l'impresa può indicare, oltre all'ammontare di risorse da mettere a disposizione della CF, le linee guida sulle voci di spesa, e fornire strumenti di pianificazione finanziaria e controllo di gestione (Bronzetti, 2008).

Infine, con riferimento al controllo e coordinamento non finanziario, un'impresa alla ricerca di una migliore e più significativa interazione con la CF può fare riferimento anche ai meccanismi di trasferimento di conoscenze (Argote e Ingram, 2000; Miao, Choe e Song, 2011; Yamin, Tsai e Holm, 2011), che sono stati analizzati sia a livello di singole pratiche (Minciullo e Pedrini, 2014) sia a

livello di più sofisticati modelli di trasferimento (Minciullo e Pedrini, 2015), a seconda della dimensione organizzativa su cui intende avere un maggiore impatto, e con un significativo effetto sull'orientamento alle performance (Ostrower, 2006).

Tuttavia, è necessario tenere presente che le imprese fondatrici hanno anche interesse a garantire alle CFs l'adeguato livello di autonomia richiesto per condurre opportunamente le proprie attività, per cui sarebbe interessante analizzare come riescono a bilanciare le rispettive competenze (Waters, 2011), nel delicato equilibrio tra autonomia e integrazione.

In conclusione è possibile affermare che la capacità dell'impresa di indirizzare fortemente la CF, attraverso le risorse e i meccanismi di coordinamento e controllo, potrebbe rendere le CFs idonee alla creazione di valore per l'impresa e per la società, in virtù del fatto che un coinvolgimento effettivo dell'impresa fondatrice, attraverso una continua interazione, può favorire l'allineamento degli obiettivi delle due organizzazioni, stimolando altresì una maggiore efficacia sia a livello sociale sia a livello organizzativo. Al momento, però, questa prospettiva non è stata adeguatamente esplorata dal dibattito accademico, che si è focalizzato su questioni più specifiche senza offrire un quadro complessivo del potenziale valore strategico delle fondazioni d'impresa.

7. Conclusioni e limitazioni

Questo lavoro vuole contribuire alla letteratura sulle CFs, nel tentativo di porre in evidenza, nel novero delle varie forme di filantropia strategica, il potenziale ruolo strategico di queste organizzazioni, che incarnano numerose delle caratteristiche richieste per soddisfare gli interessi di molteplici *stakeholders*, coniugando scopi etici e filantropici con obiettivi aziendali. Le CFs sono state a lungo analizzate solo in base a specifici punti di vista, legati alla reputazione (Strachwitz, 1994; Toepler, 1996; Westhues e Einwiller, 2006), alle pubbliche relazioni (Marquardt, 2001), alle collaborazioni (Grumo, 2007), o alla filantropia in generale (Petrovits, 2006). Ciò ha determinato una limitata discussione in ambito accademico delle peculiarità di queste fondazioni e del loro potenziale, evidenziando così un *gap* all'interno della letteratura, inadatto rispetto alla crescente importanza del fenomeno (ISTAT 2005, 2011).

L'evoluzione del dibattito sul ruolo della Responsabilità Sociale d'Impresa ha proposto una visione alternativa delle imprese, solitamente ritenute idonee a soddisfare efficacemente solo un gruppo di *stakeholders*, ossia azionisti, clienti, dipendenti o comunità.

Questo studio ha voluto rendere evidente che, in tal senso, la filantropia aziendale, e in particolar modo le CFs, possono supportare le imprese nell'adempimento delle loro finalità etiche e nell'acquisizione di una forma inimitabile di vantaggio competitivo legata alla capacità di soddisfare le richieste .

Le CFs costituiscono, infatti, una grande opportunità di creare sinergie tra le attività filantropiche e il core business dell'impresa, in virtù della presenza complementare di molteplici finalità, e grazie alle caratteristiche organizzative, peculiari e difficilmente replicabili, che potrebbero garantire a queste organizzazioni un'elevata efficacia nel servire una finalità sociale, a supporto e in collaborazione con aziende e istituzioni pubbliche, unitamente alla capacità di sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa (Sandfort, 2008). Le CFs, infatti, gestiscono in maniera flessibile ingenti quantità di risorse, che possono investire senza particolari ingerenze da parte del settore pubblico o restrizioni di mercato, se sviluppate coerentemente con lo scopo dell'impresa fondatrice (Pedrini e Minciullo, 2011).

Rispetto alle fondazioni generiche, dunque, le CFs rispondono ad una prospettiva *multi-stakeholders*, poiché l'abbinamento tra i forti e duraturi legami con l'impresa e il considerevole grado di autonomia consente un approccio equilibrato e concreto alle attività filantropiche. Pertanto, le imprese potrebbero essere maggiormente interessate alle CFs in quanto strumento utile ad acquisire molteplici benefici, attraverso azioni che possono implicare un miglioramento a livello competitivo, sostenuto dall'attuazione degli orientamenti etici aziendali.

Attraverso la realizzazione di attività filantropiche aziendali collegate sinergicamente alla strategia aziendale, infatti, le CFs potrebbero essere più idonee ad integrare sistematicamente le problematiche socio-ambientali all'interno della strategia d'impresa, rispetto a quanto offerto dalle altre forme di filantropia strategica.

Riassumendo, il presente studio ha messo in evidenza gli elementi che consentono di riconsiderare il ruolo delle CFs nell'ambito della filantropia strategica. La creazione di una CF (Pedrini e Minciullo, 2011) consente, infatti, di rispondere allo stesso tempo sia alla pressione pubblica, che auspica un maggiore coinvolgimento delle aziende in un generale processo di miglioramento della società (Lee et al., 2009), sia all'interesse dell'azienda, che mira ad accrescere il proprio vantaggio competitivo (Sen e Bhattacharya, 2001; Porter e Kramer, 2002). La costituzione di una CF potrebbe rivelarsi, dunque, un efficace strumento per sviluppare la filantropia strategica e per creare valore per l'azienda e i suoi stakeholders, in quanto permette di allineare le varie finalità perseguite da impresa e fondazione, e di sfruttare a pieno e in modo coerente e duraturo le risorse specifiche dell'impresa fondatrice (Pedrini e Minciullo, 2011).

Questo studio, tuttavia, presenta notevoli limitazioni che ne riducono la portata del contributo teorico. Per prima cosa, il più grande limite di questo lavoro è rappresentato dalla mancanza di letteratura specifica relativa all'analisi degli aspetti peculiari delle CFs, che ha reso necessario far riferimento ad articoli tratti da altri filoni per ricavarne delle deduzioni. In futuro, sarà possibile migliorare il quadro di riferimento presentato, attraverso la promozione di questo filone di studi e attraverso una migliore e più specifica definizione degli elementi considerati. Inoltre, in questo studio sono state poco considerate le teorie sulla valutazione delle performance sociali, tema di grande importanza che merita certamente nuovi ed approfonditi studi.

Questo filone di ricerca potrebbe individuare alcune interessanti implicazioni per accademici e professionisti. Gli accademici potrebbero essere interessati alla ridefinizione del modello delle CFs, al di là della classica dicotomia dei modelli organizzativi (operativo e *grant-making*), e alla collocazione di questo tema in un ambito maggiormente afferente ai temi di strategia aziendale. Per il mondo dei professionisti, invece, potrebbe risultare interessante rivalutare il legame tra l'impegno diretto dell'impresa e la maggiore capacità di soddisfare molteplici stakeholders, specialmente in presenza di un approccio sinergico.

8. Il valore strategico delle CFs: un caso esemplificativo

Questo lavoro vuole contribuire a porre una maggiore attenzione al fenomeno delle CFs, ipotizzando che possano assumere un ruolo non trascurabile in virtù sia del potenziale valore strategico sia della platea di possibili beneficiari.

Per tale motivo, al fine di favorire una maggiore comprensione delle implicazioni di questo articolo, si intende presentare a titolo esemplificativo il caso significativo di una fondazione d'impresa legata a una impresa attiva nel settore assicurativo (non è possibile fornire il nominativo dell'azienda, a seguito di un accordo di collaborazione scientifica che garantisce l'anonimato).

La fondazione, ispirata ai valori dell'impresa, quali la fiducia dei clienti, i forti e duraturi legami con la comunità, l'attenzione ai temi di responsabilità sociale, opera principalmente in quattro settori di attività, (1) Socio-Assistenziale: allo scopo di migliorare la qualità della vita, di superare condizioni di disagio diffuso e di favorire l'inclusione sociale, con particolare attenzione alle famiglie a rischio povertà, agli anziani, ai disabili, ai minori, e ai malati; 2) Cultura e Sensibilizzazione sociale: per la crescita e la promozione dei rapporti culturali, della formazione e delle diverse forme di assistenza, ma anche per divulgare temi di interesse pubblico e cause sociali connesse agli ambiti di intervento della Fondazione; (3) Ricerca Scientifica: per dare sostegno alla ricerca medica e scientifica; (4) Ambiente: per favorire la sostenibilità e la tutela ambientale, oltre alla salvaguardia del patrimonio storico e artistico.

Questo caso incarna in modo significativo le potenzialità delle CFs, in quanto dimostra che le attività filantropiche possono creare valore non solo per la società, ma anche per l'impresa, attraverso la realizzazione di attività integrate e sinergiche. Nello specifico, nel 2010 la Fondazione, nell'ambito delle attività di ricerca, ha finanziato e supportato un progetto di ricerca relativo allo studio della Microassicurazione nei Paesi in via di Sviluppo, con l'obiettivo di identificare possibili prodotti e forme di distribuzione utili a risolvere le principali criticità delle fasce più svantaggiate della popolazione in tali Paesi.

Il progetto, in particolare, ha finanziato e supportato una organizzazione nonprofit (ONP) che, in partnership con una università locale ha inizialmente effettuato un'analisi di mercato e una ricognizione delle principali esperienze di

microassicurazione a livello globale, in parallelo con gli studi già esistenti sulla microfinanza. In questa fase la fondazione ha messo in contatto l'ONP con l'impresa fondatrice, che ha fornito il proprio know-how nel settore assicurativo tradizionale come base su cui impostare l'approfondimento.

La seconda fase è stata dedicata alla progettazione di nuovi prodotti di microassicurazione, sempre in collaborazione con l'università partner e, soprattutto, con l'impresa fondatrice, che ha messo a disposizione, attraverso la fondazione, il proprio expertise per valutare la concreta fattibilità dei suddetti prodotti.

Nella terza fase la fondazione ha fornito all'ONP le linee guida per avviare alcuni progetti pilota, al fine di verificare quali fossero i canali distributivi più adatti. Per far ciò sono state attivate alcune collaborazioni con diverse tipologie di organizzazioni, come altri enti non profit, comunità locali, operatori della microfinanza e imprese commerciali. Agendo da facilitatore tra l'impresa fondatrice e i vari partner, l'ONP ha ricevuto dalla fondazione il compito di trasmettere le conoscenze relative al prodotto ai diversi distributori, e di offrire agli stessi distributori anche un supporto gestionale lungo tutto il processo. Al tempo stesso, i diversi partner hanno fornito feedback relativi alla risposta del mercato e suggerito possibili aggiustamenti che potessero rendere il prodotto appetibile per l'azienda assicuratrice e per i potenziali clienti.

A conclusione del progetto, l'impresa assicuratrice ha lanciato ufficialmente sul mercato i due prodotti microassicurativi che avevano ottenuto i migliori riscontri, mentre l'organizzazione nonprofit ha avviato un social business avente come oggetto principale l'intermediazione tra l'impresa assicuratrice e i distributori selezionati. I prodotti di microassicurazione selezionati hanno un forte impatto sociale, in quanto consentono alle fasce disagiate della popolazione nei Paesi in via di sviluppo di accedere ai servizi sanitari di base a prezzi accessibili, e di ottenere protezione in caso di imprevisti economici e infortuni.

Un progetto di ricerca finanziato e guidato dalla fondazione d'impresa si è tradotto, quindi, in una nuova opportunità di business per l'impresa fondatrice. Gli elementi distintivi del progetto sono stati lo scambio di conoscenze tra fondazione e impresa, la creazione di partnership con altri enti pubblici e privati, e il ruolo di intermediario assunto dalla fondazione, che attraverso le attività dell'ONP è riuscita rendere maggiormente flessibile i processi gestionali, riducendo la distanza tra impresa e attori locali.

Riassumendo, questo caso conferma che una CF può contribuire alla creazione di vantaggio competitivo per l'impresa fondatrice, poiché operando in attività affini al business aziendale e a stretto contatto con l'impresa fondatrice può aspirare a realizzare i propri obiettivi filantropici e, al tempo stesso, apportare un beneficio diretto all'impresa fondatrice.

Bibliografia

- Anheier H.K., (2001), *Foundations in Europe: A Comparative Perspective*. In Schlüter, A., Then, V. Walkenhorst, P. (ed), *Foundations in Europe*. Directory of Social Change, London.
- Anheier H.K., (2003), *Das Stiftungswesen in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme in Zahlen*. In Stiftung B. (ed.), *Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Gabler, Wiesbaden.
- Argote L., Ingram P. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Barbetta G.P., (2013), *Le fondazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Barbetta G.P., Maggio, F. (2008), *Nonprofit*, Il Mulino, Bologna.
- Beschorner, T., (2014), "Creating shared value: The one-trick pony approach". *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106-112.
- Bhattacharya C., Sen S. (2004), "Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives". *California Management Review*, 47(1), 9– 16.
- Bhattacharya C., Sen S., Korschun D. (2008), "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent". *MIT Sloan Management Review*, 49, 36–44.
- Boesso G., Cerbioni F. (2013), *La governance delle fondazioni: leader al servizio della filantropia*, McGraw-Hill, Milano.
- Boesso G., Cerbioni F., Menini A. Parbonetti A. (2015), "Philanthropy by Decree". *Nonprofit Management and Leadership*, 25, 197–213
- Bowie N. (1998), "A Kantian theory of meaningful work". *Journal of Business Ethics*, 17(9/10), 1083–1092.
- Brammer S., Millington A. (2005), "Corporate reputation and philanthropy: an empirical analysis". *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29–44.
- British Charity Aid Foundations (2005), *Charity Trends 2005*. Charity Aid Foundation, London.
- Bronn P.S., Vidaver-Cohen D. (2009), "Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?". *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91-109.
- Bronzetti, G. (2008). *Le aziende non profit. Un esame degli strumenti di controllo di gestione*. Franco Angeli, Milano.
- Brown T.J., Dacin P.A. (1997), "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Bruch H., Walter F. (2005), "The keys to rethinking corporate philanthropy". *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 49-55.
- Buchholtz A.K., Amason A.C., Rutherford M.A. (1999), "Beyond Resources: The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy". *Business and Society*, 38, 167–187.

- Carroll A.B. (1999). "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct". *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll A.B. (2000), *The four faces of corporate citizenship*. In Richardson J.E. (ed), *Business Ethics*, Dushkin/McGraw-Hill, Guilford, CT.
- 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.
- Carter S. (2006), "The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities". *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145-1176.
- Commissione Europea (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. COM 681 final.
- Cornforth C. (2013), *Nonprofit governance research: The need for innovative perspectives and approaches*, in C. Cornforth and W.A. Brown (eds.) *Nonprofit Governance*, Routledge, London.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). "Contesting the Value of the Shared Value Concept". *California Management Review*, 56(2), 130-153.
- David P., Kline S., Dai Y. (2005), "Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model". *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291–313.
- Di Giacomo P. 2007. *Il valore della corporate social responsibility: il sistema Italia*. Franco Angeli, Milano, pp. 15-25.
- Donaldson T. Preston L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, implications". *Academy of Management Review*, 1995, 20, 65-91.
- Elkington, J. (1999), "Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business". *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229-231.
- Emerson, J. (2003), "The blended value proposition: Integrating social and financial returns". *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- European Foundation Center (2003), *Typology of Foundations in Europe*. European Foundation Centre: Bruxelles.
- Ferrando, P.M., (2010), "Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa". *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n.1-2010.
- Fombrun C.J., Shanley M., (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Barnett M.L. (2000), "Opportunity platforms and safety nets: Corporate reputation and reputational risk". *Business Society Review*, 105(1), 85-106.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
- Friedman M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profit". *New York Times Magazine*, 13, 32–33.
- Frooman J. (1999), "Stakeholder Influence Strategies". *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

- Galaskiewicz, J., (1997), "An urban grants economy revisited: Corporate charitable contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89". *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 445-471.
- Gan A. (2006), "The Impact of Public Scrutiny on Corporate Philanthropy". *Journal of Business Ethics*, 69, 217-236.
- Gnyawali D.R., Singal M., Mu S. (2009), "Knowledge ties among subsidiaries in MNCs: A multi-level conceptual model". *Journal of International Management*, 15, 387-400
- Griffin J. (2004), "Corporate restructurings: Ripple effects on corporate philanthropy". *Journal of Public Affairs*, 4(1), 27-43
- Grumo M. (2007), *Le partnership tra fondazioni d'impresa e istituti non-profit*, Vita e Pensiero, Milano.
- Guzzi, D. (2007), *Le fondazioni. Nascita e Gestione*. Fag Edizioni, Milano.
- Hart S.L., Milstein, M.B., (2003), "Creating sustainable value". *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Hartman L., Werhane P., (2013), "Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model". *Business Ethics Journal Review*, 1(6), 36-43.
- Hemphill T.A. (2004), "Corporate citizenship: The case for a new corporate governance model". *Business and Society Review*, 109(3), 339-361.
- ISTAT, (2005), *Le organizzazioni di volontariato in Italia*. ISTAT, Roma.
- ISTAT, (2011), *La rilevazione sulle istituzioni non-profit: un settore in crescita*. ISTAT, Roma.
- Jobome G.O. (2006), "Management Pay, Governance and Performance: The Case of Large UK Nonprofits". *Financial Accountability and Management*, 22: 331-358.
- King K., Tchepournyhk M. (2004), "Corporate giving in the USA: A model for meeting Russia's expanding social needs?". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(3), 218-228.
- Kitchen P.J., Laurence A. (2003), "Corporate reputation: an eight-country analysis". *Corporate Reputation Review*, 6(2), 103-17.
- Kurucz E., Colbert B. and Wheeler D. (2008), *The business case for corporate social responsibility*. In Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J. and Siegel D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford.
- Lee H., Park T.K., Moon H.K., Yang Y. and Kim C. (2009), "Corporate philanthropy, attitude towards corporations, and purchase intentions: A South Korea study". *Journal of Business Research*, 62, 939-946.
- Mackey J. (2009), *Creating a New Paradigm for Business*. In Strong, M. *Be the Solution: How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- MacMillan K., Money K. Downing S. (2002), "Best and worst corporate reputations: nominations by the general public". *Corporate Reputation Review*, 4, 374-84.
- Maignan I., Ferrell O.C. (2001), "Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses". *Journal of Business Research*, 51, 37-51.

- Maignan I., Ferrell O.C., Hunt G.T. (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469.
- Maltz, E., Thompson, F., Ringold, D.J., (2011), "Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility". *Journal of Public Affairs*, 11(4), 344-352.
- Marquardt J. (2001), *Corporate Foundation as PR-Instrument. Rahmenbedingungen – Erfolgswirkungen – Management*. Gabler: Wiesbaden.
- McAlister D.T., Ferrell L. (2002), "The role of strategic philanthropy in marketing strategy". *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 689-743.
- Melandri V., Zamagni S., (2001). "La via italiana al fund raising: intervento pubblico, filantropia e reciprocità". *Economia e Management*, 5 (settembre-ottobre 2001).
- Miao Y., Choe S., Song J., (2011), "Transferring subsidiary knowledge in the global learning context". *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 478-496
- Michelini, L., Fiorentino, D., (2011), "Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business". *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n.1-2011.
- Michelini, L., Fiorentino, D., (2012), "New business models for creating shared value". *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
- Minciullo M. (2016), "Fostering orientation to performance in nonprofit organizations through control and coordination: the case of corporate foundations and founder firms". In Gnan L., Hinna A., Monteduro A. (ed.) *Studies in Public and Non-Profit Governance*, Vol. 5, 207-232.
- Minciullo M., Pedrini M. (2014), "Transfer to transform. Leveraging Firm's Knowledge to mold corporate foundations' effectiveness". In Gnan L., Hinna A., Monteduro F. (eds.) *Mechanisms, Roles and Consequences of Governance: Emerging Issues Studies in Public and Non-Profit Governance*, Vol. 2, pp.181-203, Emerald, Bingley.
- Minciullo M., Pedrini M. (2015), "Knowledge Transfer between For-Profit Corporations and Their Corporate Foundations. *Nonprofit Management and Leadership*, 25: 215–234.
- Mitton C., Adair C.E., McKenzie E., Patten S.B., Perry B.W. (2007), "Knowledge transfer and exchange: review and synthesis of the literature". *The Milbank quarterly*, 85 (4): 729-68.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance di impresa*, Vita e Pensiero, Milano.
- Molteni M. (2007), "Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale". *ImpresaProgetto-Electronic Journal of Management*, n.2-2007.
- Molteni M. 2014. "Concezioni d'impresa in competizione". *ImpresaProgetto-Electronic Journal of Management*, n.3-2014.
- Muller A., Kraussl R. (2011), "The Value of Corporate Philanthropy During Times of Crisis: The Sensegiving Effect of Employee Involvement". *Journal of Business Ethics*, 103, 203–220.
- O'Toole J., Vogel D. "Two and a half cheers for conscious capitalism". *California Management Review*, 53(3), 60-76.

- Ostrower F. (2006), "Foundation Approaches to Effectiveness: A Typology". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 510-516.
- Pedrini M., (2013). *Management delle politiche di sostenibilità: soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*. Vita e Pensiero, Milano.
- Pedrini M., Minciullo M. (2011). "Italian Corporate Foundations and the Challenge of Multiple Stakeholder Interests", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 22, pp. 173-176.
- Petrovits C.M. (2006), "Corporate-sponsored foundations and earnings management". *Journal of Accounting and Economics*, 41, 335-362.
- Pfizer, M., Bockstette, V., Stamp, M., (2013). "Innovating for shared value". *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011) "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, January-February, 1-17.
- Porter M.E., Kramer M.R., (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E., Hills G., Pfizer M., Patscheke S., Hawkins E. (2012), *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, FSG.
- Post J.E., Waddock S.A. (1995), *Strategic philanthropy and partnerships for economic progress, philanthropy and economic development*. In R.F. America (Ed.), *Philanthropy and economic development*. Greenwood, Westport, CT.
- Prahalad, C.K., Hart, S.L. (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *Strategy+Business*, 26, 1-14.
- Ricks J.M. (2005), "An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables". *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 121-134.
- Roberts P.W., Dowling G.R. (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance". *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Rowley T., Behrens D., Krackhardt D. (2000), "Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries". *Strategic Management Journal*, 21, 369-386.
- Rumsey G.G., White C. (2009), "Strategic corporate philanthropic relationships: Nonprofits' perceptions of benefits and corporate motives". *Public Relations Review*, 35(3), 301-303.
- Saiia D.H., Carroll A.B., Buchholtz A.K., (2003), "Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity Begins at Home". *Business and Society*, 42, 169-201.
- Salancik, G.R., Pfeffer, J., (1977), "An examination of need-satisfaction models of job attitudes". *Administrative science quarterly*, 23(2), 427-456.
- Sandfort J. (2008), "Using Lessons From Public Affairs to Inform Strategic Philanthropy". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37, 537-552.

- Sansing R., Yetman R. (2005), "Governing private foundations using the tax law". *Journal of Accounting and Economics*, 41, 363–384
- Scherer A.G., Palazzo G. (2011). "The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy". *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- 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(3), 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(2), 225–243.
- Smith C. (1994), "The new corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, 72(3), 105–116.
- Spitzeck, H., Chapman, S., (2012), "Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 499 – 513.
- Strachwitz R. (1994), *Stiftungen – nutzen, führen und errichten: Ein Handbuch*. Campus: Frankfurt.
- The Smart Company. (2006), *Revealing the Foundations*. The Smart Company, London.
- Thorne D., Ferrell O.C., Ferrell L. (2003), *Business and Society: A Strategic Approach to Corporate Citizenship*. Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Toepler S. (1996), *Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft. Ansätze zu einer ökonomischen Betrachtungsweise*. Maecenata Verlag: München.
- Tokarski K. (1999), "Give and thou shall receive". *Public Relations Quarterly*, 44(2), 34-40
- Turban D.B., Greening D.W. (1996), "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees". *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Varcoe L., Sloane, N. (2003), *Corporate Foundations: Building a sustainable foundation for corporate giving*. Business in the Community, London.
- Waddock S., Bodwell C., Graves, S. (2002), "Responsibility: The New Business Imperative". *Academy of Management Executive*, 16(2), 132–148.
- Waddock S., Graves S. (1997), "The corporate social performance – Financial performance link". *Strategic Management Journal*, 18, 303–319.
- Waters R. (2011), "Increasing Fundraising Efficiency Through Evaluation: Applying Communication Theory to the Nonprofit Organization - Donor Relationship". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 458-475.
- Webb N. (1992), *Company Foundations and the Economics of Corporate Giving*. Ph. D. Dissertation, Duke University.
- Webb N. (1994), "Tax and government policy implications for corporate foundation giving". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(1), 41-67.
- Werbel J.D. Carter S.M. (2002), "The CEO's Influence on Corporate Foundation Giving". *Journal of Business Ethics*, 40, 47–60.

Westhues M., Einwiller, S. (2006), "Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility". *Corporate Reputation Review*, 9(2), 144-153.
Yamin M., Tsai H.S., Holm U. (2011), "The Performance Effects of Headquarters' Involvement in Lateral Innovation Transfers in Multinational Corporations". *Management International Review*, 51, 157–177.

Marco Minciullo

Dottore di Ricerca in Management
DISES- Dipartimento di Scienze economiche e sociali
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via Emilia Parmense 84
29100 Piacenza (PC)
marco.minciullo@unicatt.it