

Giugno 2026

Storytelling & Relations for Impact

CREARE VALORE NELL'INCERTEZZA

storyfactory: &



Indice:

STORYTELLING & RELATIONS FOR IMPACT



Prefazione



Prefazione

DI ANTONIO DANIELI, PRESIDENTE ASSIFERO

In un tempo segnato da una condizione ormai strutturale di incertezza – che in questo report viene definito “permacrisi” – il sistema filantropico, che comprende le Fondazioni d'impresa, **è chiamato o a sapersi nuovamente adattare ad evoluzioni continue, o a sapersi evolvere per intravedere prima e guidare poi le nuove evoluzioni.** In entrambi i casi, se la filantropia vuole esercitare un impatto (quale che sia la sua azione: sussidiaria, strategica, trasformativa e/o di comunità), occorre capire che la capacità di

ridefinire il proprio ruolo con il cambiare

dei tempi, è diventato il vero atto di coerenza per poter contribuire alla evoluzione della società

(innovazione) a partire dalle singole comunità (coesione), **meglio se pilotando il cambiamento che non subendolo.**

Da oltre vent'anni Assifero osserva e accompagna lo sviluppo della filantropia istituzionale in Italia, comprese le Fondazioni di impresa. Secondo le più recenti mappature, si stima che siano oggi circa 200 le Fondazioni di questa tipologia

sul territorio nazionale, la maggior parte delle quali costituite negli ultimi quindici anni. Un segnale chiaro di come queste realtà, espressioni di una evoluzione storica della Cultura della Responsabilità Sociale di Impresa penetrata definitivamente a partire dalla fine degli anni '90 anche in Italia, stiano diventando **sempre più centrali nel modo in cui le imprese interpretano il proprio ruolo e la propria mission**, sia a livello locale sia a livello globale, su temi chiave per la nostra società e per l'ambiente. nostra società e per l'ambiente. L'evoluzione della cultura di impresa ha visto la nascita di diverse forme ibride nel

Prefazione

DI ANTONIO DANIELI, PRESIDENTE ASSIFERO

mondo del settore profit italiano: le cosiddette B-Corp e le società benefit, per esempio, hanno contribuito ad **espandere il concetto di valore aggiunto, grazie ad un approccio olistico** che unisce la dimensione economica, a quella sociale e ambientale. Nel comparto produttivo manifatturiero italiano e in quello dei servizi prevalentemente a carattere finanziari e tecnologici, in generale caratterizzati dalla presenza di molte PMI, molte imprese familiari e da alcune multinazionali, le Fondazioni di impresa hanno avuto la loro evoluzione negli ultimi anni (anche se ovviamente esempi storici a partire dal '900 non mancano), e

abbiamo assistito a una loro crescita significativa, sia numerica sia qualitativa.

Le Fondazioni d'impresa sono, per loro natura, un ponte.

Tengono insieme esperienze, relazioni, principi, competenze e capacità che appartengono tanto al settore profit, quanto al non profit. Questo valore **non si esaurisce nella capacità di "fare bene del bene"**, ma si esprime soprattutto nella possibilità di **contribuire a far evolvere mantenendo coese le comunità di riferimento** in cui insistono le imprese

produttive: e così, anche al servizio di una società, vengono pianificate congiuntamente le risorse economiche, sociali, ambientali e culturali.

Le Fondazioni d'impresa possono agire come generatori di fiducia:

piattaforme intergenerazionali in cui si sperimentano nuove alleanze, si costruiscono risposte condivise per generare trasformazioni positive nella società. Non solo risorse economiche, ma anche visioni e competenze. Tanto che l'aspetto del volontariato aziendale,

Prefazione

DI ANTONIO DANIELI, PRESIDENTE ASSIFERO

attivo, per chi lavora in azienda, o anche indirettamente, per gli ex dipendenti che continuano a prestare il loro tempo in progetti gestiti dalle Fondazioni, sta diventando un fenomeno di grande interesse nell'incrocio tra il mondo del volontariato, della filantropia e quello imprenditoriale, giocando anche un aspetto fondamentale nel dialogo inter-generazionale. **Storytelling & Relations for Impact** coglie con chiarezza questa natura dinamica, scegliendo di analizzarla attraverso quattro dimensioni, heritage, leadership diffusa, multigenerazionalità e innovazione, fortemente interconnesse.

Il report propone una chiave di lettura utile per orientarsi in un contesto complesso, **valorizzando due leve spesso sottovalutate:** la narrazione strategica e la costruzione di relazioni che, come emerge dalle pagine che seguono, non sono elementi accessori, ma componenti essenziali del modo in cui si trasformano i sistemi.

Raccontare significa dare senso all'azione,

renderla comprensibile e condivisibile, alimentare riconoscimento e adesione, e non semplicemente comunicare ciò che si fa. Allo stesso modo, le relazioni tra diversi

attori non sono un elemento strumentale:

le relazioni sono l'ingrediente per dare gambe a trasformazioni durature.

Il rapporto aggiunge un ulteriore tassello di conoscenza per il sistema delle Fondazioni d'impresa nel nostro Paese e rafforza la visione della filantropia come infrastruttura abilitante: capace di connettere realtà diverse, interpretare i cambiamenti e contribuire alla costruzione di risposte sistemiche alle sfide del nostro tempo.

Introduzione



&



**In una fase di permacrisi
economica, sociale e geopolitica,
imprese profit ed Enti del Terzo
settore dispongono davvero
degli stessi strumenti
per restare rilevanti?**

DOMANDA DI RICERCA E PURPOSE DEL PROGETTO

Introduzione

DOMANDA DI RICERCA E PURPOSE DEL PROGETTO

In una fase di permacrisi economica, sociale e geopolitica, imprese profit ed Enti del Terzo settore dispongono davvero degli stessi strumenti per restare rilevanti?

Per rispondere a questa domanda abbiamo compiuto una scelta di campo:

partire dalle Fondazioni di impresa, che con il mondo corporate condividono il lessico e l'abitudine ad utilizzare attivamente narrazione e relazioni strategiche come leve di azione e posizionamento. Muovendo da questo presupposto, immaginiamo che queste

realtà non profit, così come quelle profit, possano essere indagate attraverso la lente di **quattro elementi chiave necessari per navigare il mondo odierno: Heritage (nella veste della Legacy), Leadership diffusa, Multigenerazionalità e Innovazione.**

Una ricerca che si offre come punto di partenza, con la vocazione di estendere progressivamente lo sguardo all'intero mondo ETS. Garantendo ad ogni organizzazione uno strumento di lettura per conoscersi, raccontarsi e costruire relazioni solide in un contesto di cambiamento continuo.

Nota Metodologica

UNA METODOLOGIA INTEGRATA



La **narrazione strategica** per trasformare l'innovazione e la legacy in storie vive e coinvolgenti.

Buono
& Partners

La **relazione con gli stakeholder** per rendere la leadership davvero diffusa e inclusiva.

Il presente report si basa una metodologia che **combina un'analisi di scenario e una ricerca qualitativa**, con l'obiettivo di fornire una comprensione completa delle dinamiche in corso, **attraverso** la lente di quattro dimensioni - Heritage e Legacy, Leadership diffusa, Multigenerazionalità e Innovazione - e delle necessità emergenti su narrazione strategica e relazioni con gli stakeholder.

Coniugare strategia e narrazione, rafforzando l'identità delle organizzazioni e le sue relazioni con stakeholder e comunità, per generare ingaggio e impatto.

Nota Metodologica

ANALISI DI SCENARIO E INTERVISTE IN PROFONDITÀ

Analisi di Scenario

La ricerca quantitativa si è focalizzata sulla contestualizzazione di dati esistenti, provenienti da report e studi di settore che analizzano **l'ambiente sociale ed economico e le sfide attuali per le realtà profit e no profit**. I dati sono stati estratti da fonti pubbliche, report di ricerca e analisi condotte da centri di ricerca e think tank, e hanno permesso di delineare un quadro di riferimento relativo agli impatti delle crisi economiche e sociali sulle organizzazioni in generale. Tali evidenze sono state utilizzate per **identificare le priorità strategiche delle Fondazioni d'impresa**.

Interviste e insights

La ricerca qualitativa è stata condotta attraverso interviste in profondità con referenti di Fondazioni d'impresa. Le interviste hanno mirato a raccogliere insight approfonditi sulle **esperienze dirette dei partecipanti in relazione alle pratiche di racconto strategico e alla gestione delle relazioni con gli stakeholder**. Ogni intervista ha seguito una guida aperta, ma strutturata, che ha permesso di esplorare temi come l'evoluzione delle narrazioni d'impatto, le sfide in comunicazione organizzativa e le modalità di costruzione di alleanze e collaborazioni non convenzionali.

Integrazione dei dati

I dati quantitativi e qualitativi sono stati analizzati in modo integrato. L'analisi di scenario ha fornito il contesto generale e le principali tendenze macroeconomiche e sociali, mentre le interviste hanno approfondito le esperienze dei referenti, facendo emergere pratiche e approcci non rilevabili dai soli numeri. **L'integrazione dei risultati ha permesso di individuare temi ricorrenti, divergenze e possibili ambiti di intervento strategico**, rendendo il report uno strumento utile per comprendere il ruolo di narrazioni e relazioni nella generazione di impatto.

Le quattro dimensioni



Le quattro dimensioni

FOCUS DI RICERCA

La storia dell'organizzazione diventa patrimonio condiviso (legacy) se raccontata e non solo custodita. La legacy è vera e credibile se diffusa da persone di tutti i livelli dell'organizzazione e non da un solo leader. Le generazioni che collaborano in un progetto comune danno vita a nuove prospettive e non a conflitti. L'innovazione nasce da tutto questo, e quando narrata agli stakeholder rafforza la visione e l'impatto di impresa.



Ogni organizzazione capace di attivare una cultura profonda e dinamica - trasformando legacy, leadership, generazioni e innovazione in un sistema vivo e rigenerante - si posiziona come infrastruttura di **fiducia e cambiamento per le comunità**.

Quando queste quattro
dimensioni si intrecciano
prende forma il futuro.

Analisi di scenario



Lo scenario



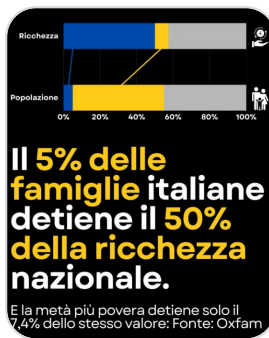
Report 2025
European State of the climate

CRONACA

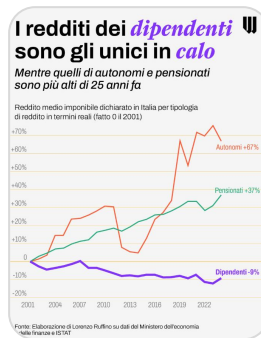
Povert  assoluta, condizione che in Italia riguarda il 10,9% delle famiglie. Il rapporto

03 feb 2026 - 15:29

SkyTG24 03.02.26
Rapporto *L'Italia delle povert  2026*



Siamozeta 20.04.26
Rapporto *Oxfam 2026*



Will ITA 30.04.26
Dati ISTAT&MEF relativi ai redditi in Italia

Csr, Omnibus I: meno obblighi, pi  i rischi. La platea pu  restringersi fino al 90%

di Vito de Ceglia

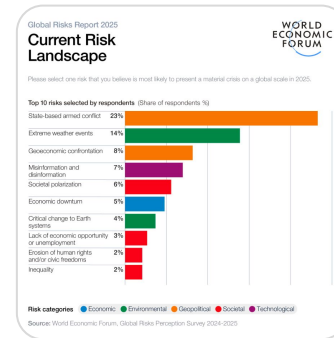


Il pacchetto europeo semplifica il reporting Esg e limita il perimetro della Cdrs alle grandi imprese, ma secondo il paper di Eupd Research e Esg Transparency Committee la minore copertura pu  ridurre trasparenza e comparabilit  dei dati. Investitori e banche continueranno comunque a chiedere informazioni Esg anche senza vincoli normativi.

Repubblica
27.02.26
Csr,
Omnibus I



Il Punto Economico 24.04.26
Rapporto Deloitte: *State of AI in the Enterprise 2026*



World Economic Forum Report 2025
Current Risk Landscape

Le Fondazioni nello scenario

Una Fondazione di impresa è, per natura, un ponte tra logiche corporate e aspettative sociali. Oggi quel ponte attraversa un fiume agitato: guerre che ridisegnano catene del valore, opinione pubblica più esigente, regole che accelerano.

In Italia, secondo un'indagine citata da Assifero – Associazione Italiana Fondazioni e Enti Filantropici - esistono oltre 150 Fondazioni d'impresa (Assifero, "Fondazioni d'impresa"). Una mappatura richiamata da Vita con riferimento ad Assifero parla di circa 200 Fondazioni corporate, molte nate negli ultimi 15-20

anni e non tutte pienamente strutturate (Vita, 5 novembre 2024).

Una rete diffusa su tutto il territorio nazionale e che, **oggi, si gioca la sua "licenza sociale" su una capacità specifica:** tenere insieme rischio geopolitico, aspettative di equità, disciplina tecnologica e nuove regole del

non profit, **senza perdere la missione e l'impatto.** È in questo equilibrio, fragile ma necessario, che si misura la credibilità del suo ruolo futuro e la capacità di continuare a generare valore per le comunità.

Radici che generano valore

QUANDO L'HERITAGE DIVENTA LEGACY OPERATIVA

175.000
Fondazioni

di pubblica utilità in Europa

In Europa operano circa 175.000 Fondazioni di pubblica utilità, con 516 miliardi di euro di asset e 76 miliardi di spesa annua (Philea, The Fabric of Giving 2025; Public-Benefit Foundation Data in Europe 2025). Con questi presupposti, la legacy diventa una questione di legittimità pubblica, perché cresce

l'aspettativa che criteri, scelte e risultati siano condivisi e comprensibili. In permacrisi, la domanda non è se una Fondazione di impresa "abbia" una storia propria o ereditata, è se quella storia sappia reggere l'urto del presente e parlare al futuro: **l'impatto non nasce da un atto singolo, ma dalla capacità di unire radici, persone e futuro.**

In questo senso, intendiamo "legacy" come definizione operativa dell'heritage: un patrimonio tangibile (risorse, dotazioni, strumenti) e intangibile (valori, relazioni, competenze, reputazione) **che diventa davvero tale solo quando è agito e partecipato.**

**La storia
dell'organizzazione
diventa patrimonio
condiviso se raccontata,
oltre che custodita.**

Radici che generano valore

QUANDO L'HERITAGE DIVENTA LEGACY OPERATIVA

Due tensioni attraversano questo passaggio. La prima è tra **continuità** e **adattamento**: le radici possono essere una bussola, possono diventare un vincolo se impediscono di leggere bisogni nuovi o se la Fondazione non sviluppa una propria soggettività. **Il dossier 2023 "Fondazioni, vediamoci chiaro" di Vita insiste proprio su questo punto: la Fondazione, per essere credibile, deve dotarsi di una governance aperta** e costruire un rapporto con la casa madre che non sia di semplice dipendenza, bensì di allineamento strategico consapevole. La seconda tensione è tra **durata** e **urgenza**: la legacy richiede tempo e

fiducia, mentre il contesto spinge spesso le Fondazioni a essere percepite come strumenti chiamati a colmare rapidamente bisogni sociali o lacune del sistema pubblico. Anche qui *Il dossier di Vita* offre un'indicazione utile: il valore aggiunto delle Fondazioni d'impresa emerge quando diventano partner capaci di sostenere collaborazioni e alleanze di lungo periodo con Terzo settore, attori privati e comunità. **È in questo scarto tra risposta immediata e costruzione di relazioni durevoli che la legacy smette di essere solo origine e diventa capacità di lasciare una traccia** stabile, leggibile e condivisa nel tempo.

La legacy è decisiva: parla la lingua della strategia e, insieme, quella della fiducia. In questa prospettiva, diventa leva di rilevanza quando rende misurabili le scelte - in termini di obiettivi, risultati, apprendimenti - e **quando è progettata per trasferirsi tra generazioni, funzioni aziendali e contesti territoriali diversi**. Per una Fondazione d'impresa questo significa costruire percorsi perché la storia dell'ente venga compresa, discussa e reinterpretata da chi lavora in azienda, dai partner e dalle comunità. È qui che si apre quasi naturalmente la dimensione successiva.

Dalla gerarchia verticale all'approccio orizzontale

LA LEADERSHIP DIFFUSA COME INFRASTRUTTURA DI FIDUCIA

1.090
Milioni

di euro destinati al non profit nel 2024

Il 30° Rapporto ACRI 2024 mostra che oltre 1,09 miliardi di euro sono stati destinati al non profit, con buona parte dei progetti realizzati in partnership. Un modello "a rete" che richiede responsabilità condivise tra enti, operatori, volontari e comunità.

La leadership, così, diventa diffusa e relazionale. Quando la capacità di leggere il passato, agire nel presente e orientare il futuro non è appannaggio di pochi ma è distribuita – nei board, nei team interni, nelle reti territoriali – la legacy smette di essere un racconto statico e diventa una risorsa viva, capace di generare fiducia e impatto nel tempo.

Per **leadership diffusa intendiamo quindi la capacità di distribuire responsabilità e narrazione lungo l'organizzazione e, quando serve, oltre i suoi confini:** non una semplice delega generica, bensì una regia plurale che rende decisioni e impatto leggibili.

La legacy è vera e credibile se diffusa da persone di tutti i livelli dell'organizzazione e non da un solo leader.

Dalla gerarchia verticale all'approccio orizzontale

LA LEADERSHIP DIFFUSA COME INFRASTRUTTURA DI FIDUCIA

Per le Fondazioni d'impresa la leadership diffusa è principalmente capacità di mobilitazione - anche economica - e reputazione. Il 30° Rapporto Rapporto annuale 2024 – Fondazioni di origine bancaria (Acri, edizione 2025) mostra quanto il lavoro di rete sia già pratica ordinaria nel mondo fondativo. Nel 2024 le erogazioni hanno riguardato 22.299 interventi: il **cofinanziamento è presente nel 48% degli importi e degli interventi, mentre le erogazioni in partnership valgono l'11,7% degli importi**. Una diffusione di responsabilità che, tuttavia, resta orientata all'esterno, aprendo l'opportunità di rileggere questa

dimensione come fondamentale anche sul versante interno. Qui si aprono due trade-off. Il primo è tra velocità e responsabilità: **distribuire leadership aumenta ascolto e aderenza ai bisogni, richiede coordinamento, ruoli chiari e capacità di decidere** quando il tempo stringe. Il secondo è tra controllo del racconto e credibilità: più voci in campo significano **meno sceneggiatura e più autenticità**, un vantaggio in un Paese dove cresce la paura di leader "non sinceri". Ne discende una conclusione operativa: la leadership diffusa è la forma più realistica di autorevolezza in permacrisi, perché trasforma la fiducia

in pratica quotidiana. La prossima domanda, quasi inevitabile, riguarda chi compone questo "coro": l'Edelman Trust Barometer ancora una volta offre indicazioni interessanti, seppure parziali, segnala infatti che il 39% del campione di ricerca approva forme di hostile activism e tra i 18-34enni si sale al 56%. Governi, imprese e Fondazioni si trovano così davanti a un passaggio generazionale che non è solo anagrafico: è culturale. E la leadership diffusa, per reggere, dovrà diventare anche leadership multigenerazionale.

Generazioni diverse, una sola missione

LA MULTIGENERAZIONALITÀ COME STRESS TEST (E CARBURANTE) DELL'IMPATTO

Quattro generazioni

in italia nel 2025

L'indagine Adecco Group - Istituto Piepoli 2025 fotografa bene l'"as is" italiano: quattro generazioni - Baby Boomer, Generazione X, Millennials, Gen Z - lavorano già fianco a fianco, e la grande maggioranza dei lavoratori considera

importante la collaborazione tra età eterogenee. Che cosa succede quando diverse generazioni lavorano fianco a fianco e, allo stesso tempo, avanzano richieste specifiche alla stessa organizzazione?

La forza lavoro multigenerazionale è diventata la nuova normalità e riguarda sempre più anche le organizzazioni filantropiche collegate alle imprese. Per una Fondazione di impresa, dunque, la multigenerazionalità smette di essere un semplice tema di "clima interno" e diventa **una competenza strategica: la capacità di trasformare le differenze di età in continuità operativa, passaggio di competenze e credibilità verso comunità e stakeholder.**

Le generazioni che collaborano in un progetto comune danno vita a nuove prospettive e non a conflitti.

Generazioni diverse, una sola missione

LA MULTIGENERAZIONALITÀ COME STRESS TEST (E CARBURANTE) DELL'IMPATTO

A prima vista i segnali sono positivi, ma le crepe emergono nei micro-codici quotidiani: comunicazione, stili relazionali, uso della tecnologia, percezione della "dedizione al lavoro" diventano terreni di incomprensione. Molte di queste frizioni non nascono da "caratteri generazionali" rigidi, ma dall'intreccio tra età, contesto e traiettorie biografiche, mentre i bisogni di base - riconoscimento, equità, possibilità di apprendere - restano simili tra coorti diverse. **Il nodo, tuttavia, non è solo culturale ma organizzativo.**

La ricerca internazionale sulla Six-generation workforce, condotta nel 2024 dall'Harvard Business Review,

mostra come una forza lavoro multigenerazionale è un vantaggio competitivo solo se gestita intenzionalmente, attraverso politiche di age management, leadership diffusa e dispositivi di mentoring (anche inverso) che facilitino il flusso bidirezionale di competenze e punti di vista. Qui le Fondazioni d'impresa hanno una leva specifica: **possono agire come "laboratori" di queste pratiche,** collegando le politiche HR dell'azienda madre con modalità di lavoro più sperimentali, tipiche del Terzo settore. Dalla convergenza di ricerche emerge una lettura chiara per le Fondazioni di

impresa: la multigenerazionalità è insieme stress test e attivatore dell'impatto. È stress test perché obbliga a mettere alla prova processi, linguaggi, governance e coerenza con i valori dichiarati; è carburante perché, quando differenze anagrafiche e di traiettoria professionale vengono governate e non lasciate ai non detti, l'energia dei più giovani e la profondità dei più esperti smettono di contendersi spazio e iniziano a generare soluzioni nuove. **In altre parole, la multigenerazionalità diventa il "carburante" più concreto dell'innovazione.**

Innovare senza “colpi di teatro”

QUANDO L'INNOVAZIONE DIVENTA METODO

742
Milioni

di euro in servizi di Open Innovation

L'Osservatorio Open Innovation Lookout 2025 del Politecnico di Milano School of Management e di Lab11 stima il mercato italiano dei servizi di Open Innovation in circa 742 milioni di euro nel 2025 (da 696 milioni nell'edizione precedente).

Il punto non è se le Fondazioni di impresa debbano innovare, bensì se e quando dispongano delle condizioni per trasformare l'innovazione in una routine credibile, misurabile, replicabile. In controluce, il mondo corporate sta già rispondendo con un paradigma preciso: l'innovazione “aperta” a diversi stakeholder, esperienziale e costruita fuori dai confini organizzativi.

Innovare è una capacità operativa: generare nuove soluzioni (servizi, modelli, processi), provarle nei territori, misurarne l'efficacia e scolarle tramite alleanze e risorse.

L'innovazione, quando narrata agli stakeholder, rafforza la visione e l'impatto di impresa.

Innovare senza “colpi di teatro”

QUANDO L'INNOVAZIONE DIVENTA METODO

È una lettura coerente con la definizione di social innovation come nuove idee che rispondono a bisogni sociali creando anche nuove relazioni e collaborazioni, proposta dall'OCSE (2025). Due tensioni attraversano questa postura. La prima è tra **velocità e legittimità**: l'impresa accelera per competere, mentre il non profit accelera per non perdere comunità e fiducia, quindi ogni scorciatoia “tecnologica” rischia di ridurre la complessità relazionale a un'app. La seconda è tra **sperimentazione e accountability**: lo stesso report di Open Innovation richiama **il rischio di un “Open Innovation Theatre”, quando programmi**

e partnership esistono più per essere mostrati che per produrre risultati verificabili. Qui le Fondazioni possono giocare una partita distintiva: innovare anche la cultura, oltre che i progetti. Human Foundation Do&Think Tank per l'Innovazione Sociale, attraverso il Bando Percorsi di Innovazione Sociale 2025 ricorda che il programma, dal 2015, ha formato oltre 400 organizzazioni, e nel 2025 propone **un percorso gratuito dedicato a strategia del cambiamento, progettazione, project management, valutazione d'impatto, fundraising, partnership pubblico-private e impact investing.** L'innovazione non riguarda

soltanto che cosa si realizza, ma anche come si costruiscono nel tempo competenze, metodo, alleanze e condizioni di continuità. Due indicazioni operative, per tornare alla domanda cognitiva, emergono quasi naturalmente: **l'innovazione è uno strumento davvero “condiviso” tra profit ed ETS quando viene trattata come portafoglio misurabile** (non come una somma di iniziative scollegate), adottando logiche strutturate tipo Input-Initiatives-Output-Outcome. Diventa sostenibile **quando l'apertura corporate si traduce in infrastruttura territoriale di alleanze,** evitando la teatralizzazione.

**Nel loro insieme, le quattro
dimensioni mostrano che **la sfida
per le Fondazioni di impresa** non è
semplicemente adattarsi al
contesto, ma **costruire le condizioni
per restare credibili mentre
cambiano** .**

Conclusioni

LE FONDAZIONI NELLO SCENARIO

La legacy conta quando diventa patrimonio condiviso e non memoria custodita; la leadership funziona quando si diffonde e rende la fiducia praticabile; la multigenerazionalità diventa risorsa quando è governata come scambio di competenze e visioni; l'innovazione genera impatto quando si traduce in

metodo, alleanze e capacità di misurazione. Ne emerge un punto fermo: nelle condizioni della permacrisi, **l'impatto non coincide solo con la visibilità delle iniziative, ma con la capacità di tenere insieme radici e trasformazione, coerenza e apertura, continuità e apprendimento.**

Per le Fondazioni di impresa, oggi, è in questa integrazione che si gioca la possibilità di produrre un valore realmente riconoscibile, condiviso e duraturo.

Bibliografia & Sitografia

ANALISI DI SCENARIO

1. Acri – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA (2025). Fondazioni di origine bancaria. XXX Rapporto annuale – 2024. Roma: Acri.
2. The Adecco Group; Istituto Piepoli (s.d.). Il Mix Generazionale nel mondo del lavoro. Risultati dell'indagine quantitativa su lavoratori e aziende.
3. Assifero – Associazione Italiana Fondazioni e Enti Filantropici (s.d.). Guida sulle Fondazioni di Comunità in Italia. Seconda edizione.
4. Edelman (2025). Edelman Trust Barometer 2025 – Italian Narrative.
5. European Commission (s.d.). Corporate sustainability reporting (pagina informativa su CSRD/ESRS).
6. Eurostat (Statistics Explained) (s.d.). Population structure and ageing.
7. Great Place To Work (2025). European Workforce Study 2025.
8. Human Foundation – Do&Think Tank per l'Innovazione Sociale (2025). Percorsi di Innovazione Sociale 2025. Bando.
9. OECD (2025). Starting, Scaling and Sustaining Social Innovation (full report / componenti).
10. Philea (2025). *The Fabric of Giving 2025: Public-Benefit Foundation Data in Europe. Analysis of 3
11. Politecnico di Milano School of Management (Innovation and Strategy Group); Lab11 (2025). Open Innovation Lookout - Report 2025.
12. Reuters (2026). EU countries give final approval to weaken company sustainability laws (24 febbraio 2026).
13. KPMG, Global Family Business Report 2025.
14. World Economic Forum (2025). Global Risks Report 2025: Conflict, Environment and Disinformation Top Threats (press release, 15 gennaio 2025).
15. Vita, "Fondazioni, vediamoci chiaro", 2023.

Insight dalle interviste



Dalla voce delle Fondazioni



Maria Luisa
Parmigiani
Fondazione
Unipolis



Gaetano Di Tondo
Associazione Archivio
Storico Olivetti



Irene Boni
Unhate
Foundation



Antonio
Calabrò
Fondazione
Pirelli



Marta
Cotarella
Fondazione
Cotarella



Manuel
Tonolini
Fondazione
Dalmine



Marta Luca
Fondazione
SNAM

Gli insight che seguono nascono da un percorso di ascolto in profondità: la loro valenza non è quantitativa né generalizzabile in senso statistico, ma esperienziale, perché **intercetta tensioni**

e scelte operative emerse dalle vive voci delle Fondazioni. Per questo l'ordine di presentazione non segue rigidamente l'ordine dei temi: un singolo insight può aggregare più dimensioni (legacy,

leadership diffusa, multigenerazionalità, innovazione), offrendo una chiave di **lettura trasversale e direttamente utilizzabile** per comunicazione, ingaggio e posizionamento.

Essere per esistere

INSIGHT #1

Una Fondazione può generare un effetto duraturo e concreto solo se la sua ragion d'essere è solida e riconosciuta.

Una Fondazione può generare un effetto duraturo e concreto solo se la sua ragion d'essere è solida e riconosciuta. In altre parole, una Fondazione, se non è **espressione di una vocazione forte e coerente nel tempo** - sia essa considerata produttiva, di educazione o altro - allora è un burattino nelle mani di qualcuno. Una variabile strutturale che **guida l'organizzazione verso una vera e propria capacità fattiva**, per non essere relegata a nice to have - e tagliata alla prima crisi.

To do *per restare rilevanti*

Creare un racconto che non sia esclusivamente di impatto culturale, ma che includa le capabilities e si colleghi agli obiettivi di business.

Essere per esistere

QUOTES

Siamo funzione produttiva. Altrimenti saremmo un atto di vanità: un fiocco di packaging. Musei e archivi devono essere considerati asset competitivi.

Antonio Calabrò - Fondazione Pirelli

L'heritage ha anche tangibilità economico-finanziaria: tutela del brand e, in positivo, partnership autorizzate che generano royalties.

Gaetano Di Tondo - Associazione Archivio Storico Olivetti

Se non c'è una guida chiara, diventi strumento del marketing. Se non c'è l'imprenditore "illuminato" o l'imprenditore di famiglia che ha un interesse personale nell'archivio, può diventare complesso e più legato alle esigenze aziendali del presente.

Manuel Tonolini - Fondazione Dalmine

Bisogna fare in modo che la Fondazione non sia un "divertissement". Il rischio delle Fondazioni aziendali è che siano un progetto "di qualcuno". Invece deve essere percepita come un bene comune: quel valore è anche "mio" perché ho concorso a produrlo.

Maria Luisa Parmigiani - Fondazione Unipolis

Fondare, ri-fondare

INSIGHT #2

La discontinuità non è un difetto: cambiare è una competenza.

Non esiste Fondazione che non sia mutata nel tempo. Ogni Fondazione porta con sé una **storia di trasformazione**, dettata dai mutamenti del tessuto sociale, economico, culturale.

In questo senso, nelle Fondazioni è connaturata la capacità di rispondere al cambiamento per restare impattanti, cambiando focus e ruolo. La discontinuità non è un difetto: è una competenza, **una marcia in più rispetto alle profit.**

To do
per restare rilevanti

Creare un racconto "di trasformazione" da portare agli stakeholder: cosa cambia, cosa manteniamo e perché.

Fondare, ri-fondare

QUOTES

Stiamo definendo chi siamo mentre lavoriamo. Le progettualità concrete ci stanno aiutando a chiarire e raffinare la nostra identità.

Irene Boni - Unhate Foundation

In sintesi: essere contemporanei e stimolanti mentre tramandiamo valori e conoscenza.

Gaetano Di Tondo - Associazione Archivio Storico Olivetti

Siamo stati in partenza una Fondazione era molto focalizzata sul core business aziendale, poi siamo passati ad una dimensione erogativa, poi un periodo importante di costruzione di consapevolezza e di cultura - awareness e advocacy sui temi che dovevano essere nel dibattito pubblico. Poi ci siamo resi conto che non potevamo delegare, ma intervenire direttamente. Da facilitare altri che fanno, a fare noi direttamente. È cambiato il mestiere.

Maria Luisa Parmigiani - Fondazione Unipolis

La Fondazione nasce tra il 1996 e 1997, quando Dalmine viene messa sul mercato: da industria pubblica diventa privata. La visione fu: "C'è questo patrimonio, costruiamo una Fondazione attorno a esso". Il passaggio avviene nei primi anni 2000, si crea un collegamento costante con il territorio. Le scuole, poi, ci fanno capire un'altra cosa: non vogliono solo la storia, vogliono il presente e il futuro. Così l'heritage diventa un racconto non solo del passato, ma delle trasformazioni che portano all'oggi.

Manuel Tonolini - Fondazione Dalmine

Dalla polvere alla vita

INSIGHT #3

**Dall'heritage alla legacy:
un'evoluzione quasi spontanea,
quando da "archivio" diventa
relazione: uno scambio vivo
con le proprie audience.**

Tra le Fondazioni, tanto quanto nelle profit, c'è piena consapevolezza della necessità di trasformare l'heritage in legacy. **La vera differenza sta nel come l'heritage si trasforma:** un'evoluzione, per le Fondazioni, quasi spontanea, **nel momento in cui si apre a dialogo con i pubblici.** Quando da "archivio" diventa relazione: uno scambio vivo con le proprie audience. Una dinamica opposta a quella compiuta dalle company profit, che più spesso trasformano l'heritage in legacy quando c'è un passaggio di potere interno, un nuovo piano industriale o comunque una forza endogena. Una trasmissione, quindi, più votata all'esterno che all'interno.

To do
per restare rilevanti

Creare percorsi di racconto ed engagement interni per alimentare la legacy anche internamente.

Dalla polvere alla vita

QUOTES

Però l'heritage ha mostrato una capacità di adattamento quasi autonoma: se hai persone formate e un'ottica aperta, dal patrimonio emergono ogni anno cose nuove che si adattano a pubblici e forme diverse. La ricchezza sta anche nel punto di vista del pubblico: il pubblico, in un certo senso, contiene già la soluzione per mantenere l'heritage vivo e farne testimone di un messaggio.

Manuel Tonolini - Fondazione Dalmine

Per me la legacy non è una palude né cenere: è un motore, un fuoco - anzi, "entrarci nel fuoco", che guarda al futuro. Dalla polvere alla vita, il mantra da quando sono entrato in Archivio.

Gaetano Di Tondo - Associazione Archivio Storico Olivetti

L'heritage ha senso se diventa legacy, altrimenti rischia di rimanere "Amarcord", una celebrazione nostalgica che si limita a ricordare "quanto era brava la famiglia del fondatore" senza un impatto sul presente. Se non c'è una trasmissione continua dell'impresa - tra famiglia e management - quel principio fallisce.

Antonio Calabrò - Fondazione Pirelli

La relazione come principio

INSIGHT #4

Le iniziative più credibili partono da un bisogno scoperto sul campo e poi tradotto in progetto, non da una mission “a tavolino”.

Gli impatti reali si generano non quando arrivi con la soluzione, ma con la domanda: “di cosa avete bisogno?”.

Dalla relazione nasce la consapevolezza, dalla consapevolezza l'impatto: un ribaltamento di prospettiva, laddove spesso si crede che nel mondo delle Fondazioni la relazione sia un esito misurabile nella contabilità dell'impatto. Ma se la relazione la si costruisce ancor prima dell'offerta di valore, **allora si risponde ad un'esigenza reale**, ad un vuoto, e l'impatto poi ne consegue naturalmente.

To do
per restare rilevanti

Attivare un racconto a più voci, in cui ciascuno porta il suo punto di vista sul “momento di scoperta” come prova di autenticità e ascolto.

La relazione come principio

QUOTES

Per esempio, quando proponiamo un progetto, non arriviamo con l'idea già pronta. Chiediamo agli enti: "Di cosa avete bisogno oggi?" e poi costruiamo insieme.

Questo approccio in punta di piedi genera fiducia e risultati duraturi.

Marta Luca - Fondazione SNAM

In classe, però, vede diverse ragazze con problemi legati ai disturbi del comportamento alimentare (DCA). Con Ruggero analizziamo il tema e scopriamo che è una delle principali cause di morte tra i giovani, dopo gli incidenti stradali. Essendo una tematica legata anche al nostro mondo, perché si parla di cibo, abbiamo deciso di sviluppare un progetto non sanitario (non siamo medici), ma di supporto al mondo medico.

Marta Cotarella - Fondazione Cotarella

A chi è credibile, la leadership narrativa

INSIGHT #5

Leadership narrativa sono persone. E non è chi comanda, ma chi risuona.

Una consapevolezza che permea già alcune Fondazioni: **la leadership diffusa diventa vero elemento di trasmissione e rispecchiamento quando ad esporsi non sono solo “la famiglia” o “i vertici”**. Il racconto deve essere corale e i portavoce dei valori e ed esperienze molteplici, includendo anche testimonial diretti dei progetti e peers. Se i giovani e le audience non sono più pensati come target, possono diventare autentici autori nella creazione di valore e relazioni. **Ma per compiere questo passo, bisogna prima lavorare sull’ingaggio interno: affinché la Fondazione sia vissuta come bene comune e la sua identità sia trasmessa da tutti.**

To do
per restare rilevanti

Ripensare il modo di fare eventi e engagement interno ed esterno: nuove piattaforme di voce.

A chi è credibile, la leadership narrativa

QUOTES

Chi rappresenta la Fondazione quando serve un volto pubblico? Dipende dal contesto. A volte ci sono io come Segretario Generale, ma non rappresento la famiglia né l'azienda, sono una figura manageriale, come in qualsiasi impresa. Molto spesso però scegliamo di dare visibilità ai giovani del nostro Comitato Scientifico, composto in grande parte da under 30, perché crediamo che siano più credibili nel dialogo con i loro pari, che incarnino meglio la nostra missione e che siano testimonial diretti dei progetti che realizziamo.

Irene Boni - Unhate Foundation

Molto è stato demandato ai ragazzi che collaborano in Fondazione. In Fondazione lavorano anche ragazzi che escono dai percorsi di cura. È costruita intorno al loro mondo: il responsabile dei laboratori è un ragazzo che ha sofferto di anoressia; la responsabile della comunicazione è una ragazza che ha sofferto (e sta soffrendo) di

bulimia. Avere testimoni che hanno vissuto il problema rende il messaggio più credibile. Ci affidiamo anche ai professionisti: la consulente scientifica, nutrizionista e psicologa.

Marta Cotarella - Fondazione Cotarella

La multigenerazionalità è uno “spazio”

INSIGHT #6

La Fondazione è, di fatto, lo spazio in cui le generazioni si incontrano.

Mentre nelle aziende private si parla prevalentemente di multigenerazionalità come necessità interna di sviluppare una capacità di connessione e dialogo tra generazioni differenti, le Fondazioni vivono questa dinamica quotidianamente - ma con le loro audience esterne. La Fondazione è, di fatto, lo spazio in cui le generazioni si incontrano; per natura o per necessità impara ad attivare un ascolto continuativo e a dialogare con loro. E quando nasce un modello che le integra anche nel tessuto operativo (non solo nell'offerta), **l'impatto più sottovalutato è interno all'azienda d'origine: una Fondazione può ri-educare l'impresa (di provenienza) a sentire i giovani.**

To do

per restare rilevanti

Raccontare la Fondazione come infrastruttura sociale.

La multigenerazionalità è uno “spazio”

QUOTES

È corretto. Da quando c'è la Fondazione, l'azienda ha sviluppato una maggiore sensibilità verso i giovani che entrano. C'è una predisposizione all'ascolto diversa rispetto a prima, e questo aiuta a far emergere nuove idee.

La Fondazione mi ha aiutato a mettere in campo un ascolto attivo: non sempre ci riesco, ma mi impegno più di prima.

Marta Cotarella - Fondazione Cotarella

Vorrei intervenire sulla multigenerazionalità. Se venite in Fondazione in un giorno normale incrociate: bambini delle elementari o dell'infanzia, ragazzi di tecnici e professionali, ragazze e ragazzi dei licei; in archivio l'ex dipendente che porta le sue foto; gruppi di anziani della casa di riposo che fanno un percorso sulla storia della città. E poi incontri Tenaris con clienti e fornitori, che usano questo posto anche per esigenze di business. In Fondazione negli ultimi due anni siamo davvero multigenerazionali: ci sono persone over 50 e l'ultimo assunto ha 21 anni. Gestire uno staff così non è semplice:

all'inizio lo gestisci “naturalmente”, poi dopo qualche mese non basta più. Bisogna imparare dinamiche diverse, per evitare divisioni anche “geologiche”, perché abbiamo vissuto mondi completamente differenti. È un vantaggio, ma rende difficile comprendere certe dinamiche. E se il pubblico è ancora più giovane del dipendente di 21 anni, lo sforzo è capire come evolvono quelli “sotto” per entrare in dinamiche che funzionino. È uno dei temi più forti e difficili che sta emergendo in questi mesi.

Manuel Tonolini - Fondazione Dalmine

Innovazione di fatto, innovazione d'impatto

INSIGHT #7

L'innovazione per la Fondazione è nel ruolo operativo (cosa fai, come lo fai) e nelle relazioni (con chi lo fai).

Sebbene alcune Fondazioni siano impegnate nel campo dell'innovazione tecnologica e digitale - che integrano progressivamente nei processi quotidiani - e molte altre Fondazioni nascono da aziende che competono nel terreno dell'innovazione tecnologica e digitale, la vera innovazione che le contraddistingue è di altra natura. L'innovazione per la Fondazione è nel ruolo operativo (cosa fai, come lo fai) e nelle relazioni (con chi lo fai) **ed è una strategia che risponde alla necessità di restare rilevanti e impattanti.**

To do
per restare rilevanti

Tradurre l'innovazione in racconto d'esperienza con proof-point osservabili.

Innovazione di fatto, innovazione d'impatto

QUOTES

Per noi l'innovazione non è tanto nei temi o nei beneficiari, ma nella modalità di intervento, nel ruolo della Fondazione e nelle partnership: non solo "cosa faccio", ma soprattutto "come lo faccio e con chi lo faccio". Cerchiamo di non farci travolgere da un ecosistema che cambia, ma di anticiparlo e farlo nostro, restando dentro un sistema in continua evoluzione.

Maria Luisa Parmigiani - Fondazione Unipolis

Quando sono arrivato, l'Archivio era chiuso e percepito come patrimonio "privato". Per me, invece, è un patrimonio universale: tutti devono poterne fruire nelle forme e nei tempi corretti.

Serve un linguaggio contemporaneo. Sette anni fa il 95% dei nostri pubblici erano studiosi; oggi il 90% sono giovani, mantenendo la quota di studiosi in una platea più ampia.

Questo impone anche una questione di lingua: abbiamo realizzato il sito anche in inglese e stiamo sperimentando podcast con AI che trasformano parti del sito in dialoghi in inglese, lanciati su canali dedicati. In sintesi: essere contemporanei e stimolanti mentre tramandiamo valori e conoscenza.

Gaetano Di Tondo - Associazione Archivio Storico Olivetti

Made in Italy, made in Fondazione

INSIGHT #8

Le Fondazioni sono tra gli attori più prolifici nel tramandare e mantenere vivo il Made in Italy.

Le Fondazioni sono tra gli attori più prolifici nel tramandare e mantenere vivo il Made in Italy: **competenze, mindset, saper fare, non solo intesi nella loro dimensione più storica ma anche più innovativa ed attuale. Se viste sotto questa luce, diventano asset strategico identitario e produttivo per il paese**, ampliando il loro raggio d'impatto ben oltre i servizi che offrono.

To do

per restare rilevanti

Disegnare momenti di ingaggio su questo tema trasversale.

Made in Italy, made in Fondazione

QUOTES

Anche il turismo industriale è un tema strategico: abbiamo organizzato eventi dedicati a valorizzare il patrimonio produttivo e architettonico di Ivrea, patrimonio UNESCO non solo per la città ma per il modello culturale e sociale che rappresenta.

Gaetano Di Tondo - Associazione Archivio Storico Olivetti

È un punto distintivo anche rispetto al prodotto. Il Made in Italy ha un peso talmente riconosciuto che lo ha riconosciuto lo stesso Ministero. Le imprese l'hanno capito: tra un prodotto made in Italy e uno non made in Italy (anche se "suona" made in Italy), la scelta cade sul primo, a parità di condizioni. Questo avviene perché esiste una qualità tecnologica.

La bellezza non è solo estetica: è misura, equilibrio, forza. Come la bellezza delle Pagani della Motor Valley che si manifesta in misura. Le Fondazioni d'impresa (soprattutto quelle museali, ma non solo) sono un asset strategico per mantenere vivo il Made in Italy attraverso i processi che mettono in atto.

Antonio Calabrò - Fondazione Pirelli

Dagli insight alle quattro dimensioni



L'heritage si trasforma naturalmente in legacy quando entra a contatto con le audience esterne, permettendo alle Fondazioni di evolvere ad ogni mutamento sociale. Per quanto riguarda la trasmissione interna, le Fondazioni devono attrezzarsi per ingaggiare le proprie persone attivamente (e non solo passivamente, per vocazione).

Sulla multigenerazionalità le company profit hanno molto da imparare dalle Fondazioni: pur non essendo sempre asset organizzativo interno, per le Fondazioni il dialogo con generazioni diverse è uno standard operativo quotidiano: essendo la relazione con le proprie audience, sfaccettata e articolata, il primo driver di costruzione dei servizi.

La leadership diffusa è riconosciuta come leva ma non ancora agita da tutti. Le Fondazioni che l'hanno integrata nelle loro espressioni di comunicazione (dando voce a diversi stakeholder interni) sono diventate d'esempio per le company d'origine, generando un circolo virtuoso. **L'innovazione permea le Fondazioni molto più di quanto ci possa aspettare, incidendo sia sulle modalità operative interne che sull'erogazione dei servizi**. Un'innovazione che tuttavia non è ancora diffusamente raccontata come tratto distintivo, né internamente né esternamente e che perciò rischia di essere fonte di frizioni in tutte le relazioni.

Una **Fondazione di impresa** è un motore di continuità nel cambiamento: **trasforma patrimoni, genera alleanze**. Oggi quel motore non può limitarsi a “fare del bene”: deve rendere visibili metodo e scelte, distribuire credibilità e tradurre la complessità in esperienze accessibili. Così, si costruiscono fiducia e impatto che dura.

Conclusioni

DALLA VOCE DELLE FONDAZIONI

Una Fondazione resta strategica quando è capace di attivare voci, relazioni e valori. La sfida non è "raccontare di più", ma raccontare meglio: **rendere visibili metodo e trasformazioni, creare piattaforme di voce e co-autorialità, costruire engagement interno ed esterno** che generi fiducia e continuità.

In questa prospettiva, **comunicazione e ingaggio non sono epiloghi dell'impatto, ma componenti del suo funzionamento:** ciò che rende comprensibile, condivisibile e quindi scalabile ciò che la Fondazione fa e perché conta, oggi, per l'impresa e per i suoi territori.

Manifesto



&



Per una Fondazione che generi continuità nell'incertezza

Cos'è una Fondazione?

Non un progetto laterale o un gesto di rappresentanza, ma una funzione generativa: **uno spazio in cui cultura, competenza e relazione si animano** per poi riverberare nell'impresa, nelle comunità e nei territori.

Una Fondazione crea valore

quando **trasforma** l'eredità in relazione e **ascolta** prima di progettare, quando **distribuisce la voce** e **innova** senza spettacolarità, quando **racconta meglio**, non solo di più.

Una Fondazione è credibile **se molte persone possono dire: questo valore è anche mio**, perché ho contribuito a produrlo. **Se le generazioni** non si sfiorano soltanto, ma **nel suo spazio si ascoltano, contaminano**, educano reciprocamente.

Oggi che i tempi sono incerti, oggi che il mondo gira più veloce, **oggi non basta "fare del bene"**.

Custodire non basta.

Bisogna costruire.

Motori di continuità: Fondazioni concrete, corali e trasformative, nel modo in cui raccontano e nel modo in cui fanno relazione. Capaci di manifestare non solo ciò che fanno, ma **come scelgono con chi costruiscono e cosa imparano**. Queste sono le fondazioni che restano credibili anche mentre cambiano.

Per un impatto che dura.

I partner di ricerca:



La prima società italiana specializzata nella **narrazione strategica d'impresa**. Progetta contenuti e format multicanale capaci di dare coerenza e continuità al racconto dell'organizzazione.

Buono
& Partners

La società di consulenza **strategica sul capitale relazionale e sulla gestione degli stakeholder** a ogni livello. Ha esperienza nello sviluppo di reti ad alto valore e nella facilitazione di processi complessi.

Prefazione a cura di:



L'associazione italiana delle **fondazioni ed enti filantropici** e il **punto di riferimento della filantropia in Italia**. Associa fondazioni di famiglia, di impresa, di comunità, enti filantropici secolari e altre tipologie filantropiche.

storyfactory:



&

