

# STRATEGIE PER LE FONDAZIONI: QUANDO, COME E PERCHÉ USARE LA *VENTURE PHILANTHROPY*

ASHLEY METZ CUMMINGS E LISA HEHENBERGER

OTTOBRE 2010

---

# PRESENTAZIONE

Pubblicando in traduzione italiana questo opportuno e attualissimo volumetto curato dalla European Venture philanthropy Association, la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (Fondazione CRT) intende offrire un nuovo impulso alla letteratura sulla *venture philanthropy* disponibile nella nostra lingua e insieme testimoniare della straordinaria vitalità di un approccio alla filantropia praticato con crescente motivazione da più di un decennio sulle due sponde dell'Atlantico.

Il forte interesse con cui la Fondazione CRT guarda alle prospettive indicate dalla *venture philanthropy* non sorprenderà quanti considerino da un lato la natura della sua missione e dall'altro la particolare collocazione istituzionale che la caratterizza in quanto fondazione di origine bancaria. Posizionate strategicamente tra Stato e mercato, le fondazioni nate nel contesto della privatizzazione delle Casse di Risparmio e degli Istituti di Credito dei primi anni Novanta sono infatti strutturalmente soggette a minori vincoli burocratici e gestionali rispetto agli enti pubblici. In altri termini, pur perseguendo al pari di questi ultimi fini di utilità sociale, in quanto soggetti privati non-profit le fondazioni sono più libere di adottare nelle loro pratiche di finanziamento strategie che, come quelle proprie della *venture philanthropy*, sono talora più rischiose ma spesso anche più promettenti nel lungo periodo rispetto a quelle a cui il settore pubblico deve per necessità attenersi.

In questo senso, rinunciare a far tesoro delle esperienze e degli strumenti più efficaci e collaudati nel settore talvolta altamente individualistico del for profit riplasmandoli per fini di pubblica utilità equivarrebbe per le fondazioni non solo a sprecare un'opportunità preziosa, ma a travisare il significato della propria identità istituzionale. Essere compiutamente fedeli al ruolo intermedio (o 'ruolo terzo') assegnato alle fondazioni di origine bancaria<sup>1</sup> comporta peraltro, vale la pena di sottolinearlo, un costante impegno nel prestare ascolto a esigenze e bisogni diffusi che per ragioni di vario ordine (non escluso quello politico) non figurano tra le priorità d'intervento del settore pubblico o in ogni caso non rientrano nel suo raggio d'azione: fornendo strumenti che rendono più efficace il sostegno a queste zone di penombra del sociale, la *venture philanthropy* consente oggi alle fondazioni di svolgere al meglio una funzione di *organo supplementare di controllo e garanzia*, oltre che di *protezione del sociale dal politico* e dalle contingenze a cui esso è inevitabilmente legato.

Se, come si è visto, il richiamo esercitato dall'approccio della *venture philanthropy* sulle fondazioni bancarie riflette in certo modo una disposizione naturale di queste ultime, è altrettanto vero che la spinta a conoscere e – sempre più spesso – abbracciare queste nuove pratiche filantropiche è stata notevolmente accelerata dall'insorgere dell'attuale crisi economica.

La congiuntura negativa del biennio 2008-2009 ha comportato una drastica riduzione nella disponibilità di fondi pubblici destinati a progetti di interesse sociale e culturale. A fronte del progressivo deterioramento del quadro economico e finanziario, gli enti privati e le fondazioni locali sono stati sottoposti a crescenti sollecitazioni, incontrando difficoltà talvolta notevoli nell'assorbimento di un numero sempre maggiore di richieste di contributi. In un contesto caratterizzato da un diffuso senso di 'evanescenza finanziaria' e da una fluidità che tuttora non appare destinata a un prossimo assestamento, una rara (ma ben fondata) certezza è che, qualora i soggetti finanziatori privati iniziassero a proporsi come enti sostitutivi del settore pubblico – magari destinando alle amministrazioni statali o locali le proprie risorse economiche, o addirittura assumendone le prerogative – essi verrebbero meno al ruolo terzo sopra delineato. Il carattere inedito

<sup>1</sup> Un ruolo sancito in via definitiva dalle sentenze 300 e 301 della Corte Costituzionale nel 2003, che individuano le fondazioni di origine bancaria come "soggetti, espressione dell'organizzazione delle libertà sociali, la cui attività è finalizzata al perseguimento di scopi di utilità sociale" (sentenza 300).

---

## PRESENTAZIONE

---

della crisi e la portata tuttora incerta delle sue ricadute a medio e lungo termine invitano piuttosto a un tempestivo e radicale ripensamento degli impieghi delle risorse, che per quanto necessariamente limitati dovranno tuttavia essere strategici e specifici, nel duplice senso di promozione della crescita economica e delle condizioni di equità sociale; dei criteri di selezione dei progetti, che andranno reimpostati dando la priorità a fattori quali l'efficacia dell'impatto e la sostenibilità nel lungo periodo; dello scopo, e non più solo della 'scala' degli interventi: a fronte dell'emergere di bisogni a cui occorrerà saper rispondere in modi e forme inediti, si consolida infatti la convinzione che le fondazioni debbano perseguire una funzione innovativa e persino pionieristica, proponendo nuove forme e campi di intervento e partecipando in prima persona alla ridefinizione delle politiche e delle iniziative in un'ottica di sussidiarietà attiva. Al contempo, indicando il superamento della logica dell'erogazione a fondo perduto in favore di quella del finanziamento sostenibile, la *venture philanthropy* consente un salto di qualità di portata epocale: il peso delle capacità lobbistiche del fundraiser risulta infatti notevolmente ridimensionato laddove la valutazione del beneficiario venga spostata sul piano dell'efficacia e dell'efficienza delle iniziative di volta in volta proposte e realizzate. Le risorse così impiegate ritornano nel tempo e non si consumano sulle specifiche iniziative, consentendo nuove erogazioni.

Per ciascun soggetto finanziatore diviene in tal modo prioritario non solo dotarsi di precise logiche di azione strategica che, partendo dall'analisi di un bisogno, individuino obiettivi di azione specifici, plausibili e coerenti con le proprie caratteristiche peculiari: occorre anche essere (o divenire rapidamente) in grado di assicurare il coinvolgimento attivo della società civile e delle istituzioni, laddove possibile monitorando l'efficacia delle singole proposte di intervento e diffondendo gli eventuali risultati positivi delle attività intraprese. I concetti cardine della *venture philanthropy* sono in chiara sintonia con questi principi: essi mirano infatti da un lato a ottimizzare l'efficacia a lungo termine del finanziamento – ad esempio prevedendo interventi ad hoc modellati sulla struttura e sul modus operandi specifico dei beneficiari, o impegnandosi a fornire un sostegno pluriennale e a investire nella *capacity building* dell'organizzazione ricevente – dall'altro a seguire più attentamente l'intero arco di vita dei singoli progetti attraverso un alto grado di coinvolgimento degli organismi finanziatori nelle fasi di progettazione, attuazione e valutazione a posteriori dell'impatto. Le buone pratiche della *venture philanthropy* sembrano inoltre uno strumento particolarmente indicato per l'attuazione di politiche legate alle recenti riflessioni sul ruolo e sulle dimensioni dell'intervento statale. Spicca tra queste l'idea della Big Society, sviluppata negli ultimi anni in Gran Bretagna: una 'rivoluzione copernicana' che, ponendo l'accento sull'*empowerment* delle fasce sociali più deboli e sulla responsabilità sociale, prevede l'uscita del settore pubblico dall'attività di imprenditore nella produzione di beni e servizi di pubblica utilità e di interesse collettivo, prefigurando potenzialmente un successo (in termini di crescita sia dei sistemi economici sia della società) analogo a quello conseguito durante la fortunata stagione di privatizzazioni e liberalizzazioni dell'attività economica for profit dal peso – nel migliore dei casi, inefficiente – della presenza del pubblico.

Se nelle prime fasi della sua teorizzazione la *venture philanthropy* non è sfuggita al destino di tutti i nuovi arrivati – la 'doppia luce' dei riflettori della sottovalutazione ("è una moda passeggera!") o, alternativamente, dell'idealizzazione ("è una soluzione miracolosa!") – i tempi si sono fatti maturi per una considerazione più ponderata dei suoi vantaggi come dei suoi limiti. Quanto a questi ultimi, appare ad esempio fuor di dubbio che sarebbe controproducente guardare alla *venture philanthropy* come a una medicina

---

universale da applicare in ogni circostanza: è ormai noto, infatti, che i paradigmi di origine manageriale alla base di questo approccio riescono in genere meno adattabili e per ciò stesso meno proficui quando si tenti di applicarli a organizzazioni caratterizzate da una spiccata trasversalità degli interessi, da aree di intervento sovrapposte e da una limitata motivazione a investire in direzione dello sviluppo e della crescita.

Vero è che prendere atto dei limiti crea anche un rassicurante senso di concretezza. Elettivamente empirica e circostanziata, la *venture philanthropy* ha in questo senso l'indubbio merito di avere individuato alcuni problemi specifici in un contesto storico-economico ben determinato, indicando ipotesi di lavoro innovative, spunti interessanti e soluzioni credibili. Soprattutto, invitando a non fare quadrato attorno a pratiche filantropiche consolidate ma non più sostenibili nel lungo termine, la *venture philanthropy* chiede oggi alle fondazioni protagoniste del terzo settore di mettersi coraggiosamente in gioco e 'reimparare a dare', riconfigurando il sistema di rapporti che legano *grant-makers* e *grantees* nell'ottica di una moderna etica della responsabilità.

### **Andrea Comba**

Presidente Fondazione CRT

### **Angelo Miglietta**

Segretario Generale Fondazione CRT

# INDICE

PREFAZIONE	8	PARTE 2:	20
SINTESI	10	L'USO DELLE PRATICHE DI <i>VENTURE</i>	
PARTE 1:	14	<i>PHILANTHROPY</i> PRESSO LE FONDAZIONI	
INTRODUZIONE		Alto grado di coinvolgimento	
Scopo della pubblicazione		Finanziamento su misura	
La <i>venture philanthropy</i> nel panorama della filantropia		Sostegno pluriennale	
		Sostegno non finanziario	
		<i>Capacity building</i> dell'organizzazione	
		Misurazione delle performance	

Edizione originale:

STRATEGIES FOR FOUNDATIONS:

WHEN, WHY AND HOW TO USE *VENTURE PHILANTHROPY*

Publicato da Alliance Publishing Trust, Londra, ottobre 2010

ISBN 978-1-907376-10-8

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

Copyright © 2010 EVPA

e-mail : [info@evpa.eu.com](mailto:info@evpa.eu.com)

[www.evpa.eu.com](http://www.evpa.eu.com)

Autori: Ashley Metz Cummings e Dr. Lisa Hehenberger

A cura di: Dr. Lisa Hehenberger (EVPA)

L'edizione italiana è della Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, a cura di Angelo Miglietta.

PARTE 3:  
CASE STUDY

La King Baudouin Foundation  
La Fondazione CRT  
La Esmée Fairbairn Foundation  
La d.o.b Foundation

26

PARTE 4:  
SEI STRATEGIE DI VENTURE  
PHILANTHROPY PER LE FONDAZIONI

Come, quando e perché

52

PARTE 5:  
CONCLUSIONI

Considerazioni generali  
Implicazioni per i beneficiari degli investimenti  
Una nuova era per la *venture philanthropy*

58

# STRATEGIE PER LE FONDAZIONI: QUANDO, COME E PERCHÉ USARE LA VENTURE PHILANTHROPY

L'EVPA Knowledge Centre è  
sostenuto da  
Natixis Private Equity



L'EVPA ringrazia Fondazione CRT,  
Impetus Trust, Invest for Children  
e Noaber Foundation per il  
generoso sostegno

FONDAZIONE CRT



ASHLEY METZ CUMMINGS E LISA HEHENBERGER

OTTOBRE 2010

noaber foundation

EDIZIONE ITALIANA A CURA DELLA FONDAZIONE CRT – SETTEMBRE 2011

---

# PREFAZIONE

La *venture philanthropy*, che comprende il finanziamento tramite erogazioni e l'investimento nel sociale, è uno dei tanti strumenti a disposizione delle fondazioni. Non ci si attende che rivoluzioni la filantropia (e del resto non è questo lo scopo che la *venture philanthropy* si prefigge), tuttavia essa può costituire un utile modello per alcune fondazioni. Le strategie di *venture philanthropy* non devono necessariamente sostituire gli approcci esistenti: si tratta piuttosto di elementi aggiuntivi che integrano il 'repertorio' di una fondazione. Molte fondazioni probabilmente si sorprenderanno nello scoprire quanti strumenti di *venture philanthropy* hanno già attualmente a disposizione.

Come illustrato nella presente pubblicazione, la *venture philanthropy* è in grado di introdurre o riaffermare importanti pratiche. Particolarmente interessante è il modo in cui la *venture philanthropy* guarda a un'intera organizzazione in una prospettiva a lungo termine: il suo approccio più olistico può infatti contribuire a creare organizzazioni realmente più solide e sostenibili. L'integrazione di pratiche di valutazione e misurazione della performance è inoltre molto importante per garantire pianificazione, processi e risultati ottimali. La *venture philanthropy* non deve essere necessariamente attuata nella sua interezza, ma può essere vista come una serie di esempi da cui trarre ispirazione e da innovare in base alle esigenze del momento.

Non è rilevante stabilire se le strategie di *venture philanthropy* siano nuove o vecchie: ciò che conta è invece comprendere che esse offrono la possibilità di attuare buone pratiche. Le fondazioni non possono che trarre vantaggio dall'essere istituzioni aperte, versatili, pronte ad accogliere elementi diversi nelle proprie modalità di lavoro, nella speranza di agire con maggior efficacia in un settore molto differenziato al suo interno e raggiungendo in tal modo e nel senso più ampio lo scopo della loro missione. Ecco perché le fondazioni sono invitate a prendere in seria considerazione le strategie di *venture philanthropy* e a integrarle nel proprio operato. I case study presentati nelle pagine seguenti illustrano come alcune fondazioni molto diverse tra loro, ma tutte di grande successo, hanno integrato l'approccio della *venture philanthropy* nella propria strategia. Invitiamo tutti coloro che si trovano alla guida delle fondazioni a prendere in considerazione questo pensiero strategico.

### **Gerry Salole**

CEO  
European Foundation Centre

### **Serge Raicher**

Presidente  
European Venture Philanthropy Association

---

# SINTESI

I concetti alla base della *venture philanthropy* sono esistiti in forme diverse sin dalla nascita della donazione filantropica. Nel corso della storia, fondazioni e singoli hanno utilizzato tecniche oggi classificate sotto questo termine, la cui definizione continua tuttora a evolversi. La *venture philanthropy* mira a costruire organizzazioni sociali più solide fornendo loro sostegno di tipo sia finanziario sia non finanziario, con l'obiettivo di incrementarne l'impatto sociale. La European Venture Philanthropy Association (EVPA) impiega il termine "*venture philanthropy*" per descrivere erogazioni e investimenti nel sociale che comprendono sei pratiche principali: un rapporto diretto e partecipe tra il management dell'impresa sociale o dell'ente non-profit e il *venture philanthropist*; l'uso di una gamma diversificata di tecniche di finanziamento; un sostegno pluriennale; l'offerta di un sostegno di natura non finanziaria; una particolare attenzione alla *capacity building* dell'organizzazione; infine, la misurazione delle performance.

I *venture capitalist* e altre figure del mondo del business hanno portato nell'ambito filantropico una serie di tecniche e abilità, contribuendo così all'elaborazione di nuovi modelli – per l'erogazione di donazioni e per l'investimento nel sociale – e usando il termine "*venture philanthropy*" per descriverli. A loro volta, le fondazioni hanno sviluppato le proprie pratiche, aggiungendo nel corso degli anni alcune tecniche di *venture philanthropy* e continuando a esplorarne di nuove. All'EVPA Knowledge Centre crediamo che la condivisione di informazioni tra settori diversi sia essenziale per lo sviluppo di tutte le componenti del panorama dell'investimento sociale. Gli obiettivi della presente pubblicazione sono i seguenti:

- aiutare le fondazioni a formarsi un'idea chiara sugli aspetti fondamentali della *venture philanthropy*, al fine di prendere decisioni informate sulle future strategie di finanziamento
- selezionare e presentare le best practice e i passi che le fondazioni che desiderano adottare la *venture philanthropy* dovranno compiere per porla in atto
- abbattere alcune delle barriere che tuttora separano, spesso senza motivo, il settore delle fondazioni dalla *venture philanthropy*.

La presente pubblicazione esplora le pratiche adottate dalle fondazioni e il modo in cui queste entrano in relazione con la *venture philanthropy*. Sono state individuate sei strategie seguite dalle fondazioni che attuano la *venture philanthropy*; queste saranno illustrate sulla scorta di case study riguardanti le seguenti fondazioni, operanti in quattro diversi Paesi europei:

1. King Baudouin Foundation (KBF), Belgio
2. Fondazione CRT, Italia
3. Esmée Fairbairn Foundation (EFF), Regno Unito
4. d.o.b Foundation (d.o.b), Paesi Bassi.

Nel documento si analizzerà in primo luogo il contesto della *venture philanthropy* presso le fondazioni e si vedrà in che modo essa è stata applicata nel corso del tempo. Saranno quindi presentati i case study delle quattro fondazioni, evidenziando come ciascuna di esse abbia incontrato e superato ostacoli di natura giuridica, operativa, di governance e di risorse umane lungo il percorso di sviluppo e implementazione delle proprie specifiche strategie di *venture philanthropy*. Si discuterà infine quando, come e perché usare ciascuna delle sei strategie di *venture philanthropy* per le fondazioni.

## SINTESI

Sono state individuate le seguenti principali modalità di azione:

- 1. Utilizzo di una o più delle sei pratiche di *venture philanthropy*:** Molte fondazioni adottano già una o più pratiche di *venture philanthropy*, spesso senza usarne la terminologia. Altre provano a offrire nuovi servizi ai beneficiari delle erogazioni iniziando con una o più di tali pratiche.
- 1. Finanziamento della *venture philanthropy*:** Le fondazioni che apprezzano il modello della *venture philanthropy* per la sua capacità di creare organizzazioni solide, ma che al tempo stesso non desiderano modificare la propria struttura organizzativa, possono scegliere di sostenere finanziariamente la *venture philanthropy*. EFF, Fondazione CRT e d.o.b hanno adottato questa strategia.
- 1. Creazione di un fondo che investa nella *venture philanthropy*:** EFF e Fondazione CRT hanno rispettivamente creato un fondo finanziario e un fondo di investimento filantropico, destinando i finanziamenti a iniziative di *venture philanthropy*.
- 1. Creazione di un'organizzazione di *venture philanthropy*:** Una fondazione può istituire un'organizzazione di *venture philanthropy* separata dalle attività esistenti. KBF e Fondazione CRT hanno recentemente dato vita a organizzazioni dedicate che si occupano di *venture philanthropy*.
- 1. Coinvestimento con un'organizzazione di *venture philanthropy*:** Il coinvestimento coinvolge sia la fondazione sia l'organizzazione di *venture philanthropy*, che investono insieme nello stesso progetto utilizzando ciascuna le proprie competenze e i propri strumenti specifici. EFF ha adottato questa modalità per portare in una partnership la sua solida conoscenza del settore sociale e le competenze in tale ambito, al fine di generare un cambiamento di sistema.
- 2. Conversione completa:** La conversione completa di una fondazione in organizzazione di *venture philanthropy* richiede una profonda trasformazione delle attività, della strategia e talvolta persino dello staff. La d.o.b Foundation è stata oggetto di un cambiamento di questo tipo.

La tabella a pagina 13 riepiloga quando e perché usare ciascuna strategia.

STRATEGIA	QUANDO	PERCHÉ
Utilizzo di una o più delle sei pratiche di <i>venture philanthropy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nel caso di fondazioni che non hanno ancora esplorato il territorio 'oltre l'erogazione'</li> <li>Molte fondazioni usano già un approccio ad alto coinvolgimento nel caso di erogazioni importanti o quando i beneficiari hanno bisogno di aiuto per diventare più solidi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primo contatto con la <i>venture philanthropy</i> con un investimento limitato</li> <li>Valore aggiunto per i beneficiari, che possono raggiungere una maggiore sostenibilità finanziaria</li> </ul>
Finanziamento della <i>venture philanthropy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facile da attuare, senza la necessità di un cambiamento della struttura organizzativa</li> <li>Molte fondazioni finanziano organizzazioni di <i>venture philanthropy</i> per imparare a conoscere questo approccio</li> <li>Investire nella <i>venture philanthropy</i> può essere una strategia interessante per le fondazioni che desiderano sostenere l'innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il nome della fondazione offre legittimazione a una nuova organizzazione di <i>venture philanthropy</i> e può aiutarla ad attirare ulteriori finanziamenti</li> <li>Stimola l'imprenditorialità sociale e sviluppa l'industria della <i>venture philanthropy</i> sostenendola in nuove aree geografiche</li> <li>Consente di ottenere accesso privilegiato alle attività dell'organizzazione di <i>venture philanthropy</i>, agevolando così il trasferimento di conoscenze</li> </ul>
Creazione di un fondo che investa nella <i>venture philanthropy</i> (fondo di fondi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre alle fondazioni la possibilità di provare diversi tipi di strumenti di finanziamento, esperienza che può essere successivamente applicata con altre modalità</li> <li>Costituire un'entità separata può aiutare a superare gli ostacoli di natura giuridica incontrati dalle fondazioni che investono in <i>venture philanthropy</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il reimpiego dei fondi consente al denaro di 'andare più lontano'</li> <li>Offre la possibilità di ampliare le iniziative per l'investimento sociale</li> <li>Può aiutare la fondazione a maturare conoscenze ed esperienze nella <i>venture philanthropy</i> che possono essere impiegate in altre aree di lavoro della fondazione stessa</li> </ul>
Creazione di una organizzazione di <i>venture philanthropy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Può essere un modo efficace per testare l'approccio della <i>venture philanthropy</i> senza incidere sulle altre attività della fondazione</li> <li>Quando la <i>venture philanthropy</i> è vista come uno dei tanti strumenti a disposizione, un'organizzazione dedicata e separata può non assorbire molte risorse dal resto della fondazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre una nuova gamma di servizi a beneficiari di erogazioni con esigenze specifiche</li> <li>Fornisce ulteriori strumenti alle pratiche di erogazione esistenti; può essere un programma completamente separato</li> <li>Può apportare utili competenze all'intero staff della fondazione</li> <li>Può attirare nuovi donatori</li> </ul>
Coinvestimento con una organizzazione di <i>venture philanthropy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando diversi finanziatori offrono competenze e risorse complementari. In tal modo, la fondazione non deve sviluppare competenze interne di <i>venture philanthropy</i></li> <li>Il coinvestimento consente alla fondazione di entrare in contatto con le logiche della <i>venture philanthropy</i></li> <li>Quando il numero di progetti sottoposti alle fondazioni (il <i>deal flow</i>) è limitato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuisce i rischi tra i finanziatori</li> <li>Offre l'opportunità ai nuovi finanziatori di <i>venture philanthropy</i> di 'imparare sul campo' insieme ai finanziatori che già la adottano</li> <li>Offre a tutte le parti coinvolte l'opportunità di contribuire con la propria competenza</li> <li>Riduce il problema del <i>deal flow</i> nelle aree geografiche in cui ci sono scarse opportunità</li> </ul>
Conversione completa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questa opzione è particolarmente adatta alle piccole fondazioni che vogliono concentrare le risorse nel sostegno a poche organizzazioni</li> <li>Può essere una buona opzione per le fondazioni in cui rimane forte l'impronta o l'influenza del fondatore e che hanno introdotto – o intendono introdurre – competenze provenienti dal settore business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcune fondazioni ritengono che sostenere poche organizzazioni in modo mirato e più a lungo possa accrescere l'impatto sociale delle attività</li> <li>Un approccio dedicato di <i>venture philanthropy</i> consente alla fondazione di sviluppare specifiche competenze in questo ambito</li> </ul>

I casi qui presentati illustrano non solo la notevole varietà riscontrabile all'interno del settore delle fondazioni, ma anche le grandi risorse di creatività e passione che animano oggi il mondo della filantropia. Esiste un ampio spettro di modelli di intervento per le fondazioni; una medesima fondazione può anche decidere di adottare strategie diverse che si adattino a esigenze e obiettivi specifici. Per la maggior parte delle fondazioni la *venture philanthropy* è un elemento complementare alle pratiche già esistenti: solo in uno dei casi qui illustrati essa rappresenta un'alternativa. Le pagine che seguono mostrano come la *venture philanthropy* stia diventando parte integrante della 'cassetta degli attrezzi' a disposizione delle fondazioni.

# PARTE 1

---

# INTRODUZIONE

## Scopo della pubblicazione

I concetti alla base della *venture philanthropy* sono esistiti in forme diverse sin dalla nascita della donazione filantropica. Nel corso della storia, fondazioni e singoli hanno utilizzato tecniche oggi classificate sotto questo termine, la cui definizione è tuttora soggetta a evoluzione. Oggi il settore della donazione, insieme alla terminologia e alle pratiche a esso correlate, sta attraversando un periodo di profondi cambiamenti: nuovi stakeholder – come la comunità del *venture capital* e del *private equity* – si stanno infatti affacciando al mondo della filantropia, mentre gli stakeholder già esistenti – come le fondazioni o singole persone facoltose – iniziano a esplorare nuove strategie di donazione. In tempi recenti i *venture capitalist* e altre figure del mondo del business hanno portato nell’ambito filantropico una serie di tecniche e competenze particolari, contribuendo così all’elaborazione di nuovi modelli di donazione e usando il termine “*venture philanthropy*” per descriverli – si tratti di erogazioni o di finanziamenti reimpiegati o parzialmente restituiti ai finanziatori. Allo stesso tempo, le fondazioni hanno iniziato ad affiancare alle pratiche esistenti le tecniche oggi note come *venture philanthropy* e continuano a esplorare nuovi strumenti per potenziare il loro impatto sociale. Man mano che questo settore prende forma, la condivisione di informazioni tra ambiti diversi è essenziale per lo sviluppo di tutte le componenti del panorama dell’investimento nel sociale. L’EVPA Knowledge Centre intende fornire informazioni pratiche a quanti desiderino conoscere a fondo le pratiche della *venture philanthropy* applicabili alle proprie organizzazioni.

Questo volume è la seconda di tre pubblicazioni dell’EVPA Knowledge Centre, che presentano alcune idee pratiche destinate a coloro che intendono creare un’organizzazione di *venture philanthropy* (si rimanda a questo proposito a *Establishing a Venture Philanthropy Fund in Europe*, EVPA, 2008),<sup>1</sup> alle fondazioni che desiderano integrare pratiche di *venture philanthropy* nelle attività di erogazione o semplicemente comprendere come altre fondazioni stiano usando la *venture philanthropy*, e ai fondi di *private equity* e *venture capital* che vogliono operare nel campo della filantropia. Questo secondo documento tenta di classificare le diverse strategie a disposizione delle fondazioni per integrare le pratiche di *venture philanthropy* nelle loro attività. Si ringraziano la d.o.b Foundation, la Esmée Fairbairn Foundation, la Fondazione CRT e la King Baudouin Foundation per aver partecipato allo studio. Desideriamo inoltre ringraziare David Carrington, James Mawson e Sevdalina Rukanova per il prezioso lavoro di revisione e per gli utili suggerimenti.

Nelle pagine seguenti saranno esplorate le pratiche già adottate dalle fondazioni e il modo in cui sono correlate alla *venture philanthropy*. A tal fine, si farà riferimento ai case study relativi a quattro fondazioni operanti in quattro Paesi europei per illustrare in che modo la *venture philanthropy* possa essere impiegata come strumento complementare alla strategia generale. I casi presentati mostrano che la *venture philanthropy* è usata prevalentemente come elemento che integra le pratiche esistenti e solo in un caso come alternativa.

I case study evidenziano sei possibili strategie: “Utilizzo di una o più delle sei pratiche di *venture philanthropy*”, “Finanziamento della *venture philanthropy*”, “Creazione di un fondo che investa nella *venture philanthropy*”, “Creazione di un’organizzazione di *venture philanthropy*”, “Coinvestimento con un’organizzazione di *venture philanthropy*” e “Conversione completa”. Nel corso del documento ne saranno presentati i possibili usi e gli eventuali limiti.

“...LA SFIDA FONDAMENTALE PER NOI È NON SMETTERE MAI DI IMPARARE. QUESTO È ESSENZIALE NON SOLO PER AVERE SUCCESSO NELLA VITA, MA ANCHE PER REALIZZARE UNA FILANTROPIA EFFICACE”

JEFF RAIKES, CHIEF EXECUTIVE DELLA BILL AND MELINDA GATES FOUNDATION<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Hartnell, C. (2010), “Interview Jeff Raikes”, Alliance, 15(2), June 2010, p. 34.

<sup>3</sup> Nuova edizione: *Establishing a Venture philanthropy Organisation in Europe*, EVPA, 2010.

## PARTE 1: INTRODUZIONE

“LE DUE PROSPETTIVE SI COMPLETANO A VICENDA: SE ADOTTARE LA METODOLOGIA DEL *VENTURE PHILANTHROPIST* PUÒ RISULTARE VANTAGGIOSO PER LE FONDAZIONI, I *VENTURE PHILANTHROPIST* POSSONO A LORO VOLTA BENEFICIARE DELLA COLLABORAZIONE CON UNA FONDAZIONE CHE POSSIEDE ESPERIENZA (PROVENIENTE DA RICERCA E/O LAVORO PRECEDENTE), CREDIBILITÀ E MODALITÀ DIVERSE DI LAVORO.”

*LUC TAYART DE BORMS, MANAGING DIRECTOR DELLA KING BAUDOUIIN FOUNDATION*<sup>4</sup>

Le fondazioni oggetto dei case study sono le seguenti:

1. d.o.b Foundation (d.o.b), Paesi Bassi
2. Esmée Fairbairn Foundation (EFF), Regno Unito
3. Fondazione CRT, Italia
4. King Baudouin Foundation (KBF), Belgio

La presente pubblicazione intende:

- aiutare le fondazioni a formarsi un’idea chiara sugli aspetti fondamentali della *venture philanthropy*, al fine di prendere decisioni informate sulle future strategie di finanziamento
- selezionare e presentare le best practice e i passi che le fondazioni intenzionate ad adottare la *venture philanthropy* dovranno compiere per porla in atto
- abbattere alcune delle barriere che tuttora separano, spesso senza motivo, il settore delle fondazioni dalla *venture philanthropy*.

Per realizzare tali obiettivi il documento definisce il contesto della donazione filantropica e ne descrive il panorama in evoluzione, illustrando come vi si inseriscono le fondazioni e la *venture philanthropy*. Saranno quindi presentati alcuni case study relativi a fondazioni di quattro Paesi europei che si sono avvicinate alla *venture philanthropy* con modalità diverse. Infine, verranno forniti alcuni consigli pratici per le fondazioni che desiderano adottare le tecniche e le pratiche identificate nei case study.

### **La *venture philanthropy* nel panorama della filantropia**

In primo luogo ci soffermeremo a illustrare la logica alla base della *venture philanthropy* facendo contestualmente riferimento al panorama in continua evoluzione del settore della filantropia.

La *venture philanthropy* “opera per costruire organizzazioni sociali più solide, fornendo loro sostegno finanziario e non finanziario, con l’obiettivo di incrementarne l’impatto sociale”<sup>5</sup>

Si ritiene che il termine sia stato coniato da John D. Rockefeller III.<sup>6</sup> Le forme moderne di *venture philanthropy* fanno la loro comparsa negli anni Novanta negli USA, quando imprenditori e *venture capitalist* di successo iniziano a cercare un modo per ‘restituire alla società’ avvalendosi del loro talento professionale e investendo in organizzazioni non-profit o comunque attive nel sociale con l’obiettivo di renderle più solide. Negli USA la *venture philanthropy* è ormai un concetto affermato e riconosciuto: i suoi metodi sono utilizzati da molte grandi fondazioni statunitensi sia per migliorare l’efficacia operativa delle charity sia per rassicurare i donatori sul fatto che i loro contributi vengono utilizzati in modo efficiente e trasparente. In Europa il movimento della *venture philanthropy* emerge all’inizio degli anni 2000, quando da un lato le fondazioni esistenti iniziano a modificare le proprie pratiche per meglio assistere i beneficiari degli investimenti e dall’altro i professionisti dei settori del *venture capital* e delle imprese for profit iniziano ad entrare sempre più attivamente nel mondo della filantropia.

<sup>4</sup> Tayart de Borms, L. (2005) “Venture Philanthropy and Foundations: Working together towards Meaningful Social Change”, European Venture Philanthropy Association Newsletter, 5, December 2005, p. 5.

<sup>5</sup> Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D. and Oostlander, P. (2010), *Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe: A Practical Guide*, European Venture Philanthropy Association.

<sup>6</sup> John, R. (2006), *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School.

Per l'EVPA, la *venture philanthropy* si riferisce all'impiego di sei principali modalità per sostenere le organizzazioni a scopo sociale. Attualmente la definizione di *venture philanthropy* si basa sui seguenti aspetti:

1. **Alto grado di coinvolgimento** – Ciò comporta instaurare una relazione diretta e partecipe tra il management dell'impresa sociale o non-profit e i *venture philanthropist*. Alcuni finanziatori possono diventare membri degli organi di governo e sono tutti profondamente coinvolti a livello strategico e operativo
2. **Finanziamento su misura** – A seconda del tipo di beneficiario e delle sue esigenze specifiche, oltre che della natura della missione dell'organizzazione, i *venture philanthropist* possono operare nell'ambito di tutto lo spettro degli investimenti. Alcuni propongono donazioni a fondo perduto (investendo in un ritorno di carattere puramente sociale), mentre altri scelgono la formula del prestito, dei finanziamenti mezzanino o quasi equity (garantendo ritorni finanziari con un livello di rischio più contenuto e insieme anche ritorni di carattere sociale)
3. **Sostegno pluriennale** – I *venture philanthropist* sostengono in genere un numero limitato di organizzazioni per 3-5 anni, per poi ritirarsi quando le organizzazioni diventano finanziariamente o operativamente sostenibili (la sostenibilità finanziaria può derivare dall'ingresso di nuovi finanziatori)
4. **Sostegno non finanziario** – Oltre all'aiuto finanziario i *venture philanthropist* offrono servizi a valore aggiunto quali pianificazione strategica, marketing e comunicazione, affiancamento del management, consulenza in materia di risorse umane e accesso ad altre reti e a potenziali finanziatori. Queste attività sono svolte da volontari, personale dell'organizzazione di *venture philanthropy*, donatori o consulenti terzi
5. **Capacity building dell'organizzazione** – Per i *venture philanthropist* è più rilevante costruire la capacità operativa e la sostenibilità a lungo termine delle organizzazioni del loro portafoglio che finanziare singole iniziative o programmi. Finanziano i costi operativi fondamentali per ottenere un maggior impatto sociale e una più alta efficienza operativa
6. **Misurazione delle performance** – L'investimento di *venture philanthropy* si basa sui risultati e attribuisce pertanto grande importanza a una buona pianificazione delle attività, a risultati misurabili, al raggiungimento delle tappe concordate del progetto e ad elevati livelli di *accountability* e trasparenza finanziaria.

La *venture philanthropy* offre alle organizzazioni con finalità sociale una combinazione di finanziamenti per lo sviluppo basati sulle performance e servizi professionali, aiutandole attraverso questi strumenti a potenziare il loro impatto sociale. Si tratta di una strategia che richiede un notevole coinvolgimento e un rapporto di partnership, analogamente alle pratiche di *venture capital* che mirano a rafforzare il valore commerciale delle nuove imprese. La *venture philanthropy* può operare con un'ampia gamma di organizzazioni: dalle charity alle organizzazioni non-profit fino alle imprese di natura sociale.

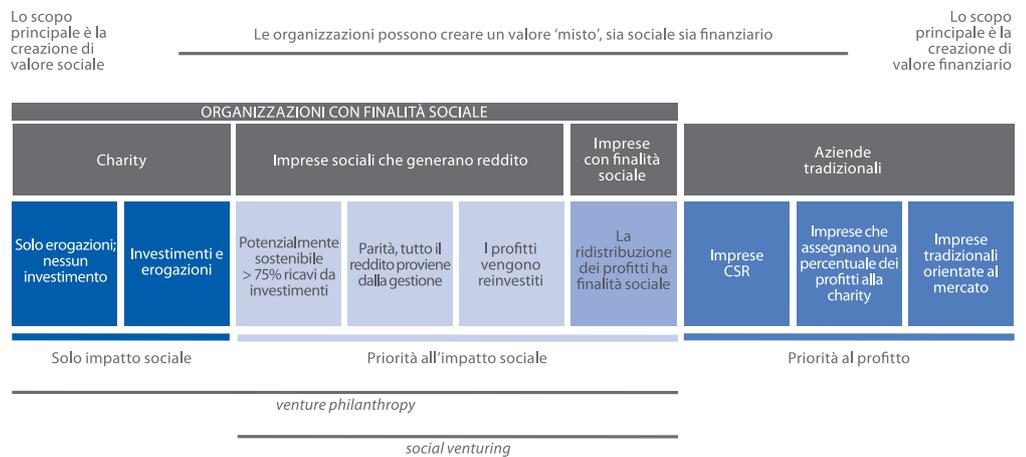
**“NEL MONDO DEL BUSINESS SI CERCA IN BUONA SOSTANZA DI FARE LA COSA PIÙ FACILE. NELLA FILANTROPIA, INVECE, SI AFFRONTANO PROBLEMI IMPORTANTI, E ALLORA IL GIOCO SI FA PIÙ DIFFICILE.”**

**COMMENTO DI WARREN BUFFET SULLA SUA DONAZIONE DI 30 MILIARDI DI DOLLARI ALLA BILL & MELINDA GATES FOUNDATION<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Buffet, W. (2006), conferenza alla New York Public Library, 26 giugno 2006.

## PARTE 1: INTRODUZIONE

Il grafico seguente<sup>8</sup> illustra il ventaglio di tipologie di organizzazioni che possono avere una missione sociale. Quelle prese in considerazione dalla *venture philanthropy* per un investimento rientrano generalmente nelle categorie delle charity, delle imprese sociali che generano reddito e delle imprese con finalità sociale, definite nell'insieme organizzazioni a finalità sociale:



La *venture philanthropy* non prevede investimenti in organizzazioni per le quali i ritorni finanziari abbiano la priorità rispetto a quelli sociali. Nei casi in cui si generi un ritorno finanziario, questo è normalmente al di sotto dei valori di mercato ed è reimpiegato in ulteriori investimenti nel sociale o in erogazioni. Nonostante qualche scetticismo al riguardo, la *venture philanthropy* può contribuire allo sviluppo di un mercato degli investimenti nel sociale più flessibile e diversificato. L'importanza riservata da questo approccio alla creazione di capacità organizzativa attraverso l'offerta congiunta di finanziamenti e consulenze strategiche di tipo aziendale lo rende già di per sé uno strumento unico per procurare capitali alle organizzazioni beneficiarie.

L'EVPA ritiene che si stia realizzando una convergenza tra il mercato dell'investimento sociale e quello della filantropia: fondazioni e società di *venture capital* e *private equity* impegnate in attività filantropiche si avvicineranno sempre di più, attuando alcune pratiche analoghe senza competere, ma attingendo alle competenze specifiche di ciascun ambito. Il terzo settore e i meccanismi filantropici usati per sostenerlo mirano a risolvere elementi di debolezza del mercato non adeguatamente affrontati da aziende e governi. Storicamente le fondazioni hanno adottato un approccio settoriale per risolvere questioni di natura sociale, finanziando istituzioni non-profit o imprese sociali oppure attuando programmi propri. La missione e gli approcci scelti riflettono i valori e le aspirazioni del fondatore (o dei fondatori); tali logiche si trasformano nel tempo, rispecchiando gli insegnamenti appresi e il contesto in evoluzione all'interno del quale si opera.<sup>9</sup> Le fondazioni hanno dunque un'ampia conoscenza del settore non-profit e normalmente possiedono preziose competenze in specifiche aree di intervento. Inoltre "le fondazioni si trovano in una posizione unica, poiché sono le sole organizzazioni a controllare ingenti capitali da investire in finalità sociali di grande respiro".<sup>10</sup> Le società di *venture capital* e

<sup>8</sup> Ripreso dal grafico di Peter Oostlander, Shaerpa. Cfr. <http://www.shaerpa.org/en/experience-and-knowledge>

<sup>9</sup> Intervista a Sevdalina Rukanova (European Foundation Centre), maggio 2010, Bruxelles.

<sup>10</sup> Kramer, M.R. e Cooch, S.E. (2007), "The Power of Strategic Mission Investing", The Stanford Social Innovation Review, Fall 2007.

*private equity* offrono un importante contributo con la propria conoscenza di pratiche di business che possono risultare utili in ambito filantropico. Per questa ragione, i settori della finanza e della filantropia devono collaborare e guardare l'uno all'altro alla ricerca di nuove idee, come tenta di fare la presente pubblicazione. Man mano che la *venture philanthropy* si evolve dando vita alle proprie pratiche, sulla base dell'eredità lasciata dai settori for profit e non-profit, le fondazioni continuano a giocare un ruolo importante nel modellare il settore della *venture philanthropy*. Le singole fondazioni possono usare pratiche di *venture philanthropy* nel loro sforzo di assistere al meglio certi tipi di beneficiari e di migliorare l'impatto sociale delle loro attività.

Recentemente si è osservato come sempre più fondazioni, organizzazioni di *venture capital*, singole persone facoltose e aziende tradizionali mostrino interesse per la *venture philanthropy*, generando così un incremento di risorse disponibili per la filantropia, sia finanziarie sia di capitale umano. Al contempo, aumenta la richiesta di capitale per gli investimenti sociali e la distinzione tra settore non-profit e for profit diventa meno netta: sempre più persone aspirano a diventare imprenditori sociali e sempre più organizzazioni non-profit cercano di diventare finanziariamente autosufficienti e sostenibili. Inoltre, la richiesta di trasparenza e di misurazione delle performance continua a crescere in tutti i settori. Più in generale, le istituzioni cercano sempre più spesso collaborazioni intersettoriali per risolvere i principali problemi sociali.

La presente pubblicazione si prefigge di illustrare come, quando e perché le fondazioni possono adottare pratiche di *venture philanthropy*. Nel mondo delle fondazioni esiste oggi anche un movimento verso altre forme di investimento nel sociale, definite come "mission related investment" (investimento legato alla missione) e "socially responsible investment" (investimento socialmente responsabile). Questi termini fanno riferimento agli investimenti che una fondazione compie con il proprio patrimonio.<sup>11</sup> Il capitale di investimento considerato in questo documento si riferisce normalmente al capitale che una fondazione usa o desidera usare per programmi o investimenti correlati a programmi, vale a dire il finanziamento di organizzazioni non-profit e imprese sociali. Il nostro obiettivo è fornire alle fondazioni una *road map* che indichi quando e come implementare una strategia di *venture philanthropy* nell'ambito della propria attività, a seconda delle risorse disponibili e della situazione specifica.

<sup>11</sup> Bolton, M. (2006), *Foundations and Social Investment in Europe*, European Foundation Centre.

## PARTE 2

---

# L'USO DELLE PRATICHE DI *VENTURE* *PHILANTHROPY* PRESSO LE FONDAZIONI

Le fondazioni attuano da tempo pratiche di *venture philanthropy* pur senza utilizzarne la terminologia. Molte fondazioni sono già abituate a fornire sostegno non finanziario (caratteristica 4) ai beneficiari delle loro erogazioni e a puntare alla *capacity building* dell'organizzazione (caratteristica 5). Tuttavia, l'uso di forme di finanziamento su misura, il sostegno pluriennale e la misurazione dei risultati sono pratiche di *venture philanthropy* che potrebbero risultare relativamente nuove per alcune fondazioni. Questa sezione illustra brevemente in che modo le fondazioni utilizzano attualmente gli elementi della *venture philanthropy* e gli ambiti in cui le fondazioni possono trarre ispirazione per integrare le proprie strategie.

### 1. Alto grado di coinvolgimento

La *venture philanthropy* mira a costruire organizzazioni con finalità sociale più solide attraverso uno stretto rapporto di collaborazione. Questo approccio ad alto grado di coinvolgimento richiede un sostegno non finanziario, l'investimento in un numero minore di organizzazioni per un periodo di tempo più lungo, un rapporto stretto e costante con i beneficiari. Molte grandi fondazioni sostengono ogni anno centinaia se non migliaia di progetti con poco personale e di conseguenza risulta difficile adottare un forte coinvolgimento. In molte fondazioni, l'impegno diretto normalmente si osserva nel caso di una donazione più consistente, accompagnata da un monitoraggio più attento dei risultati.

Il grado di coinvolgimento di una fondazione nei confronti delle organizzazioni che sostiene, come ha osservato David Carrington<sup>12</sup> in un'intervista con l'EVPA,<sup>13</sup> è strettamente correlato alla sua storia. Carrington identifica tre tipi di fondazioni. Le prime, le fondazioni istituzionali, hanno una lunga storia alle spalle; dirigenza e governance sono oggi prevalentemente o del tutto autonome rispetto alla persona che ha costituito la fondazione e i discendenti, se coinvolti, rappresentano normalmente solo una minoranza dei membri degli organi di governo. La Esmée Fairbairn Foundation è un esempio di fondazione istituzionale. All'altro estremo si trovano le fondazioni create da una persona tuttora in vita. Si tratta di persone giuridiche istituite per realizzare le aspirazioni filantropiche di un individuo e/o della sua famiglia e dipendono strettamente dalle caratteristiche e dai valori di tali persone. Alcuni esempi sono la One Foundation, la Bill and Melinda Gates Foundation o i Charitable Trust della famiglia Sainsbury. A metà strada fra queste due tipologie esistono i 'fondi di raccolta', come l'Impetus Trust, in cui tutti gli amministratori fondatori erano donatori e in cui sono stati convogliati fondi esterni da altre fondazioni. La Private Equity Foundation ne è un esempio. Alcuni donatori hanno un ruolo passivo mentre altri sono coinvolti attivamente. La Venture Partnership Foundation ha sviluppato una metodologia originale: ogni membro del Consiglio è collegato a un'organizzazione quale referente principale.

La distinzione tra questi modelli è importante per comprendere come le fondazioni scelgano gli strumenti con cui operare. Le fondazioni il cui donatore è in vita e, in larga misura, i 'fondi di raccolta' sono fortemente improntati dalla personalità dei donatori, spesso individui con una solida esperienza di business alle spalle e limitata esperienza nel mondo della filantropia, mentre le fondazioni istituzionali hanno dato forma alle proprie pratiche nel corso del tempo, spesso in seguito ad attività di ricerca e alla luce dei cambiamenti del settore. In questo documento si analizzano prevalentemente fondazioni istituzionali che hanno effettuato cambiamenti nel loro *modus operandi* dopo aver scoperto la *venture philanthropy* e non casi in cui ci si è avvicinati alla filantropia sulla base dell'esperienza professionale passata.

<sup>12</sup> David Carrington (<http://www.davidcarrington.net/>) è un consulente indipendente e membro onorario dell'EVPA.

<sup>13</sup> Intervista a David Carrington, maggio 2010, Bruxelles.

## PARTE 2: L'USO DELLE PRATICHE DI VENTURE PHILANTHROPY PRESSO LE FONDAZIONI

### 2. Finanziamento su misura

Il finanziamento su misura non è usato di frequente dalle fondazioni, che tipicamente impiegano l'erogazione come strumento principale o esclusivo di finanziamento. L'interesse delle fondazioni nei confronti della collaborazione tra finanziatori sta crescendo. In alcuni casi, tali collaborazioni consentono alle fondazioni di erogare donazioni, mentre altri soggetti, come i fondi specializzati nell'investimento nel sociale o le banche, possono occuparsi di altri aspetti delle esigenze di finanziamento di un'organizzazione o di un progetto. David Carrington nota come pochissime fondazioni abbiano preso in considerazione l'uso di strumenti finanziari diversi dalle erogazioni: "Sebbene le erogazioni consentano molta flessibilità, esistono molti altri tipi di finanziamento disponibili al filantropo, come la sottoscrizione o il prestito".<sup>14</sup> Questa è un'area relativamente nuova per i fondi di *venture philanthropy* e per le fondazioni, e l'intero mercato degli investimenti nel sociale probabilmente svilupperà in futuro nuovi prodotti finanziari sempre più diversificati.

Le collaborazioni tra finanziatori<sup>15</sup> sono una forma di coinvestimento che, con grande probabilità, svolgerà un ruolo sempre più rilevante nel panorama della filantropia. In particolare, le collaborazioni sembrano promettenti nel caso di cofinanziamento o coinvestimento tra organizzazioni di *venture philanthropy* e fondazioni, in cui ogni organizzazione investe fondi attraverso i propri strumenti (ad esempio, la fondazione elargisce erogazioni a fondo perduto, la banca concede un credito e l'organizzazione di *venture philanthropy* concede un finanziamento quasi-equity). Inoltre, le collaborazioni future tra organizzazioni di *venture philanthropy*, fondazioni, imprese ed enti pubblici sono estremamente promettenti e possono portare a investimenti a più alto impatto.

### 3. Sostegno pluriennale

La durata del sostegno finanziario è strettamente correlata agli altri aspetti dalla *venture philanthropy*. Quando le organizzazioni finanziatrici attuano una strategia ad alto coinvolgimento, che preveda sostegno non finanziario, *capacity building* e misurazione dell'impatto, la durata media dell'intervento aumenta per avere il tempo necessario a implementare e misurare queste nuove modalità. Un esempio di fondazione che fornisce sostegno pluriennale è la King Baudouin Foundation. Indipendentemente dall'attività di *venture philanthropy*, la King Baudouin Foundation è impegnata in numerosi grandi progetti in cui finanzia la struttura, assume un ruolo all'interno degli organi di governo ed effettua investimenti per circa sei anni.<sup>16</sup>

### 4. Sostegno non finanziario

Una delle aree principali in cui le fondazioni sono attive nell'ambito della *venture philanthropy* è l'assistenza non finanziaria, anche denominata "assistenza oltre l'erogazione". Il passaggio da relazioni con un finanziatore che si limita a eseguire la transazione a rapporti di partnership è comunque visibile nell'intero panorama delle fondazioni e rappresenta il legame più stretto con la *venture philanthropy*. Questa logica è un'evoluzione delle precedenti pratiche filantropiche, in cui le fondazioni non avevano il personale né le capacità necessarie per poter sostenere un maggior impegno e consideravano un più forte coinvolgimento come una sorta di ingerenza.<sup>17</sup> Tale approccio è parzialmente cambiato, tuttavia le fondazioni in media non offrono lo stesso livello di sostegno non finanziario dei fondi di *venture philanthropy*:

- Negli Stati Uniti, in un rapporto del 2007 il Center for Effective Philanthropy rileva un incremento di "attività di beneficenza diverse dalle erogazioni" e individua 14

<sup>14</sup> Intervista a David Carrington, maggio 2010, Bruxelles.

<sup>15</sup> Grantcraft (2010), *Managing a Funder's Collaborative*, <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1490> (ultima visita: aprile 2011).

<sup>16</sup> Intervista a Benoît Fontaine (consulente della King Baudouin Foundation), giugno 2010, Bruxelles.

<sup>17</sup> John, R. (2006), *Venture philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School

diverse aree di azione. I dati si riferiscono a un'indagine condotta su 148 fondazioni statunitensi e 21.446 organizzazioni beneficiarie.<sup>18</sup> Sul 44% degli intervistati che avevano fornito assistenza oltre l'erogazione, la maggior parte lo aveva fatto solo in due o tre modalità, con effetti di scarsa portata. Molte delle categorie di sostegno extra finanziario facevano parte della comunicazione giornaliera tra beneficiario e responsabile del programma e non corrispondevano a un forte coinvolgimento.<sup>19</sup> Una media di nove tipi di assistenza era fornita solo al 5% dei beneficiari. Il rapporto conclude che le fondazioni e i loro beneficiari riconoscono il valore dell'assistenza "oltre l'erogazione", tuttavia devono attuarla pianificandola in modo più strategico, ridefinendo gli obiettivi fondamentali della fondazione, concentrando le risorse su tali obiettivi e misurando i risultati degli interventi.<sup>20</sup>

- In confronto, la stessa percentuale (44%) di fondi con finalità sociale sostenuti da fondi di *venture philanthropy* presi in considerazione da un'indagine del 2007 dello Skoll Centre<sup>21</sup> aveva ricevuto nove tipi di servizi non finanziari tramite risorse interne.<sup>22</sup> L'indagine rileva che le organizzazioni a finalità sociale ritengono la consulenza strategica l'elemento più importante, seguito dall'accesso alle reti e dal coaching. Il 53% dei rispondenti afferma che i servizi non finanziari ricevuti dalla *venture philanthropy* "aggiungono grande valore al sostegno finanziario" e il 21% ritiene che siano "utili in aggiunta al sostegno finanziario".

Benché le fondazioni abbiano dimostrato un crescente interesse e impegno a fornire sostegno non finanziario, questo aspetto del modello della *venture philanthropy* non è stato interamente adottato all'interno delle pratiche esistenti. Tuttavia, poiché la maggior parte dei beneficiari di interventi di *venture philanthropy* si è espressa positivamente riguardo il sostegno oltre l'erogazione, questo può essere un settore in cui la *venture philanthropy* è in grado di fornire un importante contributo alle fondazioni.

## 5. Capacity building dell'organizzazione

Sebbene in passato i finanziatori per lo più non abbiano prestato adeguata attenzione alla *capacity building* e, d'altro lato, le organizzazioni non-profit si siano concentrate più sulla realizzazione dei progetti che sul rafforzamento della propria struttura, la situazione sta cambiando in tutto il settore.<sup>23</sup> Scopo della *venture philanthropy* è costruire organizzazioni più solide. Il mondo della filantropia riconosce sempre di più la necessità di sostenere la crescita delle organizzazioni; i cambiamenti nel mondo dei finanziamenti e l'aumentata professionalità dei manager del settore non-profit sostengono questa tendenza, per quanto resti ancora molto da fare. Si diffonde anche la propensione a fornire finanziamenti non vincolati a usi specifici, per sostenere le competenze centrali di un'organizzazione o i costi correnti operativi. La Baring Foundation è un esempio di finanziatore che ha fatto di questo tipo di finanziamenti una priorità.<sup>24</sup> David Carrington spiega: "Alcune fondazioni distinguono le erogazioni per il finanziamento a sostegno di un'organizzazione da quelle destinate ad attività o progetti specifici. Offrono inoltre donazioni non vincolate a usi specifici affinché le organizzazioni rafforzino la propria crescita. Sebbene molte fondazioni continuino a vedere il finanziamento di progetti specifici quale obiettivo delle erogazioni, un numero sempre maggiore offre finanziamenti non vincolati o con vincoli talmente generici da consentire all'organizzazione beneficiaria di operare con maggiore flessibilità, senza dover rispettare ogni singolo dettaglio del progetto originale."<sup>25</sup> In conclusione, la *capacity building* è un'area in cui la *venture philanthropy* può offrire una nuova visione degli strumenti e delle logiche adottati da altri operatori.

<sup>18</sup> Le 14 tipologie identificate dal Center for Effective Philanthropy sono: 1. Consulenza gestionale generale, 2. Consulenza su pianificazione strategica, 3. Pianificazione finanziaria/contabilità, 4. Sviluppo di strumenti per la misurazione della performance, 5. Incoraggiamento/agevolazione di collaborazioni, 6. Consulenza sul campo, 7. Presentazione di leader del settore, 8. Ricerca o best practice, 9. Seminari/forum/riunioni, 10. Sviluppo degli organi consiliari/assistenza alla governance, 11. Assistenza in ambito informatico, 12. Assistenza in ambito di comunicazione/marketing/pubblicità, 13. Uso delle strutture della fondazione, 14. Formazione del personale/management.

<sup>19</sup> Intervista a Sevdalina Rukanova (European Foundation Centre), maggio 2010.

<sup>20</sup> Buteau, J.E., Buchanan, P., Bolanos, C., Block, A., Chang, K. e Ross, J.A. (2008), *More than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant*, The Center for Effective Philanthropy.

<sup>21</sup> John, R. (2007), *Beyond the Cheque: How Venture Philanthropists Add Value*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School.

<sup>22</sup> I servizi non finanziari identificati dallo Skoll Centre sono 1. Consulenza strategica, 2. Marketing e comunicazione, 3. Informatica, 4. Strategia di fundraising, 5. Gestione finanziaria e contabilità, 6. Consulenza legale, 7. Gestione delle risorse umane, 8. Governance, 9. Gestione del cambiamento, 10. Consulenza speciale, ad esempio in caso di fusioni, 11. Accesso alla rete, 12. Gestione di beni immobiliari e 13. Altri servizi.

<sup>23</sup> McKinsey and Company (2001), *Effective Capacity building in Nonprofit Organizations*, preparato per Venture philanthropy Partners, 2001.

<sup>24</sup> Intervista a David Carrington, maggio 2010, Bruxelles.

<sup>25</sup> Ibidem.

## PARTE 2: L'USO DELLE PRATICHE DI VENTURE PHILANTHROPY PRESSO LE FONDAZIONI

"I VENTURE PHILANTHROPIST HANNO CERTAMENTE DATO UNA SCOSSA AL SETTORE UN PO' SOPITO DELLE FONDAZIONI NELL'AMBITO DI ACCOUNTABILITY E VALUTAZIONE. SECONDO I CRITICI, IL BENEFICIO PUBBLICO PERCEPITO CHE SI TENTA DI OTTENERE È RARAMENTE MISURATO, VALUTATO O CONTROLLATO DEMOCRATICAMENTE. I VENTURE PHILANTHROPIST POSSONO AIUTARE LE FONDAZIONI A DIVENTARE PIÙ EFFICACI ED EFFICIENTI. INSIEME, POSSONO CREARE VALORE SFRUTTANDO IL MEGLIO DEI LORO DUE MONDI DI RIFERIMENTO IN UNA PARTNERSHIP IN CUI TUTTI SIANO VINCITORI".

LUC TAYART DE BORMS, KING BAUDOQUIN FOUNDATION

### 6. Misurazione delle performance

Non esiste una procedura universalmente accettata per misurare i risultati finali (*outcome*) e gli impatti di azioni a finalità filantropica, che come è noto sono difficili da stimare e misurare. Il campo della valutazione in questo ambito è ancora poco sviluppato, ma il crescente entusiasmo per l'applicazione dei "principi aziendali" e dell'"analisi dell'investimento" ha generato diversi approcci.<sup>26</sup> Secondo il Social E-valuator, "l'*outcome* è il risultato dell'azione dell'organizzazione per ogni stakeholder. L'impatto equivale all'*outcome* meno ciò che sarebbe avvenuto in ogni caso. L'attribuzione rappresenta la misura in cui l'impatto è il risultato dell'intervento dell'organizzazione".<sup>27</sup> Con la *venture philanthropy* si presta una crescente attenzione a tali misurazioni; in particolare, si pone l'accento sul fatto che sono le organizzazioni a finalità sociale ad avere la responsabilità di misurare i progressi compiuti e di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Le fondazioni sono sempre più interessate alla misurazione delle performance, ma quantificare l'efficacia dei progetti è molto complesso. Sebbene le fondazioni usino sempre più sovente tecniche "oltre l'erogazione", spesso non sanno esattamente in che modo queste raggiungano i loro scopi.<sup>28</sup> Carrington osserva: "Per lungo tempo le fondazioni hanno raccolto pochissimi dati sull'impatto o sul valore del lavoro da loro finanziato. Dopo un inizio piuttosto goffo, la spinta della *venture philanthropy* ha dato nuovo slancio ed entusiasmo alle fondazioni, che oggi cercano di concentrarsi maggiormente su risultati e impatto. È importante non essere troppo semplicisti e non aspettarsi che le erogazioni 'causino' un determinato impatto: i finanziamenti, infatti, sono solo una di tante variabili che possono far sì che qualcosa accada".<sup>29</sup> Con il rafforzato interesse per il mondo della *venture philanthropy*, stanno emergendo pratiche e nuovi strumenti per misurare l'efficacia e la performance. Carrington continua: "Tra governi, aziende, fondazioni e nuovi filantropi si osserva in modo parallelo lo stesso crescente entusiasmo – sia pur espresso in termini diversi – in merito a risultati e impatto". Secondo Gerry Salole, Chief Executive dello European Foundation Centre (EFC), la *venture philanthropy* sta portando al settore delle fondazioni importanti strumenti, compresi metodi migliori per misurare la performance sociale.<sup>30</sup> Alcuni criticano l'eccessiva enfasi posta dalla *venture philanthropy* sulla misurazione dei risultati, ma gli esempi presentati dimostreranno che non è necessariamente così.

In misura diversa, le fondazioni hanno adottato vari aspetti della *venture philanthropy*, in particolare l'offerta di sostegno non finanziario e il supporto alla *capacity building* dei beneficiari degli interventi. È meno comune che offrano finanziamenti su misura, sostegno pluriennale e misurazione della performance. Ciò significa che le pratiche di *venture philanthropy* utilizzate dalle fondazioni non comprendono sempre l'intero approccio della *venture philanthropy*. Tuttavia, le fondazioni potrebbero non avere l'esigenza di adottarlo per intero. Nei quattro case study illustrati qui di seguito si vedranno alcuni modi interessanti in cui le fondazioni usano la *venture philanthropy* per contribuire al raggiungimento dei propri obiettivi. Strategie e relative componenti possono essere modellate in base alle esigenze delle fondazioni che operano in settori e contesti geografici specifici.

Note a pagina 24

<sup>26</sup> Tuan, M. (2008), *Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches*, preparato per la Bill & Melinda Gates Foundation.

<sup>27</sup> Social e-evaluator (2010), <http://www.socialevaluator.eu> (ultima visita: aprile 2011).

<sup>28</sup> Buteau, J.E. et al. (2008), *More than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant*, The Center for Effective Philanthropy.

<sup>29</sup> Intervista a David Carrington, maggio 2010, Bruxelles.

<sup>30</sup> Salole, G. (2010), Presentazione al workshop: "The strange case of Fondazione CRT", EFC Foundation week, giugno 2010.

## PARTE 3

---

# CASE STUDY

# LA KING BAUDOUIIN FOUNDATION<sup>31</sup>

**Creazione di un'organizzazione di *venture philanthropy*:** In questo caso è particolarmente interessante vedere come la fondazione sia giunta a riconoscere l'utilità di costituire una struttura separata dalla fondazione 'madre' che si occupasse di *venture philanthropy* e come questa entità separata oggi influenzi le attività della fondazione. Il primo case study illustra la storia della King Baudouin Foundation, fondazione che ha dato vita a un'organizzazione di *venture philanthropy* dedicata superando tutta una serie di conflitti culturali interni alla fondazione stessa. Prima di creare la propria struttura di *venture philanthropy*, la KBF ha studiato il valore che la *venture philanthropy* può offrire a una fondazione di stampo più tradizionale, pensando a come realizzare questo progetto per raggiungere le proprie finalità in base alle proprie esigenze e ai propri valori. La KBF aveva seguito anche in passato logiche riconducibili alla *venture philanthropy* nella sua attività di erogazione. Tuttavia, la sua incursione nella *venture philanthropy* aiuta a evidenziare le differenze che intercorrono tra l'adozione di alcune pratiche di tale approccio e la creazione di un'organizzazione di *venture philanthropy* dedicata.

## ORGANIZZAZIONE

Fondata nel 1976, la King Baudouin Foundation è un'importante fondazione belga. Con un budget annuale di 30 milioni di euro, 20 milioni dei quali destinati a progetti, sostiene ogni anno oltre 1400 progetti in diversi ambiti, quali giustizia sociale, migrazione, salute, sviluppo, promozione della filantropia, della democrazia e della leadership.<sup>32</sup> La KBF crede che per realizzare un cambiamento nella società sia necessario sostenere un'ampia gamma di progetti. Il finanziamento di un progetto di solito ammonta a un cifra compresa tra 5.000 e 10.000 euro.<sup>33</sup>

Nel 2007 la King Baudouin Foundation ha deciso di dare vita a una struttura dedicata alla *venture philanthropy* (con il proprio budget e le proprie risorse, con proprie regole) ancorché non separata giuridicamente dalla fondazione.

## LA DECISIONE

### Primo contatto con la *venture philanthropy*

L'idea di creare una struttura dedicata alla *venture philanthropy* presso la King Baudouin Foundation fu presentata inizialmente da Luc Tayart de Borms, *managing director* della fondazione. Tayart de Borms prestava grande attenzione agli sviluppi del settore ed era sempre aggiornato sulle nuove tendenze, in costante ricerca di idee innovative da introdurre alla KBF. Era stato membro dell'EVPA molti anni prima che l'idea di avviare un'iniziativa in questo campo diventasse realtà. Tramite l'EVPA, Tayart de Borms aveva incontrato Doug Miller, cofondatore e primo presidente dell'EVPA, e Serge Raicher, attuale presidente. Tayart de Borms aveva inviato alcuni suoi collaboratori a partecipare ai workshop dell'EVPA affinché comprendessero il modello della *venture philanthropy*. Si era inoltre confrontato con altre fondazioni prima di decidere di introdurre questa nuova strategia alla KBF.

### La realizzazione dell'idea

Tayart de Borms presentò dunque l'idea di dar vita a una struttura di *venture philanthropy* presso la King Baudouin Foundation. In un primo momento, lo staff rifiutò la proposta, avanzata inaspettatamente nel bel mezzo della fase di implementazione della strategia triennale della fondazione. Un anno dopo l'idea fu riproposta durante la revisione delle strategie della fondazione, processo che si svolge ogni tre anni con incontri e colloqui per studiare le nuove tendenze e gli sviluppi più recenti del settore filantropico. In questo

<sup>31</sup> Se non diversamente specificato, i dati e le citazioni del presente case study sono tratti da un'intervista a Benoît Fontaine (consulente della King Baudouin Foundation), giugno 2010, Bruxelles.

<sup>32</sup> King Baudouin Foundation (2010), <http://www.kbs-frb.be/actiondomains.aspx?LangType=1033> (ultima visita: aprile 2011).

<sup>33</sup> Fontaine, B. (2010), European Venture philanthropy Newsletter, March 2010.

## PARTE 3: CASE STUDY

### Preoccupazioni relative alla creazione di una struttura dedicata alla *venture philanthropy*<sup>34 35</sup>

- **Avversione per il contesto:** era diffusa la percezione che il settore for profit pretendesse di insegnare a quello non-profit “come lavorare correttamente”. Questa percezione costituiva una barriera emotiva nel dibattito sul progetto.
- **Diffidenza rispetto all’approccio:** esisteva il timore che si ignorassero i valori del settore non-profit e che si dimenticasse che il tempo necessario per generare cambiamento sociale è più lungo rispetto ai tempi del settore for profit. Esisteva inoltre la paura che l’approccio di *venture philanthropy* potesse generare eccessive semplificazioni e portare all’utilizzo di ricette preconfezionate.
- **Diffidenza rispetto all’attenzione prestata alla misurazione dell’impatto:** si temeva che un approccio di questo tipo portasse a trarre conclusioni affrettate sull’impatto delle attività, elaborate solo sulla base di cifre, dimenticando che non tutti gli effetti sono facilmente misurabili.
- **Convinzione che la *venture philanthropy* fosse solo marketing:** c’era la sensazione che “*venture philanthropy*” fosse un termine coniato dal marketing, una moda, nient’altro che terminologia aziendale per descrivere pratiche normali e che pertanto l’avvio di un’attività di *venture philanthropy* fosse superflua.
- **Costi:** si temeva che la nuova organizzazione di *venture philanthropy* avrebbe richiesto troppo lavoro, diventando troppo costosa. In molte organizzazioni di *venture philanthropy* ogni persona gestisce in media 2-3 organizzazioni beneficiarie, mentre nel caso delle fondazioni che erogano donazioni spesso il rapporto tra progetti e personale è di 10 a 1.
- **Dubbi sulla sostenibilità del beneficiario al termine del finanziamento:** si temeva che il personale della fondazione o i consulenti retribuiti nel corso del progetto, affiancando così da vicino il management dell’organizzazione beneficiaria, potessero trasformarsi in una sorta di ‘dirigenti ad interim’, diventando indispensabili per l’organizzazione stessa invece di rafforzarne la capacità di operare autonomamente.

contesto fu nuovamente discussa la proposta della linea di intervento dedicata alla *venture philanthropy*. Serge Raicher fu invitato a presentare alla fondazione la *venture philanthropy*; seguì un dibattito con i membri della fondazione che si occupavano dell’area più strettamente sociale. Infine, la decisione fu presa: non erano del tutto convinti, ma pensarono comunque che fosse una buona idea da sperimentare.

La fondazione credeva nella necessità di lavorare con beneficiari dotati di una buona organizzazione, per poter ottenere un maggiore impatto. Era stata proprio questa convinzione a spingerla a lavorare sul fronte della *capacity building* nell’ambito della gestione finanziaria, delle competenze informatiche e di leadership, ben prima di prendere in considerazione la creazione di un fondo di *venture philanthropy*. Tuttavia, benché avesse già attuato in passato pratiche di *venture philanthropy*, decise di accantonare una parte delle proprie risorse per costituire un fondo dedicato con cui sperimentare l’intera strategia di *venture philanthropy*. Lo staff era concorde nel ritenere che i progetti sarebbero stati più efficienti se le organizzazioni beneficiarie stesse fossero state più efficienti; pertanto appariva interessante l’idea di concentrarsi sulla creazione di organizzazioni sociali più solide. Era inoltre dell’avviso che la durata degli interventi fosse talvolta troppo breve, mentre un coinvolgimento di 2-3 anni sembrava più promettente. Tuttavia, furono espresse molte riserve, a cui è stato poi possibile dare risposta (v. riquadro a sinistra).

Benoît Fontaine nota che “le critiche espresse erano questioni da tener presenti, piuttosto che problemi irrisolvibili. In un certo senso, anche questo faceva parte del processo di maturazione. C’era bisogno di tempo perché l’idea si radicasse e prendesse forma nelle menti delle persone. Non presentammo la *venture philanthropy* come unica risposta possibile, che avrebbe sostituito gli altri approcci adottati rendendoli superflui, bensì come un ulteriore strumento per rendere più efficace il nostro lavoro”.

Dopo alcune discussioni, il Board of Governors della fondazione approvò l’idea. Fu così accantonato un fondo pari a 1 milione di euro destinato a iniziative di *venture philanthropy*, da utilizzare in un periodo di tre anni. Il fondo avrebbe rappresentato una voce di budget specifica, ma non avrebbe costituito una persona giuridica distinta dalla fondazione. Fu finanziato con i proventi della lotteria nazionale e con gli utili generati dall’investimento del patrimonio.

## IMPLEMENTAZIONE

### Creazione della struttura di *venture philanthropy*

La struttura di *venture philanthropy* opera con personale esistente della fondazione. Benoît Fontaine dedica al massimo il 25% del suo tempo alla *venture philanthropy*. Per aiutarlo in questo lavoro, dispone di un assistente e due consulenti che seguono anche altri progetti; i consulenti prestano il loro servizio per 30-40 giorni l’anno, una parte minoritaria del loro carico di lavoro. La KBF ha calcolato che se Fontaine dedicasse più tempo all’organizzazione di *venture philanthropy*, questa diventerebbe troppo onerosa e verrebbe messa in discussione.

La struttura di *venture philanthropy* persegue due obiettivi fondamentali: in primo luogo, offre investimenti e consulenza volti alla *capacity building* (miglioramento di strategia, comunicazione, gestione delle risorse umane, gestione finanziaria, uso delle risorse IT, ecc.), in secondo luogo deve attirare nuovi investitori (individui e aziende).

Vengono sostenute 10-12 organizzazioni con un importo di 80.000 euro ciascuna. Questa cifra è destinata per metà all'assistenza in forma di consulenza, il resto è utilizzato per finanziare una serie di costi, diversi a seconda degli obiettivi perseguiti, per servizi o strumenti funzionali alla realizzazione dell'attività per cui è stato effettuato l'investimento. Gli investimenti hanno una durata di 2-3 anni e sono concessi sotto forma di prestito o erogazione a fondo perduto. Prima della nascita del fondo di *venture philanthropy*, la KBF erogava esclusivamente contributi a fondo perduto; la possibilità di attuare nuove forme di finanziamento è stata uno dei motivi che hanno spinto a creare l'organizzazione di *venture philanthropy*. Il modello di finanziamento di tale organizzazione non contempla alcun ritorno economico.

Il lavoro della struttura di *venture philanthropy* è iniziato ufficialmente a marzo 2009, con una fase pilota tra marzo e ottobre destinata alla ricerca di potenziali beneficiari all'interno della propria rete già esistente. Per entrare in contatto con le organizzazioni beneficiarie, la KBF ha contattato via e-mail 60 organizzazioni, ricevendo in risposta 35 candidature. Sempre durante la fase pilota sono stati messi a punto la comunicazione dell'iniziativa, il processo di selezione e l'offerta finale ai beneficiari. Con l'avvio della seconda fase a novembre 2009, il processo di candidatura ai finanziamenti è stato aperto a tutti.

### Valutazione dei potenziali beneficiari dell'investimento

La KBF è particolarmente interessata a sostenere organizzazioni con un impatto potenziale elevato e che richiedono un investitore non avverso al rischio. Talvolta investe infatti in progetti che offrono un alto potenziale di ritorno sociale, ma che al contempo presentano un rischio elevato. Per attenuare tale rischio, la fondazione propone nuovi membri negli organi di governo, si accerta che l'organizzazione sia solida e le propone alcune idee prima dell'investimento, per far sì che sia pronta a riceverlo.

Le procedure di candidatura pongono un forte accento sulla crescita e sul rafforzamento dell'intera organizzazione e non riguardano invece progetti specifici, come nel caso delle richieste per le erogazioni tradizionali. Le organizzazioni beneficiarie sono selezionate da un comitato composto da sette membri volontari provenienti da vari settori: imprese, associazioni, società di *headhunting*, del *private equity* e del settore bancario. La KBF dispone di 1500 volontari, che mettono a disposizione un'ampia gamma di competenze. Questi compongono comitati indipendenti per ciascun programma e aiutano la fondazione in diversi ambiti. Il comitato dell'organizzazione di *venture philanthropy* supervisiona inoltre non solo il fondo dedicato ma anche le singole organizzazioni beneficiarie.

### Misurazione delle performance

Una volta selezionata l'organizzazione da sostenere, come prima cosa la KBF dedica due mesi alla definizione di due o tre indicatori. Questo lavoro viene svolto in partnership con lo staff dell'organizzazione stessa: la collaborazione in questa fase è fondamentale affinché l'organizzazione beneficiaria accetti più favorevolmente il coinvolgimento manageriale del finanziatore. Aumenta inoltre la probabilità che gli indicatori individuati si trasformino successivamente in strumenti per una gestione più efficace. Gli indicatori sono utilizzati per stabilire uno scopo chiaro del lavoro e una scadenza temporale; si organizzano vari incontri per definire questi obiettivi, che sono poi inseriti nel contratto con la KBF.

La KBF ha tentato di utilizzare l'indice SROI (Social Return on Investment – ritorno sociale sull'investimento) incontrando tuttavia difficoltà nell'applicarlo a progetti diversi tra

**“SUL LUNGO TERMINE, IL FINANZIATORE APPORTA UTILI COMPETENZE ALL'ORGANIZZAZIONE BENEFICIATA: ABILITÀ GESTIONALI, FORMAZIONE COMMERCIALE, SISTEMI FINANZIARI E CONTABILI, STRATEGIA DI MARKETING, TECNOLOGIA - TUTTO CIÒ CHE SERVE ALL'ORGANIZZAZIONE PER CRESCERE E SVILUPParsi. MA C'È L'ALTRO LATO DELLA MEDAGLIA: IL FINANZIATORE FORNISCE LA LIQUIDITÀ, MA POI SI TRASFORMA IN UN INTRUSO, SIA PUR BEN INTENZIONATO, CHE MINACCIA LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE. L'ORGANIZZAZIONE NON-PROFIT DIVENTA DIPENDENTE DAL FINANZIATORE, CHE ALLA FINE FA UN PASSO INDIETRO E LA LASCIA NEI PASTICCI.”**

**LUC TAYART DE BORMS<sup>36</sup>**

Note a pagina 28

<sup>34</sup> Intervista a Benoît Fontaine (consulente alla King Baudouin Foundation), giugno 2010, Bruxelles.

<sup>35</sup> European Foundation Centre, indagine condotta via e-mail tra i delegati della Foundation Week.

Note a pagina 29

<sup>36</sup> European Venture philanthropy Association, Newsletter, 5, December 2005.

## PARTE 3: CASE STUDY

### Statistiche relative all'organizzazione di *venture philanthropy* della KBF

- Assorbe il 25% del tempo di lavoro di un *programme manager* della KBF e richiede il contributo di due consulenti che lavorino 30-40 giorni/anno
- Finanzia 10-12 organizzazioni
- I finanziamenti erogati ammontano a 80.000 euro per organizzazione, di cui 40.000 destinati alla consulenza e 40.000 per sostenere gli investimenti collegati al progetto
- Il finanziamento può essere un prestito o un'erogazione
- Il sostegno è fornito per 2-3 anni
- Supervisione del Comitato di valutazione degli investimenti, composto da sette volontari provenienti da vari settori

### Criteri per selezionare le organizzazioni

L'organizzazione di *venture philanthropy* è aperta a organizzazioni non-profit e imprese con finalità sociale:

- Di tutti i settori del sociale
- Operanti in Belgio
- Che stanno attraversando un processo di cambiamento
- Che presentano un forte potenziale di impatto
- Con una leadership forte e onesta
- Pronte a ricevere un investimento (talvolta la KBF offre assistenza in questo senso)

### Il processo di scelta di un'organizzazione:

- Esame delle candidature sulla base della documentazione scritta, selezione iniziale
- Visita alle organizzazioni selezionate con almeno un membro del comitato. Stesura di un elenco di candidati finali
- Colloqui con le organizzazioni selezionate presso la fondazione con un rappresentante dell'organo di consiglio e con il team dirigenziale (per garantire un sostegno ad alto livello)
- Scelta finale

loro. Fontaine spiega: "L'indice SROI funziona bene per una società come TechSoup, dove il risultato può essere più facilmente monetizzato, ma quando abbiamo provato ad applicarlo a un'organizzazione dell'ambito sanitario, è stato molto difficile".

La KBF pone in atto alcune strategie per esercitare pressione sui beneficiari degli investimenti di *venture philanthropy*, più di quanto non faccia nel caso di normali erogazioni. In un caso, ad esempio, ha proposto a un beneficiario di rivedersi dopo due mesi e ha quindi organizzato una riunione del comitato direttivo presso l'organizzazione stessa. Naturalmente, il beneficiario ha cercato di fare del proprio meglio per fare bella figura di fronte ai finanziatori.

Lavorare con consulenti consente di trovare esperti specifici a seconda delle esigenze dell'organizzazione. La KBF ha scelto di pagare i propri consulenti con tariffe di mercato piuttosto che cercare volontari, innanzitutto per via del tempo che sarebbe stato necessario per cercare ed esaminare i potenziali consulenti o società di consulenza partner. In futuro potrebbe valutare la possibilità di attuare una strategia basata sul lavoro volontario e accogliere consulenti interessati.

Se un'organizzazione oggetto dell'investimento di *venture philanthropy* conosce già un consulente e desidera collaborare con lui, può sottoporre il curriculum e le referenze alla KBF. Diversamente, la KBF aiuta l'organizzazione a trovare il consulente adeguato, compito talvolta molto arduo. Il nome e la rete della KBF sono utili per individuare e attrarre la persona giusta. Il management dell'organizzazione beneficiaria accoglie le proposte dei consulenti, quindi le elabora e le traduce in lavoro concreto. La KBF crede fermamente nell'importanza di rendere autonomo e forte il management dell'organizzazione ed è molto attenta a non diventare una presenza indispensabile. Ecco perché, pur offrendo all'organizzazione le competenze dei propri consulenti, lascia tuttavia ai manager del beneficiario il compito di eseguire il lavoro. In questo modo, l'impegno richiesto alla KBF in termini di risorse umane non è eccessivo e le persone coinvolte sono viste come catalizzatori e non come manager ad interim. Lo scopo ultimo è aiutare le organizzazioni beneficiarie ad avviare un processo di cambiamento, diventare più sostenibili dal punto di vista finanziario e aumentare il proprio impatto sociale.

## RISULTATI

### Esterni

Ogni quattro mesi, Benoît Fontaine riceve un breve documento (una pagina circa) che indica gli obiettivi stabiliti dall'organizzazione beneficiaria e il loro livello di raggiungimento. La redazione di questo rapporto non richiede molto tempo all'organizzazione e offre però la possibilità a Fontaine di avere un quadro chiaro dello stato di avanzamento del progetto. Pur essendo soggettivo, il documento descrive chiaramente se gli obiettivi sono stati raggiunti e, in caso negativo, ne illustra a grandi linee gli sviluppi. Sebbene sia troppo presto per disporre di risultati concreti, la KBF ritiene che i primi segnali siano positivi. A partire dal 2011 sarà redatto un rapporto di impatto della struttura di *venture philanthropy* per comunicarne l'efficacia al mondo esterno. Sebbene l'organizzazione di *venture philanthropy* sia attualmente finanziata dalla KBF, in futuro si prevede di cercare sostenitori esterni.

Per le organizzazioni sostenute dal suo fondo di *venture philanthropy*, la KBF ha finora individuato tre vantaggi: il denaro messo a disposizione, la legittimazione e la possibilità di accedere alla propria rete. Molte delle organizzazioni con cui il fondo della KBF intende

lavorare saranno soggette a cambiamenti organizzativi. Tuttavia, cambiamenti come l'estensione del proprio territorio di riferimento o l'implementazione di un nuovo sistema contabile potrebbero non ottenere l'approvazione incondizionata di tutta la dirigenza e degli organi di governo. La presenza della KBF diventa dunque importante per legittimare il processo all'interno dell'organizzazione beneficiaria. Inoltre, il finanziamento da parte della KBF consente di accedere alla rete della fondazione. Talvolta le organizzazioni non sono in grado di trovare autonomamente le risorse di cui hanno bisogno, né di attirare partner importanti, ma la rete e il nome della KBF aiutano ad aprire nuove porte. La KBF ha inoltre osservato che questo approccio obbliga le organizzazioni a definire obiettivi specifici e scadenze temporali che altrimenti potrebbero non venire stabiliti. La KBF esercita pressioni maggiori su chi riceve gli investimenti del fondo rispetto ai beneficiari di erogazioni. Questa 'attenzione supplementare', insieme alle risorse finanziarie erogate, generano un valore aggiunto per i beneficiari dell'investimento di *venture philanthropy*.

### Interni

La King Baudouin Foundation ha superato conflitti culturali interni per costituire una struttura di *venture philanthropy* da affiancare alle tradizionali pratiche di erogazione. Il nuovo progetto non sostituisce i metodi esistenti, ma li integra. Gli obiettivi della struttura di *venture philanthropy* (fornire investimenti, sostenere la *capacity building* di un'organizzazione e attirare nuovi donatori) potranno essere misurati solo quando si arriverà al termine dell'intero ciclo di investimento con i primi beneficiari. La creazione della struttura di *venture philanthropy* ha avuto finora un effetto di portata ridotta sulla cultura della fondazione, ma si è ancora nella fase iniziale. Nonostante alcune remore iniziali, l'idea è stata successivamente accolta con un atteggiamento di disponibilità. Prima di dotarsi dell'organizzazione di *venture philanthropy* la KBF operava esclusivamente tramite erogazioni mentre adesso offre anche prestiti, un nuovo esperimento che ha suscitato curiosità ed entusiasmo.

### CONCLUSIONE

In generale, la *venture philanthropy* gode oggi di buona considerazione ed è parte integrante dell'attività della fondazione. Costituendo una struttura dedicata la KBF è riuscita a rendere l'approccio della *venture philanthropy* più comprensibile agli occhi del suo staff e dei suoi stakeholder. Obiettivo della nuova strategia è creare organizzazioni più solide nel settore sociale. La KBF ritiene che questa scelta promuoverà a lungo termine un ulteriore scambio di conoscenze tra settori, aumentando così l'impatto sociale del lavoro svolto.

Risposte alle preoccupazioni relative all'avvio di un'organizzazione di *venture philanthropy*

#### • Avversione per il contesto:

- Un'organizzazione di *venture philanthropy* che utilizza lo staff interno dell'ente non-profit per le attività legate all'investimento di *venture philanthropy* dimostra che non c'è alcun intento da parte del *venture philanthropist* di 'salire in cattedra'. Il comitato direttivo è composto da persone provenienti da ambiti diversi.

#### • Diffidenza rispetto al concetto:

- La KBF ha deciso di applicare l'approccio di *venture philanthropy* in un modo specifico, aiutando cioè le organizzazioni a compiere cambiamenti strategici

### Esempio di tre indicatori per la valutazione dell'impatto:

- 2 anni per ottenere la certificazione EFQM e prepararsi alla successione del direttore
- 6 mesi per implementare un nuovo sistema contabile
- 2 anni per ottimizzare le relazioni con gli stakeholder

### I CONSIGLI DELLA KBF ALLE FONDAZIONI

- **Risorse:** poiché la gestione del programma di *venture philanthropy* necessita solo del 25% dei tempi di lavoro di un project manager della fondazione, la KBF è riuscita a contenere i costi del personale, oltre a limitare il rischio che il proprio staff, se avesse dovuto lavorare per l'organizzazione beneficiaria, potesse diventarne elemento indispensabile. La KBF ha inoltre incoraggiato l'uso di consulenti esterni con competenze specifiche adeguate ai progetti, invece di assumerne o formarne.
- **Approccio:** l'approccio scelto ha creato maggiore pressione sui beneficiari, e questo è considerato un effetto positivo. "Un po' di fiato sul collo affinché si raggiunga un impatto soddisfacente è positivo per alcune organizzazioni", afferma Fontaine.
- **Misurazione:** è importante sviluppare i criteri di misurazione insieme all'organizzazione che si intende finanziare.
- **Umiltà:** Fontaine osserva: "Attuare un cambiamento sociale è difficile e richiede tempo. Chi viene dal settore profit non sempre se ne rende conto. Un'organizzazione non-profit non dispone tendenzialmente di molto denaro o personale e magari deve rendere conto a 5-6 soggetti finanziatori. È positivo non pretendere relazioni sullo stato di avanzamento dei lavori troppo dettagliate".

## PARTE 3: CASE STUDY

nell'attività. Tale obiettivo potrà essere raggiunto in 2-3 anni, un periodo di tempo maggiore rispetto a quello previsto per i progetti finanziati con i contributi a fondo perduto.

- **Diffidenza rispetto all'attenzione prestata alla misurazione dell'impatto:**
  - La KBF ha definito una semplice procedura di valutazione in collaborazione con le organizzazioni che sostiene. Tale procedura richiede un impegno di tempo minimo da parte delle organizzazioni, ma fornisce alla KBF un quadro chiaro dei progressi compiuti.
- **Convinzione che la *venture philanthropy* sia solo marketing:**
  - La KBF si è potuta rendere conto che i contributi che erogava seguendo alcune caratteristiche della *venture philanthropy* non prevedevano lo stesso tipo di coinvolgimento richiesto dalla strategia di *venture philanthropy* nel suo complesso. Inoltre, l'uso del termine *venture philanthropy* e l'aspetto di marketing sono considerati elementi in grado di attrarre nuovi tipi di finanziatori.
- **Costi:**
  - Il progetto sulla *venture philanthropy* assorbe al massimo il 25% del tempo di un project manager e richiede un solo assistente; non è stato assunto personale aggiuntivo. I consulenti ricevono un incarico su progetto in base alle loro competenze specifiche.
- **Preoccupazione in merito alla sostenibilità:**
  - Il ricorso della KBF alla collaborazione di consulenti e l'attuazione di un programma di *venture philanthropy* che funga da motore del cambiamento consente alle organizzazioni beneficiarie di realizzare esse stesse il cambiamento, con il sostegno della fondazione.

Il fondo ha investito in tre organizzazioni e presto ne finanzia altre cinque. In un anno, l'obiettivo è di arrivare a 12. Ad oggi, si tratta ancora di un progetto in fase sperimentale. La KBF ha abbracciato l'approccio della *venture philanthropy*, sconosciuto al personale e alla dirigenza della fondazione, e lo ha modellato adattandolo ai propri principi, caratteristiche e finalità. Ha individuato nella *venture philanthropy* la qualità di essere strumento in grado di offrire un servizio diverso ai beneficiari e, potenzialmente, capace di attrarre nuove risorse. Per le fondazioni interessate alla *venture philanthropy*, la KBF rappresenta un ottimo esempio di come usarne la strategia in modo idoneo a una fondazione, senza che questa debba scendere a compromessi. All'interno del mondo variegato delle fondazioni, la creazione di un'organizzazione di *venture philanthropy* distinta può essere un modo interessante per ampliare i propri servizi senza inficiare le attività esistenti.

Secondo Fontaine, creare una rete con altre organizzazioni di *venture philanthropy*, partecipare a incontri, workshop ed eventi organizzati dall'EVPA sono tutti elementi utili per produrre conoscenza. Aggiunge: "Ora, la cosa più importante è creare un vero valore aggiunto per le organizzazioni che sosteniamo. Il processo è stato avviato, non sappiamo però ancora se raggiungerà l'impatto auspicato... e alla fine solo risultati chiari riusciranno a convincere anche i più scettici! Parliamo di impatto tra qualche mese!".

# LA FONDAZIONE CRT<sup>37</sup>

**Creazione di un fondo che investa in *venture philanthropy*:** Il secondo case study riguarda la Fondazione CRT, che ha creato un fondo di investimento filantropico per incanalare i finanziamenti verso iniziative di *venture philanthropy*. L'originale nuova struttura della fondazione (dotata di propria personalità giuridica) le consente di investire in organizzazioni con finalità sociale con ritorni economici al di sotto dei valori di mercato.

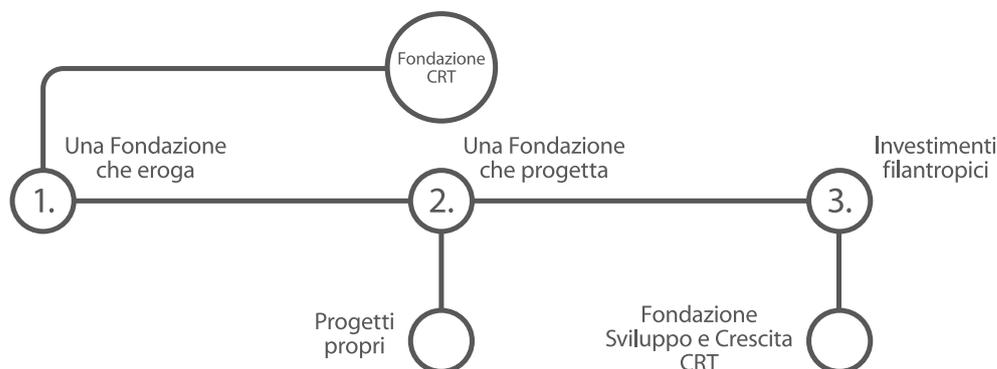
## ORGANIZZAZIONE

La Fondazione CRT nasce nel 1991 dalla Cassa di Risparmio di Torino. Molte fondazioni bancarie italiane sono nate nello stesso periodo, nel più generale contesto della privatizzazione delle Casse di Risparmio e degli Istituti di Credito; esse presentano caratteristiche simili e sono gli attori principali nello scenario della filantropia italiana: nel 2008, 88 fondazioni bancarie possedevano un patrimonio di 49 miliardi di euro e nello stesso anno hanno speso 1,68 miliardi in erogazioni.<sup>38</sup> In conformità con la legge italiana in materia di fondazioni bancarie, la Fondazione CRT investe quasi interamente nella propria regione, il Piemonte, e nella vicina Valle d'Aosta. Opera con un ampio ventaglio di iniziative sociali per lo sviluppo locale, compresi la salvaguardia del patrimonio culturale e il sostegno alla ricerca scientifica. Negli ultimi cinque anni, la fondazione ha erogato in media 130 milioni di euro l'anno – 163 milioni nel 2009<sup>39</sup> – ripartiti in circa 2000 contributi. L'interesse per la *venture philanthropy* è un aspetto che distingue la Fondazione CRT dalle altre fondazioni.

## LA DECISIONE

La Fondazione CRT è nata come fondazione che eroga contributi. In una fase successiva si è caratterizzata come fondazione che gestisce progetti propri ed è poi passata ad utilizzare l'approccio di *venture philanthropy* per il 25% delle sue disponibilità.

## LE 3 FASI DEL MODUS OPERANDI DELLA FONDAZIONE CRT



## Il primo contatto con la *venture philanthropy*

Proveniente dal mondo della finanza, il Professor Angelo Miglietta, Segretario Generale della Fondazione CRT, è stato subito attratto dall'idea della *venture philanthropy* per le analogie riscontrabili nella terminologia e nelle logiche di investimento tipiche del mercato.

<sup>37</sup> Se non diversamente specificato, i dati e le citazioni di questo case study sono tratti da un'intervista al Professor Angelo Miglietta (Segretario Generale della Fondazione CRT), giugno 2010, Bruxelles.

<sup>38</sup> Professor Andrea Comba (Presidente della Fondazione CRT), European Foundation Centre, European Foundation Week, giugno 2010.

<sup>39</sup> Per coerenza con gli altri paragrafi della pubblicazione si è preferito mantenere anche nel caso della Fondazione CRT e della Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT i dati relativi al 2009. L'aggiornamento dei medesimi all'esercizio 2010 è in ogni caso disponibile sul sito [www.fondazioneCRT.it](http://www.fondazioneCRT.it).

## PARTE 3: CASE STUDY

“L’ITALIA HA BISOGNO DI UNA NUOVA LEGGE A SOSTEGNO DELLA *VENTURE PHILANTHROPY*. UNA LEGGE CHE RICHIEDA CHE PARTE DEL BUDGET STANZIATO PER LE EROGAZIONI SIA RISERVATO ALLA *VENTURE PHILANTHROPY*, AGLI INVESTIMENTI”.

PROFESSOR ANGELO MIGLIETTA, SEGRETARIO GENERALE DELLA FONDAZIONE CRT

“Il termine *venture* era musica per le mie orecchie, non perché creda che il capitalismo basato sul *venture capital* sia il modo perfetto per risolvere i problemi del mondo, ma perché penso che, se ben attuato e ben gestito, un approccio di questo tipo possa essere uno dei modi più efficaci di usare il denaro”.

Angelo Miglietta aveva notato come agli altri approcci filantropici fosse connaturata una strutturale carenza di sostenibilità, in quanto le organizzazioni sostenute da erogazioni a breve termine non uscivano mai dalla trappola del fundraising.

“Quando sono entrato in Fondazione CRT mi sono subito accorto di un problema: avevo la sensazione che il sistema piemontese stesse assorbendo molto denaro, nella convinzione che la cosa più importante fosse solo trovare i soldi e non, invece, costruire un progetto. Mi sono reso conto che il concetto di sostenibilità era completamente ignorato”.

In particolare, Miglietta era interessato a sostenere le iniziative sociali utilizzando una gamma variegata di strumenti di finanziamento nel settore del sociale.

“Nel contempo ho capito che dovevamo cambiare il modello. Credo infatti che gli investimenti possano aiutare assai più delle erogazioni. Questa idea macroeconomica – l’idea, cioè, di moltiplicare l’effetto degli strumenti di economia politica – è in origine un’idea keynesiana. Gli investimenti moltiplicano la spesa pubblica con maggior efficacia. Insieme al mio staff abbiamo scoperto che la *venture philanthropy*, così come la intendevamo, poteva certamente rappresentare un modo diverso e più efficace di investire in iniziative a finalità sociale”.

La Fondazione ha collaborato con Luciano Balbo, fondatore di Oltre Venture Capital Sociale (Oltre), la prima organizzazione di *venture philanthropy* in Italia, inizialmente come investitore e poi come coinvestitore. In Italia esistono 88 fondazioni bancarie e la Fondazione CRT è stata l’unica a investire nel fondo di Balbo. Il primo investimento in Oltre è stato realizzato con il patrimonio della Fondazione; da allora, la Fondazione CRT è partner e coinvestitore di Oltre in progetti di housing sociale. Il rapporto con Balbo è stato un’importante fonte d’ispirazione in tutto il percorso che ha portato verso la *venture philanthropy*. Nel processo di investimento e coinvestimento con un’organizzazione di *venture philanthropy*, la Fondazione CRT ha imparato a conoscere questo modello. Balbo ha inoltre presentato l’EVPA alla Fondazione e da allora Angelo Miglietta e Stefania Coni (coordinatrice dei progetti speciali e internazionali della Fondazione CRT) hanno partecipato a numerosi workshop, che hanno portato a un utile scambio di conoscenze con altre fondazioni e organizzazioni di *venture philanthropy* di tutta Europa.

### Implementare la *venture philanthropy* in conformità con le disposizioni di legge italiane

Dopo questo primo contatto con la *venture philanthropy*, Angelo Miglietta ha maturato la convinzione che, per promuovere con maggior efficacia lo sviluppo territoriale, la Fondazione CRT avrebbe dovuto creare un’entità separata, non vincolata dalle rigide disposizioni di legge imposte alle fondazioni bancarie italiane. A differenza delle fondazioni bancarie, un ente di questo tipo avrebbe infatti potuto compiere investimenti nel sociale più rischiosi, con un ritorno al di sotto dei rendimenti di mercato. L’ente separato dedicato all’investimento filantropico creato dalla Fondazione CRT è stato chiamato Fondazione Sviluppo e Crescita CRT (FSC).

La FSC è nata nel 2007 come organizzazione non-profit separata, guidata dalla stessa struttura di governance della Fondazione CRT. Per crearla sono stati usati gli utili 'in eccesso' provenienti dall'investimento del patrimonio. In questo modo la 'normale' attività della fondazione non ha subito alcuna conseguenza legata alla creazione del fondo, cosa che ha peraltro reso più facile l'accettazione di FSC da parte degli organi di governo della Fondazione CRT. Da un punto di vista strategico, il nuovo fondo è nato in un momento particolarmente opportuno. "Ho avuto fortuna con i tempi degli investimenti, al contrario di molte altre fondazioni. Non abbiamo perso soldi". Nei due anni precedenti la creazione di FSC, Miglietta aveva ottenuto utili insolitamente elevati nella gestione del fondo di dotazione della Fondazione CRT. Questo risultato gli aveva consentito di guadagnarsi una buona reputazione agli occhi degli organi di governo; tuttavia occorre trovare un nuovo modo di spendere per evitare di distorcere il mercato delle donazioni con fondi non sostenibili. Data l'eccedenza di denaro, si è ritenuto che fosse più opportuno e sicuro per l'economia locale incanalarlo verso la creazione di un'organizzazione di *venture philanthropy*, invece di riversarlo a pioggia sulla comunità.

### Convincere il Consiglio di Amministrazione

La Fondazione continua a erogare contributi secondo le modalità più consolidate, mentre la FSC, la nuova organizzazione di *venture philanthropy*, utilizza gli utili straordinari, in modo da non sottrarre nulla al budget destinato alle erogazioni. Grazie a questo sistema, ma anche ai risultati eccezionali ottenuti dalla Fondazione CRT nella gestione del proprio patrimonio, non è stato difficile convincere il Consiglio a creare un'organizzazione dedicata alla *venture philanthropy*.

*"Mi sono sorpreso della rapidità con cui il Consiglio ha accettato e accolto con impegno l'idea della *venture philanthropy*. La nuova strategia è stata molto apprezzata per la possibilità che offre al Consiglio di essere direttamente coinvolto nelle attività di *venture philanthropy*".*

I membri del Consiglio provengono da enti pubblici e privati, dal mondo accademico, dalle Camere di Commercio e dalla Conferenza Episcopale e sono tutti rappresentanti dell'area del Piemonte e della Valle d'Aosta. Compongono un gruppo piuttosto eterogeneo, che tuttavia funziona bene. Nelle fasi iniziali di creazione del nuovo ente, non è stato facile raggiungere un'intesa. Come ricorda Angelo Miglietta: "Quando siamo partiti con l'idea di una nuova fondazione, è stato molto faticoso per noi: in fondo si trattava di un modello mai sperimentato in precedenza".

*"La svolta è avvenuta quando ho coinvolto il Consiglio nella gestione delle nuove attività di *venture philanthropy*: è stata quella la chiave. La prima lezione da imparare è dunque: coinvolgere i membri del Consiglio nell'attività, anche a costo di forzare un po' la mano. Devono far parte del management, in modo che possano capire di cosa si tratta".*

Gestendo le attività direttamente, i membri del Consiglio – che provenivano per la maggior parte da altri ambiti professionali e non dalla finanza – hanno imparato ad apprezzare la FSC e col tempo anche i più critici ne sono diventati convinti sostenitori. Miglietta ribadisce: "I membri del Consiglio devono comprendere i progetti in prima persona". Grazie a un approccio top-down, al sostegno ormai unanime da parte del Consiglio e alla presenza di uno staff giovane e flessibile, la creazione della nuova fondazione ha incontrato relativamente pochi ostacoli.

### Preoccupazioni relative all'uso di un approccio di *venture philanthropy*

**Ostacoli di natura giuridica:** il denaro destinato alle erogazioni della Fondazione non poteva essere usato per investimenti e il fondo di dotazione non poteva essere usato per investimenti così 'rischiosi'

**Diffidenza nei confronti del concetto:** alcuni membri del Consiglio, in particolare tra quelli provenienti da settori diversi da quello finanziario, avevano manifestato diffidenza sulla *venture philanthropy*

## PARTE 3: CASE STUDY

### Dati su Fondazione Sviluppo e Crescita CRT (FSC), il fondo di investimento filantropico della Fondazione CRT

- Creato nel 2007 come strumento operativo
- Nel 2009 disponeva di 220 milioni di euro per i propri investimenti
- Ha investito in sei progetti
- Le risorse sarebbero state altrimenti destinate a erogazioni
- Lo scopo ultimo consiste nel riacquisire e reinvestire i fondi

### IMPLEMENTAZIONE

La FSC non è il tipo di organizzazione di *venture philanthropy* che investe direttamente in organizzazioni non-profit o imprese sociali: in un certo senso potrebbe essere vista come un 'fondo di fondi' nell'ambito della filantropia, poiché investe in fondi che, a loro volta, si occupano di 'investimenti filantropici'. Per la Fondazione CRT, il termine "investimento filantropico" definisce un investimento il cui obiettivo primario è di natura sociale, ma che al contempo genera ritorni al di sotto dei valori di mercato, ossia non accettabili in condizioni di mercato competitivo. In quanto fondazione separata, la FSC può investire in progetti con ritorni al di sotto dei valori di mercato, concentrandosi sulle finalità sociali. Grazie a questo meccanismo, il patrimonio della Fondazione CRT non viene intaccato dal fondo di investimento filantropico. Gli utili straordinari generati dal patrimonio della Fondazione CRT nel corso degli ultimi quattro anni sono serviti a finanziare la creazione della FSC. L'acquisto di titoli e gli investimenti sono coperti da appositi accantonamenti a riserva e si investe solo il denaro che altrimenti sarebbe destinato a erogazioni. Nel 2007, al momento della sua creazione, la FSC ha ricevuto uno stanziamento di 60 milioni di euro. Nel 2009, l'importo a disposizione della FSC per le sue iniziative ammontava a 220 milioni di euro, diventati 254,4 alla fine del 2010. Di questi, 52 milioni sono stati investiti, mentre i restanti sono destinati a progetti specifici di prossima attuazione. La FSC ha lo scopo di offrire un'ampia gamma di strumenti finanziari a sostegno di attività legate alla missione con l'obiettivo ultimo di riacquisire il capitale investito e riutilizzarlo per le finalità previste dalla missione della Fondazione.<sup>40</sup> L'idea è partecipare a coinvestimenti con investitori privati che possano ottenere un certo utile, attirando così nuovo capitale verso progetti di natura sociale per 'far lavorare meglio il denaro' e creare un ambiente che incentivi l'azione imprenditoriale per risolvere questioni sociali.

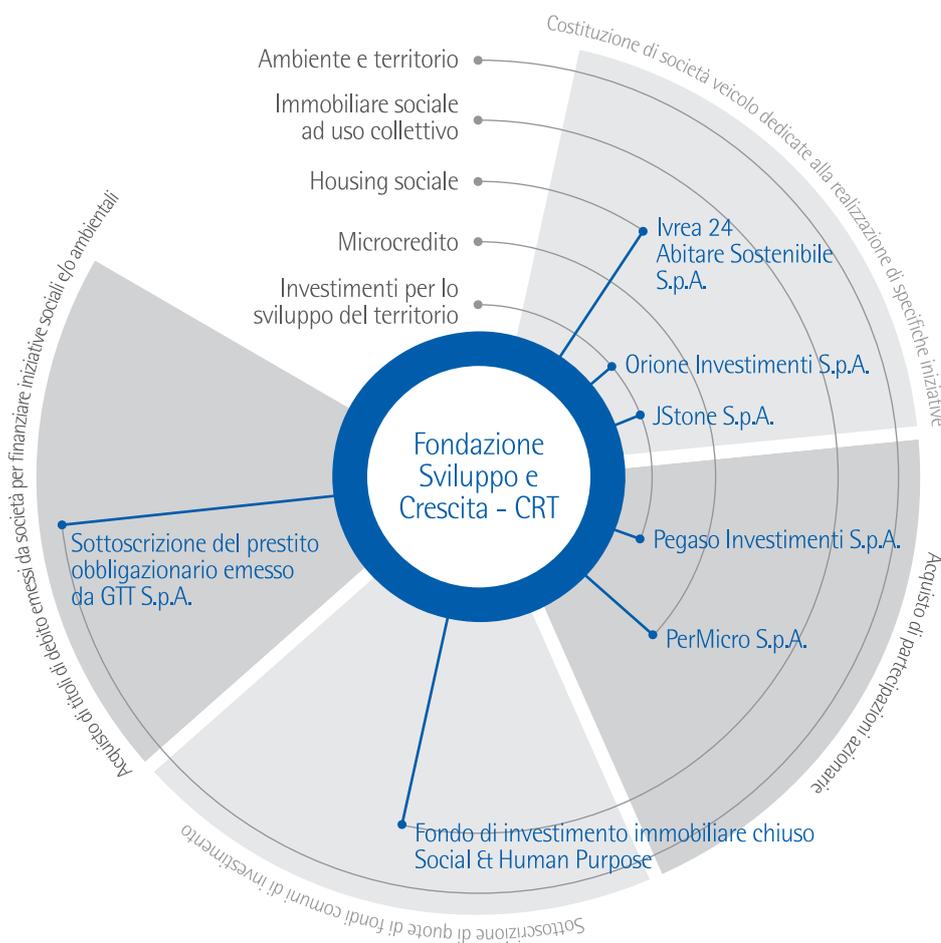
La FSC investe attualmente in sei iniziative principali, caratterizzate da diversi strumenti di finanziamento e diverse finalità. La struttura si è formata in modo organico, man mano che sono state identificate nuove esigenze insieme agli strumenti adatti a soddisfarle. Sono molte le ragioni dietro la scelta di utilizzare strumenti finanziari mirati, tra cui la volontà di evitare che gli interlocutori abbiano l'impressione che le iniziative di *venture philanthropy* seguano standard più indulgenti nei metodi, nelle forme e nel merito rispetto a quelli applicati ad altri investimenti.

Le sei iniziative prevedono tutte investimenti piuttosto che erogazioni a fondo perduto. In questo portafoglio diversificato sono compresi sei veicoli finanziari speciali – come fondi di investimento e società dedicate – finalizzati prevalentemente all'investimento immobiliare, all'housing sociale e all'innovazione nello sviluppo locale. Si utilizzano strumenti tipici del mercato finanziario quali fondi immobiliari, sottoscrizioni di obbligazioni, partecipazione azionaria in aziende specifiche e altri meccanismi finanziari. Società esterne gestiscono le società dedicate e la FSC gestisce una solida rete di partner locali in tutte e sei le iniziative.<sup>41</sup>

1. **Fondo Social & Human Purpose:** FSC ha investito in un fondo immobiliare con finalità sociali gestito da Real Estate Asset Management (Ream) SGR Spa, società specializzata nella gestione di fondi immobiliari. Le sue quote sono state assegnate a diverse fondazioni per un totale di 80 milioni di euro.
2. **Ivrea 24 Abitare Sostenibile S.p.A.:** la FSC, insieme a Oltre e alla cooperativa sociale D.O.C., ha dato vita a un'iniziativa di housing sociale la cui attività principale

<sup>40</sup> Cfr. Fondazione CRT (2010), *Bilancio Sociale 2010*, <http://www.fondazioneCRT.it/BilancioSociale2010/> (ultima visita: aprile 2011)

<sup>41</sup> Fondazione CRT (2010), Brochure istituzionale della Fondazione CRT.



consiste nella ristrutturazione e nel recupero funzionale di un immobile a uso residenziale da destinare a soggetti socialmente fragili, con l'obiettivo di promuovere la coesione sociale attraverso un approccio di *venture philanthropy*. L'investimento di FSC è di 14 milioni di euro.

3. **Pegaso Investimenti S.p.A.:** insieme a Fondazione CRT, UniCredit Corporate Banking e altri soggetti privati, la FSC ha investito in questo veicolo di investimento che finanzia piccole e medie imprese site nelle regioni Piemonte e Valle d'Aosta. Ad oggi, la FSC vi ha investito 1,9 milioni di euro.
4. **Orione investimenti S.p.A.:** la FSC ha investito 30 milioni di euro in questo fondo, prevalentemente orientato agli investimenti per l'acquisizione di quote rappresentative del capitale di rischio di società non quotate.
5. **PerMicro S.p.A.:** la FSC ha investito in questo fornitore di microcredito creato da Oltre nel 2007. PerMicro S.p.A. offre prestiti ad aziende e famiglie con difficoltà di accesso al sistema creditizio tradizionale; affianca inoltre i neo imprenditori nella definizione del *business plan* e nella fase di start up.

## PARTE 3: CASE STUDY

“POSSIAMO AVVIARE UNA PICCOLA RIVOLUZIONE PER MIGLIORARE LE MODALITÀ DI LAVORO, SPENDENDO POCO E CONCENTRANDOCI SULLA QUALITÀ INVECE CHE SULLA QUANTITÀ”<sup>42</sup>

6. **Management Company JStone S.p.A.:** la FSC ha costituito questa società per realizzare un network di partner internazionali interessati a fornire un accesso privilegiato al mercato globale per le piccole e medie imprese del territorio ad alto contenuto di conoscenza. La sua attività si fonda sull'innovazione e sul trasferimento tecnologico e attualmente comprende nel proprio portafoglio clienti 10 imprese hi-tech.

A occuparsi del portafoglio di investimenti sono lo staff della fondazione responsabile della *venture philanthropy* e i membri degli organi di governo che fanno parte del comitato di gestione di ciascun veicolo di investimento. Lo staff della fondazione è giovane e ha ben accolto l'idea di far parte di questo progetto innovativo. Ha imparato prevalentemente dall'esperienza, ma ha partecipato anche a corsi di formazione e workshop, alcuni dei quali organizzati dall'EVPA. Angelo Miglietta spiega: “Non ho avuto bisogno di chiedere nuove risorse umane: mi sono limitato a introdurre due nuove persone con un dottorato in Economia e Giurisprudenza che continuano il loro lavoro di ricerca all'università ma al contempo riescono ad applicare ciò che studiano alle attività della fondazione”. La FSC dispone di tre dipendenti dedicati, tra cui un dottore di ricerca e due persone che provengono dall'ufficio finanza. Sono le uniche risorse che si occupano in modo specifico di *venture philanthropy* e collaborano con i colleghi della Fondazione CRT. Lo staff della FSC e il resto della Fondazione CRT non sono separati. Miglietta aggiunge:

“È molto importante che vi sia un mix di persone: credo molto nell'integrazione, e pertanto ritengo anche che la collaborazione tra colleghi con un approccio più tradizionale e altri più orientati alla *venture philanthropy* sia il modo giusto di avvicinarsi a questa nuova modalità. Inoltre, lo staff della Fondazione CRT gioca un ruolo fondamentale nell'indirizzare le autorità locali e le organizzazioni che richiedono un finanziamento a ricorrere alle strategie e agli strumenti di *venture philanthropy*”.

### RISULTATI

I risultati non sono ancora chiari per tutte le singole iniziative: quel che è certo è che la fondazione ha avviato un profondo cambiamento nel territorio piemontese. Non è stato facile preparare la comunità alla logica della *venture philanthropy*. Angelo Miglietta commenta: “Il costo del fallimento nel mondo del non-profit è maggiore rispetto al mondo del profit, perché le sue ripercussioni sono amplificate dalla componente sociale”. Ecco perché è ancora più importante selezionare accuratamente le organizzazioni e sostenere con forza quelle che dimostrano di avere un buon potenziale.

La Fondazione CRT nota inoltre che “la *venture philanthropy*, che offre sia fondi sia competenze e conoscenze all'organizzazione beneficiaria, è in grado di influenzare anche la *capacity building* dell'ente che la adotta”. L'attività principale della Fondazione CRT continua a essere l'erogazione di contributi a terzi e solo il 25% delle sue attività utilizza una strategia di *venture philanthropy*. Lo stesso staff lavora su entrambi i tipi di intervento filantropico, pertanto il trasferimento di conoscenze e la condivisione tra i due approcci avvengono in modo fluido. L'uso della *venture philanthropy* ha cambiato le modalità di lavoro dell'intera fondazione. Stefania Coni racconta di aver visto “persone passare dalla gestione puramente burocratica delle iniziative ad un ruolo più coinvolgente di project manager”<sup>43</sup>. Oggi la Fondazione CRT presta più attenzione a imprenditorialità e sostenibilità e sempre più spesso a chi fa domanda per un'erogazione viene richiesto di presentare un *business plan* oltre alla normale richiesta. In questo modo l'organizzazione

<sup>42</sup> Miglietta, A. (2009), European Venture philanthropy Association workshop, Venezia, marzo 2009.

<sup>43</sup> Coni, S. (2010), European Venture philanthropy Association workshop, Venezia, marzo 2010.

beneficiaria è obbligata a riflettere sul proprio lavoro anche in un'ottica di tipo imprenditoriale. Spiega Stefania Coni: "Una delle sfide maggiori consiste ancora nel far sì che le organizzazioni con cui lavoriamo non pensino a noi come a un mero bancomat!".<sup>44</sup>

In un caso specifico i risultati sono stati evidenti: con la GTT, il Gruppo Torinese Trasporti, la Fondazione CRT ha sottoscritto un'obbligazione a basso tasso di rendimento, da utilizzare per aggiornare la flotta di autobus passando da autobus a gasolio ad automezzi ecologici a metano. I nuovi motori consentono di risparmiare e inquinano meno. Grazie all'accessibilità dei fondi, la GTT è riuscita a rinnovare immediatamente un quarto della flotta, invece di aspettare cinque o sei anni e procedere lentamente, anno dopo anno, come sarebbe inevitabilmente accaduto con un finanziamento tramite erogazione. La FSC ha investito 10 milioni di euro nel progetto.

In futuro, la FSC cercherà di misurare in modo più accurato l'impatto dei suoi investimenti.

## CONCLUSIONE

Partendo dal concetto di *venture philanthropy*, la Fondazione CRT ha dato vita a un 'fondo di fondi filantropici'; la nuova iniziativa sta incidendo profondamente non solo sul territorio piemontese, ma anche sulla fondazione stessa. La varietà degli strumenti utilizzati rende questo fondo uno dei più innovativi del settore e sarà interessante osservarne l'evoluzione nel quadro dello sviluppo della *venture philanthropy* nel suo complesso. Angelo Miglietta e lo staff della Fondazione CRT credono fortemente nel potere degli strumenti finanziari in ambito filantropico e sperano che le pratiche da loro adottate possano servire da ispirazione per altri soggetti finanziatori. Anche per le fondazioni non interessate alla creazione di un fondo dedicato può essere utile prendere in considerazione nuove modalità di finanziamento: non solo per riutilizzare il proprio denaro, ma anche per personalizzare il sostegno offerto in base alle esigenze specifiche dei beneficiari. Il 'fondo di fondi filantropici' può inoltre essere uno strumento utile a stimolare un uso più efficace dei finanziamenti pubblici.

La Fondazione CRT ha potuto creare la FSC soprattutto grazie all'esperienza maturata con l'investimento in Oltre Venture e alle approfondite conoscenze finanziarie di Angelo Miglietta e del suo staff specializzato in investimenti finanziari. Le fondazioni che intendono utilizzare strumenti di investimento sofisticati potrebbero aver bisogno di ricorrere a esperti esterni o a servizi di consulenza. Miglietta ha un consiglio da rivolgere alle fondazioni interessate alla *venture philanthropy*: coinvolgere gli organi di governo e, se possibile, fare partecipare i propri membri alla gestione delle attività.

### Le risposte alle preoccupazioni relative all'avvio di un'organizzazione di *venture philanthropy*

**Ostacoli di natura giuridica:** è stata creata una fondazione ad hoc usando gli utili straordinari della fondazione principale, senza intaccare le erogazioni né il patrimonio

**Sfiducia nel concetto:** per far sì che l'approccio della *venture philanthropy* fosse accettato più facilmente, i membri del Consiglio sono stati coinvolti in prima persona nella gestione delle società di investimento

### I CONSIGLI DELLA FONDAZIONE CRT ALLE FONDAZIONI

- Lavorare con l'EVPA e con attori già affermati del mondo della *venture philanthropy* per approfondire la conoscenza di questo approccio e capire come adattarlo alle proprie esigenze organizzative
- Creare opportunità di trasferimento di conoscenza tra lo staff dedicato alla *venture philanthropy* e il resto dello staff della fondazione
- Collaborare con esperti per la messa a punto di meccanismi finanziari ad hoc

<sup>44</sup> Coni, S. (2010), European Venture philanthropy Association workshop, Venezia, marzo 2010.

# LA ESMÉE FAIRBAIRN FOUNDATION<sup>45</sup>

## PARTE 3: CASE STUDY

“LA VENTURE PHILANTHROPY È UNO TRA I TANTI STRUMENTI DISPONIBILI ED È UTILE IN SPECIFICHE FASI DELL'EVOLUZIONE DI UN'ORGANIZZAZIONE”.

DAWN AUSTWICK, CHIEF EXECUTIVE DELLA ESMÉE FAIRBAIRN FOUNDATION<sup>46</sup>

**Coinvestimento con un'organizzazione di *venture philanthropy*:** in questo caso la fondazione e l'organizzazione di *venture philanthropy* investono insieme nello stesso progetto mettendo a disposizione le proprie competenze e i propri strumenti specifici. Si discuterà il caso della Esmée Fairbairn Foundation, illustrandone l'esperienza di investimento in molte organizzazioni innovative di finanza sociale; si vedrà inoltre in che modo la collaborazione con organizzazioni di *venture philanthropy* che mira ad ottenere un cambiamento di sistema possa fornire un utile contributo al futuro stesso della *venture philanthropy*. La Esmée Fairbairn Foundation sostiene progetti di innovazione nel settore sociale, promuovendo la specializzazione delle competenze e la collaborazione tra finanziatori attraverso un'originale coalizione tra investitori di uno specifico settore.

### ORGANIZZAZIONE

La Esmée Fairbairn Foundation è stata fondata nel 1961 da Ian Fairbairn, che l'ha dotata delle sue partecipazioni azionarie in M&G, società britannica all'avanguardia nel settore degli *unit trust* (fondi comuni di investimento di tipo aperto e strutturati nella forma del trust). Fairbairn ha creato la fondazione sia per promuovere iniziative economiche e finanziarie attraverso attività di formazione, sia come opera in memoria della moglie Esmée, figura fondamentale nella creazione del Women's Royal Voluntary Service e del Citizens Advice Bureaux. Nel 1999 la fondazione ha venduto le partecipazioni azionarie in M&G a Prudential; l'operazione ha fatto crescere significativamente il patrimonio della fondazione e di conseguenza la capacità di erogare risorse. Improvvisamente dotata di un patrimonio quasi doppio rispetto a quello iniziale, la fondazione si è impegnata per accrescere la propria professionalità ampliando lo staff, diventando più solida, lavorando in modo più sistematico e concentrando le attività in aree specifiche. Oggi la Esmée Fairbairn Foundation è una delle più grandi organizzazioni *grant-making* indipendenti del Regno Unito, con un patrimonio superiore a 800 milioni di sterline e una capacità erogativa annuale di circa 25 milioni di sterline.

La Esmée Fairbairn Foundation (EFF), che opera in tutto il Regno Unito, ha l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei cittadini.<sup>47</sup> Si occupa di aree chiave della vita culturale britannica, di istruzione e formazione, di ambiente e di partecipazione alla vita sociale delle categorie svantaggiate. Finanzia imprese sociali e progetti non-profit, possiede un programma di erogazioni chiamato Grants Plus, oltre a un fondo di investimento destinato ad attività sociali (il "Finance Fund"). La EFF è nota come fondazione competente e progressista, disposta a correre rischi e a sostenere cause anche impopolari. Questo approccio le ha consentito di finanziare alcune delle iniziative più interessanti e innovative del settore filantropico.<sup>48</sup>

### LA DECISIONE

Come nel caso di molte fondazioni, le modalità di intervento della Esmée Fairbairn si sono evolute nel tempo, in parallelo allo sviluppo del settore e al crescere delle risorse destinate all'attività filantropica. La modalità della *venture philanthropy* è stata un'evoluzione naturale di questo percorso. “Non c'è stata un'illuminazione improvvisa”, spiega Dawn Austwick, Chief Executive della EFF. La *venture philanthropy* è stata in un certo qual modo un ampliamento delle modalità di intervento della fondazione e ha aperto nuove opportunità. Nel 2004 la EFF, alla costante ricerca di nuove idee nel mondo della filantropia, è diventata membro dell'EVPA per conoscere meglio la *venture philanthropy* e per discutere su argomenti di interesse comune con le organizzazioni che

<sup>45</sup> Se non diversamente specificato, i dati e le citazioni di questo case study sono tratti da un'intervista telefonica a Dawn Austwick (Chief Executive della Esmée Fairbairn Foundation) e Nicola Pollock (Director of Grant-making della Esmée Fairbairn Foundation), giugno 2010.

<sup>46</sup> Austwick, D. (2010), EVPA Workshop, Venezia, marzo 2010.

<sup>47</sup> Esmée Fairbairn Foundation, <http://www.esmeefairbairn.org.uk/> (ultima visita: aprile 2011)

<sup>48</sup> Austwick, D. (2008), “Markets - Foundations as a Source of Funding”, European Venture philanthropy Association workshop, Parigi, aprile 2008.

ne attuano l'approccio. Il primo impegno nell'ambito della *venture philanthropy* della EFF è stato quello di investitore in organizzazioni di *venture philanthropy* e, più recentemente, di coinvestitore nella Reducing Reoffending Initiative. In generale, circa il 20-25% dell'operato della fondazione è finalizzato alla *venture philanthropy* e copre un'ampia gamma di attività.

Uno dei programmi della fondazione che adotta pratiche di *venture philanthropy* è l'iniziativa denominata "Grants Plus". Il nome fa riferimento ai servizi aggiuntivi forniti ai beneficiari per aggiungere valore all'erogazione. Le erogazioni possono essere destinate a progetti o usate per finanziare i costi di base di un'organizzazione. In Grants Plus, i responsabili delle erogazioni definiscono il tipo di assistenza di cui ha bisogno l'organizzazione (ad esempio in ambito di governance, marketing o valutazione) e stabiliscono come soddisfare tali esigenze, stanziando un finanziamento extra per coprire il costo dei servizi necessari o per consulenze. L'assistenza viene personalizzata in base alle esigenze di ciascuna organizzazione. Lo staff della EFF contribuisce assegnando i progetti ai soggetti più appropriati a fornire la soluzione più adeguata e fornendo il finanziamento. Esiste un budget separato per Grants Plus, rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi anni. Il programma Grants Plus, che esisteva ancor prima della creazione dell'EVPA, ha conosciuto una naturale evoluzione, ispirata dalla volontà di fornire un supporto sempre più efficace ai beneficiari.

## IMPLEMENTAZIONE

### Finanziare e sostenere la *venture philanthropy*

La modalità principale con cui la Fondazione opera nell'ambito della *venture philanthropy* è tramite investimenti diretti in organizzazioni di *venture philanthropy* e intermediari. La Esmée Fairbairn Foundation ha in parte contribuito all'affermazione della *venture philanthropy* in Europa. Grazie alla flessibilità con cui assegna fondi a progetti innovativi e rischiosi, la EFF ha potuto fornire il finanziamento ad esempio per lo start-up di Impetus Trust, uno dei pionieri della *venture philanthropy* nel Regno Unito. La EFF ha inoltre finanziato in fase iniziale Pilotlight e New Philanthropy Capital e ha sostenuto importanti soggetti del mondo dell'investimento nel sociale e della *venture philanthropy*, tra cui Triodos Bank, Bridges Community Ventures, Venturesome, Inspiring Scotland, UnLtd e Big Issue Invest.

Nel caso di Inspiring Scotland – che adotta la *venture philanthropy* per risolvere complessi problemi sociali, in particolare legati ai giovani a rischio – la EFF ha investito in un consorzio di finanziatori avviato dalla Lloyds TSB Foundation for Scotland.<sup>49</sup> La EFF è stata attratta dalla metodologia, ritenendo innovativo il modello con cui il consorzio erogava finanziamenti. Inoltre, dal momento che la EFF non conosceva così a fondo la realtà scozzese, Austwick e l'organo di governo hanno ritenuto che investire in Inspiring Scotland potesse aiutarli a entrare in contatto con organizzazioni che altrimenti non avrebbero raggiunto. La EFF riponeva inoltre grande fiducia in Andrew Muirhead, fondatore di Inspiring Scotland. Questi vantaggi hanno pesato più di alcune preoccupazioni, quali la mancanza di una tematica stimolante, la carenza di potere decisionale in merito alle organizzazioni in cui investire e il timore di aumentare la dipendenza della società civile erogando nuovo denaro.

### Dati sul Finance Fund

- 21 milioni di sterline che possono essere reinvestiti
- Impegno totale pari a 4,2 milioni di sterline alla fine del 2009
- Gli investimenti superiori a 1 milione di sterline vengono esaminati dal Finance Fund Panel
- Lo staff del Finance Fund proviene da quello della fondazione esistente e ha una formazione in ambito finanziario e nel terzo settore
- Laddove possibile, il Finance Fund opera in stretta collaborazione con altri finanziatori e con i beneficiari delle erogazioni

<sup>49</sup> Esmée Fairbairn Foundation (2009), *Annual Report and Accounts 2009*.

## PARTE 3: CASE STUDY

### Dati sulla Reducing Reoffending Initiative<sup>50</sup>

- La Esmée Fairbairn Foundation offre competenze e finanziamenti
- Insieme, gli investitori apportano un totale di 1,75 milioni di sterline
- Impetus Trust conduce le indagini di *due diligence* sulle organizzazioni finanziate
- Si investirà in 3-6 organizzazioni
- L'investimento per ogni organizzazione sarà di 200.000-350.000 sterline

La EFF occupa uno spazio importante nel mondo dell'investimento nel sociale. È una fondazione dotata di un consistente patrimonio e aperta a progetti rischiosi e innovativi, ed è quindi in grado di puntare su organizzazioni in cui altri non investirebbero. Imprese sociali, enti non-profit e iniziative che non hanno ancora avuto modo di dimostrare le proprie potenzialità hanno bisogno di finanziatori che accettino il rischio e le erogazioni hanno un ruolo fondamentale. Il settore emergente dell'investimento nel sociale deve essere sostenuto e incoraggiato; il finanziamento tramite erogazioni e la consulenza che una fondazione esperta può offrire si sono dimostrati indispensabili per molte nuove iniziative. Uno degli obiettivi della EFF consiste nell'incrementare le risorse disponibili per il settore filantropico, e proprio perché voleva attirare nuovi donatori verso il settore ha deciso di investire in Impetus. La EFF avrebbe potuto istituire un'organizzazione di *venture philanthropy* propria, invece ha scelto di investire in organizzazioni di *venture philanthropy* già esistenti, promuovendo così la specializzazione del settore. "Non abbiamo interesse ad agire da soli se possiamo collaborare con altri", spiega Nicola Pollock, Head of Grant-making della EFF. La EFF vede la *venture philanthropy* come un utile strumento che consente la crescita e il cambiamento organizzativo secondo modelli aziendali comprovati. Ha trovato la sua nicchia di intervento nel sostegno a progetti innovativi e nel finanziamento di altri progetti o ad organizzazioni che rientrano nelle aree chiave di sua competenza.

### Creazione del Finance Fund

Dopo aver realizzato investimenti ad hoc nella *venture philanthropy*, la EFF ha creato il Finance Fund, un fondo dedicato di 21 milioni di sterline finanziato con il patrimonio della fondazione. Il Finance Fund eroga prestiti e compie investimenti azionari. Eventuali utili sono reimpiegati per ulteriori investimenti nel sociale. Molti dei beneficiari sono in effetti fondi di investimento sociale.

Il fondo è nato dall'esperienza della collaborazione con la Charity Bank, una banca che investe con l'obiettivo di ottenere un ritorno sociale,<sup>51</sup> e con Venturesome, un fondo di investimento sociale<sup>52</sup> che opera attraverso prestiti. Inizialmente si temeva che il modello di investimento nel sociale non avrebbe funzionato e che la *venture philanthropy* fosse eccessivamente complicata. Il fondo mira a compiere investimenti che generino ritorni economici. Finora ha investito principalmente in intermediari come UnLtd, a cui sono state destinate 250.000 sterline, e altri (ad esempio Community Land Trusts, Ecological Building Society, Triodos Bank, Bridges Community Ventures, New Economics Foundation, Venturesome, Woodland Trust e Big Issue Invest).<sup>53</sup> La EFF vuole "imparare attraverso il lavoro concreto con i fondi, laddove possibile affiancando il gruppo piccolo, ma in costante crescita, di specialisti all'avanguardia del settore."<sup>54</sup> Il fondo finanziario non ha una struttura legale indipendente dalla fondazione.

### Coinvestire per un cambiamento di sistema

Oltre a fornire finanziamenti per start-up e organizzazioni innovative di investimento nel sociale nella loro fase iniziale, la EFF ha recentemente avviato una partnership con Impetus Trust (una organizzazione di *venture philanthropy*) e con il sostegno di Indigo Trust, Henry Smith Charity e il J Paul Getty Jnr Charitable Trust<sup>55</sup> per la Reducing Reoffending Initiative.

L'iniziativa si prefigge di mettere insieme un'ampia gamma di esperienze per affrontare i tanti aspetti legati alla riduzione delle recidive nel Regno Unito, problema che attualmente costa al governo oltre 18 miliardi di sterline all'anno.<sup>56</sup> Questo nuovo

<sup>50</sup> Impetus Trust (2010), <http://www.impetus.org.uk/what's-special-about-impetus/we-focus-on-poverty/impetus-for-reducing-reoffending-initiative> (ultima visita: aprile 2011).

<sup>51</sup> Charity Bank (2010), <http://www.charitybank.org> (ultima visita: aprile 2011).

<sup>52</sup> Charities Aid Foundation (2010), <http://www.cafonline.org/default.aspx?page=6903> (ultima visita: aprile 2011).

<sup>53</sup> Esmée Fairbairn Foundation (2009), *Annual Report and Accounts 2009*, p. 36.

<sup>54</sup> Esmée Fairbairn Foundation (2009), *Annual Report and Accounts 2009*, p. 28.

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> Ibidem.

approccio, definito per un orizzonte temporale di dieci anni, vuole dare luogo a un cambiamento di sistema che affronti a monte il problema sociale e non si limiti a curarne i sintomi. Al momento, i finanziatori si riuniscono una volta al mese; ad investimenti avviati le riunioni avranno cadenza trimestrale. Impetus Trust agisce da investitore principale, utilizzando le proprie competenze per condurre le indagini di *due diligence* sui beneficiari degli investimenti e fornire loro assistenza. La EFF apporta un'approfondita conoscenza del settore della giustizia criminale britannica e delle organizzazioni che operano in tale ambito. Nel programma "Rethinking Crime and Punishment", durato sette anni, la EFF ha investito più di 4 milioni di sterline in oltre 60 progetti di ricerca, in collaborazione con organizzazioni partner. Il suo manifesto sull'argomento avanza proposte su come spendere, finanziando soluzioni alternative, lo stanziamento di 2,3 miliardi di sterline messo a disposizione dal governo per le case circondariali.<sup>58</sup> Ulteriori finanziatori portano credibilità, punti di vista e metodi diversi per affrontare il problema, oltre alle risorse economiche. Nel rapporto annuale, la fondazione osserva: "È la prima volta che Impetus sceglie di finanziare un'area specifica invece di sostenere singole organizzazioni. Il fondo riunisce diversi finanziatori all'interno di un comitato direttivo che sovrintende alle decisioni sulle richieste di finanziamento e segue il modello Impetus, che prevede un forte sostegno ai beneficiari durante le fasi di sviluppo".<sup>59</sup>

Si sono analizzati i tanti aspetti legati alla questione delle recidive e sono state quindi individuate le organizzazioni potenzialmente in grado di prevenire il problema. La strategia della *venture philanthropy* può aiutare tali organizzazioni a diventare più forti o a crescere, mentre la partnership che ha dato vita al progetto lavora su questioni ancor più ampie, quali ad esempio le modifiche da apportare al sistema di giustizia criminale affinché si verifichino cambiamenti duraturi. "È un terreno in cui non ci eravamo mai inoltrati" afferma Pollock, "ma è una buona opportunità per contribuire, in modi diversi, ad affrontare il contesto nel suo insieme invece di concentrarci su singole organizzazioni. Promuovere il cambiamento a livello di politiche e nelle pratiche è un obiettivo ambizioso".

### Lo staff

La Esmée Fairbairn dispone di una risorsa dedicata per il Finance Fund e di un team per il Grants Plus (nove risorse). Questa struttura risponde all'esigenza di seguire approcci diversi; riunioni e occasioni di confronto che coinvolgono tutto lo staff sono però frequenti. Il Finance Fund è orientato al 'rientro del denaro': ha una linea finanziaria più rigida e investe di conseguenza in attività meno rischiose. Al contrario, il team Grants Fund si occupa del finanziamento di idee innovative, che talvolta presentano un elevato contenuto di rischio, senza aspettarsi ritorni economici. Per investire in organizzazioni di *venture philanthropy* e fare parte della partnership, la EFF si avvale del personale e dei dirigenti responsabili delle erogazioni. Le competenze di analisi e organizzazione sono comuni al personale di tutte le aree.

## RISULTATI

La Esmée Fairbairn Foundation collabora con le organizzazioni beneficiarie per condurre l'attività di valutazione. "Lo scopo consiste sempre nell'aiutare l'organizzazione a misurare il proprio impatto per poterlo migliorare, non certo per rispondere a nostre esigenze". L'investimento nella *venture philanthropy* non ha influenzato il suo essere soggetto erogativo, ma l'ha resa più consapevole dell'importanza del monitoraggio e della valutazione.

**"PER NOI ESSERE  
INDIPENDENTI E APERTI HA  
UN'IMPORTANZA VITALE. SE  
CI DIAMO REGOLE TROPPO  
RIGIDE, PERDIAMO PROPRIO  
QUELLE CARATTERISTICHE"**

**DAWN AUSTWICK<sup>57</sup>**

<sup>57</sup> Pati, A. (2006), "Newsmaker: Dawn Austwick, director, Esmée Fairbairn Foundation", Third Sector, 15 March 2006.

<sup>58</sup> Ibidem.

<sup>59</sup> Ibidem.

## PARTE 3: CASE STUDY

### Vantaggi di una strategia che mira alla specializzazione delle competenze

- Gli obiettivi vengono raggiunti tramite la collaborazione e la complementarietà delle competenze tra la fondazione e le organizzazioni di *venture philanthropy*
- Non occorrono risorse umane interne 'di *venture philanthropy*'
- È possibile continuare a prestare particolare attenzione al finanziamento di start-up innovative

### ALCUNE LEZIONI CHE LE FONDAZIONI POSSONO IMPARARE DAL CASO DELLA EFF:

- Nell'ambito di una partnership con organizzazioni di *venture philanthropy*, le fondazioni possono contribuire con la loro conoscenza specifica di un settore
- Le fondazioni hanno le risorse e la reputazione necessarie per finanziare progetti rischiosi e innovativi
- Invece di sviluppare risorse di *venture philanthropy* interne, una fondazione può impegnarsi in questo ambito finanziando iniziative di *venture philanthropy*, coinvestendo insieme a organizzazioni di *venture philanthropy* e più in generale contribuendo a diffondere la conoscenza di tale approccio.

Con l'avvio della Reducing Reoffending Initiative, la Esmée Fairbairn Foundation e i suoi partner hanno la possibilità di ottenere un impatto molto più forte, unendo risorse finanziarie ed esperienze.

### CONCLUSIONE

La Esmée Fairbairn Foundation investe in organizzazioni di *venture philanthropy* dal 2003, quando ha finanziato lo start-up di Impetus Trust. Da allora, il settore della *venture philanthropy* è cresciuto enormemente, così come gli investimenti della fondazione in questo ambito. I risultati della Reducing Reoffending Initiative devono ancora essere valutati, ma il progetto vanta partnership e collaborazioni promettenti.

La EFF svolge un ruolo importante nel finanziamento di organizzazioni di *venture philanthropy* e sostenendo progetti innovativi. Sin dal 2003, è stata una dei fondatori chiave del movimento della *venture philanthropy* nel Regno Unito, ritenendo che fosse meglio consentire alle organizzazioni di *venture philanthropy* di specializzarsi. Ha istituito il Finance Fund, che si occupa di investimento nel sociale.

Come molte fondazioni, la EFF vede la *venture philanthropy* come uno dei tanti strumenti disponibili, utile soprattutto in particolari circostanze. Austwick sostiene che le radici manageriali della *venture philanthropy* la rendono inadatta per organizzazioni in fase iniziale con una forte avversione a questo approccio, poiché è lì che si annida il vero rischio: "Le organizzazioni che non hanno un profilo ben definito normalmente non sono il target della *venture philanthropy*". Spesso il target della *venture philanthropy* sono organizzazioni che possono essere riprodotte, ampliate e che desiderano crescere.

È troppo presto perché la EFF decida se aumentare o ridurre i finanziamenti di *venture philanthropy*: a determinare una decisione al riguardo sarà l'impatto dimostrato da questa strategia.

A differenza di altre fondazioni che hanno investito in organizzazioni di *venture philanthropy* per conoscerne meglio le pratiche e creare successivamente un proprio fondo, la EFF ha dapprima investito nella *venture philanthropy* in quanto nuovo progetto sociale innovativo potenzialmente capace di attirare nuovi donatori; in seguito è diventata partner nella Reducing Reoffending Initiative. La EFF ha contribuito alla diversificazione del settore filantropico sostenendo il modello della *venture philanthropy*. Nel coinvestimento insieme a un'organizzazione di *venture philanthropy*, la EFF apporta una profonda conoscenza dei problemi sociali e delle organizzazioni che operano nel settore, fungendo così da complemento alle competenze dell'organizzazione di *venture philanthropy*, con lo scopo ultimo di attuare un cambiamento di sistema. La EFF sostiene la collaborazione tra finanziatori con interessi comuni e vede la collaborazione, l'apprendimento reciproco e la condivisione di opinioni quale filo conduttore delle sue tante iniziative. Specializzandosi e collaborando, le organizzazioni di *venture philanthropy* e gli altri coinvestitori non solo intervengono con importanti investimenti e grande esperienza, ma possono creare la massa critica necessaria per influenzare i decisori politici e cambiare il contesto nel quale si inquadra il problema sociale affrontato.

# LA d.o.b FOUNDATION<sup>60</sup>

**Conversione completa:** La conversione completa di una fondazione in organizzazione di *venture philanthropy* richiede una profonda trasformazione delle attività, della strategia e talvolta persino dello staff. Per comprendere meglio questo modello di *venture philanthropy* applicato alle fondazioni si analizzerà il caso della d.o.b Foundation, una fondazione familiare il cui organo di governo, ad eccezione del Presidente, si compone di membri della famiglia che l'ha creata. Dopo aver presentato brevemente le principali caratteristiche e finalità della d.o.b si procederà ad illustrare il modo in cui la fondazione ha attuato tale trasformazione.

## ORGANIZZAZIONE

La d.o.b Foundation è una fondazione familiare, e ancora oggi è la famiglia che l'ha istituita a controllare il Consiglio. La fondazione fu creata nel 1997 dalla famiglia di un facoltoso imprenditore proprietario di una catena di grande distribuzione, in seguito alla sua morte. Il genero Theo Tob fu nominato Managing Director. La fondazione disponeva ovviamente di un patrimonio e ogni anno ne investiva una percentuale in progetti di beneficenza; inizialmente si occupava di donazioni a case famiglia in Brasile, ma già nel 2005 partecipava a circa 120 progetti in 26 Paesi diversi.<sup>61</sup> Volontari e staff esaminavano in loco l'andamento dei progetti una o due volte l'anno. Sebbene i progetti fossero talvolta caratterizzati da un approccio di tipo imprenditoriale e producessero effettivamente ricadute sociali, nel lungo periodo non raggiungevano tuttavia alcuna sostenibilità finanziaria. Nella fondazione si avvertiva un senso di frustrazione legato a questo approccio, e si riteneva inoltre che le erogazioni non offrissero agli imprenditori e al management la giusta motivazione per accrescere e ampliare le attività. I beneficiari delle erogazioni avevano continuamente bisogno di ulteriori finanziamenti, come spiega Tob: "Ogni volta che lasciavamo un progetto arrivava una telefonata perché i soldi erano finiti!". Così, la fondazione iniziò a prendere in considerazione modalità alternative per perseguire i propri obiettivi sociali.

Nella ricerca di un modo diverso di donare, la fondazione ha attraversato due fasi di trasformazione, e in entrambe le occasioni ha cercato di introdurre pratiche di mercato nella strategia filantropica per garantirne la sostenibilità. Nel 2002 venne adottato un nuovo approccio chiamato "business and care": si avviavano attività commerciali (ad esempio una panetteria) a cui era richiesto di utilizzare parte dei profitti per specifici progetti sociali. Questa strategia era più complessa della semplice erogazione e la d.o.b Foundation dovette attraversare una non semplice fase di apprendimento. Peraltro, il nuovo metodo non risultava particolarmente efficace, poiché le differenze culturali e anche di linguaggio tra le iniziative sociali e le attività a scopo di lucro complicavano il rapporto. Nel 2005 la fondazione decise quindi di cambiare nuovamente approccio, passando a una strategia esclusivamente di *venture philanthropy*; il processo è tuttora in corso.

## LA DECISIONE

Prima di decidere di passare alla *venture philanthropy*, Tob si era documentato sulle tendenze e sulle più recenti pratiche nel mondo della filantropia e il Consiglio aveva pensato di cambiare strategia e rivoluzionare l'organizzazione. In quel periodo stava emergendo l'opera di Bill Easterly e C.K. Prahalad sull'impresa per lo sviluppo e sulla conduzione di attività economiche "alla base della piramide", per utilizzare la loro terminologia. L'atteggiamento generale del mondo imprenditoriale nei confronti dello sviluppo iniziava a cambiare. Il Consiglio della d.o.b prese dunque in considerazione la possibilità di investire in imprese.

<sup>60</sup> Se non diversamente specificato, i dati e le citazioni di questo case study sono tratti da un'intervista telefonica a Evert Ludding (direttore ad interim della d.o.b foundation), giugno 2010, da un'intervista telefonica a Theo Tobé (membro del Consiglio della d.o.b), giugno 2010, e da un'intervista a Tera Terpstra (ex Managing della d.o.b) e Frits Van der Have (ex consulente della d.o.b), giugno 2010, Bruxelles.

<sup>61</sup> d.o.b foundation (2010), [www.dobfoundation.nl](http://www.dobfoundation.nl) (ultima visita: aprile 2011).

## PARTE 3: CASE STUDY

### Dati sulla d.o.b, una fondazione incentrata sulla *venture philanthropy*

- Fornisce sostegno finanziario con combinazioni personalizzate di prestito, capitale azionario o erogazioni
- Fornisce sostegno non finanziario tramite co-progettazione di iniziative, consulenza al management, competenze tecniche e abbinamento di domanda e offerta (*matchmaking*)
- Investe in Africa e nei Paesi Bassi
- Investe in 12-15 organizzazioni, con una forte riduzione rispetto ai 120 progetti degli anni precedenti
- Coinveste, nei casi in cui è possibile
- Continua a sostenere progetti più rischiosi, in fase iniziale, che non seguano necessariamente modelli sperimentati
- Il team comprende professionisti con esperienza nel *venture capital* e nel settore privato

L'idea era quella di investire denaro nelle organizzazioni fornendo loro al contempo anche un sostegno di tipo non finanziario. La fondazione era inoltre convinta che questo tipo di investimento potesse essere più efficace nei Paesi in via di sviluppo. Come spiega Tob: "30-40 anni di lavoro per lo sviluppo in Africa non hanno portato grandi risultati". La d.o.b diede vita a un incubatore la cui gestione fu affidata a Tera Terpstra, che aveva esperienza nel settore privato, mentre Tob continuò a gestire la fondazione principale. Una volta entrata alla fondazione, Terpstra si incontrò con i membri del Consiglio e, insieme al Presidente Jean Pierre Sweerts, organizzò alcune riunioni per approfondire e analizzare i risultati attesi dalla fondazione. Si concordò che la finalità principale dovesse essere la produzione di impatto sociale e che fosse ragionevole unificare le due attività della d.o.b. Il Consiglio confermò che il metodo operativo seguito fino a quel momento non era il più appropriato; si mostrò aperto a idee nuove e si mise alla ricerca attiva di nuove pratiche da adottare. La fondazione familiare fu molto flessibile e capace di accogliere l'idea della *venture philanthropy*.

### IMPLEMENTAZIONE

#### Il nuovo approccio

La d.o.b decise di ridurre in modo drastico il numero di investimenti per concentrarsi interamente sulle capacità chiave di ogni organizzazione e sulla sostenibilità, prerequisito fondamentale per un approccio basato su un alto grado di coinvolgimento. Decise quindi di investire in 12-15 organizzazioni, alcune delle quali già sosteneva, e soltanto nei territori dei Paesi Bassi e dell'Africa. L'impegno a lungo termine preso con ciascun progetto consentiva di offrire un maggior sostegno, sia finanziario sia non finanziario.

La d.o.b riconosceva la professionalità del lavoro di Acumen Fund, una tra le prime organizzazioni di *venture philanthropy* negli USA, ed era disposta a imparare da un soggetto con grande esperienza. Dopo un'indagine di *due diligence*, nel settembre 2007 la d.o.b decise di investire in Acumen Fund, che era a sua volta lieto di collaborare con il suo primo partner strategico europeo. L'obiettivo iniziale era di porre in atto due investimenti. La collaborazione ha consentito alla d.o.b di avere accesso a materiale di notevole interesse reso disponibile da Acumen e di trarre beneficio dal suo 'acume'. Poiché Acumen è un grande sostenitore della trasparenza, la d.o.b ha avuto la possibilità di attingere direttamente alla sua esperienza senza dover 'reinventare la ruota'. Di fatto, per certi aspetti la d.o.b Foundation è stata modellata sull'esempio di Acumen, sebbene esistano alcune differenze fondamentali: Acumen, ad esempio, ha bisogno di ricorrere al fundraising, mentre la d.o.b Foundation possiede un patrimonio da cui ricava le risorse per svolgere l'attività – un vantaggio che consente alla d.o.b di concentrarsi esclusivamente sugli investimenti senza dover impiegare tempo e risorse per attirare finanziamenti. La d.o.b sceglie inoltre di finanziare progetti di start-up o progetti piuttosto rischiosi, mentre Acumen finanzia prevalentemente progetti che hanno già raggiunto lo stadio del *proof-of-concept*. La libertà della d.o.b di seguire una strategia più aperta al rischio è legata al fatto che la sua attività non è soggetta a pressioni esterne che pretendano risultati di successo immediato.

Sebbene in passato la d.o.b avesse già modificato le proprie attività, questo nuovo cambiamento ha portato con sé una trasformazione fondamentale delle modalità di lavoro. Il numero più ridotto di progetti fa sì che vi siano oggi molte più occasioni di dibattito e confronto sui progetti all'interno del team. Prima di finanziare le Bridge International Academies, ad esempio, si è discusso a lungo su quale possa o debba essere il ruolo delle

scuole private e ci si è interrogati sull'opportunità di contribuire alla loro istituzione, visto che molti considerano l'istruzione un campo di esclusiva competenza dello Stato. Poiché ogni progetto ha ora una portata più ampia, il nuovo approccio agli investimenti ha richiesto un reale cambiamento nel modo di pensare.

Il team della d.o.b segue una rigida serie di criteri di investimento e, in questo aspetto non diversamente da una società di *venture capital*, chiede agli imprenditori di approntare un *business plan*. Ha inoltre elaborato alcuni criteri fondamentali di cui tenere conto nel processo di selezione dei progetti (v. oltre), in modo da investire solo in imprese sociali che mostrino chiaramente il potenziale per diventare finanziariamente sostenibili.

Nel determinare l'importo di denaro e gli strumenti finanziari con cui sostenere un'organizzazione, la d.o.b Foundation segue una strategia di finanziamento personalizzata, legata a fattori quali la fase del ciclo di vita dell'organizzazione e la sua struttura legale. I ritorni economici vengono riutilizzati per nuovi investimenti. Ad esempio, una start-up può ricevere un'erogazione a fondo perduto perché non ha il cash flow necessario per restituire un prestito; al contrario, un'organizzazione più affermata e consolidata può essere finanziata con un'ampia varietà di strumenti. Inoltre è possibile investire nel capitale azionario di un'impresa sociale, ma non di un'organizzazione non-profit, che non lo possiede. La d.o.b sottolinea l'importanza di prendere decisioni sugli investimenti all'interno di team multidisciplinari che integrino punti di vista e opinioni differenti. Sebbene il processo decisionale diventi in tal modo più complesso e richieda più tempo, la qualità della decisione finale vale questo sforzo supplementare.

Rispetto ai tempi dei primi investimenti, i criteri di selezione hanno subito una notevole evoluzione. Secondo Tob, inizialmente la fondazione era troppo ansiosa di essere a ogni costo innovativa ed era sempre alla ricerca di idee di business 'pionieristiche': essendo una fondazione relativamente piccola, e peraltro sostenuta appieno dal Consiglio nel nuovo percorso intrapreso, essa aveva infatti la libertà d'azione e la flessibilità di investire in interventi innovativi e rischiosi, al contrario di altre organizzazioni che spesso cercano progetti già in fase di *proof-of-concept*. Nel tempo, tuttavia, questo si è trasformato in un problema di flusso di progetti sottoposti alla fondazione, il cosiddetto *deal flow*. La fondazione si è resa conto che era importante prendere in considerazione, a complemento delle attività più rischiose, anche imprese sociali più tradizionali. Lo staff si è anche reso conto che, quando un finanziatore investe in un'organizzazione promettente, questa tende quasi invariabilmente ad attirare altri finanziatori, anche quando i progetti non hanno bisogno di ulteriori fondi. Individuare i progetti migliori non è sempre facile, inoltre l'infrastruttura di natura giuridica e amministrativa in Africa non è ancora molto sviluppata. Di conseguenza, i finanziatori preferiscono coinvestire quando scoprono che un altro grant-maker ha individuato un buon beneficiario. La d.o.b Foundation ricorda l'importanza di creare legami con altri investitori, sia per offrire legittimazione e maggior esperienza, sia per evitare che si crei con i beneficiari un rapporto di dipendenza. Il coinvestimento può agevolare il *deal flow*, ma è altrettanto vero che esso può talora creare un ambiente difficile per le organizzazioni sconosciute e non ancora finanziate.

La fondazione ha continuato a finanziare alcuni progetti basati su erogazioni a fondo perduto e in un primo tempo ha applicato in modo flessibile i suoi nuovi criteri, in modo da non arrestare i progetti in modo improvviso. Sebbene alcuni progetti siano ancora sostenuti da erogazioni, la fondazione continua ad attuare la nuova filosofia con sempre maggior impegno.

### I nuovi criteri della d.o.b Foundation:

Per gli investimenti nel sociale in Africa:

- Impatto su 500.000 persone
- Modello di business con potenzialità di crescita / replicabile
- Progetto innovativo
- Progetto finanziariamente attuabile
- Imprenditore capace / team manageriale
- Misurazione delle performance finanziarie, sociali (e ambientali)
- Approccio con più stakeholder

I progetti che riguardano il territorio dei Paesi Bassi devono essere rivolti a categorie svantaggiate; in questi casi, al posto dei primi tre criteri, occorre che il progetto preveda un cambiamento radicale a livello sia di concezione sia di implementazione (iniziative innovative)

## PARTE 3: CASE STUDY

Nel corso del passaggio alla *venture philanthropy*, oltre al sito web e al logo la fondazione ha anche cambiato il proprio nome da “de oude beuk” (il nome di un albero dei Paesi Bassi) all’acronimo “d.o.b”, più facile da pronunciare e più riconoscibile a livello internazionale.

### Lo staff

Una volta presa la decisione di passare a un modello improntato alla *venture philanthropy*, la d.o.b ha nominato Tera Terpstra Managing Director dell’intera fondazione, valorizzando in tal modo la sua preparazione imprenditoriale, mentre Tob è diventato membro del Consiglio. La fondazione si è poi messa alla ricerca di una nuova persona con esperienza nel *venture capital* e ha assunto Frits van der Have come consulente part-time. Van der Have spiega che il suo ruolo principale consisteva nel “porre domande e non essere mai soddisfatto della risposta! Se davvero si vuole comprendere un progetto, bisogna fare moltissime domande”. Van der Have osserva che le aree del *venture capital* più rilevanti in ambito di *venture philanthropy* riguardano i processi di sistema: ad esempio, il nuovo fondo richiede agli imprenditori di elaborare un *business plan*, al fine di aiutarli a pensare in modo strutturato.

Nel corso degli anni lo staff della fondazione ha attraversato profondi cambiamenti. Si è trattato di un processo organico che ha richiesto cinque anni. In precedenza la d.o.b Foundation faceva affidamento su un’ampia rete di volontari, ma con il nuovo modello ha eliminato questo sistema, convinta che fosse importante disporre di collaboratori a tempo pieno. In un secondo tempo, lo staff responsabile dei diversi programmi ha gradualmente lasciato la fondazione, venendo sostituito da persone con più esperienza e affinità con le iniziative imprenditoriali. Il cambiamento nei criteri di selezione dei progetti richiedeva un approccio diverso e per lo staff esistente non è stato sempre facile adattarsi. A volte si è trattato anche di una questione di principio, come nel caso di alcuni dipendenti che non condividevano l’approccio ‘di mercato’: Tera Terpsa ricorda come “un collega riteneva che fosse sbagliato fare soldi a spese dei poveri”. Un altro collega sosteneva che fosse fondamentale impossibile coniugare i principi dell’economia e quelli della solidarietà. Lo staff responsabile degli investimenti è oggi composto da sei persone che gestiscono tutti i progetti e hanno esperienza legale, finanziaria e nel campo degli investimenti.

“Se si paga poco, si ottiene poco”, aggiunge Tera Terpsa. La d.o.b crede fortemente nell’importanza di consolidare uno staff dall’alta professionalità e di motivarlo garantendo condizioni di lavoro eque e concorrenziali rispetto a quelle del settore privato.

La d.o.b riconosce peraltro di avere incontrato delle difficoltà nel costruire un organico dotato delle giuste competenze: all’inizio, infatti, la fondazione non era adeguatamente attrezzata e ha dovuto rafforzare molto la propria capacità di investimento.

La d.o.b Foundation ha deciso di non aprire un ufficio in Africa, lavorando invece come partner di gruppi di investitori presenti sul campo, come l’Acumen Fund. Investire con organizzazioni come LGT Venture Philanthropy e Acumen ha permesso alla d.o.b di imparare molto, soprattutto sul *deal flow*, sul monitoraggio e sull’amministrazione. Col tempo è inoltre diventato chiaro che far propri i nuovi processi costituiva un’esperienza di apprendimento completamente diversa e anche in questo senso la stretta collaborazione con un’altra organizzazione ha aiutato immensamente.

Considerata la vastità dei settori e dei tipi di progetto necessari nei Paesi in via di sviluppo, la d.o.b ha preferito evitare di specializzarsi in un ambito particolare, concentrando

piuttosto il proprio interesse su una specifica area geografica. Per integrare le proprie competenze, essa cerca di volta in volta esperti in campi specifici per le organizzazioni in cui investe. Il fatto che per avviare il cofinanziamento sia necessaria la presenza di altre organizzazioni è visto come un fattore essenziale ai fini sia del proprio successo di piccola fondazione, sia di una sana politica di diversificazione. In un Paese le reti sono spesso molto più importanti del settore d'intervento preso singolarmente. In Africa orientale esiste una grave carenza di infrastrutture per l'imprenditorialità, pertanto a volte le iniziative devono essere necessariamente poco convenzionali; nascono in questo modo partnership con finanziatori, governi e aziende per rispondere alle diverse esigenze dei beneficiari.

Dopo cinque anni Tera Terpstra ha deciso di lasciare la d.o.b Foundation per continuare la sua carriera negli investimenti ad alto impatto come imprenditrice. Anche Frits Van der Have ha lasciato la fondazione, dopo averla rafforzata apportando nel corso di tre anni le sue competenze in ambito di *private equity* e *venture capital*.

## RISULTATI

### Esterni

La d.o.b Foundation ha partecipato attivamente all'elaborazione di uno strumento di misurazione della performance sociale, chiamato Social e-valuator.<sup>62</sup> Quest'ultimo è il frutto di una joint venture tra la d.o.b Foundation, la Noaber Foundation e Scholten & Franssen, rispettivamente un'organizzazione di *venture philanthropy* e una società di consulenza in ambito sociale dei Paesi Bassi. Lo strumento usa la metodologia dell'indice SROI (Social Return on Investment – ritorno sociale sull'investimento) rendendone i calcoli più semplici per le organizzazioni. La joint venture opera anche per immettere sul mercato questo strumento ed è uno dei molti tentativi volti a raggiungere un livello adeguato di standardizzazione, creando una massa critica di utilizzatori dell'indice SROI. Poiché la misurazione dell'impatto sociale sottrae tempo e risorse alle organizzazioni beneficiare degli investimenti, il Social e-valuator si prefigge di migliorare il processo. La d.o.b utilizza questo strumento per valutare l'impatto sociale dei propri investimenti.

“In linea di principio, non esistono aree che non siano coperte da questo strumento”, afferma Evert Ludding, Managing Director ad interim. Uno dei vantaggi dell'uso del Social e-valuator consiste nel fatto che tenta di stabilire un criterio, seppure soggettivo, per confrontare i risultati delle organizzazioni di un portafoglio anche quando esse provengono da settori sociali diversi. Ai beneficiari viene chiesto di rendere conto dei propri risultati una volta l'anno, e questi vengono valutati sulla base di tre indicatori scelti dalle organizzazioni medesime. L'uso del Social e-valuator si è dimostrato particolarmente utile perché insegna a valutare la qualità di un investimento; prima di procedere, gli investitori sono infatti tenuti a prendere in esame diversi fattori. Sapere come si misureranno i risultati può aiutare gli investitori a individuare fin dal principio i fattori critici che rendono fruttuoso un investimento, e inoltre cercare di visualizzare i risultati può aiutare investitori e imprenditori a selezionare i progetti validi.

La d.o.b prevede di uscire dagli investimenti dopo un periodo di 5-7 anni. Ad oggi non ne ha ancora completato nessuno e dunque l'impatto totale degli investimenti deve ancora essere calcolato. I criteri per l'uscita dall'investimento comprendono l'estinzione del prestito iniziale, il rilevamento delle quote della d.o.b e il raggiungimento della sostenibilità finanziaria. In alcuni casi si prevede di mantenere incarichi negli organi di governo delle organizzazioni beneficiarie.

### Caratteristiche della d.o.b Foundation e sua conversione alla *venture philanthropy*

**Proprietà:** fondazione familiare solida e flessibile, aperta a nuove idee e in grado di prendere decisioni rapidamente

**Risorse:** la fondazione ha sostituito alcuni collaboratori

**Dimensioni:** la fondazione era piccola e voleva usare le proprie risorse a vantaggio di pochi progetti importanti invece che investire in tanti piccoli progetti

**Patrimonio:** la fondazione è flessibile e non subisce la pressione di mezzi di comunicazione, di esigenze di marketing o di un donatore

**Interesse:** la fondazione aveva legami in due aree geografiche e li ha utilizzati per restringere i criteri di investimento

<sup>62</sup> [www.socialevaluator.eu](http://www.socialevaluator.eu) (ultima visita: aprile 2011)

## PARTE 3: CASE STUDY

### I consigli della d.o.b Foundation alle fondazioni

- Concentrarsi su un'area geografica o su un tema
- Coinvestire per imparare dagli altri e per risolvere il problema del *deal flow*
- Trovare un imprenditore sociale che investa personalmente nella propria attività e se ne assuma la responsabilità
- Tentare quanto più possibile di co-creare, evitando di assumere un atteggiamento paternalista e aiutando l'imprenditore a diventare autosufficiente
- Condurre un reciproco esame di *due diligence* per garantire che investitore e beneficiario si conoscano a fondo prima dell'investimento
- Usare gli strumenti della *venture philanthropy* in modo flessibile
- Pensare alle conseguenze dell'investimento sull'intero ecosistema locale
- Prepararsi a rispondere a probabili obiezioni da parte dello staff
- Essere trasparenti e condividere il proprio percorso con altre fondazioni per migliorare le best practice

### Interni

In riferimento alle sei caratteristiche fondamentali della *venture philanthropy* individuate all'inizio di questa pubblicazione, la d.o.b Foundation ritiene che potrebbe migliorare nell'ambito del sostegno non finanziario. Poiché la d.o.b non si concentra su un settore specifico bensì su un'area geografica, risulta difficile accumulare all'interno della fondazione conoscenze specifiche che consentano di fornire un'adeguata assistenza a organizzazioni che operano in un'ampia varietà di settori. La strada seguita per superare questo potenziale problema è stata quella di creare una rete di competenze ed esperienze specifiche e di coinvestitori: fino ad oggi, la d.o.b ha coinvestito con Acumen Fund, ma anche con altri membri dell'EVPA, come la Noaber Foundation e LGT Venture Philanthropy.

La trasformazione dello stile di lavoro della fondazione è stato un processo di apprendimento. "Il denaro può rendere squilibrato un rapporto. Come si può costruire un'autentica partnership?", chiede Tera Terpsa. La risposta a questa domanda è stata data dalla d.o.b attraverso un'indagine di *due diligence* reciproca: l'idea di fondo è che, perché si instauri una relazione di successo a lungo termine, anche il beneficiario debba poter scegliere il proprio finanziatore. Non è dunque solo l'organizzazione di *venture philanthropy* a condurre la *due diligence* sul beneficiario (tramite controlli approfonditi prima dell'investimento): anche il beneficiario ha la possibilità di esaminare la natura dell'organizzazione di *venture philanthropy*. Questo esercizio crea una relazione più paritaria e orizzontale. L'idea che sta dietro questa logica è ben nota nell'ambito del *venture capital*: non a caso, la relazione tra beneficiario dell'investimento e fondo di *venture capital* è stata spesso paragonata a un matrimonio. Un contatto così stretto richiede collaborazione e filosofie simili. Ascoltare l'imprenditore e co-creare nuovi processi è particolarmente importante, data la complessità insita nell'operare all'interno di mercati emergenti e l'esistenza di realtà locali che l'organizzazione di *venture philanthropy* potrebbe non comprendere a fondo. La d.o.b osserva che una delle sfide principali nell'attuazione della *venture philanthropy* consiste nel superare alcune percezioni che i beneficiari hanno di questo approccio: talvolta sono sospettosi e si devono abituare ai nuovi processi. Per questa ragione, condurre la *due diligence* su d.o.b è particolarmente importante per i beneficiari al fine di comprendere gli intenti della fondazione.

Ci sono stati casi in cui l'approccio di *venture philanthropy* ha colto di sorpresa l'impresa sociale. "Avete completamente ribaltato la nostra organizzazione", ha affermato un beneficiario dopo un progetto con la d.o.b Foundation. La d.o.b afferma di aver imparato ad ascoltare più attentamente l'imprenditore e a co-creare una partnership, anziché instaurare una relazione top-down. Questo tipo di coinvolgimento diretto richiede che i processi si radichino nel territorio, affinché sia garantita la sostenibilità finanziaria anche quando la d.o.b esce dal progetto. Le partnership sono una strategia spesso utilizzata dalla d.o.b, sia per il rapporto stretto che consentono di stabilire con i beneficiari, sia perché preferisce il coinvestimento rispetto all'intervento come singola fondazione. La d.o.b Foundation lavora inoltre con interlocutori aventi sede sul territorio, compresi governi e investitori locali.

Uno dei commenti più interessanti raccolti tra lo staff della d.o.b. è il seguente: "Più ci addentravamo nella *venture philanthropy*, più sorgevano domande". Chi proveniva da un contesto di business riconosceva questo linguaggio, anche se è importante ricordare che un investimento volto a generare impatto in Paesi emergenti non è paragonabile agli investimenti in Europa. La filantropia attiva richiede di assumersi enormi responsabilità!

## CONCLUSIONE

Per quanto la trasformazione organizzativa sia ormai completa, i risultati dell'organizzazione di *venture philanthropy* non sono ancora chiari. Date le caratteristiche della *venture philanthropy*, i progetti si protraggono nel tempo e nessuno tra quelli avviati è stato ancora concluso. Attualmente, il management sta attraversando una nuova fase di transizione, poiché buona parte del team che ha guidato la trasformazione, e in particolare Tera Terpstra e Frits Van der Have, ha lasciato l'organizzazione. La d.o.b Foundation si trova in un momento di riflessione che il Consiglio sta sfruttando per valutare i cambiamenti e perfezionare ulteriormente la strategia. La fondazione cerca un direttore con esperienza nel settore del *venture capital* ed è evidente che prevarrà il modello della *venture philanthropy*. Come commenta Ludding: "È un approccio del tutto sensato e gli sforzi in questa direzione sono ampiamente giustificati".

Un ostacolo alla diffusione della *venture philanthropy* consiste nel fatto che alcune organizzazioni concedono erogazioni a progetti che potrebbero diventare sostenibili con altre forme di finanziamento. In alcuni casi, le donazioni ostacolano tale processo, perché l'organizzazione preferisce ricevere il denaro a titolo gratuito invece di accettare un investimento. Nei casi in cui la donazione non è necessaria, è un peccato che il denaro non possa essere destinato ad altri progetti che per partire hanno davvero bisogno di erogazioni.

In materia di *venture philanthropy*, il consiglio della d.o.b alle altre fondazioni è di costruire un dossier sulle proprie competenze specifiche. I profili di rischio e i settori possono essere anche molto vasti, quindi può essere necessario concentrarsi su un'area geografica o una tematica precisa. Un approccio di rete aiuta a superare l'eventuale carenza di competenze specifiche o la mancata presenza sul territorio. Con il tempo, la d.o.b ha imparato a strutturare meglio gli accordi e a lavorare in modo mirato. La fondazione ha capito di aver sottovalutato l'importanza delle questioni di governance e l'EVPA è stata d'aiuto nell'offrire occasioni di dibattito su questi problemi. La d.o.b consiglia inoltre di trovare un imprenditore sociale che investa personalmente nella propria attività e che se ne assuma la responsabilità. Ludding sottolinea il valore della *due diligence*: "Se davvero si vuole ottenere un impatto, il modello aziendale e il mercato di riferimento devono essere solidi. Bisogna capire dov'è che si può dare un aiuto vero". La d.o.b Foundation suggerisce alle fondazioni di essere flessibili nell'uso degli strumenti di *venture philanthropy*: potrebbe non essere necessario usarli tutti contemporaneamente ed è possibile adattarli alle circostanze specifiche.

Ludding aggiunge inoltre che, prima di scegliere gli investimenti, è fondamentale avere un quadro completo della situazione: bisogna evitare che "aiutando il villaggio A si mandi in rovina il mercato del villaggio B". Occorre creare insieme ed evitare di ricorrere a soluzioni di tipo paternalistico. È importante trovare sempre un coinvestitore che fornisca aiuto e condivida l'elaborazione di soluzioni a problemi complessi.

Rivolgendo lo sguardo al futuro, la d.o.b auspica un nuovo modello di 'borsa sociale'. Spera inoltre che altre fondazioni e organizzazioni di *venture philanthropy* siano aperte e trasparenti rispetto al proprio lavoro, e magari disposte a condividere pubblicamente le sconfitte e i successi che hanno caratterizzato il loro percorso. "La cosa più difficile da imparare è proprio il *processo* che conduce a una trasformazione, e vorrei che più organizzazioni iniziassero ad affrontare seriamente questo argomento", conclude Ludding.

## PARTE 4:

---

# SEI STRATEGIE DI *VENTURE PHILANTHROPY* PER LE FONDAZIONI: COME, QUANDO E PERCHÉ

I case study presentati nella precedente sezione illustrano un ampio spettro di modelli d'azione a disposizione delle fondazioni. La King Baudouin Foundation, la Fondazione CRT, la d.o.b Foundation e la Esmée Fairbairn Foundation hanno ciascuna modellato e realizzato strategie adatte alle proprie esigenze e finalità. Per tre di queste fondazioni la *venture philanthropy* rappresenta un'attività complementare che integra le pratiche esistenti, e solo in un caso costituisce un'alternativa.

A partire da questi case study sono stati individuati sei modelli principali di intervento e si è poi passati a valutare come, quando e perché adottare ciascuna strategia. Poiché il settore delle fondazioni varia molto a seconda del contesto geografico e dello scopo degli investimenti, le fondazioni possono scegliere dai diversi modelli i singoli elementi che meglio si attagliano alla loro situazione specifica. La presente sezione ha l'obiettivo di aiutare le fondazioni a prendere in esame soluzioni diverse.

### **Strategia 1: Utilizzo di una o più delle sei pratiche fondamentali della *venture philanthropy***

Molte fondazioni riconoscono le difficoltà incontrate dalle organizzazioni non-profit nel diventare più forti e finanziariamente sostenibili, e stanno riconsiderando la loro propensione a finanziare progetti anziché i costi di base delle organizzazioni. In linea con l'approccio della *venture philanthropy*, le fondazioni stanno inoltre iniziando a offrire un sostegno di tipo non finanziario ad alcuni dei loro beneficiari. Adottando una o più pratiche di *venture philanthropy*, le fondazioni possono sperimentare questa strategia senza dovere per questo investire risorse consistenti; questo approccio può inoltre costituire un ottimo primo passo per le fondazioni che non hanno ancora esplorato i servizi 'oltre l'erogazione' e cercano consigli in questa direzione.

### **Strategia 2: Finanziamento della *venture philanthropy***

Le fondazioni che, pur riconoscendo l'efficacia del modello della *venture philanthropy* nel creare organizzazioni forti, non desiderano modificare la propria struttura organizzativa o non prevedono un'integrazione strategica della *venture philanthropy* nelle loro attività, possono decidere di sostenere finanziariamente la *venture philanthropy*. La EFF, la Fondazione CRT e la d.o.b hanno seguito questo percorso fornendo erogazioni in modo flessibile e in condizioni di relativa tolleranza al rischio per contribuire all'avvio di nuove organizzazioni di *venture philanthropy*. Assumere un ruolo all'interno degli organi di Consiglio dell'organizzazione che utilizza direttamente la *venture philanthropy* può inoltre agevolare il trasferimento di conoscenze tra enti, un fattore particolarmente utile per le fondazioni che considerano l'idea di avviare una propria organizzazione di *venture philanthropy*.

Anche le fondazioni meno interessate ad adottare internamente pratiche di *venture philanthropy* possono trovare dei vantaggi nel contribuire alla creazione di organizzazioni esterne che invece la utilizzano. La concessione di erogazioni anche in contesti che presentano un certo livello di rischio ha svolto un ruolo fondamentale nella creazione di organizzazioni di *venture philanthropy* in Europa; questa strategia è tuttora necessaria per continuare a innovare il settore del capitale sociale, in particolare nelle aree geografiche in cui la *venture philanthropy* non è ancora molto conosciuta ma può contribuire a creare organizzazioni più forti nel sociale. Infine, il fatto che il nome di una fondazione figuri nella lista dei finanziatori contribuisce ad accreditare la nuova organizzazione di *venture philanthropy*, attirando in tal modo ulteriori finanziamenti.

## PARTE 4: SEI STRATEGIE DI VENTURE PHILANTHROPY PER LE FONDAZIONI

### Strategia 3: Creazione di un fondo che investa nella *venture philanthropy*

Operare attraverso fondi separati può consentire alle fondazioni di investire con modalità nuove in tipi diversi di organizzazioni, introducendo nuove tecniche di finanziamento e offrendo la possibilità di reimpiegare il denaro. Un fondo di questo genere lascia spazio a un approccio anche 'indiretto' e può essere usato per investire solo in intermediari, quali ad esempio fornitori di finanziamenti a lungo termine o iniziative di social housing, senza offrire sostegno ulteriore. La EFF e la Fondazione CRT hanno dato vita rispettivamente a un fondo finanziario e a un fondo di investimento filantropico, destinando i finanziamenti a iniziative di *venture philanthropy* e di investimento nel sociale. Investendo in nuovi tipi di organizzazioni, tali fondi consentono ai finanziatori di riutilizzare alcuni investimenti per altre iniziative sociali. Questi metodi di investimento possono offrire alle fondazioni nuovi strumenti che potranno successivamente riuscire utili anche in altre circostanze.

Quando necessario, costituire il fondo come soggetto legale separato può essere una strategia utile per superare alcuni ostacoli giuridici incontrati dalle fondazioni che intendono investire in *venture philanthropy*. Ad esempio, la Fondazione CRT ha impiegato parte del surplus degli utili provenienti dagli investimenti del proprio patrimonio per istituire una nuova fondazione sottoposta a vincoli legali diversi da quelli della fondazione principale.

### Strategia 4: Creazione di un'organizzazione di *venture philanthropy*

Una fondazione può creare un'organizzazione di *venture philanthropy* separata<sup>63</sup> dalle attività già esistenti per mettere alla prova questo approccio senza incidere sulla normale operatività della fondazione. La KBF ha recentemente istituito un'organizzazione di *venture philanthropy* dedicata, la cui struttura è dotata di un numero limitato di collaboratori e ricorre all'aiuto di consulenti esterni scelti ad hoc per ogni progetto. Questa strategia permette di provare l'approccio della *venture philanthropy* senza interferire con il resto delle attività della fondazione ed è utile soprattutto quando all'interno della stessa fondazione si riscontra un certo scetticismo rispetto all'adozione di tale approccio. Le fondazioni possono utilizzare parte degli utili straordinari per dare vita a una nuova fondazione a cui si applicano vincoli legali diversi rispetto alla fondazione originale; non sempre, tuttavia, si rende necessaria una forma legale differente. Il nuovo fondo rappresenta in questo caso un complemento rispetto alle pratiche esistenti, consentendo alle fondazioni di offrire nuovi servizi ai beneficiari delle donazioni. Un fondo di questo tipo può inoltre attirare nuovi donatori interessati all'approccio della *venture philanthropy*.

### Strategia 5: Coinvestimento con un'organizzazione di *venture philanthropy*

Il coinvestimento coinvolge parimenti la fondazione e l'organizzazione di *venture philanthropy*, che investono insieme nello stesso progetto utilizzando ciascuna le proprie competenze e i propri strumenti specifici. La EFF ha adottato questa modalità per portare in una partnership la sua solida conoscenza del settore sociale e le competenze acquisite in tale ambito, al fine di generare un cambiamento di sistema. Questa soluzione consente alle fondazioni di entrare in contatto con la *venture philanthropy* sia per conoscerla meglio sia per integrare le competenze degli operatori di *venture philanthropy* con le proprie conoscenze e risorse specifiche. Il coinvestimento permette a tutti i finanziatori di condividere il rischio e attenua gli effetti negativi nelle aree geografiche maggiormente soggette a problemi legati al *deal flow*.

<sup>63</sup> Per informazioni dettagliate e indicazioni sulla creazione di un'organizzazione di *venture philanthropy* si possono consultare le pubblicazioni dell'EVPA *Establishing a Venture philanthropy Fund in Europe*, 2008 e *Establishing a Venture philanthropy Organisation in Europe*, 2010.

---

### **Strategia 6: Conversione completa**

La conversione completa di una fondazione in organizzazione di *venture philanthropy* richiede una profonda trasformazione delle attività, della strategia e talvolta persino dello staff. Per le piccole fondazioni come la d.o.b Foundation, dotate di risorse limitate ma agili e capaci di cambiare facilmente strategia, concentrarsi su poche organizzazioni attraverso l'approccio della *venture philanthropy* può essere una buona scelta. Anche le organizzazioni in cui rimane forte l'impronta del fondatore, ma che sono disposte a introdurre competenze provenienti dal settore del business, possono trovare particolarmente interessante la strategia della *venture philanthropy*. A seconda del tipo di organizzazioni in cui si investe, parte dei ritorni economici può essere reimpiegata per ulteriori finanziamenti. Avere a disposizione un proprio patrimonio consente di concentrarsi esclusivamente sul finanziamento dei progetti, senza preoccuparsi di attività di marketing e fundraising, una spesa che alcune organizzazioni di *venture philanthropy* sono invece costrette a sostenere. L'apporto continuo di capitali permette inoltre alle fondazioni che si sono trasformate in organizzazioni di *venture philanthropy* di investire in progetti rischiosi e non ancora testati, mentre altre organizzazioni cercano di puntare solo su iniziative già sperimentate, in quanto tale strategia può agevolare una futura attività di fundraising.

Una volta lasciata alle spalle la strategia basata esclusivamente sulle erogazioni a fondo perduto, le fondazioni devono pensare a come gestire gli eventuali ritorni economici dei loro investimenti. Tutte le fondazioni prese in esame in questa pubblicazione hanno scelto di utilizzarli per ulteriori investimenti nel sociale, per 'far lavorare meglio i soldi'. Le sei strategie sopra illustrate sono altrettanti esempi di come le fondazioni possono usare la *venture philanthropy*, e di come le pratiche di *venture philanthropy* possono aiutare le fondazioni a raggiungere i propri obiettivi.

## PARTE 4: SEI STRATEGIE DI VENTURE PHILANTHROPY PER LE FONDAZIONI

### Quando e perché usare ciascuna strategia

STRATEGIA	QUANDO	PERCHÉ	ESEMPIO
Adozione di una o più delle sei pratiche di <i>venture philanthropy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nel caso di fondazioni che non hanno ancora esplorato il territorio 'oltre l'erogazione'</li> <li>Molte fondazioni usano già un approccio ad alto coinvolgimento nel caso di erogazioni importanti o quando i beneficiari hanno bisogno di aiuto per diventare più solidi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primo contatto con la <i>venture philanthropy</i> con un investimento limitato</li> <li>Valore aggiunto per i beneficiari, che possono raggiungere una maggiore sostenibilità finanziaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Esmée Fairbairn Foundation offre sostegno non finanziario ai beneficiari del programma Grants Plus</li> <li>La KBF fa uso di finanziamenti pluriennali e misura la performance di alcune delle erogazioni più consistenti</li> </ul>
Finanziamento della <i>venture philanthropy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facile da attuare senza la necessità di un cambiamento della struttura organizzativa</li> <li>Molte fondazioni finanziano organizzazioni di <i>venture philanthropy</i> per imparare a conoscere il metodo più da vicino</li> <li>Investire nella <i>venture philanthropy</i> può essere una strategia interessante per le fondazioni che desiderano sostenere l'innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il nome della fondazione offre legittimazione a una nuova organizzazione di <i>venture philanthropy</i> e può aiutarla ad attirare ulteriori finanziamenti</li> <li>Stimola l'imprenditorialità sociale e sviluppa il settore della <i>venture philanthropy</i> sostenendola in nuove aree geografiche</li> <li>Consente di ottenere accesso privilegiato alle attività dell'organizzazione di <i>venture philanthropy</i>, agevolando così il trasferimento di conoscenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Esmée Fairbairn ha fornito capitale in fase iniziale a molte società di finanziamento innovative che operano nel sociale</li> <li>La Fondazione CRT ha investito in Oltre Venture per sostenere la <i>venture philanthropy</i> e conoscerla meglio</li> <li>La d.o.b ha investito in Acumen Fund per sviluppare competenze</li> </ul>
Creazione di un fondo che investa nella <i>venture philanthropy</i> (fondo di fondi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre alle fondazioni la possibilità di provare diversi tipi di strumenti di finanziamento, esperienza che può essere successivamente applicata in altre modalità</li> <li>Costituire un'entità separata può aiutare a superare gli ostacoli di natura giuridica incontrati dalle fondazioni che investono in <i>venture philanthropy</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il riutilizzo dei fondi consente al denaro di 'andare più lontano'</li> <li>Offre la possibilità di ampliare le iniziative per l'investimento nel sociale</li> <li>Può aiutare le fondazioni a maturare conoscenze ed esperienze nella <i>venture philanthropy</i> che possono essere impiegate in altre aree di lavoro della fondazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Esmée Fairbairn e la Fondazione CRT hanno rispettivamente dato vita a un fondo finanziario e a un fondo di investimento filantropico, destinando i finanziamenti a iniziative di <i>venture philanthropy</i> e investimento nel sociale</li> </ul>
Creazione di una organizzazione di <i>venture philanthropy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Può essere un modo efficace per testare l'approccio della <i>venture philanthropy</i> senza incidere sulle altre attività della fondazione</li> <li>Quando la <i>venture philanthropy</i> è vista come uno dei tanti strumenti a disposizione, un'organizzazione dedicata e separata può non assorbire molte risorse dal resto della fondazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre una nuova gamma di servizi a beneficiari di erogazioni con esigenze specifiche</li> <li>Fornisce ulteriori strumenti alle pratiche di erogazione esistenti; può essere un programma completamente separato</li> <li>Può apportare utili competenze all'intero staff della fondazione</li> <li>Può attirare nuovi donatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La KBF ha recentemente creato una organizzazione di <i>venture philanthropy</i> dedicata usando un budget relativamente limitato; ogni responsabile di programma dedica solo il 25% del proprio tempo all'organizzazione di <i>venture philanthropy</i> ed è coadiuvato da consulenti esterni</li> </ul>
Coinvestimento con una organizzazione di <i>venture philanthropy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando diversi finanziatori offrono competenze e risorse complementari. In tal modo, la fondazione non deve sviluppare competenze interne di <i>venture philanthropy</i></li> <li>Il coinvestimento consente alla fondazione di entrare in contatto con le logiche della <i>venture philanthropy</i></li> <li>Quando il numero di progetti sottoposti alle fondazioni (il <i>deal flow</i>) è limitato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuisce i rischi tra i finanziatori</li> <li>Offre l'opportunità ai nuovi finanziatori di <i>venture philanthropy</i> di 'imparare sul campo' insieme ai finanziatori che già adottano tale approccio</li> <li>Offre a tutte le parti coinvolte l'opportunità di contribuire con la propria competenza</li> <li>Riduce il problema del <i>deal flow</i> nelle aree geografiche in cui ci sono scarse opportunità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Esmée Fairbairn ha coinvestito con l'organizzazione di <i>venture philanthropy</i> Impetus Trust e altre fondazioni per contribuire con la propria conoscenza del settore sociale relativo al problema delle recidive nel Regno Unito; opera in partnership con altri finanziatori dotati di competenze diverse.</li> <li>La d.o.b coinveste con Acumen Fund, LGT Venture <i>philanthropy</i> e altre organizzazioni di <i>venture philanthropy</i> attive nello stesso territorio</li> </ul>
Conversione completa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questa opzione è particolarmente adatta alle piccole fondazioni che vogliono concentrare le risorse nel sostegno a poche organizzazioni</li> <li>Può essere una buona opzione per le fondazioni in cui rimane forte l'influenza del fondatore e che hanno introdotto - o intendono introdurre - competenze provenienti dal settore business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcune fondazioni ritengono che sostenere poche organizzazioni in modo mirato e più a lungo possa accrescere l'impatto sociale delle attività</li> <li>Un approccio dedicato di <i>venture philanthropy</i> consente alla fondazione di sviluppare specifiche competenze di <i>venture philanthropy</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La d.o.b Foundation è un esempio di fondazione che ha attuato una conversione completa alla <i>venture philanthropy</i></li> </ul>

Le fondazioni possono essere assai diverse tra loro a seconda del Paese in cui operano, oltre che per settori di intervento, struttura e proprietà. I case study qui presentati hanno l'obiettivo di aiutare le fondazioni a prendere in considerazione le diverse opzioni a loro disposizione per attuare nuovi strumenti filantropici, e più in particolare illustrano quando, come e perché usare la *venture philanthropy*. Nelle conclusioni verranno esposte alcune considerazioni di carattere generale in seguito alle quali saranno passate in rassegna le implicazioni delle diverse strategie di *venture philanthropy* per i beneficiari.

## PARTE 5:

---

# CONCLUSIONI

## Considerazioni generali

### Superare gli ostacoli di natura giuridica

All'interno del variegato settore filantropico europeo, l'attuazione di nuove strategie spesso comporta per le fondazioni la necessità di affrontare numerosi ostacoli di natura giuridica. In Italia, ad esempio, lo statuto della Fondazione CRT non le consentiva di investire il patrimonio in progetti che generassero ritorni al di sotto dei rendimenti di mercato o di reindirizzare il budget destinato alle erogazioni verso investimenti. Per superare questi ostacoli la Fondazione CRT ha dato vita a una fondazione separata non soggetta agli stessi vincoli, la Fondazione Sviluppo e Crescita (FSC). La nuova fondazione ha la stessa governance della fondazione principale, ma è stata creata con il fine specifico di investire in fondi a finalità sociale e in progetti con ritorni al di sotto dei rendimenti di mercato. La FSC investe il surplus di utili generati dagli investimenti del patrimonio della Fondazione CRT, mentre i proventi ordinari sono destinati al budget per le erogazioni. In questo modo la FSC offre un tipo di investimento alternativo alle erogazioni che consente di utilizzare gli utili straordinari di cui dispone la Fondazione CRT. In futuro, quando riceverà eventuali ritorni dai suoi investimenti, la FSC li dovrà reimpiegare; nel frattempo viene alimentata con gli utili straordinari della Fondazione CRT, che rischierebbero di distorcere il 'mercato' delle erogazioni qualora venissero distribuiti secondo le modalità erogative consuete. È importante segnalare che questa strategia consente di non sottrarre risorse alle erogazioni, poiché i fondi destinati alla FSC sono il risultato di ritorni eccezionali e non previsti.

Altre fondazioni, come la King Baudouin Foundation e la Esmée Fairbairn Foundation, hanno rispettivamente creato un'organizzazione di *venture philanthropy* e un fondo finanziario senza costituire enti separati; in entrambi i casi le fondazioni sono legalmente autorizzate a utilizzare per gli investimenti parte del budget destinato alle erogazioni.

### Ottenere il consenso degli organi di Consiglio

A seconda del tipo di proprietà della fondazione e dalle sue finalità, far accettare nuove iniziative può richiedere una certa opera di convincimento. Nei casi presentati in questa pubblicazione è stato più facile nel caso di organizzazioni da sempre orientate all'innovazione e con un forte interesse verso nuove iniziative; tutte le fondazioni prese in esame sono peraltro fondazioni istituzionali e anche quando siano presenti i parenti del donatore, essi vengono in ogni caso supportati da direttori e manager esterni alla famiglia. Normalmente l'idea di introdurre strategie di *venture philanthropy* nasce dal contatto con istituzioni o singole persone attive nel settore o nell'EVPA, e viene sostenuta da una o due persone, in genere dirigenti o direttori della fondazione.

La scelta del momento in cui introdurre il nuovo approccio è particolarmente importante. L'esperienza delle fondazioni qui analizzate mostra che la scelta più efficace in questo senso risulta spesso essere quella di presentarlo durante processi di revisione già programmati, nel corso dei quali dirigenti, organi di Consiglio e staff hanno già preventivato di discutere nuove strategie. Al contrario, nei casi in cui la nuova proposta ha rappresentato un'interruzione del lavoro programmato e della messa in opera di strategie già concordate, il processo di cambiamento è stato più complesso.

A dispetto di un certo scetticismo riscontrato in alcuni casi, la proposta di introdurre strategie di *venture philanthropy* è stata spesso accettata grazie alla decisione di coinvolgere nell'iniziativa tutti i membri del Consiglio, talvolta offrendo loro posizioni di governance nelle organizzazioni sostenute. Questa esperienza diretta ha consentito ai

---

## PARTE 5: CONCLUSIONI

---

direttori in primo luogo di comprendere a fondo e poi di accettare la nuova proposta. Altre volte sono stati i direttori o i dirigenti ad appassionarsi subito alla nuova idea, mentre lo staff esprimeva per parte sua riserve e timori. In tutti i casi è stato importante elaborare nuove strategie ad hoc, adatte alle caratteristiche specifiche della fondazione, e placare eventuali timori con una discussione aperta. Le fondazioni hanno fatto proprie le nuove pratiche eliminandone le componenti non coerenti con la propria visione e inventando nuovi metodi adeguati alle loro specifiche esigenze.

### Gestione delle risorse umane

**Staff:** A seconda della strategia prescelta si possono quasi del tutto evitare cambiamenti di personale. In tutti i casi presentati è stato necessario dotarsi di gradi diversi di competenza nel settore finanziario e privato; talvolta tali competenze sono state individuate internamente, mentre in altre circostanze si è fatto ricorso a consulenti esterni volontari o si è assunto del nuovo personale. In alcuni casi, parte dello staff responsabile dell'investimento del fondo di dotazione è stata trasferita alla gestione del fondo. Non è sempre stato possibile reperire le necessarie competenze finanziarie tra i dipendenti, che di norma hanno una preparazione finanziaria generica, anche se chi lavora presso una banca con una missione sociale come ad esempio la Charity Bank può avere una preparazione finanziaria accompagnata da una profonda conoscenza del sociale. In ogni caso, i cambiamenti del personale non modificano necessariamente la cultura della fondazione, soprattutto se viene creato un Comitato d'investimento indipendente: questa soluzione ha infatti consentito di condurre le normali attività raccogliendo al contempo nuove competenze per aumentare l'expertise di base della fondazione. In alcune circostanze sono stati incaricati dei consulenti per aiutare lo staff della fondazione a svolgere compiti specifici; altri sono stati chiamati per aiutare i beneficiari delle donazioni, mantenendo così la cultura esistente e contenendo i costi. Nel caso di cambiamenti più strutturali, e particolarmente nello scenario della conversione completa, è stato assunto nuovo personale con esperienza nel settore privato o finanziario. Una parte del personale esistente, non trovandosi a proprio agio con il nuovo approccio, ha talora deciso di andarsene, e in quei casi si è preferito assumere del personale con preparazione nel settore finanziario e del business accanto a una solida esperienza nel sociale.

L'adozione della nuova strategia ha talvolta prodotto un cambiamento culturale all'interno della fondazione, e l'arrivo di personale proveniente da ambienti strettamente finanziari ha demotivato o allontanato il personale esistente. Si è trattato di dispute che in ultima analisi sono risultate essere più ideologiche che personali. In queste situazioni il personale esistente non era convinto del nuovo modello filantropico per via dell'accento posto sugli aspetti prettamente economici dei progetti. Si consiglia dunque alle fondazioni che prendono in considerazione un cambiamento strategico significativo di tener presente questo potenziale effetto e le sue implicazioni in termini culturali e di gestione delle risorse umane.

**Consulenti:** Si è fatto uso di consulenti affinché fornissero assistenza specifica ai beneficiari degli investimenti e, quando necessario, anche al personale della fondazione. Molte fondazioni preferiscono ricorrere a consulenti retribuiti sia per ragioni di facilità di gestione sia per limiti di tempo e risorse: i consulenti volontari possono dare un contributo di grande valore, ma il loro impiego rende necessario costruire relazioni con le società di consulenza e reclutare esperti di molti ambiti differenti. I consulenti hanno svolto un ruolo molto importante con le loro competenze individuali, selezionate di volta

in volta per le singole organizzazioni invece di applicare soluzioni generiche a problemi specifici. Le fondazioni hanno spesso chiesto alle organizzazioni da loro assistite di segnalare un esperto che già conoscevano o con cui avevano già collaborato in passato, prima di intervenire per individuare una persona adatta tramite la propria rete. Alcune organizzazioni sono particolarmente contente di poter collaborare con persone conosciute e fidate, mentre altre hanno bisogno di rivolgersi a esperti in aree che non conoscono affatto e apprezzano dunque la capacità della fondazione di trovare la persona adatta allo scopo.

### Acquisizione di nuove abilità e conoscenze

In tutti i casi esaminati le fondazioni hanno ritenuto utile far partecipare alcuni membri del personale a workshop, visite, conferenze e altri eventi che offrono l'opportunità di imparare da esperti della *venture philanthropy* e di entrare in contatto con organizzazioni dalla mentalità simile e interessate a sperimentare analoghe strategie. L'EVPA propone molte iniziative e opportunità di dibattito e collaborazione con i colleghi, tra cui anche dei nuovi strumenti online. Le fondazioni ritengono che l'investimento in organizzazioni di *venture philanthropy* e il coinvestimento siano stati la chiave di volta nel loro stesso percorso di formazione, e che molte informazioni utili sui processi attuati quotidianamente siano state apprese lavorando sul campo.

### Lo sviluppo di processi di *venture philanthropy*

Le fondazioni hanno avuto modo di constatare come la cosa più difficile da apprendere siano i processi legati all'implementazione delle strategie della *venture philanthropy*, in quanto sono ancora poco studiati. Le fondazioni che hanno creato organizzazioni di *venture philanthropy* o che hanno attuato una conversione completa ritengono inestimabile l'apporto fornito in termini di competenze dai professionisti del settore del *venture capital*. Queste persone, retribuite o a titolo volontario, hanno portato con sé una preziosa esperienza acquisita non solo relativamente ai processi di valutazione dei piani aziendali e dei progetti, ma anche alle indagini di *due diligence* sulle organizzazioni e alla gestione del *deal flow*. Le fondazioni hanno rivolto un invito al mondo più ampio dell'investimento nel sociale a discutere e condividere le best practice in questo ambito.

### La misurazione delle performance

Nel settore filantropico si osserva da tempo un forte impulso a sviluppare sistemi di misurazione delle performance sociali sempre più sofisticati: di volta in volta vengono elaborati e discussi nuovi metodi per render conto con maggior precisione dell'impatto filantropico. Per le fondazioni i metodi di misurazione della performance variano a seconda della strategia di coinvolgimento nella *venture philanthropy*, oltre che delle caratteristiche e delle finalità della fondazione. Una fondazione tra quelle qui esaminate ha scelto l'indice SROI (Social Return on Investment – ritorno sociale sull'investimento) e ha persino coinvestito in un'impresa sociale per mettere sul mercato lo strumento Social e-valuator. L'indice SROI ha lo scopo di cogliere il valore sociale, ambientale e culturale creato dai diversi interventi delle organizzazioni beneficiarie per i rispettivi stakeholder.<sup>64</sup> Le fondazioni ritengono che l'indice SROI funzioni perfettamente in alcune situazioni, ma non in altre. Molte fondazioni continuano a preferire una misurazione comparativa dell'impatto, aiutando le organizzazioni a monitorare e migliorare l'impatto per il loro stesso interesse e non solo per scopi burocratici. Alcune fondazioni hanno anche sviluppato tecniche proprie di misurazione delle performance. Strumenti semplici come la misurazione del raggiungimento degli obiettivi concordati si sono rivelati sufficienti per dare una visione d'insieme dei risultati. Nell'elaborare uno strumento di misurazione della performance,

**Sebbene la *venture philanthropy* possa essere utilizzata in realtà anche assai diverse tra loro, essa si presta particolarmente bene nel caso di organizzazioni:**

1. con l'ambizione e il potenziale per crescere molto
2. che dispongono di logiche di azione comprovate
3. in cui si possa facilmente individuare un tipo di prodotto o servizio che generi reddito
4. che vogliono cambiare radicalmente la propria operatività.

<sup>64</sup> Social e-valuator (2010), <http://www.socialevaluator.eu> (ultima visita: aprile 2011).

## PARTE 5: CONCLUSIONI

le fondazioni devono comunque tenere presente lo scopo per cui le informazioni saranno utilizzate e pensare al modo migliore di comunicarle senza creare oneri eccessivi all'organizzazione che deve documentare i risultati.

La misurazione della performance sta diventando sempre più importante per le fondazioni, soprattutto nel momento in cui cercano di attirare nuovi donatori che ne finanzino le attività di *venture philanthropy*. Molte hanno iniziato a redigere rapporti di impatto fornendo dettagli precisi sugli investimenti e descrivendo le iniziative in modo trasparente.

### Implicazioni per i beneficiari degli investimenti

Anche se lo scopo della *venture philanthropy* è costruire organizzazioni con finalità sociali più solide, le fondazioni osservano spesso tra i beneficiari una resistenza al passaggio da una forma di finanziamento tramite erogazione a breve termine all'approccio della *venture philanthropy*. Il beneficiario ha spesso bisogno di tempo per abituarsi al nuovo approccio, ma la minore dipendenza da una costante attività di fundraising e la possibilità di raggiungere la sostenibilità finanziaria possono funzionare da incentivi e far sì che si accetti il maggior 'onere' di un finanziamento di *venture philanthropy*. Riassumiamo qui di seguito alcune delle implicazioni per i beneficiari delle sei strategie di *venture philanthropy* individuate all'inizio del volume.

#### 1. Utilizzo di una o più delle sei pratiche di *venture philanthropy*

Per i beneficiari di investimenti provenienti da fondazioni che utilizzano una o più pratiche di *venture philanthropy* la relazione tra beneficiario e finanziatore cambia a seconda del grado di coinvolgimento della fondazione nella *venture philanthropy*. I beneficiari devono aspettarsi un più alto coinvolgimento del finanziatore nelle loro attività e una maggiore attenzione alle esigenze di natura non finanziaria. Per i beneficiari abituati a un rapporto senza alcun intervento diretto da parte della fondazione, la situazione è destinata a cambiare: saranno però offerti servizi aggiuntivi e un maggiore impegno per aiutare i beneficiari a operare in modo più efficace, e il management potrà inoltre ricevere l'assistenza necessaria per creare un'organizzazione più forte. Ad ogni modo, molti beneficiari abituati a finanziamenti su progetto accolgono assai positivamente i servizi aggiuntivi offerti nella logica della *venture philanthropy*: in uno studio del 2007 condotto dallo Skoll Centre, il 53% degli intervistati ha risposto che i servizi non finanziari ricevuti dalla *venture philanthropy* "aggiungono grande valore al sostegno finanziario", mentre il 21% afferma che "sono un utile complemento al sostegno finanziario".<sup>65</sup>

#### 2. Finanziamento della *venture philanthropy*

In alcuni casi, dopo aver investito in un'organizzazione di *venture philanthropy* le fondazioni estendono le pratiche apprese in tale contesto anche ai beneficiari delle erogazioni a fondo perduto. In due casi analizzati (la d.o.b Foundation e la Fondazione CRT) le fondazioni hanno iniziato a esaminare i *business plan* dei potenziali beneficiari di erogazioni, anche di coloro che non ricevono finanziamenti di *venture philanthropy*. In un primo tempo le organizzazioni con finalità sociali non abituate a tali richieste possono sorprendersene, tuttavia spesso si rendono conto che si tratta di un lavoro utile. Sia nel settore profit sia in quello non-profit i *business plan* obbligano ad impegnarsi in una riflessione, e per quanto nella redazione di molti aspetti del piano ci si scontri inevitabilmente con ostacoli imprevisti, un *business plan* caratterizzato da indagini e analisi dettagliate dimostra che l'imprenditore o il management capiscono il contesto in cui operano, il potenziale impatto sociale e i rischi da tenere sotto controllo. Per le organizzazioni non abituate a questo tipo

<sup>65</sup> John, R. (2007), *Beyond the Cheque: How Venture philanthropists Add Value*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School.

di operazione, molte fondazioni e organizzazioni di *venture philanthropy* offrono un sostegno nella pianificazione e altri servizi durante la fase di pre-investimento.

### **3. Creazione di un fondo che investa nella *venture philanthropy***

Questa strategia prevede investimenti in imprese con finalità sociale che genereranno un piccolo ritorno consentendo alla fondazione di reimpiegare il denaro per altre iniziative sociali. Sebbene questa logica funzioni solo per le organizzazioni in grado di generare ritorni economici, essa mette in evidenza l'importanza della sostenibilità finanziaria anche per le imprese con finalità sociale. Come per le altre strategie di impiego della *venture philanthropy*, alle organizzazioni filantropiche risulta più facile uscire da un investimento se i beneficiari hanno raggiunto la sostenibilità economica, per quanto in alcuni casi l'uscita implichi l'ingresso di nuovi donatori. Per le imprese a finalità sociale che, pur non essendo finanziariamente sostenibili, credono di poter comunque creare piccoli ritorni da alcuni ambiti della loro organizzazione, l'investimento 'ad alto grado di coinvolgimento' del modello della *venture philanthropy* può aiutare a realizzare questo cambiamento.

### **4. Creazione di un'organizzazione di *venture philanthropy***

Un'organizzazione abituata a ricevere erogazioni può essere interessata a diventare beneficiaria degli investimenti di un'organizzazione di *venture philanthropy*, sia essa una fondazione o un altro tipo di ente. Alcune organizzazioni di *venture philanthropy* offrono erogazioni, altre propongono una combinazione di diversi strumenti di finanziamento, tra cui anche i prestiti. A seconda delle esigenze e delle caratteristiche di un'organizzazione, gli strumenti messi a disposizione dalla *venture philanthropy* possono riuscire estremamente utili.

Sebbene la *venture philanthropy* possa essere adottata in contesti anche assai diversi tra loro, essa si presta particolarmente bene nel caso di organizzazioni:

1. con l'ambizione e il potenziale per crescere molto
2. che dispongono di logiche di azione comprovate
3. in cui si possa facilmente individuare un tipo di prodotto o servizio che generi reddito
4. che vogliono cambiare radicalmente la propria operatività.

La King Baudouin Foundation, che ha creato una organizzazione di *venture philanthropy*, spiega che una differenza fondamentale tra l'organizzazione di *venture philanthropy* e l'attività di erogazione consiste nella maggiore pressione esercitata sul beneficiario affinché ottenga dei risultati, oltre alla maggior attenzione prestata alla misurazione dell'efficacia. La fondazione è stata attenta a non oberare i beneficiari di compiti eccessivi (quali ad esempio la redazione di report periodici) ma enfatizza l'importanza della definizione e del raggiungimento di obiettivi.

### **5. Coinvestimento con un'organizzazione di *venture philanthropy***

Agli occhi di un beneficiario, la soluzione del coinvestimento può inizialmente far sorgere il timore di dover render conto delle proprie attività a più finanziatori, ma sempre più spesso le coalizioni di finanziatori prevedono un'organizzazione leader che si occupa di gestire il rapporto con il beneficiario. Si auspica che in futuro il coinvestimento crei una 'massa critica' di forze in ambito finanziario e amministrativo tale da produrre un cambiamento di sistema e mutare le leggi che trascurano specifiche esigenze sociali o magari omettono di affrontare i problemi di contesto alla base delle questioni sociali che un'impresa a finalità

## PARTE 5: CONCLUSIONI

---

sociale tenta di risolvere. Per le imprese a finalità sociale che cercano di alleviare i problemi sociali, partecipare a una coalizione di settore o attirare finanziamenti da più fonti può essere un modo per raggiungere i propri obiettivi.

### **6. Conversione completa**

Alle organizzazioni a finalità sociale che desiderano rivolgersi a un investitore di *venture philanthropy* – si tratti di una fondazione o di un fondo separato – si consiglia di cercare un finanziatore che presenti una personalità e uno stile di management compatibili. Il case study condotto sulla d.o.b Foundation, che si è trasformata completamente in organizzazione di *venture philanthropy*, mostra chiaramente l'importanza della *due diligence* reciproca. Nel *venture capital* e nella *venture philanthropy* il termine *due diligence* indica il rigoroso processo di raccolta di informazioni che l'investitore compie prima di procedere con l'investimento. La d.o.b Foundation sottolinea quanto è importante che anche il beneficiario esamini il finanziatore per verificare che sia a tutti gli effetti compatibile. Anche se è pur sempre il finanziatore a fornire il denaro, nella strategia di *venture philanthropy* finanziatore e beneficiario formano una partnership, lavorano a stretto contatto e pertanto devono trovare un'intesa culturale e comprendersi reciprocamente per dare vita a un'esperienza produttiva e piacevole.

## Una nuova era per la *venture philanthropy*: la convergenza di erogazioni e di investimenti nel sociale

I casi presentati in questo volume illustrano non solo la notevole varietà riscontrabile all'interno del settore delle fondazioni, ma anche le grandi risorse di creatività e passione che animano oggi il mondo della filantropia e i diversi modi in cui la *venture philanthropy* sta diventando parte integrante della sempre più ricca 'cassetta degli attrezzi' a disposizione delle fondazioni.

In ultima analisi, le diverse tecniche di *venture philanthropy* utilizzate dalle fondazioni (e altre tecniche come gli investimenti legati alla missione) rappresentano degli strumenti per realizzare un cambiamento di natura sociale. Le tecniche e le strategie qui descritte possono essere adattate per rispondere alle esigenze del territorio e, attuate in collaborazione con altri soggetti, possono generare un cambiamento di sistema. In un contesto di continua evoluzione del mercato dell'investimento nel sociale, invitiamo i lettori a valutare le proprie strategie, a provare nuovi strumenti e nuove idee e a riflettere attentamente sul percorso strategico più adatto alle proprie risorse e competenze specifiche. Oltre a promuovere e implementare gli strumenti della *venture philanthropy*, le fondazioni continueranno a svolgere un ruolo fondamentale sostenendo finanziariamente e incoraggiando lo sviluppo di strumenti innovativi di finanziamento sociale, e insieme costruendo una solida reputazione per la *venture philanthropy* là dove ancora non è stata sperimentata.

In questa nuova era della *venture philanthropy*, l'EVPA incoraggia ogni forma di collaborazione filantropica che intenda contribuire alla risoluzione dei problemi sociali del nostro tempo. Crediamo che le fondazioni affermate e i *venture philanthropist* abbiano molto da imparare gli uni dagli altri, e ci stiamo impegnando per agevolare tali esperienze di apprendimento. Collaborazione, condivisione di conoscenze e innovazione faranno raggiungere al mercato dell'investimento nel sociale una massa critica che da un lato offrirà nuove opportunità e dall'altro renderà possibile trasformare i contesti nei quali hanno origine i problemi sociali.

---

# FONTI

---

Austwick, D. (2008), "Markets - Foundations as a Source of Funding", European Venture Philanthropy Association workshop, Parigi, aprile 2008

Austwick, D. (2010), EVPA Workshop, Venezia, marzo 2010

Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D. and Oostlander, P. (2010), *Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe: A Practical Guide*, European Venture Philanthropy Association

Bolton, M. (2006), *Foundations and Social Investment in Europe*, European Foundation Centre

Buffet, W. (2006), Conferenza alla New York Public Library, 26 giugno 2006

Buteau, J.E., Buchanan, P., Bolanos, C., Block, A., Chang, K. and Ross, J.A. (2008), *More than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant*, The Center for Effective Philanthropy

Comba, A. (2010), EFC Foundation week, giugno 2010

Charities Aid Foundation (2010), <http://www.cafonline.org/default.aspx?page=6903> (ultima visita: aprile 2011)

Charity Bank (2010), <http://www.charitybank.org/about> (ultima visita: aprile 2011)

Coni, S. (2010), European Venture Philanthropy Association workshop, Venezia, marzo 2010

d.o.b foundation (2010), [www.dobfoundation.nl](http://www.dobfoundation.nl) (ultima visita: aprile 2011)

Esmée Fairbairn Foundation (2009), *Annual Report and Accounts 2009*

Esmée Fairbairn Foundation, <http://www.esmeefairbairn.org.uk/> (ultima visita: aprile 2011)

European Foundation Centre, Indagine condotta via e-mail tra i delegati della Foundation Week

European Venture Philanthropy Association, Newsletter, 5, December 2005

Fondazione CRT (2010), *Bilancio Sociale 2010*, <http://www.fondazionecrt.it/BilancioSociale2010/>

Fondazione CRT (2010), Brochure istituzionale della Fondazione CRT

Fontaine, B. (2010), European Venture Philanthropy Newsletter, March 2010

Grantcraft (2010), *Managing a Funder's Collaborative*, <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1490> (ultima visita: aprile 2011)

Hartnell, C. (2010), "Interview Jeff Raikes", Alliance, 15(2), June 2010, p. 34

Impetus Trust (2010), <http://www.impetus.org.uk/what's-special-about-impetus/we-focus-on-poverty/impetus-for-reducing-reoffending-initiative> (ultima visita: aprile 2011)

John, R. (2006), *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School

John, R. (2007), *Beyond the Cheque: How Venture Philanthropists Add Value*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School

King Baudouin Foundation (2010), <http://www.kbs-frb.be/actiondomains.aspx?LangType=1033> (ultima visita: aprile 2011)

Kramer, M.R. and Cooch, S.E. (2007), "The Power of Strategic Mission Investing", *The Stanford Social Innovation Review*, Fall 2007

McKinsey and Company (2001), *Effective Capacity Building in Nonprofit Organisations*, preparato per Venture Philanthropy Partners, 2001

Miglietta, A. (2009), European Venture Philanthropy Association workshop, Venezia, marzo 2009

Pati, A. (2006), "Newsmaker: Dawn Austwick, director, Esmée Fairbairn Foundation", *Third Sector*, 15 March 2006

Salole, G. (2010), Presentazione al workshop: "The strange case of Fondazione CRT", EFC Foundation week, giugno 2010

Social e-evaluator (2010), <http://www.socialevaluator.eu> (ultima visita: aprile 2011)

Tayart de Borms, L. (2005) "Venture Philanthropy and Foundations: Working together towards Meaningful Social Change", *European Venture philanthropy Association Newsletter*, 5, December 2005, p. 5

Tuan, M. (2008), *Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches*, preparato per la Bill & Melinda Gates Foundation

## Interviste

Dawn Austwick (Chief Executive della Esmée Fairbairn Foundation) e Nicola Pollock (Director of Grant-making della Esmée Fairbairn Foundation), giugno 2010

David Carrington, maggio 2010, Bruxelles

Benoît Fontaine (consulente alla King Baudouin Foundation), giugno 2010, Bruxelles

Evert Ludding (Direttore ad interim della d.o.b), giugno 2010

Professor Angelo Miglietta (Segretario Generale della Fondazione CRT), giugno 2010, Bruxelles

Sevdalina Rukanova (European Foundation Centre), maggio 2010, Bruxelles

Tera Terpstra (ex Managing Director della d.o.b foundation) e Frits Van der Have (ex consulente della d.o.b Foundation), giugno 2010, Bruxelles

Theo Tobé (membro del Consiglio della d.o.b), giugno 2010



L'EVPA è un'associazione in forte crescita finalizzata a sostenere e promuovere la *venture philanthropy* in tutta Europa. Offre uno spazio per il dibattito e l'apprendimento reciproco, dati e ricerche sulla *venture philanthropy* e programmi di formazione sui temi legati a tutte le fasi e le attività di un fondo *venture*.

L'EVPA Knowledge Centre è un centro di studi e ricerca d'eccellenza sulla *venture philanthropy* in Europa. La sua missione consiste nel:

1. fornire risorse e conoscenze per lo sviluppo di strategie e best practice
2. legittimare l'EVPA e il settore della *venture philanthropy* per:
  - attrarre professionisti e finanziamenti
  - aprire nuove prospettive nella ricerca accademica
  - favorire attività di relazioni pubbliche nel settore
3. creare una rete di professionisti, accademici e consulenti intorno a uno specifico patrimonio di conoscenze.

European Venture Philanthropy Association  
78 Avenue de la Toison d'Or  
1060 Bruxelles  
Belgio

[www.evpa.eu.com](http://www.evpa.eu.com)

L'EVPA Knowledge Centre è sostenuto da Natixis Private Equity



L'EVPA ringrazia Fondazione CRT, Impetus Trust, Invest for Children e Noaber Foundation per il generoso sostegno



VENTURE PHILANTHROPY  
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP