

REPORT 2025

# Tra tradizione e intenzionalità

Modelli operativi  
della Filantropia italiana

CON IL SOSTEGNO DI

INTESA  SANPAOLO

# Tra tradizione e intenzionalità

Modelli operativi della Filantropia italiana

# Questo PDF è interattivo.

Tutti i link, gli indici e gli elenchi sono dinamici.



Quando sul testo vedi questa icona, clicca! Verrai reindirizzato alle informazioni di tuo interesse.

- Clicca sui numeri di pagina negli indici
- Clicca su link, buttoni e indirizzi e-mail



Stampa responsabilmente.

Potresti trovare utile stampare alcune parti dell'eBook, ti invitiamo a farlo solo se strettamente necessario e nel rispetto dell'ambiente.

Elaborato da Italia non profit

11 dicembre 2025

[italianonprofit.it](http://italianonprofit.it)

[granter.it](http://granter.it)

© 2025 Open Terzo Settore srl  
AAVV: Elaborazione di Italia non profit.

Le informazioni riportate nella presente pubblicazione sono fornite a scopo informativo. Italia non profit non si assume alcuna responsabilità in relazione alle scelte prese da chi consulta la pubblicazione sulla base delle informazioni qui riportate.

Italia non profit verifica che le informazioni provenienti da fonti pubbliche e private inserite nel report rispondano a requisiti di attendibilità, correttezza, accuratezza, completezza ed attualità. Errori, inesattezze ed omissioni involontarie sono però possibili. In ogni caso, Italia non profit declina ogni e qualsiasi responsabilità per eventuali errori, inesattezze, mancanze ed omissioni rinvenibili nei contenuti pubblicati.

Per segnalazioni: [info@italianonprofit.it](mailto:info@italianonprofit.it)

**TUTTI I DIRITTI RISERVATI.** È vietata qualsiasi utilizzazione, totale o parziale, del presente documento senza previa autorizzazione scritta di Italia non profit.

## Editoriale

Mentre la Ford Foundation chiude BUILD dopo due miliardi investiti, e un terzo delle fondazioni americane sta valutando di usare l'AI per selezionare progetti, la filantropia italiana si trova davanti a uno specchio. I 103 enti di questa edizione dell'Osservatorio non offrono risposte definitive, ma domande più oneste.

Il 44,7% dichiara approccio collaborativo, ma solo il 16,5% finanzia i costi generali. Un terzo afferma di seguire il modello filantropia strategica, ma appena il 5,8% misura il proprio impatto e la rendicontazione dei progetti sostenuti resta centrata sul controllo amministrativo.

Questi dati raccontano un settore che si interroga su come tradurre intenzioni in pratiche, su come passare da dichiarazioni di fiducia a strumenti che la rendano possibile.

Il paradosso Ford illumina questa condizione. Le organizzazioni beneficiarie sono cresciute "lentamente, con attenzione, in modo ponderato" grazie a grant pluriennali senza vincoli. Eppure quel programma viene chiuso. Come se la filantropia faticasse a sostenere le proprie intuizioni migliori.

L'intelligenza artificiale promette efficienza, ma solo una piccola parte delle fondazioni è già pronta ad accettare proposte scritte con l'AI. Non per luddismo, ma perché le decisioni sul cambiamento sociale richiedono giudizio, contesto, relazione.

La filantropia italiana che emerge non è né lenta né veloce. È in movimento. Tra tradizione che struttura le pratiche e intenzionalità che orienta le scelte. Tra controllo che rassicura e fiducia che spaventa.

Il contributo più onesto è riconoscere questa complessità.  
Non celebrare arrivi, ma accompagnare il percorso.



**Mara Moioli**  
Co-founder & Head of Product  
di Italia non profit

# Indice

<b>L'Osservatorio della Filantropia e della CSR</b>	<b>5</b>
<b>SEZIONE 1. Le fondazioni italiane</b>	
La mappa aggiornata della filantropia	9
Il mercato filantropico	12
<b>SEZIONE 2. Dentro le pratiche filantropiche di 100+ fondazioni</b>	
L'indagine: dal perché al come	16
Le fondazioni partecipanti	18
I modelli di intervento	26
La relazione con i beneficiari	42
Processi di selezione	52
Misurazione dell'impatto	61
Le sfide delle fondazioni	69
<b>Conclusioni</b>	<b>75</b>
<b>Risorse utili</b>	<b>79</b>
<b>Glossario della Filantropia</b>	<b>80</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>87</b>

## L’Osservatorio della Filantropia e della CSR

L’Osservatorio della Filantropia e della CSR è una delle principali fonti continue di dati e analisi sul settore filantropico italiano. Nato nel 2021 da Italia non profit e Granter e con la collaborazione della Direzione Impact di Intesa Sanpaolo, ogni anno monitora e analizza oltre 400 fondazioni ed enti filantropici, migliaia di aziende e centinaia di opportunità di finanziamento rivolte al Terzo Settore, offrendo una fotografia aggiornata di modelli, trend e risorse in movimento.

È uno spazio partecipato e collaborativo, che coinvolge attori della filantropia da tutto il Paese nella raccolta di informazioni e nella condivisione di strumenti, benchmark ed evidenze utili per rendere il settore più leggibile, più comparabile e capace di fare scelte più consapevoli.

Visita il sito: [osservatorio.italianonprofit.it](http://osservatorio.italianonprofit.it)

## L’edizione 2025

Il cuore dell’edizione 2025 dell’Osservatorio della Filantropia e della CSR nasce dal contributo di oltre cento fondazioni ed enti filantropici che hanno scelto di condividere dati, pratiche e informazioni operative partecipando a un’indagine nazionale tramite questionario online. In un panorama composto da alcune centinaia di soggetti attivi nell’erogazione e nel sostegno al Terzo Settore, un livello di partecipazione di questa portata è particolarmente rilevante: segnala la volontà di una parte significativa della filantropia italiana di rendere trasparenti i propri modelli, confrontarsi e contribuire alla costruzione di una base di conoscenza comune per tutto il settore, filantropico e non.

La ricerca approfondisce elementi centrali dell’operatività filantropica - dimensioni patrimoniali ed erogative, modelli di intervento, processi di

selezione, pratiche di misurazione, relazioni con i beneficiari, criticità e ambiti di miglioramento - individuati a partire dalle esigenze emerse nei confronti diretti con le fondazioni che ogni anno partecipano alle attività dell’Osservatorio. Le realtà che hanno partecipato all’indagine permettono di cogliere da vicino il modo di operare della filantropia istituzionale attiva nel finanziamento del Terzo Settore: dove sta investendo risorse ed energie, quali pratiche si stanno evolvendo e quali sfide sono considerate più rilevanti.

Un contributo concreto da parte di un settore che, con tutte le sue peculiarità e differenze, si sta interrogando su come evolvere: condividendo ciò che funziona, evidenziando ciò che richiede sviluppo e mettendo informazioni utili a disposizione di chi opera quotidianamente nel Terzo Settore.



**L'Osservatorio di Intesa Sanpaolo per il Sociale** nasce per acquisire e condividere conoscenza sui bisogni attuali ed emergenti in ambito sociale al fine di orientare le priorità di intervento della banca. Nelle sue pubblicazioni ricerca chiavi di lettura distintive sui principali sviluppi e trend del sociale, spaziando dai temi delle povertà e delle fragilità, dell'educazione e dell'occupabilità, dell'inclusione e dell'accesso alla salute, fino al social housing e alle azioni collaborative con le istituzioni pubbliche e gli attori del terzo settore. È uno dei principali abilitatori dell'azione di Intesa Sanpaolo per creare condizioni di sviluppo durature attraverso la riduzione delle disuguaglianze e la promozione dell'inclusione e della coesione sociale.

**SCOPRI DI PIÙ SU:**

[PERILSOCIALE.INTESASANPAOLO.COM](http://PERILSOCIALE.INTESASANPAOLO.COM)

## SEZIONE 1

# Le fondazioni italiane

**Aggiornamento dei dati dell’Osservatorio  
permanente**

## La mappa aggiornata della filantropia

Questa sezione presenta l'aggiornamento annuale della mappatura delle fondazioni erogative e di natura mista, con presenza online, monitorate dall'Osservatorio.

Non si tratta dell'intero universo delle fondazioni italiane, ma della parte più visibile, attiva e digitalmente presente del settore, quindi quella più rintracciabile, osservabile e analizzabile: ogni anno aggiornata dall'Osservatorio.

### Il campione dell'Osservatorio<sup>1</sup>

#### 394 fondazioni

**107** fondazioni di impresa (27,4%)

**84** fondazioni di famiglia (21,5%)

**85** fondazioni di origine bancaria (21%)

**51** fondazioni di comunità (13%)

**67** fondazioni generiche (17,1%)

*Dati aggiornati al 2024*

---

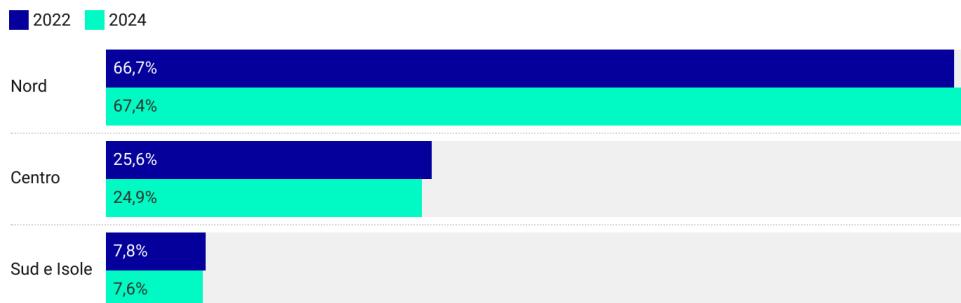
<sup>1</sup> Il numero delle fondazioni osservate nel 2022 ammontava a 360 fondazioni, di cui 91 d'impresa, 82 di origine bancaria, 78 di famiglia, 60 generiche, 51 di comunità.

## Dove hanno sede

Cresce il numero totale delle fondazioni mappate, ma **la distribuzione geografica rimane invariata**.

Il Nord si conferma l'area di massima densità filantropica (67,4%), con la Lombardia come principale hub filantropico del Paese, mentre Sud e Isole restano marginali (7,6%).

### Area geografica: confronto 2022-2024



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 1.** Analisi desk realizzata da Italia non profit - Anno 2022, base: 360 fondazioni; Anno 2024, base: 393 fondazioni.

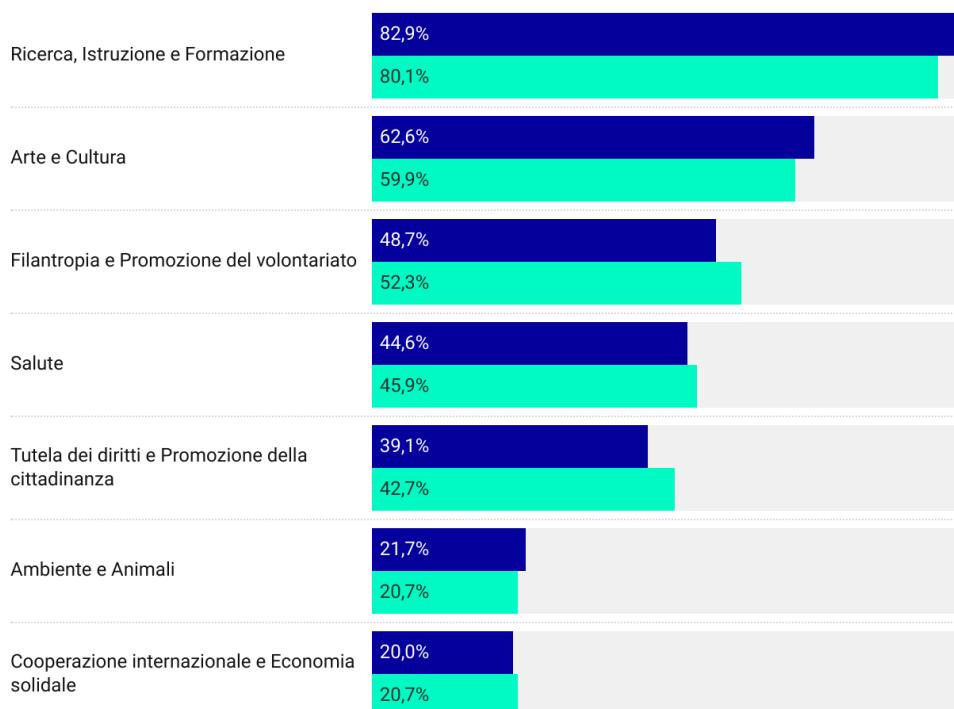
## Cause sociali supportate

I tre ambiti tradizionalmente più sostenuti - Ricerca e istruzione, Assistenza sociale, Arte e cultura - rimangono ai vertici, pur con lievissime flessioni. Gli aumenti più marcati riguardano Filantropia e promozione del volontariato (+3,6 p.p.) e Tutela dei diritti e cittadinanza attiva.

Malgrado la rilevanza pubblica dei temi climatici e globali, Ambiente e Cooperazione internazionale restano fermi al 20%, senza scatti in avanti.

## Cause sociali supportate: comparazione 2022-2024

■ Anno 2022 ■ Anno 2024



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 2.** Analisi desk realizzata da Italia non profit - Anno 2022, base: 345 fondazioni; Anno 2024, base: 377 fondazioni.

## Il mercato filantropico

Questa sezione non analizza le fondazioni in quanto tali, ma il mercato filantropico: l'insieme delle opportunità di finanziamento, bandi, contributi e programmi messi a disposizione degli enti non profit da una pluralità di attori pubblici e privati.

Si tratta del flusso di risorse che permette alle organizzazioni del Terzo Settore di realizzare progetti di interesse generale e che, grazie all'osservazione di un cluster di centinaia di opportunità attivate in un anno (2024), offre una chiave di lettura privilegiata per comprendere *che cosa* sostiene oggi l'ecosistema filantropico italiano e *chi* lo sostiene.

### Numero di opportunità per tipologia di grant-maker

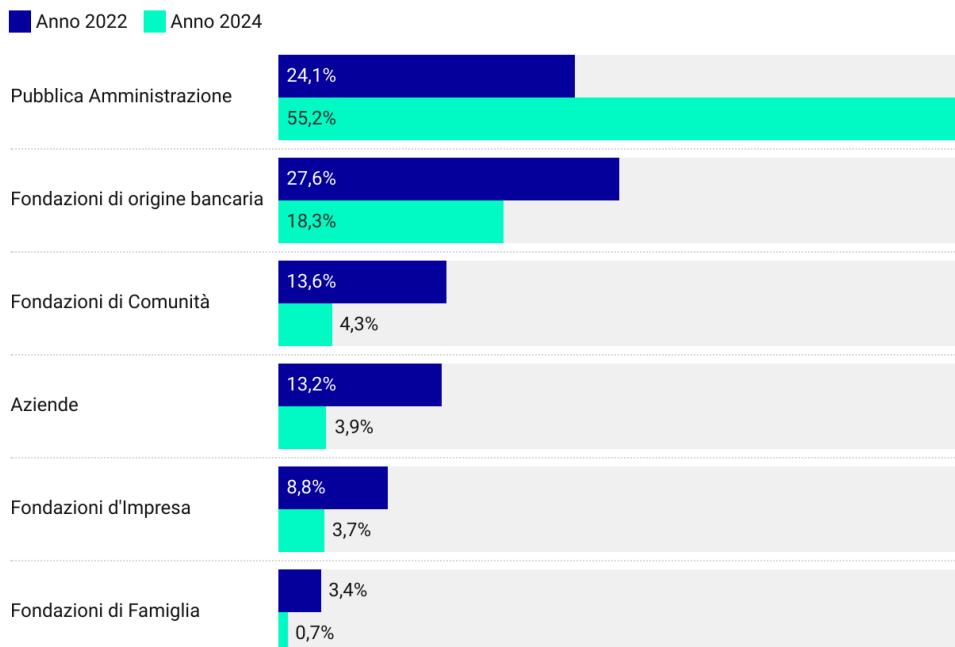
L'analisi dei promotori che hanno messo a disposizione opportunità di finanziamento nel cluster monitorato dall'Osservatorio mostra segnali di cambiamento rilevanti rispetto al 2022. Pur senza pretendere di descrivere l'intero mercato filantropico italiano, questi dati offrono una fotografia utile delle dinamiche che caratterizzano la quota più visibile e tracciabile delle opportunità rivolte al Terzo Settore.

Nel campione analizzato, la presenza della **Pubblica Amministrazione** cresce in modo marcato: dal 24,1% al 55,2% delle opportunità rilevate. Questo aumento suggerisce un ruolo più attivo degli enti pubblici nella promozione di bandi e contributi, probabilmente legato anche a cicli di finanziamento straordinari, alla spinta del PNRR e alla moltiplicazione di iniziative territoriali e settoriali. Pur senza generalizzare, nel cluster osservato il pubblico diventa il promotore più ricorrente.

Parallelamente, diminuisce la quota di opportunità attribuite ad attori privati tradizionali come **fondazioni di origine bancaria, fondazioni di comunità, aziende e fondazioni d'impresa e famiglia**. Questo non indica necessariamente una riduzione dell'attività filantropica, ma può essere un segnale del fatto che molti interventi privati diventano più selettivi e meno

“aperti a bando”, cresce il peso di programmi diretti, partnership e progettazione interna, aumenta in proporzione la quantità di opportunità promosse dal pubblico.

### Promotori: confronto 2022-2024



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 3.** Analisi desk realizzata da Italia non profit - Anno 2022, base: 714 fondazioni; Anno 2024, base: 563 fondazioni.

### Beneficiari ultimi più sostenuti

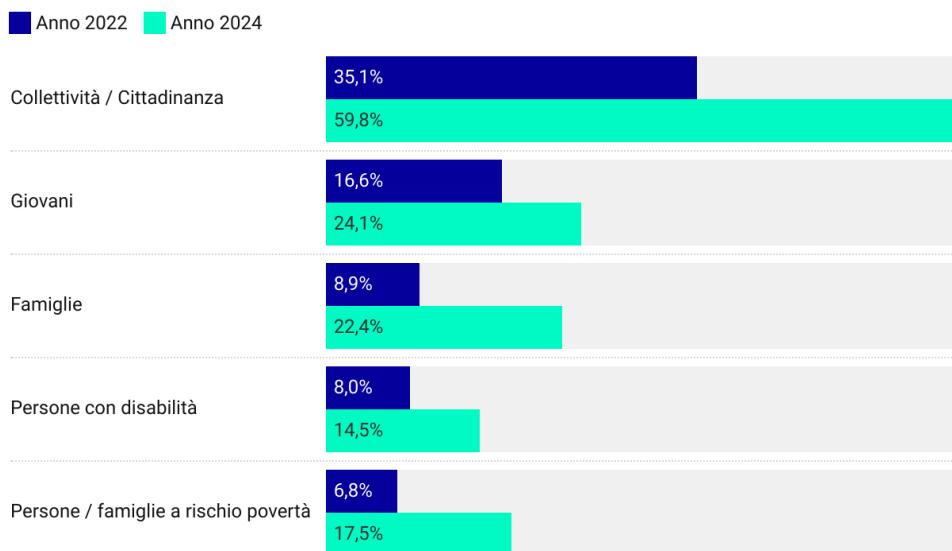
Nel cluster di opportunità analizzate dall’Osservatorio, si osserva una trasformazione piuttosto chiara nel modo in cui vengono definiti i destinatari finali degli interventi.

Il dato più evidente riguarda l’aumento significativo delle opportunità rivolte alla **collettività nel suo complesso**, che passano dal 35% al quasi 60% del totale. Questo cambiamento suggerisce che, almeno nelle opportunità più visibili e formalizzate, si stia affermando un approccio meno targetizzato e

più orientato al **benessere comunitario**, alla rigenerazione dei territori o alla promozione di interventi che hanno effetti diffusi, non confinati a un gruppo specifico.

Allo stesso tempo, crescono in modo consistente le opportunità rivolte a **famiglie, persone a rischio povertà, giovani e persone con disabilità**, indicando una maggiore attenzione alle **fragilità sociali** e ai bisogni emergenti legati alle condizioni economiche, educative e di inclusione. Questa dinamica può riflettere sia fattori congiunturali (crisi economiche, aumento della vulnerabilità sociale), sia una maggiore sensibilità dei promotori verso categorie tipicamente più esposte.

## Benificiari: confronto 2022-2024



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 4.** Analisi desk realizzata da Italia non profit - Anno 2022, base: 439 fondazioni; Anno 2024, base: 510 fondazioni.

## SEZIONE 2

Dentro le pratiche filantropiche di  
100+ fondazioni

**Come operano, cosa sostengono e cosa sta  
cambiando nelle fondazioni italiane**

## L'indagine: dal perché al come

L'Osservatorio della Filantropia e della CSR nasce con l'obiettivo di rendere più leggibile un settore spesso frammentato e poco raccontato. Negli anni, attraverso analisi desk, mappature e contributi qualitativi raccolti tramite interviste e confronti diretti, abbiamo osservato dall'alto l'evoluzione della filantropia italiana: i suoi modelli, le sue strategie, le sue trasformazioni. Nel frattempo, è cresciuta in modo significativo la partecipazione delle fondazioni e degli enti filantropici alle attività dell'Osservatorio. Un numero sempre maggiore di organizzazioni ha scelto di contribuire, condividere dati, discutere criticità e interrogarsi sul proprio ruolo. Questo coinvolgimento crescente ci ha segnalato che era il momento di compiere un passo ulteriore: un'indagine quantitativa ampia, sistematica e costruita insieme ai suoi protagonisti.

La scelta di promuovere una survey nasce infatti da una doppia esigenza. Da un lato, quella di rispondere alle richieste espresse dalle fondazioni nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio: comprendere meglio il comparto, conoscere le pratiche dei "pari", individuare tendenze condivise e disporre di riferimenti chiari su temi cruciali come i modelli di intervento, i processi di selezione, la misurazione dell'impatto e le dinamiche di relazione con i beneficiari. Dall'altro lato, la volontà di rafforzare lo spazio di collaborazione costruito negli ultimi anni, offrendo alle organizzazioni uno strumento per raccontarsi in modo strutturato e contribuire a una base di conoscenza comune.

La survey rappresenta un tassello nuovo e necessario nel cammino dell'Osservatorio, perché amplia lo sguardo, quantifica fenomeni finora osservati soprattutto in forma qualitativa e, soprattutto, nasce dall'ascolto diretto delle esigenze del settore. Il risultato è una fotografia costruita con e per la filantropia italiana, pensata per sostenere decisioni più consapevoli e favorire un confronto informato tra chi, ogni giorno, contribuisce allo sviluppo del Terzo Settore: fondazioni, enti filantropici, organizzazioni non profit.

## *SCHEDA METODOLOGICA DELLA SURVEY*

### **Periodo di rilevazione**

- Luglio – Settembre 2025

### **Approccio**

- Consultazioni preliminari con fondazioni dell’Osservatorio e definizione partecipata dei temi di ricerca
- Questionario online strutturato

### **Struttura della survey**

5 aree di analisi:

- Missione e orientamento filantropico
- Modalità di intervento e strumenti
- Processi di selezione e gestione delle relazioni
- Misurazione e valutazione dell’impatto
- Sfide attuali e prospettive future

### **Destinatari**

- 550 enti invitati
- Fondazioni di origine bancaria, d’impresa, di famiglia, di comunità
- Enti filantropici iscritti al RUNTS

### **Partecipazione**

- Oltre 100 risposte raccolte
- Rappresentatività elevata rispetto alla filantropia erogativa italiana

# Capitolo 1. Le fondazioni partecipanti

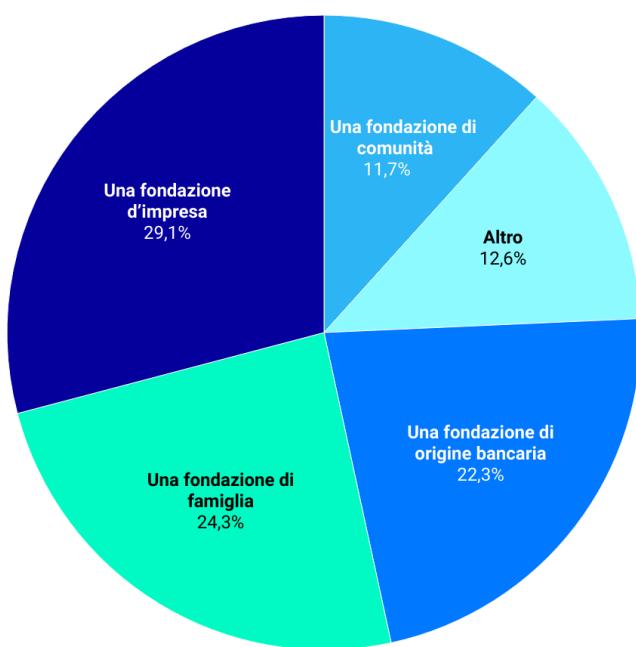
## Come si classificano

In totale, hanno partecipato all'indagine 103 fondazioni ed enti filantropici.

La composizione dei rispondenti mostra una presenza equilibrata tra le principali forme di filantropia organizzata: **fondazioni d'impresa** (30; 29,1%), **di famiglia** (25; 24,3%) e **di origine bancaria** (23; 22,3%) rappresentano le tre componenti prevalenti. Seguono le **fondazioni di comunità** (12; 11,7%) e un insieme eterogeneo di altri enti filantropici (13; 12,6%).

Nel complesso, il gruppo restituisce un quadro diversificato e rappresentativo delle realtà maggiormente attive nell'erogazione a favore del Terzo Settore.

### L'Ente è



Creata con Datawrapper

**Fig. 5.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Il tuo Ente è...", una sola risposta.

## Dove hanno sede

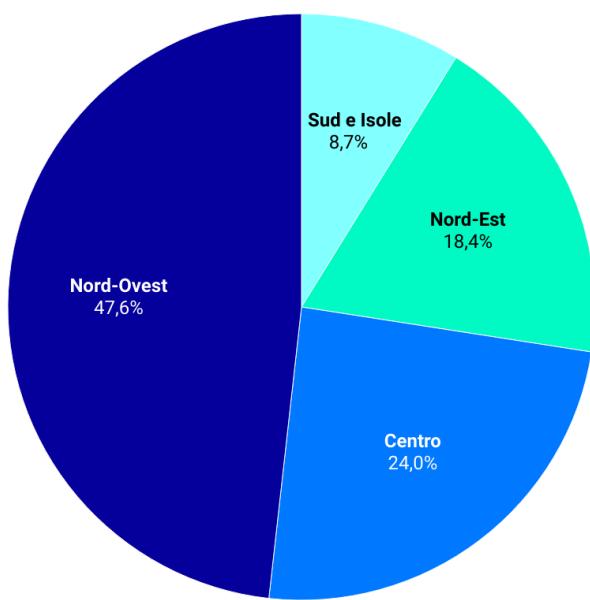
La distribuzione geografica degli enti rispecchia la geografia consolidata della filantropia istituzionale italiana.

**Nord-Ovest** e **Nord-Est** raccolgono oltre due terzi delle organizzazioni (66%), trainate da Lombardia (30%) e Piemonte.

Il Centro pesa per il 24%, con Toscana e Lazio come aree più rappresentate.

Il contributo dal Sud e dalle Isole è più contenuto (8,7%), in linea con la minore presenza strutturata di enti erogativi nelle regioni meridionali.

### **Dove ha sede la vostra organizzazione?**



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

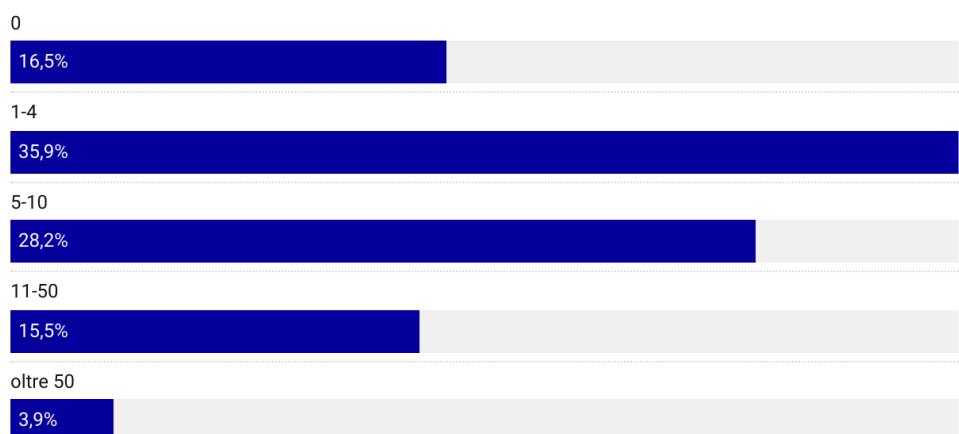
**Fig. 6.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Dove ha sede la vostra organizzazione?", una sola risposta.

## La dimensione degli staff

La maggioranza delle fondazioni opera con **strutture professionali molto leggere**.

Oltre la metà (52,4%) dispone di un organico di meno di 4 dipendenti o collaboratori retribuiti, una quota consistente di esse (16,5%) afferma di non avere neanche un dipendente.

### **Qual è il numero di dipendenti/collaboratori retribuiti nel vostro Ente?**



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 7.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Qual è il numero di dipendenti/collaboratori retribuiti nel vostro Ente?", una sola risposta.

### **GLI STAFF NELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI FONDAZIONI**

#### **Fondazioni d'impresa**

- Presentano una struttura tendenzialmente snella. Il 20% non ha alcun dipendente, il 66,7% ne ha meno di 10.

#### **Fondazioni di famiglia**

- Sono le realtà più leggere dal punto di vista organizzativo. Il 24% non ha addetti e il 48% ne ha tra 1 e 4. Solo una minoranza ha più di 10 dipendenti.

#### **Fondazioni di origine bancaria**

- Le più strutturate dell'intero panorama. Il 78,3% ha tra i 5 e i 50 addetti.

#### **Fondazioni di comunità**

- Profilo intermedio, con strutture moderate. Il 66,7% impiega 1–4 addetti, il 25% ne ha tra 5 e 10. Nessuna opera senza personale.

## Le dimensioni patrimoniali

La distribuzione patrimoniale mostra una forte eterogeneità tra le fondazioni partecipanti.

Oltre un terzo delle fondazioni (35,9%) dispone di un patrimonio di meno di 500.000 euro, segnalando una presenza ampia di realtà di piccole dimensioni. All'estremo opposto, quasi una fondazione su cinque (18,4%) supera i 50 milioni di patrimonio, nucleo rappresentato prevalentemente dalle Fondazioni di origine bancaria che hanno partecipato all'indagine, affiancato da un ulteriore 11,7% nella fascia 10–50 milioni.

Le fasce intermedie raccolgono circa un quarto del totale, mentre il 7,8% non dichiara il dato.

#### PATRIMONIO DI UNA FONDAZIONE, COSA SI INTENDE?

È l'insieme delle risorse economiche e finanziarie di cui l'ente dispone in modo stabile: beni, investimenti, partecipazioni e capitali conferiti dal fondatore o accumulati nel tempo. Per molte fondazioni, in particolare quelle

patrimonializzate, il patrimonio non è una risorsa “da spendere”, ma una base che genera rendimenti destinati alle attività istituzionali.

La sua entità influenza direttamente sulla capacità dell’ente di programmare nel lungo periodo, sostenere iniziative complesse e garantire continuità al proprio intervento.

Non tutte le fondazioni adottano lo stesso modello: alcune operano grazie ai rendimenti patrimoniali, altre attraverso contributi annuali dei soci o fundraising. Per questo, il patrimonio non coincide con le erogazioni, ma ne rappresenta la struttura finanziaria di riferimento.

## Qual è il patrimonio dell’Ente (patrimonio netto al 31/12/2024)?

Fino a 100.000 euro

15,5%

100.001 - 500.000 euro

20,4%

500.001 - 1.000.000 euro

10,7%

1.000.001 - 5.000.000 euro

11,7%

5.000.001 - 10.000.000 euro

3,9%

10.000.001 - 50.000.000 euro

11,7%

Oltre 50.000.000 euro

18,4%

Non disponibile/Non applicabile

7,8%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 8.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all’indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda “Qual è il patrimonio dell’Ente (patrimonio netto al 31/12/2024)?”, una sola risposta.

## PATRIMONI A CONFRONTO

### Fondazioni d'impresa

- Prevalgono patrimoni piccoli e medi: oltre il 40% è sotto i 500.000 euro, mentre le dotazioni molto elevate sono rare.

### Fondazioni di famiglia

- Si concentrano nelle fasce patrimoniali medio-basse, con quasi la metà sotto i 500.000 euro e poche realtà con grandi patrimoni.

### Fondazioni di origine bancaria

- Sono nettamente le più patrimonializzate: circa il 70% supera i 50 milioni di euro.

### Fondazioni di comunità

- Presentano un profilo eterogeneo, ma con un nucleo rilevante (oltre il 40%) nella fascia 10–50 milioni di patrimonio.

## Le cause sociali

Le cause sociali scelte dalle fondazioni delineano un profilo orientato ai bisogni educativi, sociali e culturali del Paese.

Le priorità più frequenti sono ricerca, istruzione e formazione (63,1%), seguite dall'assistenza sociale e sociosanitaria (50,5%) e dall'arte e cultura (43,7%).

Temi come ambiente, cooperazione internazionale, sport o protezione civile risultano marginali.

## Quali sono le principali cause sociali su cui si concentra l'impegno del vostro Ente?

Ricerca, istruzione e formazione

63,1%

Assistenza sociale e socio-sanitaria

50,5%

Arte e cultura

43,7%

Filantropia e promozione del volontariato

37,9%

Salute

19,4%

Altro

12,6%

Tutela dei diritti e promozione della cittadinanza

9,7%

Ambiente

6,8%

Sport, ricreazione e tempo libero

5,8%

Protezione civile ed emergenze

4,9%

Cooperazione internazionale

3,9%

Religione ed esercizio di culto

1,9%

Fonte: italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 9.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Quali sono le principali cause sociali su cui si concentra l'impegno del vostro Ente?", risposta multipla, massimo 3 selezioni.

## #KEY TAKEAWAYS

- **Un campione ampio e rappresentativo.**

Le 103 fondazioni coinvolte coprono tutte le principali forme di filantropia istituzionale italiana: d'impresa, di famiglia, di origine bancaria, di comunità e altri enti filantropici. Ne emerge un quadro diversificato e vicino alla reale composizione del settore.

- **Una geografia sbilanciata ma coerente con il panorama nazionale.**

Due terzi delle fondazioni hanno sede nel Nord Italia, confermando la concentrazione storica degli enti erogativi in queste aree. Sud e Isole restano meno rappresentati.

- **Strutture organizzative leggere.**

Oltre il 50% opera con staff di meno di 4 persone: un modello basato su team snelli, che tende a favorire flessibilità ma può limitare capacità di sviluppo e innovazione. Le sole eccezioni sono le Fondazioni di origine bancaria, dotate di organici più strutturati.

- **Patrimoni molto eterogenei.**

Coesistono fondazioni di piccola taglia (oltre un terzo sotto i 500.000 euro) e un nucleo di grandi patrimonializzate, soprattutto fondazioni di origine bancaria, con dotazioni superiori ai 50 milioni. Risorse diverse che generano capacità d'azione diverse.

- **Cause sociali orientate ai bisogni fondamentali del Paese.**

Istruzione, ricerca, assistenza sociale e cultura restano le priorità assolute. Altri ambiti come ambiente, cooperazione internazionale o sport ricevono un'attenzione minore.

## Capitolo 2. I modelli di intervento

### Territori di intervento

L'indagine delinea una filantropia principalmente **radicata nei contesti locali e nazionali**.

È stato chiesto alle fondazioni in quali aree geografiche fossero indirizzati prevalentemente i loro progetti e/o finanziamenti. Quello che emerge è un'azione fortemente concentrata in Italia (90,3%), con una distribuzione regionale che ne riflette la geografia: Lombardia, Piemonte e Toscana sono le regioni più interessate dagli interventi, mentre molte regioni del Centro-Sud registrano presenze ridotte o assenti.

Sul piano internazionale, la presenza è di una quota minoritaria di enti: Europa (13,6%) e Africa (11,7%) sono le aree più frequentemente raggiunte, seguite da America Latina (7,8%) e Asia (6,8%).

### Rilevazione dei bisogni

Per comprendere come le fondazioni orientano le proprie scelte, è essenziale capire da dove traggono le informazioni sui bisogni delle comunità. I dati mostrano un approccio fortemente relazionale: l'**81,6%** degli enti basa la propria analisi sull'ascolto diretto di organizzazioni del territorio, confermandolo come il canale più solido e diffuso.

Accanto a questo, molti adottano strumenti più strutturati: **ricerche territoriali** (41,7%), **tavoli tematici con stakeholder** (36,9%) e **collaborazioni con istituzioni pubbliche** (29,1%). Una quota analoga (36,9%) si affida anche all'**expertise interna**.

Consultazioni aperte e segnalazioni informali (tra il 24% e il 27%) indicano un certo interesse verso pratiche partecipative, mentre **un terzo** degli enti

(34%) continua a orientare le decisioni principalmente **sulla missione, anche senza rilevazioni formali**.

### **In che modo il vostro Ente rileva i bisogni della comunità di riferimento?**

Ascolto di enti e organizzazioni del territorio

81,6%

Ricerche e analisi territoriali (dati, studi, osservatori locali)

41,7%

Tavoli di lavoro tematici con stakeholder locali

36,9%

Valutazioni basate sull'expertise interna del team

36,9%

Decisioni guidate dalla missione e dai valori fondativi, anche in assenza di una rilevazione strutturata dei bisogni

34,0%

Collaborazione strutturata con istituzioni pubbliche

29,1%

Segnalazioni da parte di cittadini e gruppi informali

27,2%

Consultazioni pubbliche (questionari, incontri aperti, sondaggi)

24,3%

Altro

5,8%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 10.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "In che modo il vostro Ente rileva i bisogni della comunità di riferimento?", risposta multipla.

### Beneficiari più sostenuti

Le fondazioni concentrano il proprio sostegno principalmente su organizzazioni strutturate.

Gli enti non profit e del Terzo Settore sono di gran lunga i beneficiari più frequenti (82,5%), seguiti dagli enti pubblici (47,6%) e dalle scuole (41,7%).

Questo dato conferma che il Terzo Settore rappresenta il principale **interlocutore operativo della filantropia**, il tramite attraverso cui le fondazioni realizzano la maggior parte dei loro interventi.

### Quali tipologie di beneficiari il vostro Ente sostiene principalmente?

Enti non profit e del Terzo Settore

82,5%

Enti pubblici (Comuni, ASL, Università, etc.)

47,6%

Scuole e istituzioni educative

41,7%

Imprese sociali

20,4%

Singoli individui/famiglie

18,4%

Comunità territoriali/gruppi informali

14,6%

Startup innovative a vocazione sociale

5,8%

Altro

1,0%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 11.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Quali tipologie di beneficiari il vostro Ente sostiene principalmente?", risposta multipla.

## Come operano le fondazioni

L'indagine ha voluto rilevare la trasformazione dei modelli filantropia su due livelli distinti ma complementari: **come le fondazioni intervengono operativamente e quale approccio dichiarano di adottare** nella loro azione.

Dal punto di vista dei modelli operativi, prevale ancora un'impostazione **tradizionale**: il 42% delle realtà partecipanti concentra il proprio intervento sull'**erogazione di contributi economici a terzi**.

Accanto a questa modalità consolidata, però, sta crescendo un insieme di fondazioni che adotta modelli più integrati: il 36% **combina finanziamenti e progettazione diretta**. Le attività di realizzazione pura restano più limitate (11%), così come le pratiche orientate al capacity building (4%).

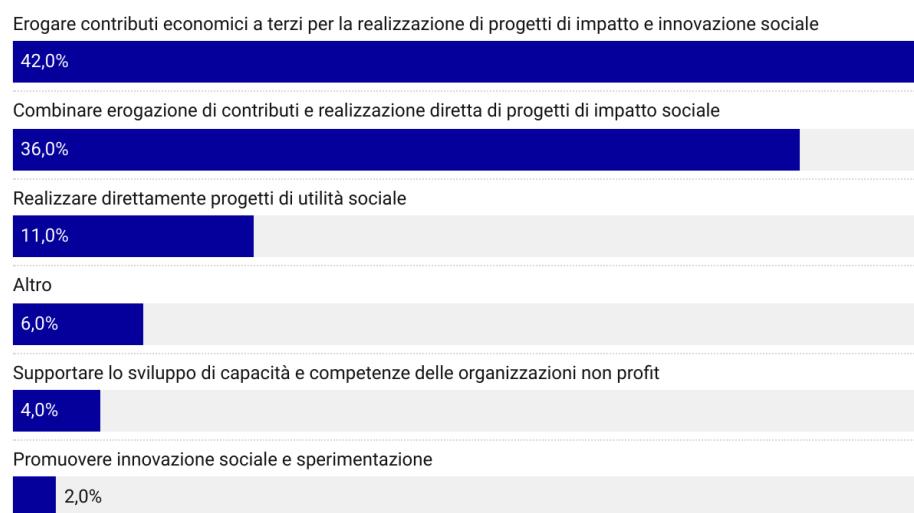
Se questa prima lettura riguarda il cosa fanno, un secondo livello di analisi si concentra sul *come* intendono farlo. La **filantropia tradizionale** — basata principalmente sull'erogazione di contributi — resta il riferimento dominante (45,6%). Tuttavia, quasi lo stesso numero di fondazioni dichiara di adottare un approccio **collaborativo** (44,7%), che implica partnership, co-progettazione e una maggiore integrazione con i soggetti del territorio. Questo equilibrio tra tradizione e collaborazione racconta un settore che sta ridefinendo il proprio ruolo, non più solo come finanziatore ma come attore attivo nelle dinamiche sociali.

Il dato forse più significativo è la diffusione crescente della **filantropia strategica** (33%), che indica un interesse esplicito a orientare le decisioni sulla base dei risultati attesi e dell'impatto generato. Questo approccio, pur non maggioritario, rappresenta una delle traiettorie evolutive più chiare e che sta ridefinendo le modalità di intervento della filantropia istituzionale.

Gli approcci più innovativi — **trust-based** (14,6%) e **venture philanthropy** (8,7%) — rimangono ancora marginali. La scarsa presenza dell'**impact investing** (0%) segnala inoltre che gli strumenti più vicini al mondo degli investimenti a impatto non sono ancora integrati nella pratica delle fondazioni, nonostante la crescente diffusione nella narrativa del settore, soprattutto in contesti internazionali.

Considerati insieme, questi risultati raccontano un settore in transizione: sul piano operativo persistono pratiche tradizionali, ma sul piano culturale e strategico cresce la volontà di lavorare in modo più intenzionale, collaborativo e orientato ai risultati.

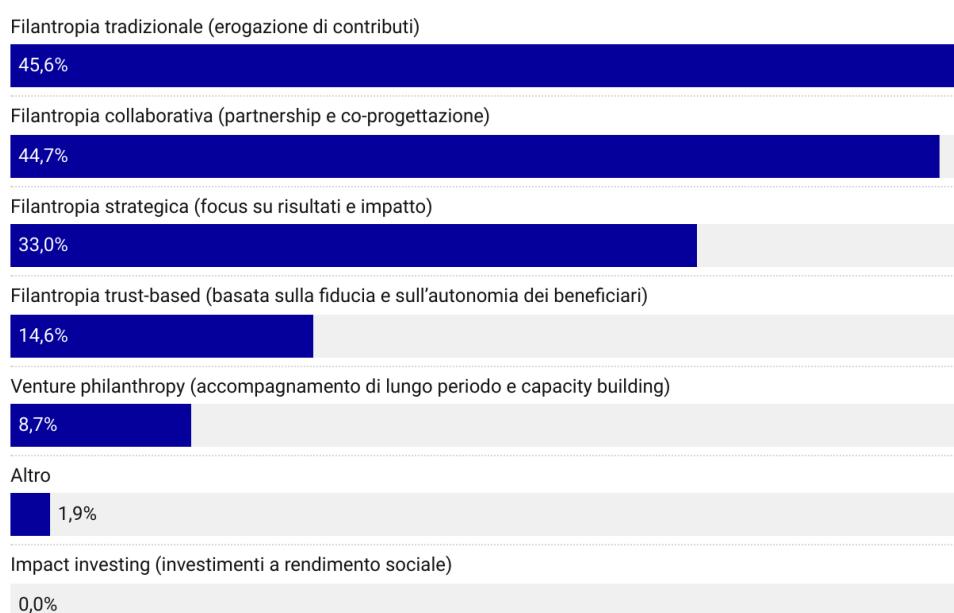
## Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio il modello di intervento dell'Ente?



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 12.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio il modello di intervento dell'Ente?", una sola risposta.

## Come definireste il vostro approccio alla filantropia?



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 13.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Come definireste il vostro approccio alla filantropia?", risposta multipla, massimo due selezioni.

### APPROCCI FILANTROPICI PER TIPOLOGIA DI FONDAZIONE

#### Fondazioni d'impresa

- L'approccio è equilibrato tra tradizione e collaborazione (entrambi al 40%), con una discreta attenzione alla filantropia strategica. Meno presenti gli approcci innovativi.

#### Fondazioni di famiglia

- Mostrano un orientamento più innovativo rispetto alla media: alta presenza di filantropia strategica (36%) e, soprattutto, del trust-based (28%). Meno marcata la collaborazione strutturata, segno di una filantropia più relazionale.

#### **Fondazioni di origine bancaria**

- Rimangono le più ancorate ai modelli tradizionali (65,2%), ma con una forte propensione alla collaborazione (56,5%). L'assenza di approcci trust-based riflette le strutture formali e i processi più regolamentati.

#### **Fondazioni di comunità**

- Sono le più orientate alla co-progettazione: l'83,3% adotta un approccio collaborativo, ben oltre la media del settore. Minor peso a tradizione e strategia, coerentemente con il loro ruolo di facilitatori territoriali.

## Collaborazioni

Le fondazioni collaborano in modo diffuso con una pluralità di attori.

Le relazioni più frequenti sono con **altre fondazioni ed enti filantropici (59,2%)**, un segnale chiaro di quanto il confronto tra pari sia ormai parte stabile del lavoro filantropico. Seguono, con percentuali quasi identiche, gli **enti del Terzo Settore non beneficiari (52,4%)** e le **Pubbliche Amministrazioni (52,4%)**, confermando che molti interventi richiedono partenariati operativi e istituzionali.

Anche **scuole e università (46,6%)** sono interlocutori centrali, soprattutto nelle iniziative educative e nella produzione di conoscenza. Reti di settore (32,0%) e imprese private (31,1%) ampliano il raggio delle collaborazioni.

Solo una piccola quota (7,8%) dichiara di non avere collaborazioni significative.

## **Con quali attori esterni collaborate più frequentemente nella vostra attività filantropica (esclusi i beneficiari dei vostri contributi)?**

Altre fondazioni ed enti filantropici

59,2%

Enti del Terzo Settore (non beneficiari)

52,4%

Pubbliche amministrazioni (Comuni, Regioni, Ministeri, ecc.)

52,4%

Scuole e università

46,6%

Reti e associazioni di settore

32,0%

Aziende e imprese private

31,1%

Enti religiosi

22,3%

Banche e istituzioni finanziarie

17,5%

Media e operatori della comunicazione

17,5%

Centri di ricerca o think tank

14,6%

Nessuna collaborazione rilevante

7,8%

Altro

3,9%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 14.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Con quali attori esterni collaborate più frequentemente nella vostra attività filantropica (esclusi i beneficiari dei vostri contributi)?", risposta multipla.

## Ammontare erogato nel 2024

L'ammontare delle erogazioni annuali è un indicatore chiave per comprendere **la capacità operativa e il peso** delle fondazioni all'interno dell'ecosistema filantropico.

Le risorse mobilitate nel 2024 permettono di delineare non solo **la dimensione economica** degli attori coinvolti, ma anche la loro **possibile influenza sui territori** e sui beneficiari sostenuti.

Le risorse erogate nel 2024 mostrano una filantropia italiana caratterizzata da **forti differenze di scala** e geometrie variabili, dove convivono grandi attori con capacità sistemiche e una ampia base di enti medio-piccoli, comunque cruciali per la prossimità territoriale e il sostegno diffuso al Terzo Settore.

**Il blocco dei grandi erogatori è consistente:**

- Il 21,4% delle organizzazioni ha erogato tra 1 e 5 milioni di euro.
- Un ulteriore 14,6% ha superato i 5 milioni di euro.

**La fascia intermedia concentra il maggior numero di fondazioni attive:**

- Il 19,4% si distribuisce tra 250.000 e 1 milione di euro.
- Il 17,5% eroga tra 100.000 e 250.000 euro.
- Il 5,8% si colloca fra 50.000 e 100.000 euro.

**I piccoli erogatori sono una minoranza ma non marginale:**

- Il 7,8% eroga meno di 25.000 euro.
- Il 2,9% si colloca nella fascia 25.000–50.000 euro.

## A quanto ammonta il totale erogato dal vostro Ente nel corso del 2024?

Fino a 25.000 euro

7,8%

25.001 - 50.000 euro

2,9%

50.001 - 100.000 euro

5,8%

100.001 - 250.000 euro

17,5%

250.001 - 500.000 euro

8,7%

500.001 - 1.000.000 euro

10,7%

1.000.001 - 5.000.000 euro

21,4%

Oltre 5.000.000 euro

14,6%

Informazione non disponibile/Non applicabile

10,7%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 15.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "A quanto ammonta il totale erogato dal vostro Ente nel corso del 2024?", una sola risposta.

## Dimensione economica media delle erogazioni

La maggior parte delle fondazioni opera con contributi di piccola o media entità.

Le erogazioni medie più frequenti si collocano tra **5.001 e 15.000 euro** (28,2%) e tra **15.001 e 50.000 euro** (24,3%).

Le donazioni molto contenute – fino a 5.000 euro – riguardano solo l'8,7% degli enti e i grant più consistenti restano rari: appena il 6,8% dei rispondenti eroga mediamente tra 100.000 e 250.000 euro, e solo il 2,9% supera i 250.000 euro.

Un elemento da non trascurare è la presenza di casi in cui la dimensione delle erogazioni **varia in modo significativo** (14,6%) o **non viene dichiarata** (7,8%).

Dai dati emerge una filantropia che distribuisce risorse in modo diffuso, con un approccio prudente nella dimensione dei singoli contributi.

### Qual è la dimensione economica media delle vostre erogazioni?

Fino a 5.000 euro

8,7%

5.001 - 15.000 euro

28,2%

15.001 - 50.000 euro

24,3%

50.001 - 100.000 euro

6,8%

100.001 - 250.000 euro

6,8%

Oltre 250.000 euro

2,9%

Molto variabile

14,6%

Informazione non disponibile/Non applicabile

7,8%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 16.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Qual è la dimensione economica media delle vostre erogazioni?", una sola risposta.

## AMMONTARE EROGATO PER TIPOLOGIA DI FONDAZIONE

### Fondazioni d'impresa

- **Ammontare complessivo:** distribuzione molto eterogenea. Circa il 37% eroga tra **100.000 e 1 milione di euro**, mentre un ulteriore 30% supera il milione. È il gruppo più equilibrato.
- **Dimensione media delle erogazioni:** prevalgono contributi di **piccola e media entità** (5.001–15.000 euro nel 27%; 15.001–50.000 euro nel 20%), ma con una quota significativa di importi più elevati (17% tra 50.000 e 100.000 euro).

### Fondazioni di famiglia

- **Ammontare complessivo:** concentrate su erogazione annuale **medio-bassa**, con quasi la metà (41,6%) tra **100.000 e 500.000 euro**. Le erogazioni oltre 1 milione sono rare. Il **16,7%** non dichiara l'informazione.
- **Dimensione media delle erogazioni:** contributi generalmente contenuti, distribuiti tra **5.001-15.000 euro** (28%) e **15.001-50.000 euro** (28%). Una quota rilevante (16%) indica importi molto variabili.

### Fondazioni di origine bancaria

- **Ammontare complessivo:** fortemente orientate alla **grande scala**. Oltre l'80% eroga più di **1 milione di euro** e il **43%** supera i **5 milioni**.
- **Dimensione media delle erogazioni:** concentrate soprattutto nella fascia **15.001-50.000 euro** (35%) e **5.001-15.000 euro** (30%), ma con una quota consistente di importi variabili (17%).

### Fondazioni di comunità

- **Ammontare complessivo:** si collocano soprattutto nelle fasce **intermedie e medio-alte**: il 42% eroga tra **1 e 5 milioni**, mentre il 25% tra **100.000 e 250.000 euro**. Nessuna supera i 5 milioni.
- **Dimensione media delle erogazioni:** importi tendenzialmente contenuti: il 33% tra **5.001-15.000 euro**, il 25% tra **15.001-50.000 euro**, e il 25% sotto i **5.000 euro**.

## Attività di raccolta fondi

La relazione tra soggetti filantropici e raccolta fondi apre una riflessione più ampia sul ruolo che questi attori scelgono di interpretare nel sistema sociale.

Dall'indagine emerge che **un terzo delle organizzazioni pratica attività di fundraising**, in forma strutturata o occasionale, mentre **oltre un terzo non la ritiene necessaria**. Questo dato non è di per sé positivo o negativo: mostra piuttosto modelli culturali e operativi diversi che convivono oggi nella filantropia italiana.

Per molte fondazioni, quindi, non raccogliere fondi è una scelta coerente con la propria natura: dispongono di risorse dedicate e non vedono il fundraising come parte della missione. Per altre invece non farlo può riflettere limiti organizzativi, mancanza di competenze o una struttura volutamente snella.

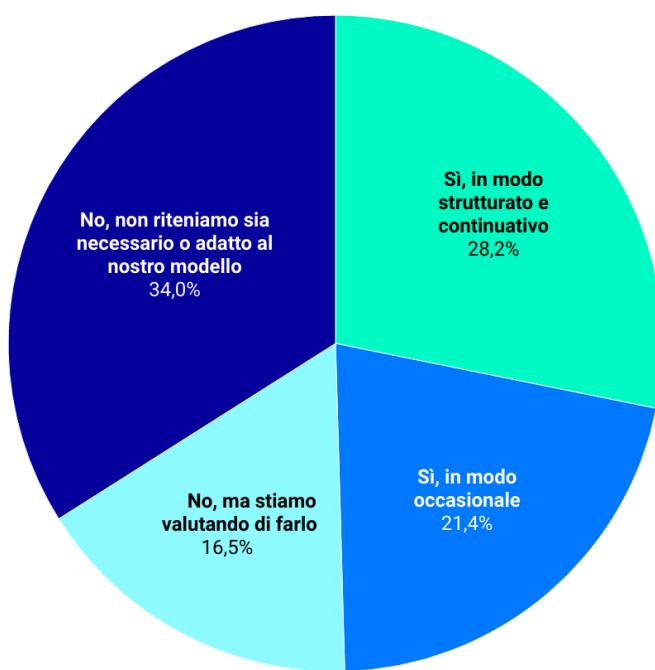
Nel dibattito internazionale una domanda ricorre: *perché un ente erogatore dovrebbe fare raccolta fondi?* Le motivazioni possono essere molteplici e non sempre economiche. Raccogliere risorse dall'esterno significa rafforzare **la propria legittimazione pubblica**, mostrando che la comunità riconosce e sostiene la loro azione. Per altre, il fundraising è un modo per **condividere responsabilità con i territori**, coinvolgendo cittadini e stakeholder nella costruzione dell'impatto. In altri casi ancora, serve a **moltiplicare le risorse disponibili**, aggregando fondi diversi attorno a una stessa strategia e rendendo gli interventi più incisivi. Infine, alcune organizzazioni lo interpretano come uno strumento di **resilienza finanziaria**, utile a non dipendere da una sola fonte economica e a garantire continuità anche in contesti instabili.

Allo stesso tempo, esistono posizioni più critiche. Per esempio il fatto che il fundraising può **assorbire tempo e competenze** sottraendole alla missione filantropica, oppure **sovraporsi al ruolo dei beneficiari** — che spesso già faticano a raccogliere risorse sul territorio. Per queste fondazioni, il valore aggiunto della filantropia non sta nell'ampliare la base finanziaria, ma nel

garantire stabilità e supporto mirato senza introdurre dinamiche competitive o pressioni ulteriori sugli ecosistemi locali.

Dentro queste tensioni interpretative si collocano anche i dati dell’Osservatorio: non definiscono una direzione univoca, ma indicano un campo in movimento, dove le scelte delle fondazioni rispetto alla raccolta fondi raccontano molto della loro identità, del rapporto con i territori e dell’idea di filantropia che intendono contribuire a costruire. Il fatto che **quasi il 17% degli enti stia valutando di avviare il fundraising** suggerisce che questo tema merita oggi uno sguardo più attento: non tanto per quantificare *chi* raccoglie, ma per comprendere *perché* alcune fondazioni decidono di farlo e quale visione di filantropia queste scelte portano con sé.

## Il vostro Ente svolge attività di raccolta fondi?



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 17.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all’indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda “Il vostro Ente svolge attività di raccolta fondi?”, una sola risposta.

## AMMONTARE EROGATO PER TIPOLOGIA DI FONDAZIONE

### Fondazioni d'impresa

- Mostrano la propensione più alta al fundraising strutturato: **4 su 10** lo praticano in modo continuativo. Un altro 16,7% sta valutando di introdurlo, mentre il 36,7% non lo ritiene necessario.

### Fondazioni di famiglia

- Presentano una forte eterogeneità: solo l'**8%** raccoglie fondi in modo strutturato, ma **oltre un terzo (36%)** lo fa in forma occasionale. Un ulteriore 20% sta considerando di avviarlo. Rimane comunque un 36% che non percepisce il fundraising come componente coerente con il proprio modello operativo.

### Fondazioni di origine bancaria

- È il gruppo meno orientato alla raccolta fondi: **nessuna** pratica di fundraising strutturata e solo il 13% lo fa in modo occasionale. La grande maggioranza (65%) non lo ritiene necessario.

### Fondazioni di comunità

- Pur senza fundraising strutturato, mostrano segnali di apertura: una parte pratica raccolta fondi occasionale e un'altra quota significativa (circa 22%) sta valutando di avviarlo. Nessuna afferma che il fundraising “non sia necessario”.

## #KEY TAKEAWAYS

- **I bisogni si leggono attraverso relazioni di prossimità.**  
L'81,6% delle fondazioni rileva i bisogni tramite il dialogo diretto con le organizzazioni del territorio.
- **Il Terzo Settore è il partner principale della filantropia.**

Oltre l'82% delle fondazioni sostiene prioritariamente enti non profit.

- **Il modello operativo è ancora tradizionale, ma la trasformazione è in corso.**

L'erogazione a terzi resta prevalente (42%), ma un terzo delle fondazioni affianca alla donazione la progettazione diretta. Crescono sia l'approccio collaborativo sia l'orientamento alla filantropia strategica (33%), segnali di una maggiore intenzionalità e attenzione ai risultati.

- **Le pratiche più innovative sono ancora marginali.**

Approcci trust-based e venture philanthropy sono presenti ma poco diffusi, mentre l'impact investing è praticamente assente.

- **Erogazioni diversificate, con forti differenze di scala.**

Coesistono grandi erogatori (oltre il 14% supera i 5 milioni annui) e una base ampia di enti medio-piccoli. Le dimensioni dei singoli contributi rimangono prevalentemente contenute.

- **Il fundraising divide.**

Un terzo delle fondazioni lo pratica in modo continuativo; altrettante non lo ritengono necessario. Una quota significativa sta però iniziando a considerarlo, segno che sta cambiando la percezione del ruolo delle fondazioni nel mobilitare risorse.

## Capitolo 3. La relazione con i beneficiari

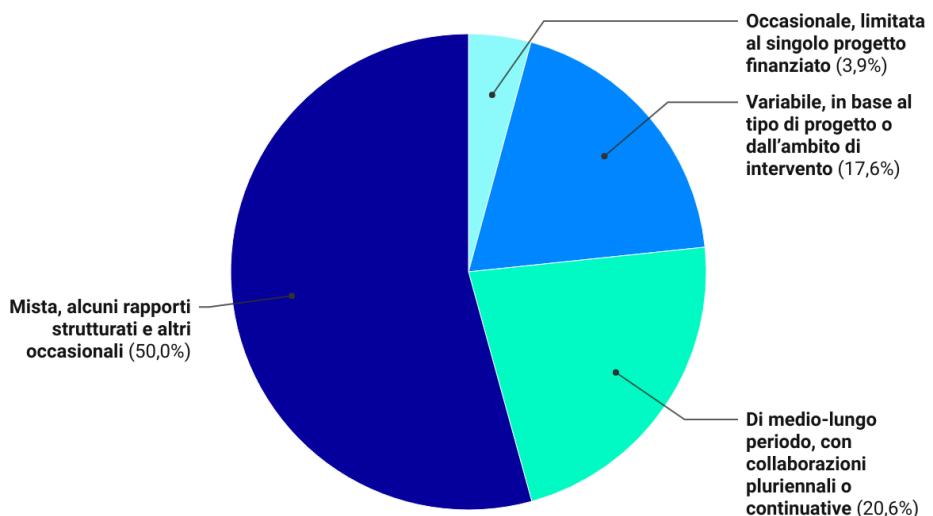
### Natura del rapporto con gli enti non profit finanziati

La qualità del rapporto tra fondazioni ed enti sostenuti è uno degli elementi distintivi dell'operare filantropico. Non si tratta soltanto di trasferire risorse: **la relazione influisce sulla capacità dei progetti di durare, adattarsi e generare impatto.** Per questo motivo l'Osservatorio ha analizzato come le fondazioni definiscono le proprie modalità di collaborazione, quale livello di continuità instaurano con i beneficiari e in che misura adottano approcci più o meno strutturati.

Non emerge un unico modello dominante: le fondazioni calibranon l'intensità della relazione in funzione dell'ambito d'intervento, della natura dei progetti e della capacità organizzativa dei beneficiari.

La metà delle fondazioni (50%) infatti adotta una modalità mista, alternando collaborazioni stabili ad altre più episodiche. Le relazioni di medio-lungo periodo riguardano il 20,6%, mentre i rapporti occasionali sono marginali (4%). Una parte significativa (17,6%) dichiara un approccio variabile, adattato caso per caso.

## **Qual è, prevalentemente, la natura del rapporto che il vostro Ente intrattiene con gli enti che sostiene?**



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 18.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Qual è, prevalentemente, la natura del rapporto che il vostro Ente intrattiene con gli enti che sostiene?", una sola risposta

## Strumenti di sostegno

Il panorama degli strumenti utilizzati dalle fondazioni mostra una forte continuità con i modelli filantropici tradizionali fondati sul **grant-making**.

Il contributo a fondo perduto tramite grant rimane di gran lunga lo **strumento dominante** ed è utilizzato da quasi tutte le organizzazioni (79,6%). Accanto ai bandi, emergono segnali di diversificazione, in cui il finanziamento economico si accompagna a **strumenti non finanziari** ma che mirano piuttosto a rafforzare le capacità organizzative e relazionali dei beneficiari, come **networking e facilitazione di partnership** (35,9%), **formazione e capacity building** (35%), **comunicazione e visibilità** (27,2%).

Gli strumenti più avanzati dal punto di vista finanziario - **prestiti agevolati, equity** - restano invece marginali (tra l'1,9% e il 4,9%), confermando che l'impact finance non costituisce ancora un'opzione ricorrente nella pratica quotidiana.

### **Quali strumenti sono utilizzati principalmente dal vostro Ente per sostenere gli enti beneficiari?**

Contributi a fondo perduto

79,6%

Networking e facilitazione di partnership

35,9%

Formazione e capacity building

35,0%

Comunicazione e visibilità

27,2%

Messa a disposizione di spazi e infrastrutture

20,4%

Donazioni di beni

14,6%

Servizi di consulenza e assistenza tecnica

10,7%

Strumenti digitali e tecnologici

9,7%

Altro

8,7%

Investimenti in equity/quasi-equity

4,9%

Informazione non disponibile/Non applicabile

4,9%

Prestiti agevolati/microcredito

1,9%

Garanzie e fideiussioni

1,9%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 19.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Quali strumenti sono utilizzati principalmente dal vostro Ente per sostenere gli enti beneficiari?", risposta multipla.

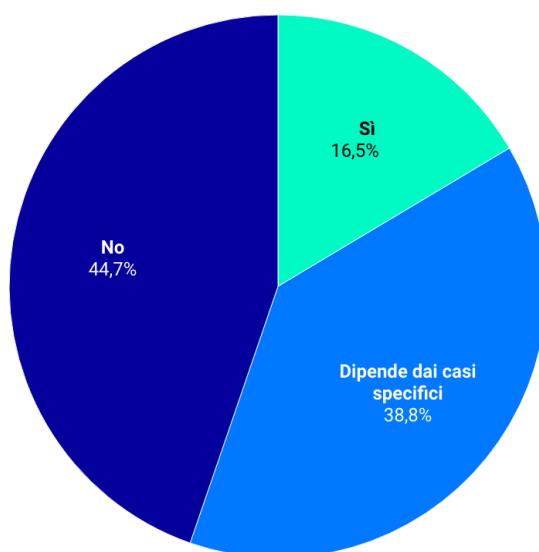
## Finanziamento dei costi generali

Il tema dell'*overhead* rimane un nodo irrisolto nei rapporti tra fondazioni ed enti beneficiari. Solo **il 16,5%** delle fondazioni prevede stabilmente una quota dedicata alla copertura dei costi generali — considerato essenziale da molte organizzazioni del Terzo Settore per garantire continuità operativa e qualità gestionale — mentre la maggioranza (**44,7%**) non la contempla nelle proprie linee di sostegno.

Una parte significativa (**38,8%**) adotta invece un approccio flessibile, valutando caso per caso se includere o meno queste spese nei finanziamenti.

Questo dato suggerisce una crescente sensibilità verso strutture più supportive, ma senza un cambiamento ancora consolidato nelle policy.

### **Prevedete una quota specifica di finanziamento per la copertura dei costi generali degli enti beneficiari?**



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 20.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Prevedete una quota specifica di finanziamento per la copertura dei costi generali degli enti beneficiari?", una sola risposta.

## AMMONTARE EROGATO PER TIPOLOGIA DI FONDAZIONE

### Fondazioni d'impresa

- Una quota contenuta (13,3%) finanzia stabilmente i costi generali.

### Fondazioni di famiglia

- Sono le più propense: 32% prevede una quota strutturale per l'overhead.

### Fondazioni di origine bancaria

- Apertura significativa: 21,7% lo finanzia stabilmente.

### Fondazioni di comunità

- Nessuna prevede una quota stabile (0%)

## Rendicontazione

La rendicontazione è uno snodo cruciale nel rapporto tra fondazioni e beneficiari: orienta il grado di controllo, il tipo di responsabilità richieste e la quantità di lavoro amministrativo che ricade sulle organizzazioni finanziate.

I dati mostrano un **sistema ancora fortemente centrato sugli aspetti economico-amministrativi**, con un uso limitato di pratiche più orientate alla fiducia e strumenti orientati all'apprendimento o all'impatto.

La modalità più diffusa rimane la rendicontazione economica dettagliata (36,9%), centrata sulle voci di spesa e sulla verifica dell'utilizzo delle risorse. Solo una quota molto ridotta richiede invece indicatori di impatto (3,9%).

Una parte delle fondazioni introduce modelli più strutturati o differenziati, per esempio l'11,7% fornisce uno schema predefinito e il 17,5% adatta il tipo

di rendicontazione all'importo o al tipo di sostegno, segnale di una maggiore sensibilità al carico amministrativo dei beneficiari.

Rimane minoritaria la scelta di ridurre formalità o lasciare libertà di impostazione (6,8%), così come la decisione di non richiedere alcuna rendicontazione (5,8%).

## Come impostate la rendicontazione dei progetti che sostenete?

Chiediamo una rendicontazione economica dettagliata (voci di spesa, documentazione fiscale)

36,9%

Differenziamo l'approccio in base all'importo o alla tipologia di sostegno

17,5%

Offriamo un modello o schema predefinito di rendicontazione

11,7%

Altro

9,7%

Chiediamo una rendicontazione qualitativa sulle attività svolte

7,8%

Lasciamo agli enti libertà di forma e contenuto

6,8%

Non chiediamo una rendicontazione formale

5,8%

Richiediamo dati o indicatori sull'impatto generato

3,9%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 21.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Come impostate la rendicontazione dei progetti che sostenete?", una sola risposta.

## Innovazioni nel modello di intervento

L'innovazione nei modelli di intervento procede con cautela, tra fasi di valutazione e altre priorità.

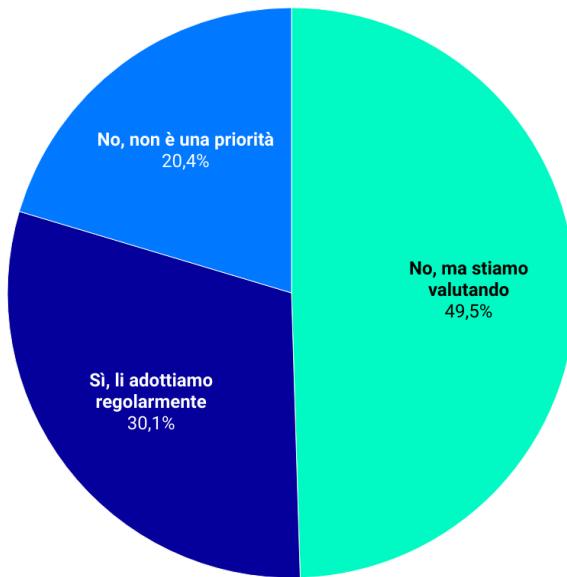
Solo il 30% delle fondazioni dichiara di aver sperimentato nuovi strumenti negli ultimi tre anni e di averli integrati stabilmente nelle proprie pratiche.

**La metà del campione (49,5%) afferma invece di non aver ancora innovato**, ma di star valutando la possibilità di farlo.

Un quinto delle fondazioni (20,4%) indica infine che **l'innovazione non rappresenta una priorità**: un campanello d'allarme che rivela come molte organizzazioni non riconoscano ancora una priorità strategica nel rinnovare il proprio modo di operare.

Tra le fondazioni che dichiarano di aver sperimentato nuove modalità di intervento, emerge un panorama eterogeneo di innovazioni, spesso orientate a rafforzare la qualità delle relazioni, migliorare i processi e ampliare gli strumenti a disposizione dei beneficiari. In molti casi **l'innovazione non coincide con l'introduzione di modelli radicalmente nuovi, ma con un'evoluzione delle pratiche esistenti**: nuove forme di accompagnamento, coprogettazione più strutturata, procedure di ascolto e valutazione più qualificate.

## **Negli ultimi tre anni, avete sperimentato nuovi strumenti o modalità di intervento?**



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 22.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Negli ultimi tre anni, avete sperimentato nuovi strumenti o modalità di intervento?", una sola risposta.

### #KEY TAKEAWAYS

- **Le relazioni sono sempre più continuative, non episodiche.**  
La maggior parte delle fondazioni non lavora più su rapporti occasionali: il 50% adotta un modello “misto”, alternando progetti continuativi e collaborazioni flessibili; un ulteriore 20,6% costruisce relazioni stabili di medio-lungo periodo. La relazione diventa parte del valore generato.

- **Il grant-making rimane centrale, ma si affacciano strumenti di supporto non finanziario.**  
I contributi a fondo perduto restano lo strumento dominante (79,6%), ma molte fondazioni affiancano forme di accompagnamento: networking (35,9%), formazione e capacity building (35%), supporto alla comunicazione (27,2%). L'impact finance resta marginale.
- **Il modello operativo è ancora tradizionale, ma la trasformazione è in corso.**  
L'erogazione a terzi resta prevalente (42%), ma un terzo delle fondazioni affianca alla donazione la progettazione diretta. Crescono sia l'approccio collaborativo sia l'orientamento alla filantropia strategica (33%), segnali di una maggiore intenzionalità e attenzione ai risultati.
- **Il finanziamento dei costi generali è ancora un punto debole.**  
Solo il 16,5% delle fondazioni copre stabilmente l'overhead, nonostante la sua importanza per la sostenibilità degli enti beneficiari. Quasi la metà non lo finanzia e il resto decide caso per caso.
- **La rendicontazione resta centrata sulla verifica amministrativa.**  
Il modello prevalente è ancora la rendicontazione amministrativa dettagliata (36,9%). L'uso di indicatori di impatto è residuale (3,9%) e le pratiche più flessibili o orientate alla fiducia rimangono minoritarie.
- **Le relazioni funzionano quando c'è qualità progettuale e comunicazione continua.**  
Gli errori più frequenti riguardano la debolezza progettuale: obiettivi vaghi, documentazione approssimativa, scarso racconto dell'impatto e richieste non coerenti con la mission. Al contrario, le relazioni positive si fondano su progetti ben costruiti, contestualizzati, comunicati con cura e su un riconoscimento reciproco dei ruoli.

- **L'innovazione nei modelli di intervento procede lentamente.** Solo il 30% ha introdotto nuove modalità operative negli ultimi tre anni; la metà del campione sta valutando di farlo e un 20% non lo considera prioritario. L'innovazione riguarda più spesso evoluzioni incrementali (accompagnamento, coprogettazione, processi più qualificati) che veri cambi di paradigma.

## Capitolo 4. Processi di selezione

### Criteri di selezione

La lettura dei criteri dichiarati dagli oltre cento rispondenti permette di delineare quali dimensioni orientino oggi le scelte di sostegno della filantropia istituzionale.

L'allineamento strategico rimane la premessa per qualsiasi valutazione successiva. **Il primo elemento nettamente prevalente, infatti, è la coerenza con la mission dell'Ente (73,8%)**, che continua a rappresentare il baricentro delle decisioni di finanziamento.

Il secondo criterio più citato è **l'impatto sociale atteso (44,7%)**, che supera aspetti più operativi come il track record, la sostenibilità economica o la replicabilità.

A questo si accompagna però un dato particolarmente interessante: **solo l'11,6% indica la misurabilità dei risultati tra i criteri principali**, mostrando un divario tra l'attenzione all'impatto atteso e l'adozione di pratiche sistematiche di misurazione. È un pattern ricorrente nei dati dell'Osservatorio 2025, come si vedrà nel prossimo capitolo: la misurazione è riconosciuta come importante, ma non è ancora una discriminante.

Sul piano delle caratteristiche degli enti proponenti, il **radicamento territoriale (30,1%)** resta un criterio rilevante. Seguono criteri legati alla qualità progettuale che, pur non essendo i più determinanti, delineano comunque il profilo di ciò che molte fondazioni considerano un progetto solido e finanziabile: un'idea innovativa, sostenibile, inserita in un network di sostegno, capace di coinvolgere la comunità e, quando possibile, replicabile.

**Solo il 3,9%** dichiara di **non avere criteri definiti ex ante**.

## Quali sono i criteri più rilevanti nella selezione degli enti/progetti che il vostro Ente sostiene?

Coerenza con la mission dell'Ente

73,8%

Impatto sociale atteso

44,7%

Radicamento territoriale

30,1%

Innovatività del progetto

22,3%

Sostenibilità economica del progetto

19,4%

Presenza di co-finanziamenti

15,5%

Competenze e track record del proponente

14,6%

Coinvolgimento dei beneficiari finali

13,6%

Potenziale di replicabilità/scalabilità

12,6%

Misurabilità dei risultati

11,7%

Altro

5,8%

Non abbiamo criteri definiti ex ante, valutiamo caso per caso

3,9%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 23.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Quali sono i criteri più rilevanti nella selezione degli enti/progetti che il vostro Ente sostiene?", risposta multipla, massimo tre selezioni.

## Errori più ricorrenti nella relazione tra fondazioni ed enti richiedenti

Accanto ai criteri di selezione, le fondazioni hanno identificato una serie di errori tipici che compromettono la qualità della relazione con gli enti richiedenti. L'emergere di questi elementi consente di leggere non solo le difficoltà operative degli enti, ma anche ciò che le fondazioni percepiscono come ostacolo a una collaborazione positiva.

L'errore più frequente, indicato da oltre la metà degli enti (52,4%), riguarda la presentazione di **progetti con obiettivi vaghi o non misurabili**. A questo si affiancano **documentazione poco chiara o approssimativa** (42,7%) - come lacune di natura tecnica: per esempio progetti poco sviluppati, budget incoerenti, informazioni mancanti, ecc. - e **richieste non coerenti con la missione o le priorità dell'ente** (41,8%) - che riguardano una difficoltà di lettura e comprensione del posizionamento della fondazione.

Una quota significativa (22,3%) evidenzia la scarsa capacità di molte organizzazioni di **argomentare l'impatto** o il valore aggiunto del progetto. Anche quando l'idea è valida, la debolezza nel descrivere il cambiamento atteso riduce la credibilità della proposta.

Errori legati alla comunicazione e a una scarsa attenzione alla relazione sono ancora diffusi: richieste **standardizzate e non personalizzate** (21,4%), **comunicazione poco professionale** (18,5%), contatti limitati alla **sola fase di richiesta** (24,3%). Comportamenti che trasmettono l'idea di un rapporto transazionale e non di una collaborazione strategica.

**Quali sono, secondo la vostra esperienza, gli errori più ricorrenti che compromettono la qualità della relazione tra la vostra realtà e gli enti che sostenete/richiedono un sostegno?**

Progetti con obiettivi vaghi o non misurabili

52,4%

Documentazione poco chiara o proposta approssimativa

42,7%

Richieste non coerenti con la missione o le priorità del vostro Ente

41,8%

Comunicazione limitata alla sola fase di richiesta, senza costruzione di relazione nel medio-lungo termine

24,3%

Difficoltà a raccontare l'impatto o il valore aggiunto del progetto

22,3%

Sensazione di essere destinatari di richieste standardizzate, non personalizzate

21,4%

Comunicazione poco curata o non professionale

18,5%

Focus esclusivo sui bisogni dell'ente, senza prospettiva d'impatto

16,5%

Altro

7,8%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 24.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Quali sono, secondo la vostra esperienza, gli errori più ricorrenti che compromettono la qualità della relazione tra la vostra realtà e gli enti che sostenete/richiedono un sostegno?", risposta multipla.

## Elementi per una relazione positiva

Dopo aver analizzato gli errori che più frequentemente ostacolano la collaborazione tra fondazioni ed enti richiedenti, è altrettanto significativo osservare quali aspetti, secondo le fondazioni, rendano invece la relazione efficace e generativa.

Ancora una volta, l'aspetto più rilevante riguarda la **comprendione reciproca e l'allineamento rispetto alla mission**. Il fattore più indicato – da oltre il 73% – è infatti la presenza di proposte coerenti con il contesto e con gli obiettivi condivisi.

La **disponibilità all'ascolto e al confronto (56,3%)** figura tra gli elementi principali; letta insieme al dato secondo cui il **50,5%** delle fondazioni sottolinea l'importanza che l'ente riconosca loro un ruolo di **partner e non solo di finanziatore**, rappresenta un ulteriore segnale dello spostamento verso modelli collaborativi, in cui la relazione diventa parte integrante dell'impatto generato.

Non ultimo, emerge la capacità di **restituire valore reciproco**. Quasi un quarto del campione (23,3%) riconosce infatti grande valore alla capacità dei beneficiari di offrire stimoli, riflessioni o insight utili alla fondazione stessa: indicatore di relazioni mature e fondate sulla reciprocità.

## **Quando pensate a una relazione positiva con un ente beneficiario, quali sono i principali aspetti che considerate?**

Proposte coerenti con il contesto e con gli obiettivi condivisi

73,8%

Disponibilità all'ascolto, al confronto e alla collaborazione

56,3%

Riconoscimento del ruolo del vostro Ente come partner e non solo finanziatore

50,5%

Cura nella comunicazione e nella relazione, anche al di fuori della fase di richiesta

40,8%

Capacità di comprendere missione e linguaggi del vostro Ente

27,2%

Capacità di restituire riflessioni o stimoli utili anche al vostro Ente

23,3%

Altro

5,8%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 25.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Quando pensate a una relazione positiva con un ente beneficiario, quali sono i principali aspetti che considerate?", risposta multipla.

## Autovalutazione dell'efficacia dei processi di selezione

Quanto sono efficaci, secondo le fondazioni, i loro processi di selezione? La valutazione che emerge è complessivamente positiva: la maggior parte degli enti ritiene di aver costruito procedure solide e accessibili. Allo stesso tempo, alcuni ambiti mostrano margini di miglioramento.

Per approfondire questi aspetti, è stato chiesto alle fondazioni di autovalutare i propri processi sulla base di sei dimensioni chiave:

- 1) **Chiarezza dei criteri e delle procedure.**  
Il 77,7% la valuta positivamente, è quasi assente un giudizio negativo.
- 2) **Facilità nella compilazione della documentazione.**  
Oltre l'80% esprime un giudizio medio-alto, segnale che i processi risultano nel complesso accessibili agli enti richiedenti.
- 3) **Disponibilità di supporto durante la candidatura.**  
È uno degli aspetti più apprezzati: l'84,1% si dichiara complessivamente soddisfatto.
- 4) **Accessibilità e varietà dei canali di comunicazione.**  
Ottiene valutazioni positive ma leggermente inferiori (67,4%). In questa area si registra anche una delle quote più alte di giudizi negativi (11,9%).
- 5) **Tempestività delle risposte e degli esiti.**  
La maggior parte delle fondazioni percepisce i propri processi come reattivi e rispettosi delle tempistiche, con il 78,2% di soddisfatte.
- 6) **Invio di feedback alle candidature non selezionate.**  
Il 62,4% esprime soddisfazione, ma è l'ambito in cui emerge la quota più alta di insoddisfazione (13,9%), indicando una pratica ancora non pienamente consolidata.

## Quanto ritenete efficaci i vostri processi di selezione per i potenziali beneficiari?

Per nulla   Poco   In media   Abbastanza   Molto

Chiarezza criteri e procedure



Facilità compilazione



Supporto in candidatura



Accessibilità canali comunicazione



Tempestività risposte ed esiti



Invio feedback a candidature non selezionate



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 26.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Quanto Ritenete Efficaci I Vostri Processi Di Selezione Per I Potenziali Beneficiari?", una sola risposta.

### #KEY TAKEAWAYS

- **Nella selezione, la mission resta la bussola del finanziamento.**  
La coerenza con la mission è il criterio di selezione dominante (73,8%), molto più rilevante di elementi tecnico-valutativi. L'impatto atteso è il secondo driver (44,7%), mentre la misurabilità dei risultati rimane marginale (11,6%).
- **La qualità progettuale conta, ma non guida.**  
Innovatività, sostenibilità, replicabilità e coinvolgimento della comunità emergono come segnali di solidità, ma restano criteri secondari rispetto all'allineamento identitario e alla visione d'impatto.

- **Le difficoltà principali nella relazione con gli enti beneficiari riguardano chiarezza e coerenza.**  
Gli errori più frequenti sono progetti con obiettivi vaghi (52,4%), documentazione debole (42,7%) e richieste non coerenti con la missione (41,8%). La difficoltà nel raccontare l'impatto (22,3%) riduce la credibilità.
- **La relazione si inceppa quando manca cura.**  
Richieste standardizzate (21,4%), comunicazione poco professionale (18,5%) e contatti solo nella fase di richiesta (24,3%) restituiscono l'immagine di relazioni ancora troppo transazionali.
- **I propri processi di selezione sono percepiti come solidi, ma non perfetti.**  
Chiarezza, accessibilità della documentazione e tempestività ottengono auto-valutazioni molto alte. Più deboli invece comunicazione multicanale e soprattutto l'invio di feedback ai non selezionati, ambito prioritario su cui migliorare.

## Capitolo 5. Misurazione dell'impatto

La misurazione dell'impatto è ormai uno dei temi più discussi all'interno della filantropia istituzionale. Non riguarda soltanto l'efficacia dei singoli interventi, ma la capacità delle fondazioni di **apprendere, orientare le strategie e rendere conto del valore generato**. Tuttavia, come mostrano i dati, tra riconoscimento dell'importanza e implementazione effettiva esiste ancora un divario significativo.

### La misurazione d'impatto dei progetti sostenuti

Il primo dato evidenzia un panorama eterogeneo: **solo l'8,7%** delle fondazioni dichiara di misurare l'impatto in modo **strutturato e sistematico**, mentre la maggior parte adotta approcci più leggeri, parziali o si trova in una fase intermedia tra intenzione, sperimentazione e avvio di sistemi formali.

Questi risultati mostrano un settore che **riconosce l'importanza della misurazione**, ma che non ha ancora compiuto il salto verso pratiche mature e sistematiche.

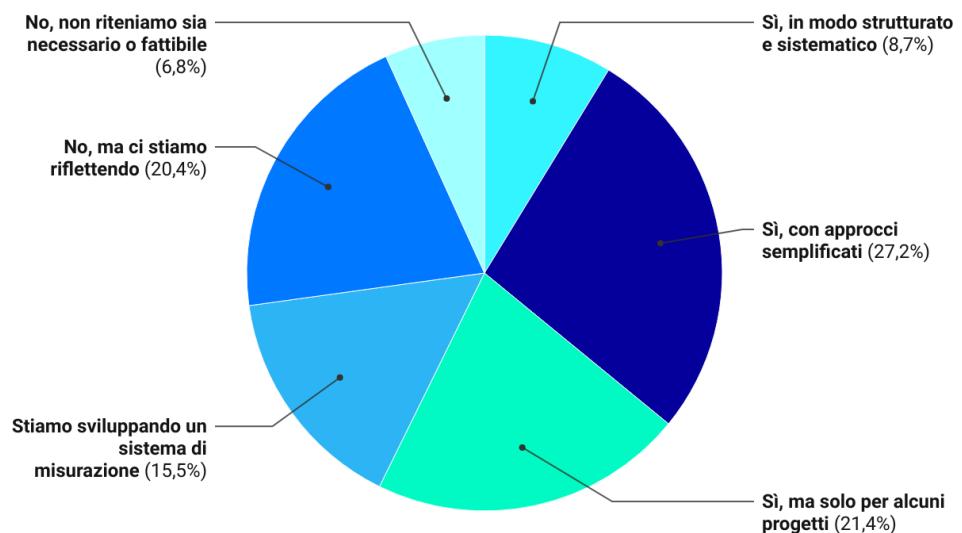
Solo una quota molto limitata di fondazioni, infatti, dichiara di adottare pratiche strutturate; la maggior parte si muove invece in un territorio intermedio, fatto di approcci semplificati, sperimentazioni e percorsi avviati ma non ancora pienamente consolidati (27,2%).

Una parte significativa delle fondazioni misura l'impatto, ma lo fa con strumenti leggeri o solo su alcuni progetti, spesso quelli più strategici o rilevanti (21,4%). Parallelamente, molte realtà stanno lavorando per dotarsi di un sistema di misurazione (15,5%) o stanno riflettendo su come introdurlo (20,4%). Questo indica che il tema non è percepito come estraneo, ma come un'evoluzione verso cui il settore sta progressivamente convergendo.

Resta però una minoranza (6,8%) che non misura l'impatto e non ritiene necessario o possibile farlo, per diverse ragioni. La più frequente riguarda il

valore riconosciuto alla fiducia e al dialogo: per il 26,7% degli enti rispondenti, la relazione diretta con i beneficiari è ritenuta più utile, proporzionata e significativa rispetto all'introduzione di strumenti formali di misurazione, mentre un altro 20% richama la questione delle **risorse limitate** (tempo, personale, budget).

## Il vostro Ente misura l'impatto dei progetti/enti finanziati?



Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 27.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Il vostro Ente misura l'impatto dei progetti/enti finanziati?", una sola risposta

## Dentro la misurazione d'impatto dei progetti sostenuti

Per capire davvero che cosa accade quando una fondazione misura l'impatto, non è sufficiente sapere **se** lo fa: è necessario esplorare **come e perché** lo fa, quali passaggi privilegia, quali ostacoli incontra e come valorizza ciò che apprende. Per questo, alle fondazioni che hanno dichiarato

di praticare almeno una forma di misurazione abbiamo rivolto tre domande di approfondimento, dedicate ai metodi utilizzati, alle sfide incontrate e all’uso dei risultati raccolti. Le risposte offrono uno sguardo più ravvicinato sulle pratiche reali e sulle diverse interpretazioni che la misurazione assume nel lavoro quotidiano delle fondazioni.

- I metodi utilizzati

Le fondazioni che misurano l’impatto utilizzano una varietà di strumenti, con una prevalenza netta di approcci **misti** che combinano elementi quantitativi e qualitativi (50,8%). Seguono gli **indicatori quantitativi standardizzati** (35,6%), mentre strumenti più strutturati — come la **Theory of Change**, il **LogFrame** o il **SROI** — sono adottati da quote più ridotte.

- Le sfide

La sfida principale riguarda la **raccolta dei dati da parte degli enti finanziati** (52,5%): molti beneficiari non dispongono di sistemi informativi adeguati o faticano a mantenere continuità nel monitoraggio. A questo si aggiungono i **tempi lunghi per osservare effetti reali** (32,2%) e la **mancanza di competenze specifiche** (30,5%). Anche la complessità metodologica e i costi emergono come barriere per circa un quarto del campione. In sintesi, misurare l’impatto non è percepito come un esercizio concettuale, ma come un processo che richiede tempo, risorse e soprattutto capacità dei partner sul territorio.

- L’utilizzo dei risultati

I risultati della misurazione non restano sulla carta ma hanno degli effetti soprattutto in termini di apprendimento strategico e supporto ai processi decisionali. Quasi la metà delle fondazioni li usa per **migliorare i processi di selezione futura** (49,2%). Molte li impiegano anche per **verificare la proporzionalità dell’impatto rispetto alle risorse erogate** (42,4%) e per decidere se **rifinanziare progetti simili** (37,3%). Una percentuale analoga li utilizza per **comunicare ai propri stakeholder**, mentre l’uso per scopi di advocacy è ancora limitato.

## La misurazione d'impatto della propria fondazione

Dopo aver analizzato come le fondazioni affrontano la misurazione dell'impatto dei progetti e degli enti che sostengono, è altrettanto rilevante osservare in che misura applichino gli stessi principi al **proprio operato**. La misurazione dell'impatto istituzionale rappresenta infatti un ulteriore livello di maturità: riguarda la capacità dell'ente di valutare l'efficacia complessiva delle proprie strategie, degli strumenti utilizzati e delle scelte allocative nel loro insieme.

Il quadro che emerge è articolato e, per certi aspetti, rivela una tensione significativa: mentre molte fondazioni ritengono importante chiedere ai beneficiari di dimostrare il valore generato, **sono molte meno quelle che applicano lo stesso livello di valutazione a se stesse**. Solo una piccola minoranza (**5,8%**) utilizza metodologie strutturate e standardizzate per misurare il proprio impatto, mentre un quarto delle fondazioni (**24,3%**) ricorre ad approcci più semplificati. Un ulteriore **13,6%** misura l'impatto solo su alcune attività, concentrandosi spesso su iniziative particolarmente strategiche.

Accanto a chi già misura, cresce il gruppo di fondazioni che sta **sviluppando un sistema dedicato** (**15,5%**) e, ancora di più, quello che sta **valutando di introdurlo** (**26,2%**). È un andamento coerente con quanto osservato nella misurazione applicata agli enti beneficiari: il tema è considerato rilevante, ma la sua implementazione richiede competenze specifiche, risorse adeguate e un modello operativo proporzionato alle caratteristiche dell'ente.

Resta infine una componente non marginale (**14,6%**) che non ritiene necessario o fattibile misurare il proprio impatto — una quota che, significativamente, è oltre il doppio rispetto a quella delle fondazioni che non ritenevano necessario misurare l'impatto dei progetti sostenuti.

Nel complesso, la misurazione dell'impatto interno appare come un ambito ancora **meno diffuso e strutturato** rispetto a quella applicata alle iniziative finanziarie. Tuttavia, è un campo in movimento: molte fondazioni stanno cercando di capire come tradurre in pratica questo livello di valutazione,

segnalando un interesse crescente verso forme più evolute di apprendimento organizzativo e di rendicontazione del proprio ruolo.

## Il vostro Ente misura sistematicamente l'impatto delle proprie attività?

No, ma stiamo valutando di farlo

26,2%

Sì, con approcci semplificati

24,3%

Stiamo sviluppando un sistema di misurazione

15,5%

No, non ritenuto necessario/fattibile

14,6%

Sì, ma solo per alcuni progetti/attività

13,6%

Sì, con metodologie strutturate e standardizzate

5,8%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 28.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Il vostro Ente misura sistematicamente l'impatto delle proprie attività?", una sola risposta

### MISURAZIONE DI IMPATTO PER TIPOLOGIA DI FONDAZIONE

#### Fondazioni d'impresa

- **Degli enti/progetti sostenuti:** sono nettamente le più avanzate: **una su cinque** dichiara di misurare l'impatto in modo strutturato e sistematico (20%), percentuale molto superiore alla media del campione. È un dato coerente con la crescente attenzione delle imprese alla rendicontazione ESG e alle pratiche di accountability.
- **Della propria attività:** le fondazioni d'impresa risultano essere le più attive nell'applicare strumenti alla valutazione del proprio operato,

continuando a riflettere la vicinanza alle logiche aziendali: **10%** utilizza metodologie strutturate (contro il 5,8% della media), il **26,7%** ricorre ad approcci semplificati, un terzo (**33,3%**) sta valutando di introdurre un sistema.

### Fondazioni di famiglia

- **Degli enti/progetti sostenuti:** privilegiano approcci più snelli e flessibili: il **36%** utilizza metodi semplificati, mentre solo il **4%** adotta sistemi strutturati. La loro logica di intervento, che come si è visto dai dati precedenti è spesso più orientata alla fiducia e alla vicinanza con gli enti sostenuti, evidentemente rende meno frequente l'uso di sistemi complessi.
- **Della propria attività:** la misurazione interna è meno diffusa: solo **8%** ricorre ad approcci semplificati, **16%** misura solo alcuni progetti, un quarto (**24%**) sta sviluppando o valutando un sistema dedicato. Sono la tipologia di fondazione che ritiene meno necessario misurarsi (**24%**).

### Fondazioni di origine bancaria

- **Degli enti/progetti sostenuti:** si collocano in una posizione intermedia: prevalgono gli **approcci semplificati (30%)**, seguiti da una quota significativa (**oltre il 26%**) che sta sviluppando un sistema di misurazione. Una percentuale analoga misura l'impatto **solo su alcuni progetti**, evidenziando un modello ancora in evoluzione e non uniformato.
- **Della propria attività:** per le fondazioni di origine bancaria non emerge alcun utilizzo di metodologie pienamente strutturate, ma una distribuzione piuttosto equilibrata tra diverse posizioni.

### Fondazioni di comunità

- **Degli enti/progetti sostenuti:** nessuna dichiara di misurare in modo pienamente strutturato, ma un terzo sta sviluppando strumenti e modelli adatti alla propria funzione. È interessante notare che questo è anche il gruppo con la quota più alta di enti che non ritengono la misurazione necessaria o fattibile (**16,7%**)
- **Della propria attività:** nessuna fondazione di comunità dichiara di avere sistemi strutturati, ma il **25%** utilizza approcci semplificati, il

33,3% sta sviluppando un sistema, la percentuale più alta del campione.

## Dentro la misurazione d'impatto delle proprie attività

Tra le fondazioni che già misurano il proprio impatto, emerge un approccio soprattutto **pragmatico e ibrido**: prevalgono infatti metodi misti (48,9%) e indicatori quantitativi (42,2%), spesso integrati con valutazioni qualitative (40%). Strumenti più strutturati – come Theory of Change o SROI – sono utilizzati da una minoranza.

Le sfide principali riguardano la **complessità metodologica** (51,1%) e la **raccolta dati** (42,2%), con numeri ancora più alti rispetto alle sfide della misurazione dei progetti sostenuti. A questo si aggiungono limiti di competenze, costi e assenza di standard condivisi, che contribuiscono a mantenere la pratica ancora poco sistematica.

Quando però la misurazione viene realizzata, i risultati sono utilizzati in modo strategico: soprattutto per **migliorare le strategie di intervento** (73,3%), per **comunicare con gli stakeholder** (51,1%) e per **orientare la selezione dei progetti** (44,4%). L'apprendimento interno rimane una leva importante (42,2%), mentre usi più esterni – come il fundraising o l'advocacy – sono meno diffusi.

## #KEY TAKEAWAYS

- **La misurazione dell'impatto è una priorità riconosciuta, ma non ancora una pratica consolidata.**  
Solo l'8,7% delle fondazioni misura l'impatto dei progetti in modo strutturato: la maggior parte utilizza approcci semplificati, parziali, è in fase di sperimentazione o non misura affatto.
- **Chi misura privilegia metodi pragmatici e flessibili.**  
Approcci misti (50,8%) e indicatori quantitativi essenziali (35,6%) sono gli strumenti più diffusi. Modelli più avanzati come Theory of Change o SROI restano minoritari.
- **Le difficoltà principali sono operative.**  
Le fondazioni non contestano l'utilità della misurazione, ma scontano limiti concreti: difficoltà nella raccolta dei dati (52,5%), tempi lunghi per misurare gli effetti (32,2%), mancanza di competenze e complessità metodologica.
- **La misurazione dell'impatto interno è ancora meno sviluppata.**  
Solo il 5,8% delle fondazioni applica sistemi strutturati di misurazione al proprio operato, e una quota significativa (14,6%) ritiene non necessario farlo. Le fondazioni chiedono sempre più spesso ai beneficiari di dimostrare il proprio impatto, ma faticano ad applicare lo stesso rigore al proprio livello istituzionale: la distanza tra le due logiche è ancora marcata.
- **Tipologie di fondazione: velocità diverse, traiettoria comune.**  
Oltre il 40% delle fondazioni sta sviluppando o valutando sistemi di misurazione più solidi. La misurazione è destinata a diventare una componente sempre più integrata della pratica filantropica. Le fondazioni d'impresa sono le più avanzate su entrambi i fronti; quelle di famiglia mostrano approcci più snelli e basati sulla fiducia; le FOB si muovono in modo intermedio e graduale; le fondazioni di comunità sperimentano, ma con modelli ancora in costruzione.

## Capitolo 6. Le sfide delle fondazioni

Se nei capitoli precedenti abbiamo osservato come le fondazioni selezionano, sostengono e valutano i progetti, è altrettanto importante comprendere **quali sfide stiano attraversando** nel loro operare. Questo capitolo offre una lettura trasversale delle pressioni, delle tensioni e delle priorità che oggi caratterizzano il campo filantropico italiano, evidenziando i punti in cui le fondazioni sentono di doversi attrezzare maggiormente per rispondere a un contesto in cambiamento.

### Fondazioni concentrate su se stesse

Le sfide indicate dalle fondazioni rivelano una tendenza chiara: le priorità percepite si concentrano soprattutto **sull'interno**, più che sul cambiamento dei modelli o sulle trasformazioni strutturali del settore.

La sfida principale, citata da oltre la metà delle fondazioni (57,3%), riguarda la capacità di **ascoltare e rispondere ai bisogni reali delle comunità**: un compito che richiede competenze, prossimità e un investimento continuo in strumenti di lettura del contesto, ma anche una sfida connaturata alla missione filantropica degli enti.

Subito dopo emerge la necessità di **trovare maggiori risorse economiche** (33,0%), e di **comunicare meglio il proprio ruolo e valore** (32,0%), alla pari con **collaborare in modo più strutturato con altri attori**: questioni che rimandano alla definizione dell'identità, della funzione e del posizionamento delle fondazioni all'interno degli ecosistemi territoriali.

Colpisce, invece, ciò che compare all'ultimo posto della lista: **rinnovare modelli e strumenti di intervento**, indicato solo dal 20,4% delle fondazioni. È particolarmente significativo se confrontato con il dato del capitolo precedente, secondo cui **7 fondazioni su 10 non ha introdotto innovazioni nei propri modelli negli ultimi tre anni**.

Non è quindi una priorità perché già risolta, ma probabilmente perché

ancora non percepita come urgente, pur in un momento in cui sarebbe cruciale per affrontare contesti invece in continuo cambiamento.

## Il vostro Ente con quali sfide si sta misurando attualmente?

Ascoltare e rispondere ai bisogni reali delle comunità

57,3%

Trovare più risorse economiche per le proprie attività

33,0%

Comunicare con efficacia il proprio ruolo e valore

32,0%

Collaborare in modo strutturato con altri attori

32,0%

Raggiungere un impatto tangibile e misurabile

30,1%

Costruire relazioni di fiducia con il Terzo Settore

30,1%

Capire quanto accompagnare i beneficiari oltre al semplice finanziamento

26,2%

Rinnovare modelli e strumenti di intervento

20,4%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 29.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Il vostro Ente con quali sfide si sta misurando attualmente?", risposta multipla, massimo tre selezioni.

## I partner più richiesti

Le fondazioni non operano in isolamento, e dai dati emerge chiaramente quali attori ritengono oggi più cruciali per rafforzare il proprio lavoro.

In cima alla lista compaiono le **Amministrazioni pubbliche** (49,5%), segno che molti enti filantropici sentono la necessità di un rapporto più strutturato con chi governa servizi e politiche sui territori.

Subito dopo, quasi una fondazione su tre indica il bisogno di collaborazione con **altre fondazioni ed enti filantropici (35,9%)** e con **aziende e imprese private (34%)**, soggetti percepiti come più strategici.

Anche il sistema finanziario - **banche e istituzioni (25,2%)** - emerge come attore rilevante, probabilmente per ragioni legate alla sostenibilità economica e allo sviluppo di strumenti di finanziamenti.

Più contenuto, ma comunque significativo, l'interesse verso **università e centri di ricerca (21,4%)** e verso **reti di rappresentanza (23,3%)**, che possono offrire competenze, analisi e connessioni con il settore.

Fanalini di coda, invece, **media (11,6%)** e **cittadini/comunità locali (13,6%)**, un segnale che mostra come la collaborazione percepita come prioritaria rimanga soprattutto all'interno di ecosistemi organizzati più che nel coinvolgimento diretto della società civile.

## Ambiti di miglioramento delle fondazioni

Quando si tratta di individuare le aree interne su cui investire per migliorare la propria efficacia, le fondazioni mostrano una consapevolezza piuttosto chiara delle proprie fragilità. Al primo posto, nettamente distanziato da tutti gli altri aspetti, emerge la **misurazione e valutazione dell'impatto (55,3%)**: più della metà delle fondazioni riconosce che la capacità di leggere e dimostrare il valore generato rappresenta oggi un nodo irrinunciabile, e che, come mostrato anche da questa stessa indagine, è ancora poco presidiato.

Subito dopo compaiono due ambiti strategici: l'**accesso a nuove fonti di finanziamento (35,9%)**, segno che la sostenibilità economica è una preoccupazione crescente; l'**innovazione negli strumenti di intervento (26,2%)**, che torna finalmente sul podio delle priorità dopo essere emerso nelle sezioni precedenti come elemento poco sviluppato.

## **Su quali aspetti il vostro Ente sa di dover lavorare per migliorare la propria efficacia?**

Misurazione e valutazione dell'impatto

55,3%

Accesso a nuove fonti di finanziamento o fundraising

35,9%

Innovazione negli strumenti di intervento

26,2%

Capacità di ascolto del territorio o della comunità

23,3%

Definizione più chiara di strategia e priorità

21,4%

Sviluppo di competenze interne

16,5%

Qualità dei processi di selezione dei progetti

14,6%

Modalità di relazione con i beneficiari

14,6%

Comunicazione e trasparenza verso l'esterno

14,6%

Gestione economica e patrimoniale

12,6%

Nessun aspetto

1,0%

Altro

1,0%

Fonte: Italia non profit • Creato con Datawrapper

**Fig. 30.** Base: 103 fondazioni ed enti filantropici partecipanti all'indagine. Elaborazione dei risultati alla domanda "Su quali aspetti il vostro Ente sa di dover lavorare per migliorare la propria efficacia?", risposta multipla, massimo tre selezioni.

## #KEY TAKEAWAYS

- **Le sfide percepite guardano soprattutto all'interno.**  
Le fondazioni indicano come priorità l'ascolto dei bisogni delle comunità (57,3%), il reperimento di risorse economiche (33%) e la capacità di comunicare meglio il proprio ruolo (32%). Si tratta di sfide organizzative e identitarie, più che trasformative.
- **L'innovazione è la grande assente tra le priorità.**  
Solo il 20,4% ritiene urgente rinnovare modelli e strumenti d'intervento – l'ultima voce in ordine di importanza. Un dato che contrasta con il fatto che il 70% delle fondazioni non ha innovato i propri modelli negli ultimi tre anni: l'innovazione è invocata nei progetti dei beneficiari, ma meno praticata al proprio interno.
- **Le collaborazioni richieste sono soprattutto istituzionali.**  
In cima ai partner desiderati emergono le Pubbliche Amministrazioni (49,5%), seguite da altre fondazioni (35,9%) e dalle imprese private (34%). Molto meno richiesti media, cittadini e comunità locali, segnale di una collaborazione percepita come prevalentemente “di sistema”, più che orientata alla partecipazione civica.
- **La sostenibilità economica rimane un nodo trasversale.**  
Oltre un terzo delle fondazioni (35,9%) riconosce la necessità di ampliare le proprie fonti di finanziamento, confermando una tensione già emersa nei capitoli precedenti.
- **La misurazione dell'impatto è l'area di miglioramento più urgente.**  
È citata da oltre la metà del campione (55,3%) come il principale ambito su cui investire.
- **Torna, tra gli ambiti su cui migliorare, il tema dell'innovazione interna.**  
L'innovazione negli strumenti di intervento (26,2%) appare tra le aree su cui lavorare, suggerendo una consapevolezza crescente

della necessità di evolvere modelli e pratiche, anche se non ancora percepita come un'urgenza.

# Conclusioni

## Domande aperte e riflessioni

I dati raccolti in questa edizione dell'Osservatorio non chiudono un discorso: lo aprono. Le oltre cento fondazioni che hanno scelto di partecipare hanno condiviso non solo numeri, ma anche le tensioni di un settore che si sta interrogando su come evolvere. Ciò che emerge non è un modello maturo e consolidato, ma una filantropia in transizione, attraversata da contraddizioni significative tra ciò che dichiara di voler essere e gli strumenti che effettivamente utilizza.

Queste discrepanze non sono segno di incoerenza, ma di un processo di trasformazione ancora in corso. La filantropia italiana si trova oggi in una fase di interrogazione profonda, dove le domande sono più chiare delle risposte.

**Come si costruisce davvero la fiducia?** La collaborazione è un valore dichiarato da molte fondazioni, ma le pratiche concrete raccontano una storia diversa. Il finanziamento dei costi generali (riconosciuto internazionalmente come prerequisito per relazioni paritarie) resta marginale. La rendicontazione rimane centrata sul controllo economico-amministrativo anche quando si parla di partnership. Come possono le organizzazioni del Terzo Settore crescere in modo sostenibile se le risorse coprono solo i progetti ma non le strutture che li rendono possibili? E soprattutto: la fiducia si costruisce con le dichiarazioni o con le pratiche quotidiane?

**Cosa significa misurare l'impatto?** La filantropia strategica è un orientamento condiviso da molte fondazioni, ma gli strumenti per valutare i risultati sono ancora poco diffusi. È una questione di competenze, di risorse, o di resistenza culturale? Chi definisce cosa conta come impatto: le fondazioni, i beneficiari, o le comunità? La misurazione può diventare uno strumento di apprendimento condiviso o rischia di trasformarsi in un ulteriore meccanismo di controllo?

**Quali innovazioni sono davvero necessarie?** Gli approcci più innovativi, trust-based philanthropy, venture philanthropy, impact investing, restano marginali. È perché non sono adatti al contesto italiano, o perché richiedono un cambio di paradigma che il settore non è ancora pronto ad affrontare? E quando si parla di innovazione, si intende innovazione degli strumenti o delle relazioni di potere? L'innovazione che le fondazioni chiedono ai beneficiari è la stessa che sono disposte a praticare internamente?

**Come si bilancia tradizione e cambiamento?** Una parte consistente delle fondazioni continua a concentrarsi sull'erogazione tradizionale, mentre altre integrano progettazione diretta e approcci collaborativi. Questo equilibrio è una scelta strategica o il risultato di vincoli strutturali? E ancora, qual è il ruolo che le fondazioni vogliono giocare: finanziatori a distanza o attori attivi nelle dinamiche sociali? È possibile evolvere senza abbandonare ciò che ha funzionato finora?

**Queste domande non hanno risposte semplici.** Il fatto che un numero crescente di fondazioni le stia ponendo — e che oltre cento abbiano scelto di condividere i propri dati per contribuire a una riflessione collettiva — è già un segnale importante. Indica che il settore filantropico italiano sta maturando non solo nella capacità operativa, ma anche nella consapevolezza critica del proprio ruolo.

**La filantropia italiana che emerge da questa ricerca non è né lenta né veloce. È in movimento.** Molte sono le tensioni irrisolte: tra dichiarazioni di collaborazione e pratiche di controllo, tra orientamenti strategici e strumenti tradizionali, tra fiducia proclamata e finanziamenti selettivi, tra volontà di evolvere e ancoraggio a modelli consolidati. Sono tensioni creative, che segnalano un settore che si interroga ma non ha ancora trovato tutte le risposte, che riconosce i propri limiti ma fatica a superarli, che vuole cambiare ma deve ancora capire come.

*Forse è proprio questa la caratteristica più interessante della filantropia italiana oggi: non la certezza di aver trovato la strada giusta, ma l'onestà di ammettere di essere ancora in cammino.*

Siamo di fronte ad una filantropia imperfetta, ma che impara. Ad una filantropia che sa fare le domande giuste e che ha il coraggio di

accompagnare il percorso, con tutte le sue incertezze e le sue contraddizioni.

## Verso l'Osservatorio 2026

L'Osservatorio della Filantropia e della CSR non è un progetto di ricerca che si esaurisce in un report annuale: è uno spazio di confronto permanente, un'infrastruttura di conoscenza condivisa, un luogo dove le fondazioni possono trovare riferimenti, benchmark, stimoli per migliorare le proprie pratiche.

Per l'edizione 2026, vogliamo andare più in profondità. Vogliamo esplorare le domande che questa edizione ha aperto ma a cui non ha potuto rispondere. Vogliamo capire meglio come le fondazioni stanno sperimentando approcci innovativi, quali ostacoli incontrano, quali soluzioni stanno trovando. Vogliamo dare voce non solo alle fondazioni, ma anche ai beneficiari: come vivono le relazioni con i finanziatori? Cosa funziona e cosa no dal loro punto di vista? Come si costruisce davvero la fiducia nelle pratiche quotidiane?



## **Diventa partner dell'Osservatorio 2026**

Il progetto cresce grazie al contributo delle fondazioni e degli enti che scelgono di sostenerlo. Diventare partner significa prendere parte alla definizione delle nuove linee di ricerca, accedere a occasioni di confronto riservate e contribuire alla produzione di dati che guidano l'evoluzione del settore.

## **SUPPORTA L'OSSERVATORIO**

Compila il form per avviare il percorso di partnership.

[VAI AL FORM](#)

## Risorse utili

Approfondimenti sul mondo filantropico, italiano e internazionale

### Siti della filantropia italiana

[ACRI Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA](#)

[Assifero Associazione Italiana Fondazioni e Enti Filantropici](#)

[Italia non profit - Osservatorio Filantropia](#)

[Ashoka.org](#)

### Siti della filantropia internazionale

[Philea - Philanthropy Europe Association](#)

[Council on Foundations](#)

[Global Fund Community Foundations](#)

[EVPA](#)

[Effective Altruism](#)

[The Chronicle of Philanthropy](#)

### Studi e ricerche utili

[Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria](#)

[Reimagining European philanthropy | McKinsey](#)

[Report Osservatorio Filantropia e CSR](#)

[Candid Insight](#)

# **Glossario della Filantropia**

Le parole chiave per conoscere e approfondire modelli, temi e caratteristiche della Filantropia italiana

## **Accountability**

Principio di responsabilità e trasparenza secondo cui le fondazioni rendono conto delle proprie decisioni, dell'utilizzo delle risorse e dei risultati raggiunti nei confronti di stakeholder, beneficiari e comunità. Include la pubblicazione di bilanci, report di attività e valutazioni d'impatto.

## **Bando**

Avviso pubblico attraverso cui una fondazione o ente filantropico comunica la disponibilità di risorse per finanziare progetti, definendo obiettivi, requisiti di partecipazione, criteri di selezione, modalità di presentazione delle domande e tempi. Può essere aperto (rivolto a tutti) o chiuso (su invito).

## **Beneficiario**

Organizzazione o individuo che riceve un contributo, un finanziamento o un servizio da parte di un ente filantropico. Nel contesto della filantropia istituzionale, i beneficiari sono prevalentemente enti del Terzo Settore, scuole, università o enti pubblici che realizzano progetti di interesse generale.

## **Capacity Building**

Insieme di attività volte a rafforzare le competenze, le capacità organizzative e la sostenibilità degli enti beneficiari. Include formazione, consulenza, accompagnamento strategico e supporto allo sviluppo organizzativo. Rappresenta un approccio che va oltre il semplice finanziamento economico.

## **Co-progettazione**

Processo collaborativo in cui fondazioni e beneficiari progettano insieme gli interventi, condividendo competenze, responsabilità e decisioni strategiche. Supera il modello verticale in cui la fondazione decide autonomamente cosa finanziare, riconoscendo i beneficiari come partner con expertise specifica sui territori e sui bisogni.

## **Costi Generali (Overhead)**

Spese necessarie al funzionamento ordinario di un'organizzazione non direttamente attribuibili a un progetto specifico, come personale amministrativo, affitti, utenze, sistemi informatici. Il finanziamento dei costi generali è considerato essenziale per la sostenibilità delle organizzazioni, ma resta poco praticato nella filantropia italiana.

## **CSR (Corporate Social Responsibility)**

Responsabilità Sociale d'Impresa: insieme di politiche e pratiche attraverso cui le aziende integrano preoccupazioni sociali, ambientali ed etiche nelle proprie operazioni e nelle relazioni con gli stakeholder. Include filantropia aziendale, volontariato d'impresa, partnership con il Terzo Settore.

## **Ente Filantropico**

Organizzazione privata senza scopo di lucro che destina risorse economiche, competenze o servizi a finalità di interesse generale. Include fondazioni erogative, fondazioni operative, enti che combinano erogazione e progettazione diretta. Gli enti filantropici nascono come tipologia in seno alla Riforma del Terzo Settore ed infatti possono iscriversi al RUNTS come categoria specifica del Terzo Settore.

## **Erogazione**

Atto di trasferimento di risorse economiche da parte di una fondazione o ente filantropico a favore di un beneficiario, finalizzato alla realizzazione di progetti o attività di interesse generale. Può assumere diverse forme: contributi a fondo perduto, grant, premi, borse di studio.

## **Filantropia Collaborativa**

Approccio filantropico basato sulla co-progettazione e sulla partnership tra fondazioni e beneficiari, in cui le decisioni vengono prese insieme anziché in modo verticale. Implica condivisione di responsabilità, rischi e risultati, e richiede relazioni di medio-lungo periodo.

## **Filantropia di Comunità**

Modello filantropico radicato in un territorio specifico, che mobilita risorse locali per rispondere ai bisogni della comunità. Le fondazioni di comunità operano come intermediari tra donatori locali e organizzazioni del territorio, promuovendo partecipazione e senso di appartenenza.

## **Filantropia Strategica**

Approccio che orienta le decisioni filantropiche sulla base di obiettivi chiari, analisi dei bisogni, teoria del cambiamento e valutazione dei risultati attesi. Si distingue dalla filantropia reattiva o opportunistica per l'intenzionalità e la sistematicità delle scelte.

## **Filantropia Tradizionale**

Modello filantropico basato principalmente sull'erogazione di contributi economici a terzi, con processi decisionali autonomi e verticali. Si caratterizza per relazioni formali con i beneficiari, rendicontazione centrata sugli aspetti economico-amministrativi e limitata condivisione del potere decisionale.

## **Fondazione di Comunità**

Organizzazione filantropica che opera a livello territoriale (città, provincia, area geografica definita) con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita della comunità locale. Raccoglie fondi da donatori del territorio e li redistribuisce per sostenere progetti locali, favorendo partecipazione e coesione sociale.

## **Fondazione di Famiglia**

Fondazione istituita da una o più famiglie che destinano parte del proprio patrimonio a finalità filantropiche. Spesso riflette i valori e gli interessi della famiglia fondatrice e può operare con approcci più flessibili e relazionali rispetto ad altre tipologie di fondazioni.

## **Fondazione di Impresa**

Fondazione costituita da un'azienda per gestire le proprie attività filantropiche e di responsabilità sociale. Pur mantenendo legami con l'impresa fondatrice, opera con autonomia giuridica e patrimoniale. Spesso concentra il proprio intervento su temi coerenti con il core business aziendale.

## **Fondazione di Origine Bancaria**

Fondazione nata dalla trasformazione di casse di risparmio e banche di credito cooperativo, con patrimoni derivanti dalla dismissione delle partecipazioni bancarie. Sono i principali erogatori filantropici in Italia per dimensione patrimoniale e volume di risorse distribuite. Operano prevalentemente nei territori di origine storica.

## **Fundraising**

Insieme di attività finalizzate alla raccolta di fondi da parte di un'organizzazione. Per le fondazioni, il fundraising può servire a diversificare

le fonti di finanziamento, rafforzare la legittimazione pubblica, coinvolgere la comunità, moltiplicare le risorse disponibili. Non tutte le fondazioni praticano fundraising: alcune si basano esclusivamente sui rendimenti del proprio patrimonio.

### **General Operating Support**

Contributo economico non vincolato a un progetto specifico, destinato a sostenere le spese operative generali di un'organizzazione. Include costi di personale, gestione, amministrazione, sviluppo organizzativo. È considerato uno strumento di fiducia che riconosce l'autonomia gestionale dei beneficiari.

### **Grant**

Termine inglese comunemente utilizzato per indicare un contributo economico a fondo perduto erogato da una fondazione a un beneficiario per la realizzazione di un progetto o attività specifica. Può essere vincolato (project grant) o non vincolato (general operating support).

### **Grant-making**

Modalità operativa delle fondazioni che si concentra sull'erogazione di contributi economici a terzi, senza realizzare direttamente progetti o attività. Si distingue dall'operating foundation, che realizza direttamente le proprie iniziative.

### **Impact Investing**

Investimenti effettuati con l'intenzione di generare impatto sociale o ambientale positivo e misurabile, oltre a un ritorno finanziario. Include strumenti come prestiti agevolati, obbligazioni sociali, equity in imprese sociali. Ancora poco diffuso nella filantropia italiana.

## **Misurazione dell'Impatto**

Processo di raccolta, analisi e interpretazione di dati per comprendere e comunicare i cambiamenti generati da un intervento filantropico. Va oltre la rendicontazione economica per valutare i risultati sociali, ambientali o culturali prodotti. Può utilizzare indicatori quantitativi e qualitativi.

## **Progettazione Diretta**

Modalità operativa in cui la fondazione non si limita a finanziare progetti di terzi, ma progetta e realizza direttamente iniziative proprie. Può includere ricerca, programmi formativi, eventi, campagne di sensibilizzazione. Spesso si combina con l'attività erogativa in modelli operativi misti.

## **Rendicontazione**

Processo attraverso cui i beneficiari comunicano alle fondazioni l'utilizzo delle risorse ricevute e i risultati raggiunti. Può essere centrata sugli aspetti economico-amministrativi (rendicontazione di spesa) o sui risultati e l'impatto generato (rendicontazione narrativa e di impatto).

## **RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore)**

Registro pubblico istituito dal Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) in cui si iscrivono gli enti del Terzo Settore per accedere alle agevolazioni fiscali e ai benefici previsti dalla normativa. È articolato in sette sezioni, tra cui quella degli enti filantropici. L'iscrizione comporta obblighi di trasparenza e accountability.

## **Stakeholder**

Portatori di interesse: individui, gruppi o organizzazioni che hanno un interesse legittimo nelle attività e nelle decisioni di una fondazione. Includono beneficiari, donatori, comunità territoriali, istituzioni pubbliche,

altri enti filantropici. Un approccio stakeholder-oriented implica ascolto e coinvolgimento di questi soggetti nei processi decisionali.

### **Terzo Settore**

Insieme di organizzazioni private senza scopo di lucro che operano per finalità di interesse generale. Include associazioni, fondazioni, comitati, cooperative sociali, imprese sociali, organizzazioni di volontariato, enti filantropici, società di mutuo soccorso. In Italia è regolato dalla Riforma del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017).

### **Trust-based Philanthropy**

Approccio filantropico basato sulla fiducia, che riduce gli oneri burocratici per i beneficiari, semplifica i processi di selezione e rendicontazione, offre grant pluriennali e flessibili, e finanzia i costi generali. Riconosce i beneficiari come esperti dei propri contesti e redistribuisce il potere decisionale.

### **Venture Philanthropy**

Approccio che applica principi e strumenti del venture capital alla filantropia: investimenti di medio-lungo periodo, coinvolgimento attivo nella gestione degli enti sostenuti, focus sulla crescita organizzativa e sulla scalabilità dell'impatto, utilizzo di strumenti finanziari diversificati oltre ai grant.

## Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare tutti i partner che con il loro supporto rendono possibile il lavoro dell’Osservatorio.

Un grazie particolare va alle fondazioni che partecipano in modo continuativo: la loro disponibilità a condividere dati, confrontarsi e mettersi in gioco è ciò che ci permette di restituire ogni anno un quadro più chiaro e utile della filantropia italiana - una base che ci auguriamo continui a crescere.

Grazie per la fiducia, l’impegno e il contributo concreto al percorso dell’Osservatorio.



### Main Partner | Sostiene l’Osservatorio

Intesa Sanpaolo accompagna l’Osservatorio dalla sua nascita condividendo l’impegno nel mettere a disposizione del settore dati, strumenti e visioni.

Nel Gruppo Intesa Sanpaolo, la Direzione Impact costituisce un presidio specializzato per servire bisogni del Terzo Settore attraverso una struttura ed un modello operativo unico. Grazie alla rete delle filiali del Terzo Settore, con oltre 600 specialisti, crea nuove forme di accesso al credito anche in funzione dell’impatto generato e nuovi sistemi di supporto al Terzo Settore insieme ad amministrazioni pubbliche, mondo della filantropia e imprese profit. Da diversi anni la Banca utilizza un proprio modello di valutazione dell’impatto sociale dei crediti erogati agli Enti non profit in grado di misurare l’impatto dei progetti finanziati, dei settori d’intervento e il contributo del Terzo Settore all’economia del nostro Paese.

[Sito web](#)



**Partner | Supporta la Ricerca 2025**

Promuove lo sport come strumento di inclusione sociale ed economica per trasformare i contesti sfavorevoli in opportunità nuove, rafforzando la salute e la qualità della vita dei soggetti fragili.

[Sito web](#)



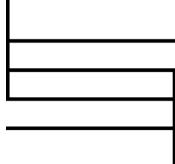
**Partner | Supporta la Ricerca 2025**

Dal 2003 la Onlus del Gruppo Enel Conenergia presente su tutto il territorio nazionale, con particolare attenzione alle periferie dove esistono sacche di povertà sociale, educativa e dove il rischio di devianza è elevato.

[Sito web](#)

Credono nell'Osservatorio:

	 <b>Fondazione Armonia e Rispetto (ETS)</b>
 <b>FONDAZIONE SIDIVAL FILA</b>	<i>Fondazione Ciani Passeri Carraresi</i>

**Le fondazioni e gli enti filantropici  
che hanno partecipato all'indagine 2025:**

Transgender Network Italy  
 Fondazione di Piacenza e Vigevano  
 Fondazione Gocce Vive EF ETS  
 Fondazione Trentina per il Volontariato Sociale Ente Filantropico  
 Fondazione San Giovanni Battista  
 Fondazione Santo Versace Ente Filantropico  
 Fondazione Paideia Ente Filantropico  
 Fondazione Isola d'Elba ETS  
 Fondazione Lega del Filo d'Oro E.T.S. - Ente Filantropico  
 Fondazione Ave Verum - Ente filantropico  
 Fondazione Angelo Cesareo E.T.S. Ente Filantropico  
 Fondazione Puglia  
 Fondazione Italia per il Dono  
 Fondazione Banca Popolare di Milano  
 Fondazione Vincenzo Casillo  
 Fondazione Specchio dei tempi ETS  
 Fondazione Adecco ETS  
 Fondazione Banca Popolare di Verona  
 Generas Foundation  
 The Human Safety Net  
 EY Foundation Ente Filantropico del Terzo Settore

Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca  
Fondazione Antonio Megalizzi ETS  
Unhate Foundation ETS  
Fondazione San Zeno  
Fondazione Carifac  
Fondazione Eco Eridania Insuperabili ETS  
Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo  
fondazione cassa di risparmio di Fano  
Fondazione Centro Italiano di Ricerche Neurologiche Avanzate (C.I.R.N.A.)  
Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna  
Fondazione comunitaria del Lecchese  
Fondazione di comunità Porta Palazzo ente filantropico ETS  
Fondazione di Comunità Sinistra Piave ETS  
Associazione Cuore Amico-Fraternità ETS  
Fondazione Livorno  
Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche Multifor ETS  
Fondazione Intesa Sanpaolo Ente filantropico  
Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia  
Fondazione Monte dei Paschi di Siena  
Associazione filantropica Aiutando  
Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia  
Fondazione Il Facto Quotidiano  
Ente Cassa Di Risparmio Della Provincia Di Viterbo - Fondazione Carivit  
Fondazione KPMG Italia ETS  
Fondazione Marmo Ente Filantropico ETS  
Fondazione Cassa Di Risparmio Di Fermo  
Fondazione di Modena  
Fondazione Cassa di Risparmio di Tortona  
Fondazione Beppe e Nuccy Angiolini ETS  
Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo  
Fondazione Casa dell'anziano Madonna della Misericordia ETS  
Fondazione di Comunità San Gennaro E.F.  
Sanitansamble Ente Filantropico  
Altra Napoli Ente Filantropico  
Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona ente filantropico  
Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto  
STMicroelectronics Foundation

Fondazione Filantropica Sidival Fila  
Fondazione Alia Falck  
Fondazione Passadore 1888 E.F.  
Fondazione Mazzola ETS  
Moleskine Foundation ETS  
Fondazione Ciani Passeri Carraresi  
Fondazione della Comunità Salernitana ETS  
Fondazione Giovanni e Annamaria Cottino  
Fondazione Armonia e Rispetto ETS  
Costa Family Foundation  
Fondazione CR Firenze  
Fondazione Paolo Bulgari  
Il Talento all'Opera Ente Filantropico  
Fondazione Time2  
Fondazione Italiana Accenture ETS  
Fondazione Amplifon ETS  
Fondazione AEM E.T.S.  
UniCredit Foundation  
Fondazione Cogeme ETS  
Fondazione Valsesia Ente Filantropico del Terzo Settore  
Fondazione Theras Ente Filantropico  
Fondazione Comunitaria del VCO Ente Filantropico  
Fondazione Alberto e Franca Riva Ente Filantropico  
Fondazione Tina Anselmi ETS  
Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra  
Fondazione Maria Teresa Lavazza - Ente Filantropico  
Fondazione Rosa Pristina Ente Filantropico ETS  
Fondazione Comunità Novarese E.F.  
Fondazione ASM  
Fondazione Deloitte ETS

WELL FARE PORDENONE - Fondazione per il Microcredito e l'Innovazione Sociale Ente Filantropico  
Fondazione Caterina Dallara  
Fondazione Banca Popolare di Lodi  
Fondazione Banca San Paolo di Brescia  
Fondazione di Comunità della Provincia di Pavia Ente Filantropico  
Fondazione Banca Popolare di Novara per il Territorio

Fondazione Banco San Geminiano e San Prospero

*Si ringraziano anche le altre fondazioni ed enti filantropici partecipanti che hanno scelto di restare anonime.*

# Italia non profit

## Innovazione digitale per l'impatto

Aiutiamo enti non profit, aziende, fondazioni, istituzioni e cittadini a far crescere il proprio impatto.

Progettiamo soluzioni digitali basate sui dati che favoriscono lo sviluppo, la sostenibilità e la trasparenza del Terzo Settore, della responsabilità sociale e della filantropia.

Dal 2016 costruiamo connessioni di valore e alleanze strategiche tra mondi diversi, con informazioni, innovazione e conoscenza al servizio del bene comune.

### **Cosa facciamo per le aziende e la filantropia:**

- [Volontariato aziendale](#)
- [Donazioni aziendali, gestione di call e bandi](#)
- [Selezione di enti non profit e charity check](#)
- [Analisi, dati per benchmark](#)
- [Report e ricerche a beneficio comune](#)

### **Cosa facciamo per le organizzazioni non profit:**

- [Programma Trasparenza](#): iscrivi il tuo ente e fatti trovare
- [Mappa del non profit e dell'attivismo](#): tu ci sei?
- [Granter](#): trova la prossima opportunità di finanziamento per il tuo ente
- [Registro dei Volontari digitale](#): rispetta la normativa e semplifica la gestione dei volontari
- [For non profit](#): scopri chi sono i consulenti e fornitori del Terzo Settore

---

I nostri  
numeri

- 315.000+ enti censiti
  - 60.000+ utenti della Community
  - 90% strumenti e servizi gratuiti per il Terzo Settore
-

## Perché visitare Italia non profit?

Il cuore di Italia non profit è la sua community: un gruppo di persone che crede nella condivisione delle informazioni e nello scambio reciproco di idee e soluzioni.

- **Se sei un cittadino** o un donatore Italia non profit ti mette a disposizione un motore di ricerca per trovare e conoscere le organizzazioni più vicine alle tue esigenze, con una lettura trasversale e accompagnata dell'ente.
- **Se sei attivo in una organizzazione** o un ente hai a disposizione una vetrina sul mondo, un luogo pieno di strumenti e risorse per crescere e confrontarti con chi opera su territori o tematiche simili. Italia non profit è il tuo supporto per conoscere e incontrare le fondazioni, le aziende, i privati.
- **Se sei un'azienda, un ente erogatore o una fondazione**, Italia non profit offre strumenti digitali per supportare le attività filantropiche e di responsabilità sociale: benchmark, analisi e studi, gestione di call e bandi, mappature, strumenti di selezione, valutazione e validazione.

Su Italia non profit sono disponibili approfondimenti e ricerche sulle tematiche più rilevanti che coinvolgono il Terzo Settore:

- ➔ [Riforma del Terzo Settore](#)
- ➔ [Strumenti e guide gratuite](#)
- ➔ [Filantropia Istituzionale, Fondazioni](#)
- ➔ [Passaporto digitale per ONP](#)
- ➔ [Riforma in Movimento](#)

# Granter

## Il matching che fa la differenza

Granter nasce dall'esperienza di Italia non profit. È il ponte digitale tra chi cerca fondi e chi offre finanziamenti per il sociale. Fornisce dati, opportunità e strumenti per realizzare progetti e trovare partner di valore. È l'alleato in grado di garantire la sostenibilità futura della tua organizzazione. Ti aiuta a raggiungere gli obiettivi di impatto sociale del tuo ente grazie a dati, tecnologia e AI, expertise nel settore e alle opportunità riservate alla Community (webinar, articoli, approfondimenti tematici e aggiornamenti).

[Provalo gratis](#)

### Ad un passo dal giusto match

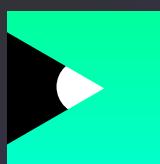
- [Trova bandi, contributi, donazioni e patrocini](#)
- [Scopri fondazioni e aziende in linea con il tuo Ente](#)
- [Scrivi i tuoi progetti e analizza le opportunità con NORA, l'Assistente AI di Granter](#)
- [I piani abbonamento](#)

### Per far crescere la tua rete

- [Scopri tutti gli incontri formativi per la Community](#)
- [Leggi gli approfondimenti dal nostro blog](#)
- [Esplora le risorse per far crescere il tuo fundraising](#)

### Dicono di noi

- [Fondazione Italia Uganda](#)
- [ABC Cri du Chat](#)
- [Fuoriluoghi SCS](#)



# OSSERVATORIO FILANTROPIA E CSR

\* Italia non profit  granter INTESA  SANPAOLO

[VISITA IL SITO](#)

SCRIVI A  
[OSSERVATORIO@ITALIANONPROFIT.IT](mailto:OSSERVATORIO@ITALIANONPROFIT.IT)